

Mateusz RURAŃSKI, Jerzy NIEMCZYK
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓŁCZESNE INSTRUMENTY KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU MIASTA NA PRZYKŁADZIE WROCŁAWIA

MODERN INSTRUMENTS OF CREATING THE CITY IMAGE WROCLAW – THE CASE STUDY

ABSTRACT: There is observable phenomenon concerning cities activity leading to competition for citizens. Many of cities start to govern not only to administrate. City becomes a product as well as provider of products and services. For that reason citizen, entrepreneur or tourist being in some sense a customer has to pay in form of taxes and other charges. Such perspective of perceiving relationships between city and customer has influence the popularity of regional marketing. The main aim of presented paper is to identify instruments allowing governance of city's image. Empirical proofs regarding those instruments are illustrated on the example of Wrocław city.

KEY WORDS: marketing, city, management strategy

Wprowadzenie

Od kilku lat możemy w Polsce obserwować swego rodzaju „walkę” miast o mieszkańca. Wiele z nich także dzięki temu zaczęło zarządzać, a nie tylko administrować. Władze samorządowe zaczęły myśleć w kategoriach strategii konkurencyjnych, bowiem miasta zaczęły konkurować o dotacje, o środki unijne, o przychylność inwestorów. Dlatego też zaczęły poszukiwać nowych, bardziej wyszukanych i skutecznych sposobów kształtowania wizerunku, promocji i propagandy, aby przyciągać nowych mieszkańców.

Miasto staje się produktem, ale także oferentem dóbr, za które mieszkaniiec, przedsiębiorca, turysta, będąc w pewnym sensie klientem, płaci w formie podatków, a także rozmaitych dodatkowych opłat. Takie spojrzenie na zależności między miastem a „klientem” doprowadziło do spopularyzowania marketingu terytorialnego.

W dynamicznie rozwijającym się świecie również marketing terytorialny, w tym szczególnie jego część związana z kreowaniem wizerunku, wymagają nowoczesnego podejścia i nowoczesnych narzędzi oddziaływania. Warto więc podjąć próbę zidentyfikowania możliwości rozwoju w tym zakresie.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie innych niż tradycyjne sposobów kształtowania wizerunku miasta. W tym celu wykorzystana zostanie koncepcja filarów tożsamości miast wpływających na ich wizerunek autorstwa H. Mefferta. Koncepcja ta będzie swoistym wyznacznikiem pozwalającym wskazać nowe (czyli niebazujące na klasycznym *promotion mix*) instrumenty kształtowania wizerunku miast. Szczegółowe rozwiązania zostaną przedstawione na przykładach jednostkowych wykorzystywanych przez miasto Wrocław.

Marketing terytorialny, wizerunek a tożsamość miasta

„Jest oczywiste, że miasta i regiony zawsze istniały na rynkach różnego rodzaju: konkurując o zasoby, inwestorów i mieszkańców. Również każda usługa oferowana w mieście rywalizuje z innymi, o użytkowników i konsumentów” (Ashworth, Voogt 1994, s. 39). Jeśli więc uznamy, że miasto jest uczestnikiem konkurencyjnej gry rynkowej, możemy spróbować zastosować w jego działalności koncepcje marketingu, dedykowane dawniej wyłącznie przedsiębiorstwom. Takie marketingowe zarządzanie jednostką terytorialną opierać się będzie na stałym wpływanii na poglądy oraz kreowaniu postaw zewnętrznych i wewnętrznych grup docelowych za pomocą odpowiedniego zestawu środków, działań, celem wykreowania między poszczególnymi grupami interesariuszy pożądanych procesów wymiany (Meffert 1989, s. 275, tł. własne). Takie działania możemy określić mianem marketingu terytorialnego. Miasto jako podmiot takiego marketingu jest swoistym układem zasobów materialnych i niematerialnych, ludzkich i rzeczowych, zorganizowanych i zarządzanych w celu wykonywania określonych zadań, wytworzenia produktów i usług dla zaspokojenia potrzeb własnych oraz potrzeb odbiorców. Miasto może być traktowane dualistycznie, jednocześnie będąc organizacją, oferentem dóbr, jak i specyficznym rodzajem produktu, znacznie bardziej złożonym wewnątrznie od produktu konsumpcyjnego, składającym się z wielu uchwytnych i nieuchwytnych komponentów, mniejszych produktów, stanowiących wartość dla odbiorcy.

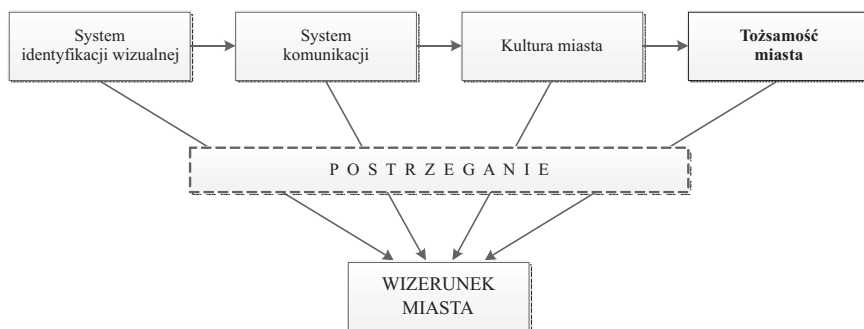
Nie ulega wątpliwości, że jednym ze strategicznych celów działań marketingowych jednostki terytorialnej jest właściwe zbudowanie i ukształtowanie swojego wizerunku.

Przeniesienie współczesnych sposobów kształtowania wizerunku przedsiębiorstw na grunt marketingu terytorialnego pozwala określić wizerunek miasta jako całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. A. Szromnik zwraca uwagę na fakt, iż obraz miasta charakteryzuje się indywidualizacją postrzegania, niestałością, złożonością wewnętrzną (jest kompozycją wszystkich opinii człowieka o mieście) i jest kształtowany w długim okresie (Szromnik 1997). Wieloaspektowy charakter i złożoność wizerunku akcentuje także W. Gartner, według którego *image* miasta składa się z elementu poznawczego, będącego wiedzą człowieka o danym miejscu, elementu emocjonalnego, czyli uczuć

człowieka wobec miasta, oraz elementu behawioralnego, wyrażającego gotowość podjęcia określonych działań związanych z danym miejscem (Gartner 2009, s. 14–15).

Poprawnie zdefiniowany wizerunek jednostki terytorialnej powinien być: aktualny, wiarygodny, prosty, atrakcyjny i niepowtarzalny (Łuczak 2002, s. 174) oraz pełnić funkcje: porządkującą, upraszczającą, orientacyjną, minimalizacji ryzyka, wspomagania decyzji, kształtowania procesów percepcji i budowania lojalności (Żyminkowski 2003, s. 9–10). Realizacja tych funkcji może sprawić, że atrakcyjny wizerunek miasta stanie się unikalną wartością, pozwalającą na wykreowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na „rynku miast”, co z kolei w dalszej perspektywie może się przyczynić do rozwoju lokalnej gospodarki, wzrostu wpływów z tytułu podatków, umocnienia pozycji miasta na arenie krajowej i międzynarodowej, a także poprawy rzeczywistego i odczuwanego komfortu życia mieszkańców.

Według H. Mefferta wizerunek miasta można zbudować, odwołując się do jego tożsamości. Meffert pisze dalej, że na tożsamość miasta składają się trzy komponenty: wizualna identyfikacja miasta (*der Stadttdesign*), system komunikacji (*die Stadtkommunikation*) oraz kultura miasta (*die Stadtkultur*). Pierwszym filarem jest system identyfikacji wizualnej. Jest to cała symbolika, dzięki której miasto jest rozpoznawalne i może być wyróżnione na tle innych. Zaliczymy tu system znaków graficznych, począwszy od herbu, flagi, logotypu, przyjętej kolorystyki, koncepcji graficznej i typografii używanej w materiałach urzędowych i reklamowych, a skończywszy na architekturze i symbolach miasta, także przedstawionych w formie logo czy piktogramu. System wizualizacji to już klasyka marketingu terytorialnego. Drugi filar – system komunikacji z mieszkańcami i zewnętrznymi odbiorcami – zawiera wszystko, co składa się na szeroko pojęte działania promocyjne, ale także *public relations* i *publicity*. Ostatnim filarem tożsamości miasta jest jego kultura, stanowiąca zbiór wartości, norm, zwyczajów i tradycji, a także typowych zachowań i poglądów charakterystycznych dla danej społeczności. Zaliczymy tu także kulturę osobistą mieszkańców, formę sprawowania władzy, przestrzeganie zasad porządku publicznego i wszystkie inne cechy charakterystyczne dla sfery społecznej miasta (por. rysunek 1) (Meffert 1989, s. 277, Szromnik 2010, s. 136–140).



Rys. 1. Filary tożsamości miasta i ich wpływ na kształtowanie jego wizerunku – koncepcja H. Mefferta

Źródło: H. Meffert, 1989, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, „Planung und Analyse” nr 8, s. 277.

Logika konstrukcji systemu działań kształtujących wizerunek miasta nakazywałaby zgodnie z koncepcją Mefferta dobierać takie instrumenty, które będą oddziaływać na składowe wymienione w tej koncepcji. W ten sposób będziemy mieli pewność, że nasze działania wpływają na postrzegany przez interesariuszy wizerunek miasta.

Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta Wrocławia

W tradycyjnym schemacie „miejskiego *promotion mix*” zwracano uwagę na kształtowanie przede wszystkim pierwszego filaru tożsamości miasta, czyli, zgodnie z propozycją H. Mefferta, związanego z systemem jego identyfikacji wizualnej. W mniejszym zakresie wykorzystywano w budowaniu wizerunku kolejne dwa filary – system komunikacji i kulturę miasta. Z kolei współczesne instrumenty starają się oddziaływać kompleksowo na wszystkie trzy filary i wielopłaszczyznowo na różne grupy interesariuszy.

Obserwując to, co się dzieje we Wrocławiu, podjęto w artykule próbę zidentyfikowania tych współczesnych sposobów oddziaływania na wizerunek miasta. Część z tych propozycji jest już we Wrocławiu systemowo wykorzystywana, część innych występuje sporadycznie.

Wśród zidentyfikowanych form kształtowania wizerunku wyróżniono:

- tworzenie miejskich serwisów internetowych;
- współdziałanie z blogami prowadzonymi przez liderów opinii;
- wykorzystywanie sieci społecznościowych i zintegrowanych kanałów wielokierunkowej komunikacji;
- wspieranie ruchów miejskich;
- budowanie zasobów relacyjnych z interesariuszami miast.

We tej części artykułu wymienione powyżej formy kształtowania wizerunku przedstawione zostaną z uwzględnieniem charakterystyki możliwości ich potencjalnego oddziaływania oraz sposobu wykorzystania we Wrocławiu.

Zdecydowanie podstawową, współcześnie nieodzowną platformą komunikacji internetowej władz terytorialnych z mieszkańcami jest strona internetowa miasta. W wyniku rozwoju nowych technologii funkcjonalność miejskich serwisów internetowych ciągle rośnie. Pierwotnie serwisy miejskie charakteryzowały się typowym dla komunikacji masowej jednostronnym przekazem i pasywną rolą odbiorcy, oferując różnorodnym grupom interesariuszy dostęp do informacji o mieście i jego ofercie, do materiałów promocyjnych, dokumentów urzędowych, planów miejskich, rozkładów jazdy komunikacji publicznej itd. Współcześnie do tych obligatoryjnych elementów każdego miejskiego serwisu internetowego dołącza się sfery interaktywne, z możliwością ich szybkiego dostosowania do wymagań konkretnego odbiorcy.

Serwis internetowy miasta Wrocławia działa od kilkunastu lat. Do bardziej zaawansowanych elementów serwisu notującego dziennie średnio 104 tys. odsłon¹, zalicza się

¹ Na podstawie statystyk serwisu z kwietnia 2012 r., www.wroclaw.pl/statystyki_serwisu.dhtml

wielofunkcyjny plan miasta z elastycznie konfigurowalnymi warstwami, dedykowanymi zarówno mieszkańcom (mapa utrudnień w ruchu), turystom (schematy komunikacji zbiorowej, plan punktów Point Of Interest), przedsiębiorcom (plany zagospodarowania przestrzennego, ortofotomapy, mapy własności) czy choćby projektantom i geodetom (mapy akustyczne, mapy geodezyjne). Na wizerunek miasta jako komfortowego miejsca do życia bardzo pozytywnie może wpływać także zintegrowany z serwisem miejskim system „e-urząd”.

Istniejący serwis internetowy Wrocławia nie stwarza jednak użytkownikom możliwości dialogu z władzami miasta, ustosunkowania się do przedstawionych aktualności, skomentowania wprowadzonych zmian czy opiniowania planów na przyszłość, nie wykorzystując tym samym możliwości rozpoznania nastawienia i oczekiwań odbiorców. A prowadzenie dyskusji z grupami docelowymi za pomocą forum dyskusyjnego i otwartość na *feedback*, np. w postaci komentarzy, stanowią bowiem, zdaniem M. Florek, jeden z filarów budowania marki i wizerunku otwartego miasta (Florek 2011, s. 84). W dziesiątce najczęściej wyświetlanych podstron serwisu miejskiego Wrocław znajduje się aż pięć dotyczących szeroko pojętej komunikacji publicznej, począwszy od rozkładów jazdy aż po taryfę przewozową. Wszystkie dane dotyczące transportu zbiorowego wyświetlane są w formie tradycyjnej, trudnej jednak do wyszukania i przeanalizowania. Wydaje się, iż atrakcyjną formą komunikacji z aktualnymi i potencjalnymi pasażerami byłaby interaktywna aplikacja, pozwalająca uzyskać kompleksową i zintegrowaną informację o fizycznym przemieszczaniu się osób we Wrocławiu, np. poprzez platformę mobilną, dostępną z poziomu telefonów komórkowych, smartfonów i tabletów. Tego typu rozwiązania, często globalnie standaryzowane, z powodzeniem sprawdzają się w świecie, ułatwiając codzienne życie mieszkańcom miast oraz umożliwiając turystom dokładniejsze planowanie podróży, kształtując tym samym wizerunek przyjaznego, dynamicznego i mobilnego miasta w świadomości przedstawicieli co najmniej powyższych dwóch grup interesariuszy.

Wspomniane serwisy internetowe i kanały poczty elektronicznej przesyłane są treściami reklamowymi, co znacząco zmniejsza skuteczność przekazywanego tą drogą komunikatu marketingowego. Nową szansę w tym obszarze stwarzają innowacyjne platformy przepływu informacji, doprowadzające do zmiany struktury i redefinicji zagadnienia komunikacji masowej. Efektem analizy możliwości marketingu terytorialnego z uwzględnieniem nowych rozwiązań technologicznych było zdefiniowanie pojęcia *Computervermittelte Gemeinschaftskommunikation*² (Pürer 2003, s. 58–59). Wydaje się, że poprzez rozwój takich sieci będzie rosło wykorzystanie procesu komunikacji masowej. Tym samym zmieni się jednostronny charakter przekazu, a także dotychczasowe znaczenie pojęć „nadawcy” i „odbiorcy masowego”. W zamian pojawi się pojęcie „uczestników” (użytkowników mediów interaktywnych) oraz „organizatorów,

² W literaturze nie znaleziono polskiego odpowiednika tego terminu. Tłumaczenie własne: „komunikacja społeczna wspomagana komputerowo”.

administratorów sieci”, a zamiast „medium” będzie się mówić o „wielokierunkowej strukturze komunikacyjnej” (Burkart 2000, s. 56). W takiej formule znajdują się więc zarówno serwisy społecznościowe, współtworzone przez użytkowników bazy informacji i wiedzy (Wiki), serwisy umożliwiające dzielenie się zdjęciami, muzyką i filmami, aplikacje do pracy biurowej w „chmurze”, platformy komunikacji tekstowej, głosowej i wideo, ale także popularne blogi.

Do najciekawszych propozycji nowych instrumentów oddziaływania na system komunikacji, kulturę i w konsekwencji na wizerunek miasta jest wspomniana instytucja blogów prowadzonych przez tzw. liderów opinii. Rosnące zainteresowanie blogami, wynikające przede wszystkim z ciekawej formy prezentowanych treści oraz łatwości nawiązania interakcji, zarówno pomiędzy czytelnikami, jak i między czytelnikami a autorem, znacząco zwiększyło zasięg tej formy komunikacji. Autorzy najpopularniejszych blogów stają się nowymi liderami opinii, a siła oddziaływania tych często posiadających kierunkowe wykształcenie i wiedzę ekspercką „dziennikarzy społecznych” na czytelników i społeczeństwo stale rośnie. Wśród ponad 1,3 mln blogów na całym świecie³ są takie, które poruszają tematykę miejską, traktują o problemach mieszkańców czy też opisują miasta z punktu widzenia turysty.

Przykładem wrocławskim jest prowadzony od 2006 r. przez P. Andrzejczuka serwis „Wrocław z wyboru”, który zdobył wyróżnienie specjalne w plebiscycie Blog Roku Anno Domini 2010. Sam autor twierdzi, że tworzy blog o Wrocławiu, jego historii, architekturze, zapomnianych zakątkach miasta, ale również o współczesności i przyszłości Wrocławia (wroclawzwyboru.pl). Blog ten notuje ponad 30 tys. odwiedzin miesięcznie⁴.

Szeroki zasięg oddziaływania blogów, a także autorytet ich autorów otwiera władzom miasta nowe kanały komunikacji z odbiorcami. Kluczowe wydaje się więc budowanie pozytywnych relacji partnerskich z autorami najpopularniejszych blogów o tematyce miejskiej, na przykład poprzez wsparcie merytoryczne i promocyjne czy organizację debat z udziałem blogerów, celem pozyskania lojalnych i bliskich społeczeństwu koalicjantów w budowaniu pozytywnego wizerunku miasta. Urząd Miasta Wrocławia stara się zachęcać do pisania o mieście, cyklicznie organizując konkursy na najlepszy blog o wybranej tematyce, zawsze pozostającej w związku ze stolicą Dolnego Śląska. Analiza treści blogów (tak własnych, jak i obcych) oraz komentarzy czytelników stwarza również możliwość szybkiego rozpoznania nastrojów społecznych w stosunku do wprowadzonych bądź planowanych zmian.

Potrzeba afiliacji, chęć aktywnego współdziałania z innymi osobami w społeczności, jest jedną z pierwotnych, podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka. Nowoczesna technologia to inne możliwości wizualizacji i komunikacji. To inna kultura, określana często jako kultura sieci. Współcześnie platformą wielokierunkowej komunikacji są serwisy społecznościowe (Boyd, Ellison 2008, s. 211). Relacje w ramach

³ Na podstawie statystyk wyszukiwarki Technorati, technorati.com/blogs/directory/ [dostęp: 8 maja 2012]

⁴ Na podstawie statystyk opublikowanych na wroclawzwyboru.pl/o-blogu

sieci społecznościowych odbywają się na wielu płaszczyznach, pomiędzy dwiema osobami lub ich większą grupą, w postaci wymiany wiadomości tekstowych, prowadzenia wideokonferencji, wspólnoty zainteresowań, refleksji, zdjęć, filmów, muzyki, przeczytanych artykułów itp.

Najpopularniejszym obecnie serwisem społecznościowym na świecie jest Facebook. Władze Wrocławia prowadzą oficjalną stronę miasta na Facebooku (www.facebook.com/wroclaw.wroclove). Każdego dnia publikowanych jest tam kilka wpisów i zdjęć dotyczących szeroko pojętego życia w mieście, które bezpośrednio trafiają do 60 tys. użytkowników, będących w relacji z profilem miejskim, i dalej, poprzez sieć poleceń i udostępnień do innych użytkowników. Swoją profil na Facebooku prowadzi także Prezydent Wrocławia. Wrocław posiada też profil w serwisie Twitter, udostępnia filmy na łamach portalu Youtube oraz aktywnie promuje się poprzez turystyczny serwis TripAdvisor. Nowe media otwierają samorządom terytorialnym szansę jeszcze sprawniejszej, szybszej niż dotychczas i niewymagającej dużych nakładów finansowych i dodatkowo wielokierunkowej komunikacji masowej. Wymaga to jednak od władz miasta bieżącego monitoringu zdarzeń w sieci oraz aktywnej partycypacji w życiu wirtualnych społeczności.

Specyficznym sposobem budowy systemu komunikacji, ale i kształtowania kultury miasta jest właściwe współistnienie miast z tzw. ruchami miejskimi. Do właściwego zaspokojenia potrzeb interesariuszy miasta konieczne jest kompleksowe rozpoznanie kluczowych wymagań oraz przekształcenie ich, zgodnie z posiadaną wiedzą i możliwościami, w produkty końcowe. Działania takie wymagają czasochłonnych badań i nie zawsze przynoszą pożądane skutki, głównie z powodu ograniczonej percepcji i wyobraźni osób odpowiedzialnych za transformację wymagań w specyfikację produktu. Coraz popularniejsze staje się więc projektowanie dóbr i usług przy aktywnym współudziale klienta. Wymaga to jednak zaangażowania, wiedzy, woli i partycypacji interesariuszy, co w Polsce na linii miasto – jego mieszkańcy obserwujemy od niedawna.

We Wrocławiu, według P. Kubickiego, punktem zwrotnym, który przyczynił się do całkowitej zmiany postaw mieszkańców Wrocławia w stosunku do miasta i siebie nawzajem, była powódź w 1997 r. Wspólna walka z żywiołem okazała się katalizatorem zmian społeczno-kulturowych, wyzwalając solidarność grupową, wzajemne zaufanie i integrację społeczności w celu obrony i odbudowy swojego miasta (Kubicki 2011).

Wrocław jest miastem wielokulturowym. Do wielokulturowej przeszłości miasta konsekwentnie odwołują się także jego władze, czego liczne przykłady znajdziemy w strategii rozwoju Wrocławia. W rozwinięciu misji miasta („Wrocław miastem spotkania — miastem, które jednoczy”) podkreślono tysiącletnią tradycję, w której odcisnęły się wpływy różnych narodów i kultur, wierność zasadzie tolerancji i wzajemnego szacunku oraz chęć otwarcia miasta na interakcje różnych kultur (Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”). K. Bachmann podkreśla także, że „zamiast kreować się na miasto bojowników i ofiar, Wrocław wybrał wizerunek bardziej twórczy, aktywny, obywatelski, [...] podkreślający to, co zostało zdobyte, osiągnięte: odbudowa i renowacja miasta, integrująca wszystkich” (Bachmann 2005, s. 98–99). Pluralistyczna kultura

staje się więc atrakcyjną płaszczyzną dla tworzenia miejskiej tożsamości, a tym samym do kreowania pozytywnego wizerunku.

Wymienione wyżej tendencje, w połączeniu z globalizacją, swobodą przepływu idei i wizją stabilnej, przewidywalnej przyszłości, przyczyniły się do integracji i aktywizacji grupy społecznej, którą P. Kubicki nazwał „nowym mieszczaństwem”. Nowi mieszczaństwo czują się odpowiedzialni za wizerunek i funkcjonowanie miasta, chcą aktywnie i kreatywnie uczestniczyć w budowaniu jego tożsamości, promując atrakcyjność miejskiego stylu życia oraz aktywnie włączając się w współtworzenie kultury. W większych miastach powstają więc liczne nieformalne ruchy społeczne i organizacje pozarządowe, które, napędzane energią, wiedzą i kreatywnością „nowych mieszczan”, często z bogatym wykształceniem i doświadczeniem urbanistycznym, architektonicznym czy socjologicznym, kreują atrakcyjny wizerunek miasta, szybko reagując na nowe trendy, dbając o poprawę jakości życia, estetykę, pomagając odkrywać miejskie tożsamości. Współpraca z nimi może przyjmować różne formy, o różnym stopniu partycypacji, swobody decyzyjnej i zaangażowania (Kubicki 2011).

Przykładem skutecznego ruchu miejskiego jest działające od 2004 r. Towarzystwo Upiększania Miasta Wrocławia, opiniujące działania miasta z zakresu promocji, kultury, urbanistyki, architektury, estetyki przestrzeni publicznej i infrastruktury komunikacyjnej. Członkowie TUMW opracowują własne koncepcje zagospodarowania przestrzennego oraz liczne analizy eksperckie z zakresu projektowania przestrzeni społeczno-kulturowych, przestrzeni publicznych sprzyjających tworzeniu miejskiej tożsamości, konsumpcji kultury, kreowaniu pozytywnego wizerunku wielokulturowego, otwartego miasta, z podkreśleniem jego bogatego dziedzictwa. Organizacja jest swoistym think tankiem, będącym platformą debaty na temat poprawy jakości życia we Wrocławiu. Wielokulturowe dziedzictwo Wrocławia podkreśla z kolei inny ruch – stowarzyszenie *Wrocławiae Amici*, którego celem jest „odkrywanie i pielęgnowanie wizerunku miasta Wrocławia i regionu Dolnego Śląska w jego historycznych granicach, a w szczególności popieranie i prowadzenie wszelkich badań naukowych mogących przybliżyć historię miasta i regionu jego mieszkańcom oraz osobom zainteresowanym” (Statut Stowarzyszenia §3). Stowarzyszenie prowadzi portal internetowy, będący bazą współczesnych i archiwalnych zdjęć, artykułów, dokumentów i innych materiałów dotyczących Wrocławia i Dolnego Śląska.

Do głównych korzyści wynikających z aktywnego udziału ruchów miejskich w procesie zarządzania jednostką terytorialną zaliczymy możliwość szybszej i pełniejszej analizy nastawienia mieszkańców oraz istotne wsparcie w projektowaniu strategii, planowaniu i wdrażaniu działań, zarówno w sferze realnej, jak i wizerunkowej. Działania te charakteryzuje lepsze dopasowanie do oczekiwań odbiorców, bowiem to oni, poprzez swoich przedstawicieli, mają wpływ na ich kształt.

Zgodnie z podejściem zasobowym w zarządzaniu strategicznym sukces przedsiębiorstwa determinowany jest przez posiadane strategiczne zasoby, kompetencje i zdolności ich efektywnego wykorzystania (Malewska 2010, s. 225). Kluczowe wydają się te zasoby i kompetencje, które pozwalają wykorzystać szanse i neutralizować zagrożenia z otocze-

nia, jednocześnie stanowiąc wartość trudno dostępną dla konkurencyjnych podmiotów. Takim zasobami są zasoby relacyjne, a najlepszym sposobem ich akumulacji jest ich odpowiednie budowanie i kształtowanie w strukturach współpracy o cechach sieci. Jednostka terytorialna, będąc specyficzną formą organizacji o złożonej strukturze i profilu działalności, pozostaje pod wpływem różnorodnych grup interesariuszy i na te grupy oddziałuje. Ma więc naturalne możliwości wchodzenia w układy sieciowe i działania w nich.

Kluczowa z punktu widzenia zarządzania jednostką terytorialną wydaje się inicjatywa władz miasta, zmierzająca do ustanowienia i podtrzymania partnerskich relacji ze wszystkimi grupami interesariuszy. Zdaniem S. van Geldera tak rozumiane komunikacja i współpraca miasta powinny dotyczyć turystyki, edukacji i kultury, szeroko pojętych inwestycji, współpracy z instytucjami rządowymi i sektorem prywatnym, a także ludzi, tak z wewnątrz, jak i z otoczenia organizacji (van Gelder 2011, s. 36–38). W odróżnieniu od tradycyjnego partnerstwa między miastami, współpraca w ramach właściwie ukształtowanych sieci relacji daje możliwość długoterminowego zaangażowania wszystkich grup miejskich interesariuszy, ogniskując ich działania wokół wspólnej wizji rozwoju miasta lub celów strategicznych w poszczególnych sektorach działalności.

Przykładem sieciowej współpracy Wrocławia jest partnerstwo z wybranymi polskimi miastami, którego celem jest poprawa jakości kształcenia ich ośrodków akademickich, wzrost ich znaczenia w skali regionalnej, wzajemna wymiana doświadczeń, a także polepszenie warunków lokalnego rynku pracy. W oparciu o istniejącą sieć relacji, bazującą na miejskich i akademickich autorytetach, stało się możliwe wprowadzenie kooperacji pomiędzy uczelniami i zbudowanie wspólnej identyfikacji oraz prowadzenie zintegrowanych, jednolitych działań promocyjnych, kształtujących w ten sposób wizerunek m.in. Wrocławia jako ważnego ośrodka akademickiego. Oprócz oczywistego dostępu do licznych i dobrych jakościowo zasobów, co przyczynia się do rozwoju potencjału wszystkich uczelni uczestniczących w projekcie, współpraca taka może pośrednio przynieść Wrocławowi szereg innych korzyści, do których zaliczymy m.in.:

- kształtowanie wizerunku miasta za granicą poprzez wymianę akademicką;
- większą siłę oddziaływania na lokalny rynek pracy i potencjalnych inwestorów;
- kontakty z rynkiem pracy, z przedsiębiorstwami stanowiącymi sieć relacji uczelni partnerskich;
- możliwość wymiany kulturalnej, a więc kształtowania wielokulturowości miasta;
- możliwość współpracy naukowej i przyciągnięcia znanych osobistości świata nauki w ramach programu *visiting professors*;
- szansę zbudowania pozytywnego wizerunku miasta akademickiego w świadomości mieszkańców, przyszłych studentów czy potencjalnych pracodawców;
- tworzenie podstaw do nawiązania współpracy władz samorządowych miast partnerskich w zakresie niezwiązanym z edukacją.

Efektywność i trwałość każdej sieci relacji zależeć będzie od ilości i różnorodności bezpośrednio i pośrednio partycypujących w niej podmiotów, pozwalających na synergiczny rozwój w wielu dziedzinach działalności, co wpłynie tym samym pozytywnie na postrzeganie miasta przez różne grupy interesariuszy.

Pięć wymienionych form kształtowania wizerunku nie tworzy określonego systemu. Wprawdzie wiele z nich już realnie funkcjonuje i wpływa na wizerunek Wrocławia, to jednak wiele jest w fazie eksperymentalnej, pewnej obserwacji i analizy w postaci rachunku korzyści i kosztów. Patrząc na nie jednak z perspektywy filarów H. Mefferta, można być prawie pewnym ich wysokiej skuteczności.

Zakończenie

Globalne przemiany ekonomiczne, społeczne i technologiczne, powszechny dostęp do informacji, łatwość przemieszczania się oraz alokacji zasobów wymagają od władz miejskich na całym świecie zmiany stylu zarządzania jednostką terytorialną. Miasta stały się bowiem z konieczności uczestnikiem swojej gry rynkowej, konkurując o korzyści wynikające z obecności mieszkańców, turystów, prywatnych przedsiębiorców, ośrodków edukacji i kultury, a także innych interesariuszy.

Osiągnięcie założonych celów strategii wizerunkowej miasta wymaga szeregu działań operacyjnych, umożliwiających bezpośrednie oddziaływanie na grupy interesariuszy, których sposób postrzegania miasta różni się od zdefiniowanego wizerunku docelowego. Dobierając metody oddziaływania, władze jednostki terytorialnej mają do dyspozycji instrumenty tradycyjne i rozwiązania współczesne. Zidentyfikowane w artykule instrumenty to efekt postępu technologicznego przetwarzania informacji i postępu organizacyjnego wynikającego z rozwoju nauk o zarządzaniu, marketingu.

Działania z wykorzystaniem instrumentów tradycyjnych będą zazwyczaj adresowane wyłącznie do jednego segmentu rynkowego, a komunikacja w procesie oddziaływania będzie przebiegać jednokierunkowo. Działania z wykorzystaniem instrumentów współczesnych cechować będzie komunikacja dwustronna (serwisy internetowe, blogi, sieci społecznościowe) i indywidualizacja przekazu (interaktywne serwisy internetowe, sieci społecznościowe, ruchy miejskie, sieci relacji). To są niezbywalne mocne strony współczesnych instrumentów kształtowania wizerunku wypełniające lukę pomiędzy tradycyjnym marketingiem a jego współczesnymi wariantami.

Zidentyfikowane instrumenty kształtowania wizerunku odwołują się do wszystkich elementów koncepcji H. Meffera. Kluczowe w ich efektywnym zastosowaniu wydaje się wzbudzenie aktywnego udziału odbiorcy przekazu, otwarcie na sprzężenie zwrotne w formie dwukierunkowej komunikacji, a także integrowanie dotychczas autonomicznych działań marketingowych. Oczywiście na obecnym etapie rozwoju tym narzędziom brakuje pewnej spójności i kompleksowości oddziaływania. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, jakie powinny być konkretne role miasta w takich działaniach. Wydaje się, że racjonalnym rozwiązaniem jest raczej koncentrowanie się przez władze miast na aktywizacji tego systemu oddziaływania, usuwaniu przeszkód uniemożliwiających ich naturalny rozwój i dbanie o pewien optymalny poziom jego spójności, aniżeli zaprojektowanie i wdrożenie sformalizowanych i dyrektywnych procedur. Istotne jest to zwłaszcza w sytuacji, w której pięć omówionych w artykule

instrumentów kształtowania wizerunku miasta prawdopodobnie nie wyczerpuje wszystkich możliwych sposobów.

Bibliografia

- Ashworth G.J., Voogt H., 1994, *Marketing and place promotion*, [w:] *Place promotion – the use of publicity to sell towns and regions*, eds. J.R. Gold, S.V. Ward, John Wiley & Sons, New York.
- Bachmann K., 2005, *Wielowrocław*, „Polityka” nr 24.
- Boyd D.M., Ellison N.B., 2008, *Social network sites: definition, history and scholarship*, „Journal of Computer-Mediated Communication” nr 13/2008.
- Burkart R., 2000, *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*, Böhlau Verlag, Wien–Köln.
- Florek M., 2011, *Online city branding*, [w:] *City branding: theory and cases*, ed. Dinnie K. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Gartner W., 2009, *Image formation process*, [w:] E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- van Gelder S., 2011, *City brand partnerships*, [w:] *City branding: theory and cases*, ed. K. Dinnie, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hofer M., 1998, *Medienökonomie des Internet*, LIT Verlag, Münster.
- Kubicki P., 2011, *Nowi mieszkańcy w nowej Polsce*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Łuczak A., 2002, *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Łuczak A., 2010, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny” nr 10.
- Malewska K., 2010, *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Meffert H., 1989, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, „Planung und Analyse” Nr. 8.
- Pürer H., 2003, *Publizistik – und Kommunikationswissenschaft*, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Rossi L., Zibret B., de Clercq M., 2011, *The city of the future. How leaders can create an inspiring, compelling and credible vision*, A.T. Kearney.
- Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”, Załącznik do uchwały nr LIV/3250/06 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 6 lipca 2006 r.
- Szromnik A., 1997, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Szromnik A., 2010, *Marketing terytorialny – miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Żymkowski T., 2003, *Kształtowanie wizerunku banku*, Wyd. Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- technorati.com/blogs/directory/, 8.05.2012.
- wa24.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=57, 28.04.2012.
- www.facebook.com/wroclaw.wroclove, 14.05.2012.
- www.wroclaw.pl/statystyki_serwisu.dhtml, 9.05.2012.
- www.wroclawzwyboru.pl/o-blogu, 8.05.2012.

WSPÓŁCZESNE INSTRUMENTY KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU MIASTA NA PRZYKŁADZIE WROCŁAWIA

ABSTRAKT: Od kilku lat możemy w Polsce obserwować swego rodzaju „walkę” miast o mieszkańca. Wiele miast także dzięki temu zaczęło zarządzać, a nie tylko administrować. Miasto staje się produktem, ale także

oferentem dóbr, za które mieszkaniec, przedsiębiorca, turysta, będąc w pewnym sensie klientem, płaci w formie podatków a także rozmaitych, dodatkowych opłat. Takie spojrzenie na zależności między miastem, a „klientem” doprowadziło do spopularyzowania marketingu terytorialnego. Celem artykułu jest zidentyfikowanie możliwości wykorzystania innych niż tradycyjne sposobów kształtowania wizerunku miasta. Przykłady empiryczne instrumentów kształtowania wizerunku miasta zostaną przedstawione w oparciu o obserwację tego typu działań wykorzystywanych we Wrocławiu.

SŁOWA KLUCZOWE: marketing, miasto, strategie zarządzania