

ROZDZIAŁ IV

TOMASZ DOMAŃSKI

SKUTECZNA PROMOCJA MIASTA I REGIONU PODSTAWOWYM ZADANIEM MARKETINGU TERYTORIALNEGO

Wprowadzenie

Celem prezentowanego opracowania jest prezentacja podstawowych wyzwań marketingowych, warunkujących rozwój skutecznych strategii promocji miasta i regionu. Zamierzeniem autora jest ukazanie różnorodnych aspektów procesu przygotowania, a następnie realizacji skutecznej strategii promocji.

O skuteczności strategii promocyjnej decyduje przede wszystkim jej spójność ze strategią marketingową, opracowaną dla danej jednostki terytorialnej. Wydaje się również, że w obecnych warunkach promocja miasta powinna być coraz częściej ściśle powiązana z promocją danego regionu. Przy ograniczonych nakładach marketingowych kluczową rolę odgrywa synergia w podejmowaniu różnych działań promocyjnych. Podejście to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach polskich. Wynika to zarówno ze szczytkowego, jak do tej pory, stosowania przez władze miast i regionów aktywnej polityki marketingowej, jak również z krótkiej historii nowych województw, nie mających jeszcze wyraźnego wizerunku.

Opracowanie to, obok porządkowania pewnej wiedzy na temat marketingu miasta i regionu, ma w dużym stopniu cel pragmatyczny. Może być wykorzystywane w procesie aktywnego doradztwa dla władz samorządowych miast i województw, przy kształtowaniu przez nie aktywnej strategii promocyjnej.

Zaprezentowane rozważania oparte są zarówno na analizie najnowszych tendencji w zakresie marketingu terytorialnego na świecie, jak również na obserwacji konkretnych działań promocyjnych, podejmowanych ostatnio przez polskie miasta i regiony. Dokładna lektura opracowania pozwoli władzom samorządowym uniknąć wielu błędów, związanych ze stosowaniem w praktyce działań marketingowych.

1. Proces budowania strategii marketingowej dla miasta i regionu

Skuteczność strategii promocyjnej miasta i regionu zależy przede wszystkim od prawidłowości opracowania całościowej strategii marketingowej. W praktyce oznacza to, że opracowanie całościowej strategii marketingowej dla miasta i regionu, powinno poprzedzać w czasie przygotowywania strategii promocyjnej. Skuteczna strategia promocji powinna więc wynikać bezpośrednio z przyjętej wcześniej strategii marketingowej.

To ściśle powiązanie obu strategii wynika z podstawowych zasad planowania strategicznego oraz z koncepcji marketingu-mix. Proces budowania strategii promocyjnej wynika ze stosowania zasady sekwencyjności w ustaleniu pewnych priorytetów oraz ram czasowych dla przyjętej koncepcji. Dla działań operacyjnych oznacza to zawsze konieczność głębszej refleksji nad modelem strategii marketingowej dla danej jednostki terytorialnej. Takie postępowanie gwarantuje jednocześnie spójność ogólnych celów strategicznego rozwoju z celami działań promocyjnych. W Polsce obserwujemy niestety wiele niekorzystnych odstępstw od tej zasady.

Należy zaznaczyć, że wiele samorządów polskich miast oraz nowych województw (regiony) nie ma jeszcze spójnej strategii rozwoju marketingowego. Brak takiej strategii wyklucza możliwość wypracowania skutecznej strategii promocyjnej.

Drugim problemem, który obserwujemy, jest tworzenie tylko „fasadowych strategii rozwoju miast i regionów”. Takie opracowania nie mają niestety charakteru rzeczywistych planów strategicznych. Bardzo często wynika to z doraźności pewnych celów, a zwłaszcza politycznych, związanych z kalendarzem wyborczym (cykl wyborów samorządowych). Opisywane „strategie” są często oderwane od lokalnych realiów i mają charakter życzeniowy. Są one zwykle przygotowywane bez konsultacji z przedstawicielami społeczności lokalnych i regionalnych. Takie podejście ma często wyłącznie wymiar „zadaniowy”, gdyż wypada opracować „dokument zwany strategią”. Jest to klasyczne zamawianie dokumentów „do szuflady”, które nie są podstawą szerszej debaty i dialogu ze społecznością lokalną oraz z odbiorcami zewnętrznymi.

W przypadku części polskich miast i regionów opracowania tego typu, choć próbują odwoływać się do „nowego stylu działania” i do „nowoczesnego podejścia marketingowego”, to w rzeczywistości mają wyłącznie walor taktyczny.

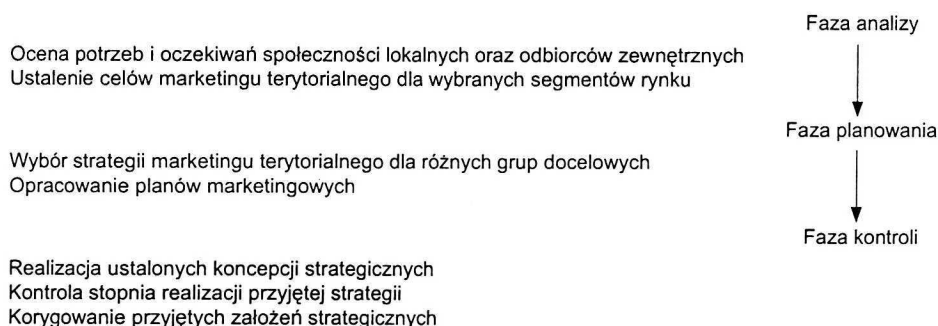
Pozorowanie działań marketingowych wynika bardzo często z krótkiego horyzontu myślenia władz samorządowych. Taki krótki horyzont, uwarunkowany kalendarzem wyborczym, w skrajnych przypadkach wyklucza jakiegokolwiek myślenie strategiczne. W przypadku niektórych jednostek terytorialnych, gdzie proces ten się niepokojąco nasilił, może to prowadzić nawet do zapóźnień w ich rozwoju.

W przypadku strategii marketingowych dla miast i regionów, w odróżnieniu od myślenia „nieciąglego” i fragmentarycznego, potrzebne jest podejście „ciągle” i kompleksowe. Ciągłość jest szczególnie ważna przy definiowaniu celów strategicznych. Zgodność co do kluczowych celów strategicznych powinna być niezależna od orientacji politycznej kolejnych ekip samorządowych. Brak zgody co do podstawowych celów strategicznych wyklucza bowiem stosowanie spójnej strategii marketingowej. Realizacja celów marketingowych, zapisanych w strategicznych planach rozwoju danej jednostki terytorialnej, wymaga ciągłości podejścia, mimo zmian w orientacji politycznej kolejnych ekip samorządowych. Ewentualne zmiany nie powinny dotyczyć kluczowych celów strategicznych, lecz tylko środków i metod ich realizacji. To niekorzystne zjawisko występuje z bardzo dużą siłą w warunkach polskich. Jest ono w dużym stopniu spowodowane okresem transformacji, który ze swej natury preferuje „nieciągłość” procesów rozwojowych. Podejście „nieciągle”, przydatne w momencie radykalnych zmian systemowych, musi być bardzo szybko zastępowane podejściem gwarantującym konsekwencję i spójność w realizacji celów marketingowych.

Strategie marketingowe, oprócz swej dużej elastyczności w fazie realizacji, polegającej na reagowaniu na zmiany otoczenia marketingowego, wymagają jednocześnie bardzo dużej konse-

kwencji w procesie osiągania podstawowych celów. Cele w marketingu terytorialnym mają zwykle charakter średnio- i długookresowy, który przekracza kadencyjność władz samorządowych.

Poświęcenie tak dużej uwagi procesowi prawidłowego budowania strategii marketingowej ma kluczowe znaczenie dla późniejszych działań promocyjnych miasta i regionu. Brak ogólnej strategii marketingowej lub jej pozorny, fasadowy charakter, wyklucza skuteczność wszelkich działań promocyjnych. Działania te ograniczają się bowiem wyłącznie do wymiaru taktycznego, czyli do horyzontu rocznego budżetu gminy czy województwa. Brak rzeczywistej strategii rozwoju miasta i regionu, zapisanej w spójnym i powszechnie uznanym przez lokalną społeczność planie strategicznym, powoduje że działania promocyjne są postrzegane jako uzupełniające i marginalne.



Ryc. 1. Marketing terytorialny w wymiarze strategicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ogólnych założeń sekwencji marketingu strategicznego Kotlera.

Zaproponowany powyżej schemat postępowania, przy stosowaniu koncepcji marketingu terytorialnego w wymiarze strategicznym, nawiązuje do klasycznej już dzisiaj koncepcji Kotlera. Opiera się on na trzech kluczowych fazach, jakimi są analiza, planowanie i kontrola. Trudności ze stosowaniem tej koncepcji wynikają głównie z tego, że organy samorządowe nie są jeszcze należycie przygotowane kadrowo i organizacyjnie. Dlatego w tworzeniu i nadzorowaniu realizacji tych koncepcji dużą rolę powinny odegrać wyspecjalizowane agencje zewnętrzne. Powinny one ściśle współpracować z przedstawicielami władz samorządowych, odpowiedzialnymi za kreowanie strategii promocyjnej miast i/lub regionu. Duża rola agencji zewnętrznych w tym procesie gwarantuje jednocześnie obiektywizm i niezależność dokonywanych wyborów. Władze samorządowe na wszystkich etapach tworzenia koncepcji marketingu terytorialnego powinny współpracować z wyspecjalizowanymi agencjami marketingowymi oraz niezależnymi eksporterami marketingowymi, będącymi obiektywnymi ewaluatorami zewnętrznymi przyjętych koncepcji oraz efektywności ich realizacji.

Dodatkowym problemem marketingu terytorialnego jest konieczność podejmowania równoległych strategii w stosunku do bardzo różnych grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. To wielość grup docelowych powoduje dodatkowe trudności w stosowaniu tej koncepcji w praktyce.

W odróżnieniu od strategii marketingowych przedsiębiorstw, na strategię marketingu-mix miasta i regionu składa się bardzo wiele czynników, które tylko w niewielkim stopniu są

zależne bezpośrednio od władz samorządowych. Mamy tutaj zwykle do czynienia z sytuacją, w której „produkt miejski” lub „produkt regionalny” są sumą efektów bardzo różnych działań, w stosunku do których samorządy mogą spełniać tylko funkcję inspirującą.

Jednocześnie ze względu na potrzebę ciągłego uwiarygodniania działań promocyjnych istotnym elementem strategii marketingowych jest ciągła kontrola efektów działań promocyjnych, mierzona wynikami badań marketingowych (faza III — kontrola marketingu terytorialnego).

2. Działania promocyjne oderwane od strategii marketingowej

Choć brak spójnej strategii marketingowego rozwoju miasta i regionu nie wyklucza doraźnych działań promocyjnych, to skazuje je jednak na niską skuteczność. Opisane nieprawidłowości nie są typowe wyłącznie dla marketingu terytorialnego. Można je także zaobserwować na klasycznych rynkach branżowych.

W arsenale środków marketingowych działania promocyjne pojawiają się zazwyczaj jako pierwsze. Ich efekty są bowiem najszybciej zauważalne, zarówno dla adresatów wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Wydziały promocji miast lub województw są ponadto powoływane zwykle, zanim jeszcze zostanie wypracowana jakakolwiek strategia marketingowego rozwoju danej jednostki terytorialnej. W takiej sytuacji kierunki oraz formy działań promocyjnych są zwykle powierzane jednostkom wewnętrznym — czyli urzędnikom. Dlatego koncepcja i plany działań promocyjnych zależne są głównie od ich intuicji oraz przygotowania zawodowego. Tę fazę rozwoju działań promocyjnych można traktować jako bardzo subiektywną i opartą na układzie powiązań personalnych. Wszelkie zmiany osobowe, w ramach takiego układu powiązań grożą nawet diametralną zmianą kierunków i form promocji. Taka logika działań promocyjnych ma bardzo niekorzystny charakter.

W praktyce, dominacja opisanych mechanizmów grozi traktowaniem promocji w sposób bardzo instrumentalny, podporządkowany określonym powiązaniom oraz interesom osobistym. Utrwalanie takiego podejścia grozi pogłębieniem niespójności działań promocyjnych i dominacją indywidualnych preferencji urzędników. Przy traktowaniu promocji w sposób instrumentalny, podejście to może również dyskredytować, wobec radnych oraz społeczności lokalnych, skuteczność działań marketingowych wszelkiego typu.

Przy słabym zrozumieniu istoty działań marketingowych, utożsamianie koncepcji marketingu z nieskuteczną promocją byłoby zjawiskiem negatywnym. Zjawisko to w warunkach polskich jest jednak nadal dość powszechne. Grozi ono dyskredytowaniem bardziej racjonalnych i uzasadnionych działań marketingowych. Jednocześnie należy podkreślić, że zjawisko to zostało wyolbrzymione w Polsce w okresie transformacji i w wyniku zawężenia „orientacji marketingowej” do działań *stricte* promocyjnych. Pryzmat orientacji krótkookresowej wynikał również z „chęci korzystania z wielu nowych okazji”, które pojawiały się w okresie transformacji. „Niepowtarzalność pewnych okazji” preferowała podejście indywidualne i intuicyjne. „Okazja” była i jest tutaj rozumiana jako możliwość dostępu do określonych funduszy, nastawionych na rozwój danej formy promocji lub kierunku współpracy.

Jednocześnie proces ten był wzmacniany ogólną niechęcią urzędników wobec planowania dłuższych procesów rozwoju, będącą przejawem swoistej negacji źle pojmowanego planowania, jakie funkcjonowało w okresie gospodarki „centralnie planowanej”. Jak wiemy

doskonale, strategiczne planowanie marketingowe nie ma nic wspólnego z centralnym planowaniem. Jest ono wyłącznie zapisem kierunkowym, który w sposób elastyczny dostosowuje się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Jednocześnie eksplozja niezależnej przedsiębiorczości i indywidualnej inicjatywy na poziomie niektórych samorządów były traktowane instrumentalnie jako kierowanie się interesem partykularnym radnych, przy doborze określonych kierunków i form promocji. Przeniosło się to następnie na dobór instytucji zaangażowanych w ustalony dość incydentalnie proces realizacji obranych kierunków oraz form promocji.

Proces ten jest szczególnie widoczny przy zmianie kolejnych ekip samorządowych i towarzyszącej temu procesowi rotacji instytucji współpracujących z miastem i gminą w zakresie realizacji określonych działań promocyjnych. Ten etap można określić jako fazę „autonomizacji działań promocyjnych”. Autonomizacja działań promocyjnych oznaczała w praktyce uniezależnienie się lub wręcz oddzielenie tej sfery działań marketingowych od szerszej koncepcji strategicznego rozwoju miasta. Autonomizacja była tym łatwiejsza, że w większości przypadków plany strategicznego rozwoju miast nie istniały lub miały wyłącznie charakter fasadowy. Fasadowość wynikała z braku ich osadzenia w głębszej analizie potrzeb i pożądanych kierunków rozwoju danego miasta czy regionu.

Jeśli autonomizacja procesu promocji jest traktowana w sposób przejściowy, to niepożądane skutki tego podejścia mogą być zatrzymane. Zatrzymanie tego procesu jest niezbędne. Jego kontynuacja grozi bowiem utrwaleniem pewnych dysfunkcji i brakiem budowania spójnego zestawu środków marketingu-mix, służącego tworzeniu wyrazistego wizerunku miasta i regionu.

Podstawowym czynnikiem wpływającym na nieskuteczność tak rozumianej promocji jest brak sumowania się efektów kolejnych działań promocyjnych. Zjawisko to występuje tym mocniej im częściej mamy do czynienia ze zmianami układu politycznego na szczeblu zarządu miasta i gminy oraz województwa. Czasami radykalne zmiany pojawiają się również przy rozsadach personalnych, dotyczących osób zarządzających daną jednostką terytorialną w ramach określonej ekipy rządzącej. Dlatego nadmierną personalizację kierunków i form działań promocyjnych należy traktować za jedno z największych zagrożeń dla procesu przygotowywania spójnej strategii marketingowego rozwoju oraz promocji miasta i regionu. Zjawisko to można wyeliminować przywracając właściwą rangę planowaniu marketingowemu o charakterze strategicznym oraz tworzeniu bardziej precyzyjnych planów działań marketingowych i powiązanych z nimi działań promocyjnych.

3. Proces budowania pozytywnego wizerunku miasta i regionu

W krajach Europy Zachodniej problematyka wizerunku miasta lub regionu przez długi okres zdominowała obszar marketingu terytorialnego. Działo się tak, mimo że jest ona tylko jednym z elementów teorii marketingu. Wynikało to w dużym stopniu z aktywności agencji marketingowych oferujących władzom miast i regionów swe usługi w tej dziedzinie. W praktyce działań marketingowych należy pamiętać, że wizerunek jest swoistym głosem wewnętrznym oraz zewnętrznym. Pozytywny lub negatywny, wynika głównie ze sposobu, w jaki mówią o mieście lub regionie jego mieszkańcy. To ich głos wewnętrzny decyduje głównie o tym, jak postrzegają swoją wspólnotę miejską lub regionalną.

Wizerunek jest jednocześnie relacją istniejącą między mieszkańcami oraz osobami z zewnątrz (turyści, przedsiębiorcy itd.). Jest to doświadczenie oraz zbiorowe „przeżywanie”

miasta lub regionu, często ukazywane jako relacja między mieszkańcami oraz ich miastem lub regionem. W ujęciu klasycznym można mówić o wizerunku obiektywnym (tak, jak jest), o wizerunku subiektywnym (tak, jak postrzegamy daną jednostkę terytorialną) oraz o wizerunku pożądanym (tak, jakbyśmy chcieli postrzegać daną jednostkę terytorialną). Wizerunek miasta łączy więc w sobie postrzeganie miasta/regionu z relacją, która istnieje między nami a miastem lub regionem.

W przypadku istnienia negatywnego obrazu miasta czy regionu wśród jego mieszkańców, należy przede wszystkim skoncentrować się na działaniach komunikacyjnych, nastawionych na przywrócenie mieszkańcom poczucia dumy z tego, że mieszkają i pracują w danym miejscu. Strategia komunikowania wewnętrznego musi być przede wszystkim nastawiona na przywrócenie mieszkańcom poczucia zadowolenia z przynależności do społeczności lokalnej, a następnie dopiero na emitowaniu pozytywnego wizerunku na zewnątrz. Skuteczna polityka komunikowania zewnętrznego wizerunku miasta lub regionu wymaga więc przede wszystkim wewnętrznego przekonania mieszkańców co do prawdziwości tej formy komunikacji. Polityka kreowania pozytywnego wizerunku miasta lub regionu, powinna być powiązana z pobudzeniem dynamiki wewnętrznej, wzmacniającej poczucie więzi mieszkańców ze swoim miastem lub regionem. Skuteczność tej polityki zależy jednak głównie od rzeczywistego poziomu zadowolenia jego mieszkańców.

Dobra polityka promocji powinna gwarantować każdemu mieszkańcowi oraz przybyłym z zewnątrz, wysoką jakość życia codziennego oraz wysoki poziom świadczonych usług. Tylko taka polityka może uczynić z każdego mieszkańca oraz przedsiębiorcy dobrego ambasadora swego miasta lub regionu. Ten typ działań wzmocni również poczucie solidarności mieszkańców oraz ich zbiorową mobilizację w zakresie promowania swej społeczności. W takim ujęciu promowany wizerunek miasta jest odzwierciedleniem zbiorowego zaangażowania i entuzjazmu jego mieszkańców. Polityka kreowania wizerunku miasta i regionu powinna opierać się na akcentowaniu zasobów miejskich lub regionalnych. Miasto oraz region powinny stanowić otoczenie jednostki oraz pewien atrakcyjny projekt budowy nowej jakości życia. Wizerunek miasta musi być nierozdzielnie związany z poprawą jakości życia codziennego oraz poprawą wyglądu miasta. Miasta lub regiony, które nie mają wiarygodnej oraz spójnej strategii rozwoju, nie powinny podejmować jakichkolwiek działań promujących swój wizerunek. Dobry wizerunek miasta może istnieć wyłącznie w połączeniu z traktowaniem miasta jako zbiorowego projektu.

Skuteczność strategii promocji miasta i regionu zależy więc od stworzenia jego atrakcyjnego wizerunku na wiarygodnym fundamencie. Proces ten polega na budowaniu tożsamości miasta i regionu wokół takich elementów, które mogą również u adresatów promocji wzbudzić pozytywny odbiór. Budowanie tożsamości miasta i regionu jest procesem bardzo złożonym i powinno opierać się na rzeczywistych atutach danej jednostki terytorialnej. Złożoność tego procesu, w odróżnieniu od klasycznych produktów, których sprzedażą zajmują się przedsiębiorstwa, polega przede wszystkim na tym, że wizerunek miasta lub regionu jest produktem globalnym. Składa się na niego bardzo wiele elementów o charakterze materialnym i niematerialnym. Dodatkową trudnością jest to, że samorządy miejskie lub wojewódzkie w bardzo różnym stopniu mogą oraz chcą angażować się w sposób aktywny w kreowanie tego wizerunku. Jednocześnie należy podkreślić, że wiedza samorządów w tym zakresie jest również bardzo zróżnicowana. Oznacza to, że tylko niektóre z nich rozumieją w pełni istotę i znaczenie polityki kreowania wizerunku i potrafią to robić w sposób skuteczny.

Można przyjąć ogólne założenie, że jednostki terytorialne nastawione na budowanie swego pozytywnego wizerunku wśród różnych grup odbiorców powinny stosować w praktyce zasadę otwartości oraz elastyczności działania. Koncepcja „otwartego” miasta lub regionu polega na tworzeniu takiej wizji jednostki terytorialnej, która jest nastawiona na przyjmowanie wybranych grup odbiorców. Koncepcja ta oznacza, że niektóre miasta lub regiony są postrzegane jako bardziej przyjazne odbiorcom, a inne jako bardziej zamknięte i niechętne lub obojętne wobec określonych grup odbiorców.

Budowanie wizerunku wokół koncepcji otwartości i gościnności jest zabiegiem bardzo skutecznym. Jego skuteczność jest jeszcze większa, jeśli dane miasto lub region ma unikatowe atuty, które decydują o jego atrakcyjności na tle konkurencyjnych miast i regionów. Jednocześnie — co należy wyraźnie podkreślić — atuty miasta i regionu mogą mieć charakter naturalny lub być efektem zaplanowanych działań marketingowych. W praktyce należy dążyć do zbudowania synergii między atutami naturalnymi oraz atutami o charakterze marketingowym.

W praktyce mamy zwykle do czynienia z sytuacjami, w których wiele miast oraz regionów nie potrafi należycie wykorzystać swych naturalnych atutów oraz zbudować na ich podstawie nowych atrakcyjnych marketingowych wydarzeń medialnych, które mogą być podstawą działań promocyjnych. Dopiero na bazie takiego zbioru atutów może nastąpić czytelne pozycjonowanie miasta i regionu, w stosunku do potencjalnych adresatów oferty promocyjnej. Odpowiednia konfiguracja tych atutów może stać się podstawą rozpoznawalnego wizerunku miasta i regionu i wyrazistego pozycjonowania danej jednostki terytorialnej.

Aby wizerunek miasta i regionu dotarł skutecznie do określonej grupy odbiorców¹:

- powinien być zakomunikowany w sposób najprostszy i najbardziej jednoznaczny;
- należy pamiętać, że jego promowanie jest tylko jednym z elementów polityki komunikowania;
- należy wspomnieć, że jego promocja powinna być ściśle podporządkowana precyzyjnie określonym celom, zapisanym w strategii rozwoju i określonym w taki sposób, aby można je kontrolować;
- należy zaznaczyć, że jego promocja nie dzieje się w próżni, lecz w konkurencji z innymi miastami i regionami.

Te wszystkie czynniki powodują, że planując promocję wizerunku miasta czy regionu należy je ściśle poszerzyć o szersze strategie rozwoju danej jednostki terytorialnej.

W marketingu terytorialnym, tak jak i w innych współczesnych obszarach stosowania marketingu należy zwrócić baczną uwagę na to, żeby działania promocyjne nie miały charakteru jednostronnego przekazu, lecz stanowiły prawdziwą komunikację. W odróżnieniu od informacji przekazywanej jednostronnie przez urząd promocji mieszkańcom miasta, turystom, potencjalnym inwestorom, prawdziwa komunikacja ma charakter dwustronny. Przyjmuje ona formę dialogu, z dużym aktywnym udziałem adresata przekazu. Można wówczas mówić o komunikacji interaktywnej, która zastępuje jednostronny przekaz informacji. Prawdziwa komunikacja opiera się na założeniu, że mieszkańcy miasta są współtwórcami określonego wizerunku i towarzyszących im działań. Proces ten zakłada partycypację mieszkańców w działaniach promocyjnych i osobiste zaangażowanie w ten proces.

Efektom porządkującym działania promocyjne powinien być plan komunikacji marketingowej określający jasno:

¹ Por. P. Noisette, F. Vallérugo: *Le Marketing des Villes*. Les Ed. d'Organisation, Paris 1997, s. 251.

- docelową grupę adresatów komunikacji promocyjnej,
- precyzyjne, mierzalne cele, które dana jednostka terytorialna zamierza osiągnąć,
- określenie treści przekazu emitowanego do grupy docelowej,
- określenie środków promocji,
- ustalenie budżetu na promocję,
- zdefiniowanie zbioru środków promocyjnych w powiązaniu z planowanym budżetem,
- rozpoczęcie koordynacji całości planowanych zadań,
- ocenę osiągniętych wyników i ocenę stopnia realizacji planu promocji.

Podjęcie opisanych kroków nie stanowi dla potencjalnych biur promocji większych problemów. Jedyną sferą, która nastęrcza pewne kłopoty, jest proces oceny osiągniętych celów.

4. Wydarzenia marketingowe w promocji miasta i regionu

O dynamice rozwoju miast oraz atrakcyjności ich wizerunku zwykle decydują ważne wydarzenia gospodarcze, kulturalne, sportowe i naukowe. Z tych właśnie powodów stały się one kluczowymi elementami w ich strategiach rozwoju. Wydarzenia te stają się jednocześnie ważnym symulatorem turystyki miejskiej, weekendowej i kongresowej. Często również turystyka miejska jest logicznym przedłużeniem tych wydarzeń.

W zakresie turystyki miejskiej należy rozróżnić dwie kategorie miast. Do pierwszej z nich należą te ośrodki, dla których turystyka stanowi podstawowe źródło przychodów i jest główną osią ich aktywności gospodarczej. Monokulturowość ich oferty staje się z czasem uciążliwa zarówno dla samych mieszkańców, jak i dla turystów. Do drugiej zaś grupy należą te miasta, dla których turystyka jest jedną z wielu form aktywności gospodarczej. Turyści przebywają w nich średnio od 1 do 3 dni, a pobyty te są zwykle powiązane z uczestnictwem w określonych wydarzeniach (festiwale, targi, wystawy). Ten typ turystyki miejskiej znajduje się na całym świecie w początkowej fazie rozwoju i nie stanowił jeszcze przedmiotu głębszych badań marketingowych. Z punktu widzenia strategii promocji miasta i regionu stanowi on bardzo atrakcyjny i przyszłościowy rynek. Rozwój turystyki miejskiej wymaga poprawy jakości życia w danym ośrodku, co może następnie prowadzić do pozytywnego sprzężenia zwrotnego między turystyką kongresową oraz atrakcyjnością kulturową danego ośrodka.

Ten model rozwoju strategicznego wymaga jednocześnie synergii przy planowaniu nowych obiektów, zlokalizowanych w centrach miast i pełniących w nich jednocześnie funkcje kongresowe, kulturalne i wystawienniczo-edukacyjne, na rzecz swego miasta i regionu. Ten typ strategii wymaga również koncentracji środków wokół ważnych celów, wspólnych dla pozycjonowania miasta i regionu w kontekście przyszłościowym. Wymaga on także zintegrowanego podejścia do realizacji tych celów i koordynacji planów działania. Strategia rozwoju miasta i regionu musi opierać się na tożsamości danego ośrodka i otaczającego go regionu. Turystyka miejska wymaga również zintegrowania działań różnych podmiotów działających w tej sferze. Jakość oferty miejskiej polega na spójnym połączeniu bardzo dużej liczby „detali”, wpływających na percepcję całego produktu „miejskiego”. Nie może ona być efektem działań kosmetycznych, polegających tylko na renowacji fasad i wybranych elementów tkanki miejskiej, choć w warunkach polskich czynnik ten jest niezbędny. Jest to jednak głównie dobrane przygotowane podejście, oparte na dopracowanej metodologii i organizacji działania.

Wydarzenia marketingowe mogą być ważną osią rozwoju miasta. O wadze danego wydarzenia marketingowego nie decydują jednak tylko jego aspekty formalne, czy treść. Klu-

czowym elementem jest zawsze jego spójność z ogólną strategią pozycjonowania miasta i kreowania jego wizerunku. Wydarzenie miejskie, o charakterze marketingowym, powinno być pomyślane jako miejsce i okazja do spotkań, których nie można opuścić i na których należy bywać. Ważne wydarzenie miejskie można porównać do tygla, będącego rezultatem synergii zachodzącej między podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Wydarzenie miejskie musi dobrze wpisywać się w tożsamość miasta i ucieleśniać jego wizerunek. Dobre wydarzenie marketingowe powinno także łączyć w sobie w sposób harmonijny, elementy gospodarcze, kulturowe oraz miejskie. Jest ono wówczas jednocześnie pewnym „spektaklem”, w przestrzeni miejskiej, którego uczestnikami są mieszkańcy miasta i zaproszeni goście. Proces tworzenia, a następnie rozwoju określonego wydarzenia jest dla władz miasta i regionu ważnym wyzwaniem i inwestycją na przyszłość. O powodzeniu tej operacji decyduje właściwy dobór tematyki oraz usytuowanie tego wydarzenia w kontekście specyfiki danego ośrodka miejskiego. Tematyka nowych wydarzeń powinna doskonale wpisywać się w główne osie strategiczne rozwoju miasta i pozycjonowanie jego oferty. Uczestnictwo w wydarzeniu marketingowym jest traktowane przez jego uczestników jako spotkanie z miastem. Sprawna organizacja tego spotkania i zapewnienie mu właściwej oprawy wymagają²:

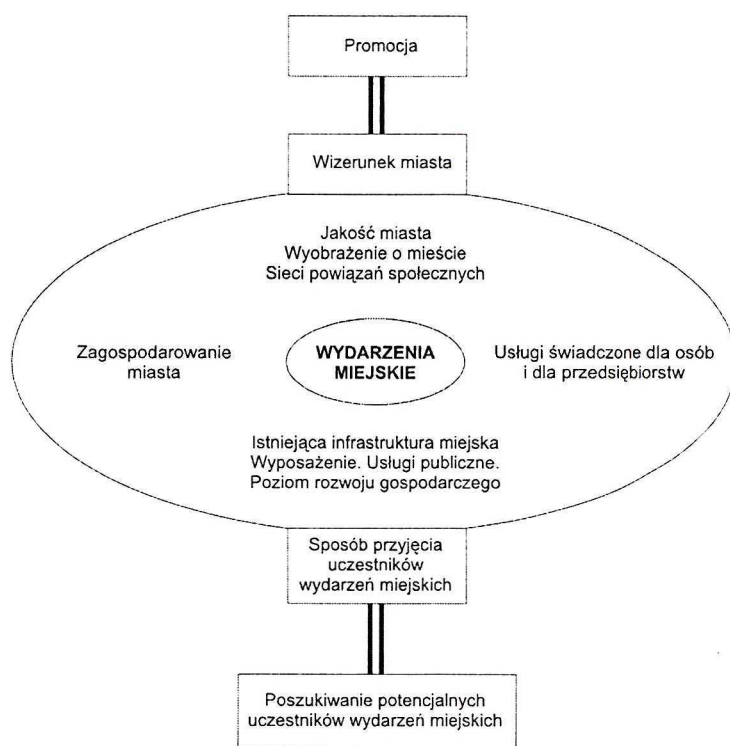
- ścisłej współpracy władz miejskich z przedsiębiorstwami działającymi na danym terenie,
- zaplanowania strategii rozwoju miasta w powiązaniu z firmami zewnętrznymi,
- uznania kryterium jakości życia w mieście za podstawowy cel towarzyszący planowanym działaniom.

W wielu miastach europejskich, m.in. w Rotterdamie, w centrum strategii promocyjnej znajdują się wydarzenia kulturalne. Holendrzy przywiązują jednocześnie ogromne znaczenie do wiązania strategii promocji miasta ze stałą poprawą jakości życia w mieście, czyli z doskonaleniem jakości „produktu miejskiego”. W podejściu holenderskiego Rotterdamu, które można uznać na modelowe dla wielu polskich miast, strategia promocji miasta dąży przede wszystkim do uczynienia go bardziej atrakcyjnym dla swych mieszkańców. Wiadomo bowiem, że dopiero zadowoleni z nowej jakości życia mieszkańcy będą orędownikami otwarcia się na nowe kontakty z turystami oraz ze środowiskiem biznesu, tj. potencjalnymi inwestorami. W strategii Rotterdamu permanentnym „wydarzeniem miejskim” jest sam ośrodek miejski i jego mieszkańcy.

Zaprezentowana poniżej ryc. 2 w sposób syntetyczny ukazuje rolę wydarzeń „miejskich” w strategii marketingowej miasta.

Nowe „wydarzenia”, kreowane w mieście, takie jak festiwale, kongresy, spotkania naukowe, targi itd., mają swój cykl życia, który tak jak w przypadku cyklu życia produktu przechodzi przez różne fazy. Szczególnie istotna wydaje się być faza poprzedzająca rozpoczęcie danego wydarzenia oraz następnie jego wprowadzenie na rynek (pierwsza edycja i budowanie wizerunku). Tempo fazy wzrostu zależy w dużym stopniu od akceptacji „nowego wydarzenia” przez grupę docelową i od umiejętności stosowania skutecznych działań marketingowych. W fazie dojrzałości pojawia się problem wyboru kierunków działań strategicznych w odniesieniu do produktu i do rynku docelowego. To wówczas muszą być podjęte decyzje o ewentualnej zmianie zasięgu rynku (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), o modyfikacji koncepcji wydarzenia (udoskonalenie marketingowej formuły danego wydarzenia i dostoso-

² Model ten został m.in. skutecznie wykorzystany przy budowaniu strategii wydarzeń marketingowych, kreujących wizerunek miasta Rotterdam — por. Noisette, Vallérugo, *op. cit.*, s. 338.



Ryc. 2. Wydarzenia „miejskie” w strategii marketingowej miasta
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Noisette, Vallérugo (1997), s. 329.

wanie go do nowych możliwości oraz wyzwań konkurencyjnych), czy wreszcie zmianie samej formuły wydarzenia i zbioru elementów marketingu-mix. W przypadku wydarzeń o słabym powodzeniu rynkowym w fazie załamania, rodzi się kwestia ich kontynuacji w obecnej formie lub w nowej, bardziej atrakcyjnej formule.

5. Poszukiwanie synergii między strategią marketingową rozwoju miasta a strategią rozwoju regionu

Okres transformacji, jaki dokonał się w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat, doprowadził paradoksalnie do dezintegracji wielu środowisk. Efektem procesu dezintegracji jest m.in. brak szeroko rozwiniętych mechanizmów konsultacji przy budowaniu różnych strategii. Dodatkowym zagrożeniem jest brak skutecznego przepływu informacji. Należy jednak podkreślić, że decentralizacja i dekoncentracja różnych działań nie musi automatycznie prowadzić do braku jakiegokolwiek synergii i konstruktywnego współdziałania.

Potrzeba synergii i skutecznego współdziałania jest szczególnie silna w marketingu terytorialnym. Zaprezentowane wcześniej rozważania ukazują bowiem dobitnie, że kreowa-

nie produktu globalnego, jakim jest oferta miasta i regionu dla określonej grupy adresatów (turyści, przedsiębiorcy, eksperci itd.), wymaga szerokiego współdziałania między różnymi partnerami zaangażowanymi w proces tworzenia wizerunku danej jednostki terytorialnej. Na całym świecie mamy obecnie do czynienia z rozwojem różnych form marketingu partnerskiego. Oznacza to, że wykreowanie pozytywnego wizerunku wymaga ścisłej współpracy wielu partnerów. Marketing partnerski w takim ujęciu zastępuje podejście zwane marketingiem konkurencyjnym.

Jednocześnie wyraźną cechą tej nowej formy marketingu jest podejście sieciowe (z ang. *Network marketing*). W praktyce oznacza ono, że osiągnięcie pozytywnego wizerunku zależy od harmonijnej współpracy sieci partnerów (*network*) i to zarówno na poziomie miasta, jak i regionu. Podejście to jest szczególnie widoczne na poziomie współpracy miast i regionów, w których dane miasta się znajdują. Działania promujące wizerunek miasta i regionu, zwłaszcza jeśli dane miasto jest stolicą regionu, powinny mieć charakter wyraźnie komplementarny.

Rozwijanie różnych form synergii w przypadku miast i regionów powinno dotyczyć przede wszystkim wspólnych działań promocyjnych, wspólnych badań marketingowych, dopracowywania wspólnej polityki w stosunku do wybranych grup docelowych, budowania wspólnej oferty o charakterze komplementarnym oraz podejmowania wspólnych przedsięwzięć na arenie krajowej i międzynarodowej.

Ze względu na konieczność wypracowania mechanizmów skutecznej promocji podejście konkurencyjne, w dobrze pojętym interesie lokalnym, powinno być zastępowane podejściem partnerskim. Podejście partnerskie polega na rozwoju różnego rodzaju konsultacji, prowadzących do współpracy między władzami samorządowymi miasta (gminy) i województwa (regionu), w zakresie realizacji wspólnych celów marketingowych. Po dokładnej analizie celów marketingowych, w tym także celów promocyjnych, okazuje się bowiem, że wiele z tych celów jest wspólnych, a ich realizacja wymaga synergii w działaniu obu jednostek terytorialnych.

Potrzeba synergii jest szczególnie silnie widoczna w zakresie strategii promocji miasta i regionu (wspólne formy promocji), promocji targowej (uczestnictwo w podobnych imprezach promocyjnych w kraju i za granicą oraz wspólna reprezentacja interesów obu jednostek terytorialnych), budowaniu wspólnej oferty — adresowanej do różnych grup adresatów (turyści, przedsiębiorcy).

Proces ten wymaga stworzenia pewnych form i mechanizmów ułatwiających konsultacje na etapie budowania planów marketingowych oraz planów promocji miast i regionów. W tym celu można stworzyć małe zespoły robocze inicjujące pewne wspólne działania oraz odpowiedzialne za ich realizację. Przykładowo w zakresie promocji turystycznej można przyjąć przygotowanie wspólnych wydawnictw promocyjnych, proponujących turystom produkt globalny, obejmujący ofertę turystyczną miasta i regionu. Stworzenie produktu globalnego pobudza turystów do dłuższego pobytu w regionie, podczas gdy oferta konkurencyjna obu jednostek nie gwarantuje takiego efektu. Jednocześnie oferta globalna zwiększa zainteresowanie mieszkańców miasta regionem i odwrotnie, stwarzając także podstawy do pełniejszej integracji obu jednostek. W przypadku Polski jest to szczególnie ważne ze względu na nowy charakter wielu województw. Oferta może być prezentowana wspólnie na różnych imprezach promujących miasto i region. Stymulatorem rozwoju tej koncepcji są i będą w przyszłości różne programy, finansowane z funduszy europejskich i nastawione na harmonijny rozwój miast i nowych regionów. Rozwój synergii między tymi jednostkami może stać się trwałą podstawą do budowania projektów nastawionych na realizację wspólnych celów marketingowych i promocyjnych.

Drugim obszarem możliwej współpracy obu jednostek są działania skierowane do potencjalnych inwestorów spoza regionu. Wspólne działania promocyjne mogą być uzupełnione tworzeniem bazy informacyjnej dla inwestorów zagranicznych, prezentacją komplementarnej oferty, organizacją wizyt przedsiębiorców w regionie. Ten typ współpracy nabiera szczególnego znaczenia w kontaktach z przedsiębiorcami zagranicznymi. Wszystko to wymaga przewyższenia podejścia konkurencyjnego miasta i regionu i zastąpienie go podejściem partnerskim. Przy koordynacji działań obu samorządów nowe podejście umożliwi bardziej skuteczną realizację kluczowych celów i dotarcie do znacznej liczby przedsiębiorców. Z kolei działanie zdeintegrowane stwarza zagrożenie, że pewne cele marketingowe nie będą osiągnięte lub też zostaną zrealizowane przy nadmiernie wysokich nakładach.

W warunkach polskich poszukiwanie synergii w działaniu obu samorządów staje się szczególnie ważne. Synergia ta powinna stanowić pewien nowy model postępowania przy definiowaniu oraz realizacji celów marketingowych i promocyjnych. Polityka zarządów miast i regionów powinna stymulować rozwój różnorodnych powiązań między podmiotami mogącymi współpracować przy definiowaniu i realizacji strategicznych celów marketingowych.

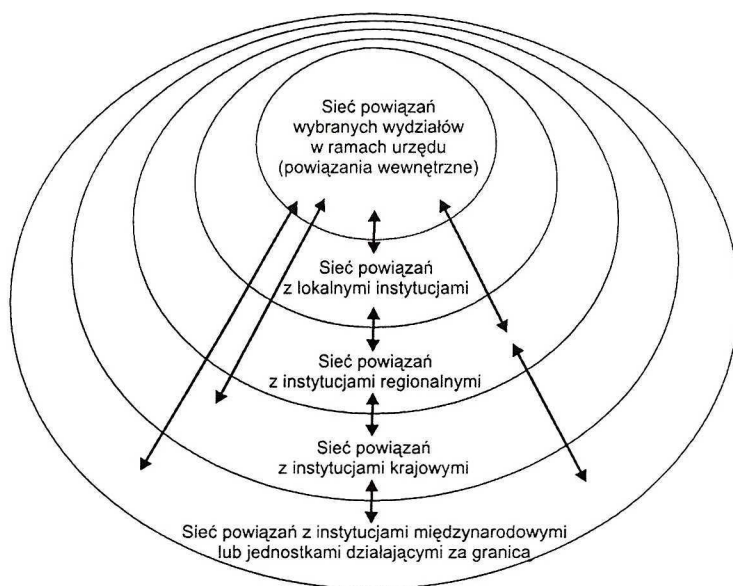
Każda z instytucji terytorialnych powinna zbudować, a następnie zmobilizować wokół siebie określoną sieć powiązań partnerskich, użytecznych w procesie budowy strategii marketingowej. Dobór instytucji do takiej sieci powinien wynikać z roli, jaką one odgrywają w procesie tworzenia produktu globalnego, dla docelowej grupy odbiorców. Uczestnicy tak dobranej sieci powinni być następnie konsultowani w zakresie kreowania produktu globalnego miasta i regionu oraz jego promocji. Jak pokazuje doświadczenie, wartość dodana produktu globalnego, w przypadku oferty miasta czy regionu, opiera się głównie na jakości powiązań danego układu sieciowego (dobrze rozumiana wspólnota interesów).

Niechęć niektórych samorządów oraz urzędów do kreowania i rozwoju tak rozumianych systemów powiązań sieciowych stanowi kluczową barierę w doskonaleniu oferty miejskiej lub regionalnej. W tego typu procesie kluczową rolę mogą odgrywać lokalni lub regionalni liderzy. Są oni, w imieniu reprezentowanych instytucji terytorialnych, integratorami określonych powiązań. Funkcja integratora prowadzi do zwiększenia spójności danej oferty i tym samym stworzenia większej wartości dodanej.

Bardzo rozbudowany zbiór instytucji, które powinny się znaleźć w danym układzie powiązań, pokazuje skalę problemu, przed którym staje zarząd miasta lub regionu, pragnący realizować ten cel, a możliwość jego realizacji powinna być uzależniona od postępów w zbudowaniu skutecznej sieci powiązań, popartych rekomendacją i siecią kontaktów różnych instytucji uczestniczących w całym systemie.

Analizując zaprezentowany poniżej (ryc. 3) zbiór instytucji należy wyraźnie podkreślić, że budowanie zewnętrznej sieci powiązań należy poprzedzić stworzeniem dynamicznej sieci powiązań w ramach danego urzędu (Urząd Miasta i Gminy lub Urząd Marszałkowski). Wydaje się bowiem, że trudności w tworzeniu sieci powiązań zewnętrznych bardzo często wynikają z nieumiejętności uruchomienia takiej sieci wewnątrz urzędu. Sieć powiązań wewnętrznych została zaprezentowana w centrum całego układu (por. ryc. 3).

Warunkiem skuteczności działań tak opisanej sieci powiązań jest jej maksymalnie duża otwartość na współpracę i na wymianę informacji między różnymi poziomami sieci. Tak rozumiana otwartość sieci sprzyja jednocześnie harmonijnej współpracy różnych jej ogniw. Z kolei warunkiem budowania dynamicznej sieci powiązań wewnętrznych jest harmonijna współpraca organizacyjna wewnątrz Urzędu Miasta i Gminy lub Urzędu Marszałkowskiego.



Ryc. 3. Sieć powiązań niezbędna przy budowaniu strategii marketingowej i strategii promocji miasta i regionu

Źródło: Opracowanie własne.

Powodem trudności w budowaniu sieci powiązań wewnętrznych są zwykle zarówno problemy organizacyjne, jak i kompetencyjne. Istotnym mankamentem są także braki w komunikacji związane z biurokratycznymi metodami zarządzania w administracji samorządowej.

Dodatkowym problemem jest brak prawdziwych „szefów projektów” odpowiedzialnych za promocję pewnych imprez lokalnych i regionalnych, których można porównać do „szefów produktów” w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Osoby takie umiejscowione wewnątrz urzędu powinny być odpowiedzialne za kreowanie określonych projektów, służących budowaniu wizerunku miasta w określonej dziedzinie, np. turystyce, przedsiębiorczości, organizacji targów i wystaw, organizacji imprez kulturalnych i festiwali. Funkcja „szefa projektu” lub „szefa produktu”, lokalnego czy regionalnego, gwarantowałaby spójność działań marketingowych niezbędnych do jego realizacji, niezależnie od zmian orientacji politycznej ekip samorządowych. Funkcja ta gwarantowałaby jednocześnie ciągłość tego typu działań marketingowych w stosunku do starannie dobranych grup docelowych.

6. Promocja miasta i regionu wobec zagranicznych inwestorów

Miasto lub region, jako produkt dla potencjalnego inwestora, stanowi kompleksowy zbiór świadczeń, którego wartość pozostaje trudna do oszacowania.

Z badań wynika, że przy podejmowaniu decyzji o dokonaniu inwestycji, zagraniczni inwestorzy zwracają głównie uwagę na osobiste i bezpośrednie źródła informacji. Inwestorzy opierają swe decyzje głównie na informacjach uzyskanych bezpośrednio od doradców i kon-

sultantów, mających doświadczenie w zakresie inwestycji w danym regionie. Jednocześnie zauważa się, że szeroko upowszechniane przez agencje i biura promocji, materiały reklamowe w bardzo małym stopniu wpływają na decyzje inwestorów. Ta negatywna ocena dotyczy także różnych imprez promocyjnych oraz szkoleń i konferencji organizowanych przez władze miast i regionów.

Instytucje odpowiedzialne za promocję inwestycji krajowych i zagranicznych powinny więc być tak zorganizowane, aby mogły świadczyć na rzecz inwestorów zarówno doradztwo techniczne, jak i doradztwo w zakresie budowania przez inwestora lokalnej sieci powiązań partnerskich z wybranymi instytucjami.

Wydaje się, że w obecnej postaci wydziały i biura promocji są przygotowane wyłącznie do opracowywania materiałów promocyjnych i reklamowych. Nie są natomiast gotowe do pełnienia lub rekomendowania funkcji doradczych dla inwestorów i do włączenia ich w lokalną sieć powiązań partnerskich. Nie są również przygotowane do odgrywania roli rzeczywistego partnera i sojusznika inwestorów. Taka postawa wynika zarówno z nieznamomości potrzeb inwestorów, jak i braku kompetencji oraz gotowości do pełnienia funkcji „rzeczywistego doradcy klienta”, jakim jest dla miasta i regionu inwestor zewnętrzny. O wadze tego problemu świadczy również to, że rodzaj informacji przekazywanych inwestorom w różnych broszurach i folderach promocyjnych nie spełnia ich oczekiwań.

Z badań zagranicznych wynika, że wydziały lub biura promocji miast i regionów mają zwykle problemy z identyfikacją oraz nawiązywaniem kontaktu z potencjalnymi inwestorami. W swych działaniach wykazują się dużą pasywnością i brak im zdecydowanego podejścia typowego dla „agresywnego marketingu”, jaki stosują przedsiębiorstwa. Oprócz silniejszej orientacji marketingowej, wydziały i biura promocji powinny więc doskonalić środki aktywnego i dynamicznego oddziaływania na potencjalnych inwestorów.

Z punktu widzenia potencjalnego inwestora, kluczowym atutem biura lub wydziału promocji jest zdolność do szybkiego i profesjonalnego reagowania na oczekiwania klientów. Wydaje się, że organizacyjne i kompetencyjne instytucje miejskie oraz regionalne nie są przygotowane na takie działania. Problem w przeszłości był i jest nadal spotykany także w wielu krajach zachodnioeuropejskich. Inwestor zagraniczny tworzy własny wizerunek miasta i regionu, głównie na podstawie bezpośredniej wizyty miejsca potencjalnej inwestycji. Sposób i forma organizacji takich misji w terenie stają się kluczowe dla tworzenia wizerunku miasta i regionu. Decydującą rolę odgrywa tutaj program wizyty i dobór odpowiednich rozmówców. Przebieg wizyty stanowi dla inwestora jedyny namacalny efekt, będący swego rodzaju testem „produktu regionalnego” lub „miejskiego”. Zarządzanie organizacją wizyt przedsiębiorców staje się więc decydującym elementem w stymulowaniu procesów inwestycyjnych. W warunkach polskich ten specyficzny produkt pozostawia jeszcze wiele do życzenia z punktu widzenia profesjonalizmu i dopracowania wszystkich elementów składowych.

Ważnym elementem wizerunku miasta i regionu jest również przebieg współpracy z inwestorem w fazie następującej już po dokonaniu inwestycji. Faza ta często bywa zaniedbywana. Podobnie jak w marketingu klasycznym, obsługa „posprzedażowa” nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Staje się ona bowiem trwałym elementem produktu globalnego.

W zakresie usług wydział lub biuro promocji inwestycji powinno zaoferować potencjalnemu inwestorowi usługi umożliwiające obniżenie poziomu niepewności, ułatwienie dostępu do rynku oraz rozpoczęcie działalności gospodarczej. Waga tych trzech kategorii usług jest zmienna i zależy od skali inwestora (mała, średnia czy duża firma).

Z punktu widzenia strategii marketingowej, biuro promocji może oddziaływać aktywnie na dwie grupy czynników: na zmienne związane z systemem promocji oraz komunikacji (tworzenie odpowiedniego wizerunku regionu) oraz na szeroko rozumiany wachlarz usług doradczych i pomocniczych, oferowanych potencjalnemu inwestorowi. Obie grupy czynników mogą być przedmiotem aktywnych działań ze strony biur promocji.

Warunkiem skuteczności działań promocyjnych inwestycji jest zawsze empatia, czyli spojrzenie na ofertę miasta lub regionu oczami klienta, czyli potencjalnego inwestora. Dopiero takie empatyczne podejście gwarantuje stworzenie oferty marketingowej miasta i regionu zorientowanej na klienta. Z punktu widzenia biura promocji oznacza to dokonanie niezbędnych zmian organizacyjnych w komórce promującej inwestycje.

Trzeba również podkreślić, że w ujęciu nowoczesnego marketingu terytorialnego inwestor nie jest przede wszystkim zainteresowany konkretnym miejscem w ujęciu geograficznym (jedynym wyjątkiem jest inwestycja zorientowana na konkretny rynek), lecz raczej sumą możliwości, jakie mu stwarza dana inwestycja. Na sumę możliwości, jaką stwarza „region lub miasto — jako produkt marketingowy” składa się potencjał rynku, spodziewana obniżka kosztów, dostęp do określonych zasobów, w tym kapitału ludzkiego oraz określony wizerunek firmy. Kryterium wyboru, dokonywanego przez inwestora w marketingu terytorialnym nie jest paradoksalnie miejsce, lecz **suma korzyści, jakie oferuje inwestorowi dane miejsce** w stosunku do konkurencyjnych lokalizacji na terenie danego kraju lub w krajach sąsiedzkich.

Jak wykazują wyniki badań empirycznych³, prowadzonych za granicą, o sukcesie promocji regionu lub miasta wobec inwestorów zagranicznych decyduje przede wszystkim charakter relacji istniejącej między stronami (władze regionu lub miasta <—> inwestor). Relacja sprzyjająca procesom inwestycyjnym musi opierać się na obopólnych korzyściach w długim okresie oraz na dostępności dla inwestora szerokiego wachlarza usług dodatkowych związanych z przygotowaniem, przeprowadzeniem i późniejszym zarządzaniem danym projektem inwestycyjnym. Podstawowym celem władz miasta i regionu powinno być przyciąganie tylko inwestorów, którzy widzą swój przyszły rozwój w ścisłej symbiozie ze społecznością lokalną, opartą na szeroko rozumianym systemie obopólnych korzyści. Marketing miasta i regionu prowadzony w stosunku do inwestorów zagranicznych opiera się bezpośrednio na koncepcji marketingu partnerskiego lub marketingu relacji. Obie strony, w tak rozumianej sieci powiązań, są nastawione na kształtowanie stabilnych relacji współpracy w długim okresie, z wykorzystaniem powiązań interaktywnych. Długookresowe podejście partnerskie zastępuje tutaj typowe dla marketingu tradycyjnego, podejście transakcyjne, nastawione na cele krótkookresowe. Przesunięcie tego akcentu na „długi okres stabilnej współpracy” jest związane ze specyfiką procesów inwestycyjnych.

Podstawowym problemem, przed którym stają obecnie osoby odpowiedzialne za promocję regionu, jest identyfikacja, doskonalenie oraz komunikowanie potencjalnym inwestorom tych atutów regionu, które są kluczowe dla podjęcia decyzji o lokalizacji nowej inwestycji. Ze względu na wysokie ryzyko towarzyszące tego typu decyzjom inwestycyjnym proces komunikowania się z inwestorem powinien być bardzo kompleksowy. Jego prawidłowy przebieg wymaga stworzenia synergii na wielu płaszczyznach i między różnymi partnerami tego procesu po stronie miasta i regionu. Jak wykazują wyniki badań empirycznych, słabość wielu

³ H. Brossard: *Marketing d'une Région et Implantation des Investissements Internationaux*. Wyd. Economica, Paris 1997, s. 19.

Tabela 1

Uwarunkowania marketingowe koncepcji produktowej miasta i regionu w marketingu terytorialnym.
Punkt widzenia zewnętrznego inwestora

Cechy produktu miejskiego regionalnego	Implikacje dla inwestora zewnętrznego	Implikacje marketingowe
Kompleksowa koncepcja produktu	Trudności z rozpoznaniem całościowej oferty	Doskonalenie procesu komunikowania oferty. Ułatwienie inwestorowi dokonania oceny oferty. Położenie akcentu na doświadczenie innych inwestorów.
Proces świadczenia usługi zależny od wielu usługodawców	Trudności z bezpośrednim dostępem do całości oferowanych usług	Ułatwienie inwestorowi dostępu do różnych usługodawców. Tworzenie różnego rodzaju synergii za pośrednictwem lepszej koordynacji działań różnych podmiotów.
Usługa wymagająca dużego zaangażowania ze strony inwestora w proces jej świadczenia	Wysoki poziom niepewności	Wykazanie wykonalności planowanego przedsięwzięcia w danych warunkach.
Ewolucja w czasie procesu świadczenia usługi	Trudności z oceną efektów inwestycji odłożonych w czasie (dla średniego i długiego okresu)	Ułatwienie inwestorowi dokonania oceny oferty i monitorowanie efektów inwestycji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brossard (1997).

działań promocyjnych miast i regionów wynika z nieumiejętności wypracowania przez właściwe instytucje, odpowiedzialne za promocję, rzeczywistej „orientacji na klienta”, czyli na potencjalnego inwestora. Inwestor jest traktowany zbyt często jako osoba, „nie wymagająca żadnych specjalnych zabiegów oraz opieki”. Takie podejście nie gwarantuje relacji partnerskich. Odnosi się często wrażenie, że osoby odpowiedzialne za promocję raczej odbierają inwestora zagranicznego jako „jednostkę, która powinna zabiegać o inwestycje”, a nie jako partnera, z którym współpraca powinna być korzystna dla obu stron. Osoby odpowiedzialne za promocję miasta i regionu nie zauważają również swej kluczowej roli w zakresie interesowania się potrzebami inwestora i ułatwiania mu ich rozwiązania.

Zakończenie

Proces budowania skutecznej strategii promocji miasta i regionu wymaga ciągłego doskonalenia profesjonalizacji działania administracji samorządowej. Problem ten dotyczy głównie doboru kompetentnego personelu, rozumiejącego specyfikę narzędzi marketingowych, oraz twórczego w zakresie kreowania wizji marketingowego rozwoju społeczności lokalnej i regionalnej. Zadania te należy powierzać młodym i dynamicznym pracownikom, przyznając im dużą samodzielność i decentralizując określone działania operacyjne, przy rozliczeniu ich z realizacji wymiernych celów, potwierdzonych konkretnymi badaniami marketingowymi.

Profesjonalizacja działań wymaga także tworzenia określonych projektów i doboru właściwych technik marketingowych do ich realizacji. Profesjonalizacja działań wymaga ponadto szerokiego stosowania marketingu wewnętrznego, wobec radnych decydujących o ustaleniu budżetów na działania promocyjne. Marketing wewnętrzny zakłada ciągłe poszukiwania, wśród radnych społeczności lokalnej, sojuszników do realizacji celów marketingowych. Działania te

o charakterze „wewnętrznej komunikacji i *public relations*” mogą być prowadzone w formie warsztatów szkoleniowych, służących wypracowaniu celów marketingowych i pożądanego wizerunku miasta i regionu. Bardzo mocno należy akcentować specyfikę efektów promocji, rozłożoną w średnim i w długim okresie, i opartą na starannie dobranych priorytetach. Należy jednocześnie przezwyciężać stereotyp kojarzenia marketingu i promocji z „doraźnymi akcjami reklamowymi” i produkcją gadżetów lub folderów. Skuteczna promocja nie może opierać się na wąsko rozumianych technikach reklamy, lecz na solidnych podstawach intelektualnych i atrakcyjnej przyszłościowo wizji rozwoju miasta i/lub regionu. Wizja ta, choć inspirowana pomysłami marketingowymi innych ośrodków, musi być **wyrazista, atrakcyjna rynkowo, rozwojowa i oparta na specyficznych atutach lokalnych i/lub regionalnych**. Każde miasto i region musi wypracować swe unikatowe pozycjonowanie, będące źródłem jego przewagi konkurencyjnej i oparte na oryginalnych atutach, trudnych do naśladowania przez ośrodki konkurencyjne⁴.

W warunkach polskich profesjonalizacja działań promocyjnych powinna w szerokim zakresie polegać na współpracy z agencjami zewnętrznymi (firmy marketingowe) oraz z partnerami zagranicznymi (miasta bliźniacze i regiony europejskie), które stworzyły w przeszłości podobne programy promocyjne. Programy te powinny stanowić źródło inspiracji, a także punkt odniesienia przy budowaniu rodzimych strategii promocyjnych i marketingowych. Doskonałą płaszczyzną dla rozwoju takich działań są programy współpracy europejskiej, realizowane przez polskie miasta i regiony ze swymi partnerami z krajów Unii Europejskiej.

⁴ T. Domański: *Marketing terytorialny — wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. UŁ, Łódź 1997, s. 25.