

MARKETING WE WSPÓŁCZESNEJ POLITYCE MIEJSKIEJ – PRZYKŁAD DUŻYCH MIAST DOLNEGO ŚLĄSKA

Kamil Glinka, kamil.glinka1@wp.pl
Uniwersytet Wrocławski
pl. Uniwersytecki 1, 50-137 Wrocław



STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest ukazanie roli marketingu we współczesnej polityce miejskiej, zwłaszcza pod kątem działalności władz lokalnych, która służy osiągnięciu przewagi konkurencyjnej nad podobnymi jednostkami samorządu terytorialnego. Realizacji tego założenia sprzyja analiza zarówno deklarowanej (oficjalnej), jak i rzeczywistej aktywności marketingowej dużych miast Dolnego Śląska: Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Zestawienie oraz porównanie tych aktywności pokaże, czy działania marketingowe badanych miast są prowadzone *ad hoc*, czy też wynikają z założeń dokumentów (strategii) opracowanych i przyjętych przez władze lokalne.

Słowa kluczowe: marketing, polityka miejska, duże miasta, promocja

Marketing in the contemporary urban policy – the case of big cities of Lower Silesia

ABSTRACT

The main aim of the article is to present the role of marketing in the contemporary urban policy. Especially while taking into account the actions of local authorities which goal is to gain the competitive advantage over other similar units of local government. In order to achieve the aim of the article, the author will conduct the analysis of the declared (official) and the real marketing activity of the big cities of Lower Silesia: Wrocław, Wałbrzych and Legnica. The compilation and comparison of the two activities will show whether the marketing actions of the cities in question are conducted *ad hoc* or do they result from the premises of the documents (strategies) prepared and adopted by local authorities.

Key words: marketing, urban policy, big cities, promotion

WPROWADZENIE

Nieustanna rywalizacja o zasoby kapitałowe oraz ludzkie sprawia, że jednostki samorządu terytorialnego podejmują wysiłek kreowania pożądanego, pozytywnego wizerunku. Prowadzą działania marketingowe, które skierowane do różnych grup obiorców są coraz częściej nie tylko odpowiednio koordynowane, ale również planowane. Ich cele oraz kierunki znajdują zatem odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych opracowanych i wdrażanych przez władze lokalne. W tym sensie działania marketingowe stają się elementem polityki miejskiej (ang. *urban policy*).

Głównym celem artykułu jest ukazanie roli marketingu we współczesnej polityce miejskiej, zwłaszcza pod kątem działalności władz lokalnych, która służy osiągnięciu przewagi konkurencyjnej nad innymi jednostkami samorządu terytorialnego¹. Realizacji tego założenia sprzyja politologiczna analiza zarówno deklarowanej (oficjalnej), jak i rzeczywistej aktywności marketingowej dużych miast Dolnego Śląska: Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Na jej potrzeby wykorzystane zostaną oficjalne, aktualnie obowiązujące dokumenty oraz materiały promocyjne trzech badanych jednostek samorządu terytorialnego. Opracowanie ich obecnego wizerunku wymaga dalszych pogłębionych badań i nie jest przedmiotem artykułu.

1 Zob. A. Sekuła, *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego (RSI-P)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 3, s. 92-102; M. Dębski, *Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 50, s. 269-279; A. Surówka, *Badanie zróżnicowania województwo pod względem konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2007, nr 11, s. 646.

POLITYKA MIEJSKA

Polityka miejska, traktowana jako jeden z wielu obszarów polityki publicznej (ang. *public policy*)², znajduje się w Polsce w fazie kształtowania. Przyjęcie i opracowanie *Założeń Krajowej Polityki Miejskiej (ZKPM)*³ można uznać za zaledwie pierwszy etap prac nad dokumentem, który w kompleksowy sposób określa cele i kierunki zarządzania rozwojem miast⁴. Podobnie jak w przypadku innych polityk publicznych proces programowania *urban policy* jest zatem niepełny i ograniczony⁵.

Na specyfikę polityki miejskiej wpływa realizacja przedsięwzięć z różnych, choć ściśle powiązanych ze sobą obszarów sektorowych (np. mieszkalnictwa, oświaty, transportu publicznego, opieki zdrowotnej itd.). Podkreślana przez Harolda Lasswella interdyscyplinarność polityk publicznych⁶, w tym *urban policy*, niesie ze sobą konieczność możliwie precyzyjnego zdefiniowania jej celów i podmiotów. Zgodnie z przyjętą przez Radę Ministrów ZKPM definicją polityka miejska to „ukierunkowane terytorialnie działanie państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych oraz wykorzystania ich potencjałów w procesach rozwoju kraju”⁷. Zdaniem Marka Obrębalskiego o jej specyfice decyduje „działalność publiczna krajowych i międzynarodowych organów i instytucji ukierunkowana na realizację określonych celów za pomocą różnorodnych środków (instrumentów) w odniesieniu do danego miasta, ich terytorialnych zbiorów lub ich ogółu”⁸. Według Tima Blackmana poprzez *urban policy* należy rozumieć wszelkiego typu działania władz, które odnoszą się do miast i stymulują ich rozwój⁹.

Zarówno definicja zaproponowana w ZKPM, jak i prezentowane w literaturze ujęcia teoretyczne podkreślają znaczenie dwóch elementów. Pierwszym jest rozwój rozumiany jako zasadniczy cel prowadzenia *urban policy*. Drugi to, niewyraźny wprost, model zarządzania wielopoziomowego (ang. *multi-level governance*). W przypadku polityki miejskiej model zakłada występowanie interakcji w wymiarze zarówno wertrykalnym, jak i horyzontalnym. Jak przekonują T. Blackman i Bohdan Jałowiecki, w przeciwieństwie do ujęcia klasycznego (zob. Tabela 1) pomiotami *urban policy* są jednak tylko organy i instytucje centralne oraz samorządowe¹⁰. Zarówno programowanie, jak i wdrażanie założeń polityki miejskiej nie zachodzi zatem na poziomie ponadnarodowym¹¹.

Tabela 1. Model zarządzania wielopoziomowego wg Liesbet Hooghe i Gary Marks

poziom władzy publicznej	wymiar interakcji	
1. ponadnarodowy	wertrykalny (pomiędzy poziomami władzy publicznej)	horyzontalny (pomiędzy władzami publicznymi a podmiotami zewnętrznymi, np. gospodarczymi, obywatelskimi)
2. państwowy (centralny)		
3. samorządowy (regionalny i lokalny)		

Źródło: K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Warszawa 2005, s. 10-11.

2 Zob. B. Jałowiecki, *Polityka miejska a prawo do miasta*, „Zoon Politikon” 2013, nr 4, s. 95.

3 ZKPM prezentują: 1) definicję polityki miejskiej i zasady jej prowadzenia, 2) wyzwania rozwojowe polskich miast, 3) zarys celów oraz założeń systemu zarządzania i realizacji krajowej polityki miejskiej (KPM). Dokument wskazuje na lata 2014-2020 (tożsame z okresem programowania UE) jako na pierwszy, prognozowany etap wdrażania KPM, zob. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR), *Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020 przyjęte przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 16 lipca 2013 r.*, http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/Zalozenia_KPM_21102013.pdf, 28.12.2014.

4 Polityka miejska, traktowana jako jeden z obszarów polityki publicznej, wpisuje się w koncepcję zarządzania publicznego (ang. *governance*). Zob. K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Warszawa 2005, s. 6-10.

5 Andrzej Zybala twierdzi, że proces programowania polityk publicznych w Polsce „pozostaje dość szczupły”, A. Zybala, *Polityki publiczne*, Warszawa 2012, s. 34.

6 H. Lasswell, *The Policy Orientation*, [w:] D. Lerner, H. Lasswell (red.), *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*, Stanford 1951, s. 3-19, [za:] N. Turnbull, *Harold Lasswell's "Problem Orientation" for the Policy Sciences*, „Critical Policy Studies” 2008, No 2 (1), s. 76.

7 Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR), *Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020 przyjęte przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 16 lipca 2013 r.*, s. 5, http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/Zalozenia_KPM_21102013.pdf, 28.12.2014.

8 M. Obrębalski, *Współczesne problemy krajowej i regionalnej polityki miejskiej*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13, s. 146.

9 T. Blackman, *Urban policy in practice*, London, New York 2003, s. 12.

10 Zob. tamże, s. 19-63; B. Jałowiecki, dz. cyt., s. 96.

11 Nie oznacza to oczywiście, że na poziomie ponadnarodowym nie podejmowane są próby programowania polityki miejskiej. Przykładem mogą być inicjatywy Unii Europejskiej (UE), która kształtuje tzw. agendę polityki miejskiej dla wszystkich państw członkowskich, Zob. *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Społeczno-Ekonomicznego i Komitetu Regionów „Miejski wymiar polityki UE – kluczowe elementy agendy miejskiej UE*, http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/urb_agenda/pdf/comm_act_urb_agenda_pl.pdf, 29.12.2014.

W sytuacji, gdy krajowa polityka miejska znajduje się w fazie kształtowania, rośnie rola zarządzania lokalnego (ang. *local governance*). Definiowane jako „przejście od perspektywy, w której samorząd jest postrzegany jako narzędzie wytwarzania i dostarczania wielu usług publicznych, do perspektywy, w której najważniejsze jest przywództwo potrzebne dla rozwoju społeczności lokalnej”¹², opiera się na jednym, kluczowym elemencie. Jest nim planowana, odpowiednio koordynowana i rozłożona w czasie aktywność władz samorządowych.

Efektywne i skuteczne zarządzanie lokalne jest szczególnie istotne w przypadku dużych miast. Zwłaszcza że jednostki samorządu terytorialnego tego typu nieustannie rywalizują o kapitał, dobra, usługi oraz ludzi traktowanych jako czynniki o znaczeniu rozwojowym. Zgodnie z klasyfikacją Głównego Urzędu Statystycznego liczące ponad 100 tys. mieszkańców Wrocław, Wałbrzych i Legnica są dużymi miastami¹³.

MARKETING JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak zorientowane na zysk przedsiębiorstwa, prowadzą działania marketingowe¹⁴. Kierowane do obiorców wewnętrznych (mieszkańców) oraz zewnętrznych (inwestorów, przedsiębiorców, turystów, studentów, przejezdnych itd.) wpływają na sposób postrzegania rywalizujących ze sobą gmin, powiatów i województw. Literatura przedmiotu dostarcza wielu teoretycznych ujęć zagadnienia. Zawiera szereg sposobów definiowania nie tylko celów i kierunków, ale również etapów kreowania wizerunku jednostek samorządu terytorialnego. Tabela 2 przedstawia model zaproponowany przez Eliego Avrahama i Erana Kettera.

Tabela 2. Wielostopniowy model zmiany wizerunku jednostki terytorialnej Eliego Avrahama i Erana Kettera

Stopień	Działanie
Analiza wstępna	charakterystyka: - sytuacji kryzysowej, w jakiej znajduje się jednostka terytorialna - grup obiorców - jednostki terytorialnej
Cele i czas	zdefiniowanie: - celów i okresu realizacji działań marketingowych
Strategia	określenie: - źródeł strategii - przekazu strategii - odbiorców strategii
Techniki i kanały	wybór: - instrumentów promocji - kanałów przekazu

Źródło: E. Avraham, E. Ketter, *Media strategies for marketing places in crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations*, Oxford 2008, s. 188.

E. Avraham i E. Ketter wskazują na cztery komplementarne grupy działań decydujące o dynamice kreowania wizerunku jednostek terytorialnych (w tym jednostek samorządu terytorialnego)¹⁵. Analiza Tabeli 2 pokazuje, że proces ten

12 R. Hambleton, *The new city management*, [w:] R. Hambleton, H. Savitch, M. Stewart (red.), *Globalism and Local Democracy*, London 2001, [za:] P. Swianiewicz, *Nowe interpretacje teoretyczne polityki miejskiej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 4 (22), s. 16.

13 Na potrzeby artykułu wykorzystuje się klasyfikację Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), zgodnie z którą duże miasto liczy co najmniej 100 tys. mieszkańców. Wrocław (zamieszkiwany przez 631188 osób), Wałbrzych (119171) i Legnica (102422) spełniają te kryterium. Stolica Dolnego Śląska znajduje się w siódmej (miasta powyżej 200 tys. mieszkańców), a Wałbrzych i Legnica w szóstej (miasta powyżej 100 tys. mieszkańców) klasie wielkościowej, GUS, *Miasta w liczbach 2012*, Warszawa 2014, s. 31; GUS, *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2013 r.*, Warszawa 2013, s. 172-173.

14 Marketingowa orientacja funkcjonowania gmin, powiatów i województw wpisuje się w założenia koncepcji marketingu terytorialnego (ang. *place marketing*), zgodnie z którą celem władz jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb mieszkańców.

15 Na potrzeby artykułu przyjmuje się, że wizerunek jednostki samorządu terytorialnego, traktowany jako kategoria afektywna, jest sumą subiektywnych odczuć i spostrzeżeń związanych z tą jednostką.

wymaga zaangażowania określonych zasobów organizacyjnych. Kluczową rolę odgrywa zatem aktywność władz lokalnych, które opracowują strategię i, co z tym związane, podejmują decyzję o wykorzystaniu konkretnych instrumentów promocji oraz kanałów przekazu.

Zdaniem Andrzeja Zybala „podstawowym instrumentem działania w politykach publicznych są współcześnie regulacje prawne”¹⁶. W tym sensie przygotowanie dokumentu strategicznego ma decydujące znaczenie dla programowania założeń polityki miejskiej¹⁷, również w odniesieniu do działań marketingowych. O szczególnej roli strategii w planowaniu wszelkiego typu działań decydują jej dwie cechy: komplementarność oraz długofalowość. Według Joanny Szwackiej-Mokrzyckiej strategia jest „zaplanowaną koncepcją, sposobem zorganizowania działań”¹⁸ gminy, powiatu lub województwa. Traktowana jako dokument opracowany przy wsparciu wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych (np. agencji konsultingowych, agencji marketingowych, pracowników uczelni wyższych itd.) wskazuje na konkretne obszary aktywności władz samorządowych i pracowników urzędów. Zwłaszcza że jej powstaniu towarzyszą kolejno: zdefiniowanie celów, analiza sytuacji wyjściowej dla realizowanych w przyszłości działań marketingowych (w tym analiza SWOT¹⁹), pozycjonowanie jednostki samorządu terytorialnego na rynku, wybór odbiorców działań oraz odpowiadających im instrumentów promocji²⁰. W tym sensie jej przygotowanie wpisuje się w założenia zarządzania strategicznego²¹.

Bezsprzeczny wpływ na praktyczną realizację działań marketingowych wywiera natomiast umiejętny wybór komponentów mieszanki promocyjnej (ang. *promotion-mix*), tym bardziej że każdy z instrumentów promocji (reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista oraz *public relations*) ma odmienny zasięg oddziaływania. Reklama (telewizyjna, radiowa, internetowa, prasowa lub tzw. zewnętrzna) wiąże się z koniecznością zabezpieczenia znacznych środków finansowych w budżecie jednostki samorządu terytorialnego, ale dociera do największej grupy odbiorców. Promocja sprzedaży wymaga nie tylko zapewnienia nakładów pieniężnych, ale również przyjęcia określonych rozwiązań organizacyjnych i prawnych. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę takie przedsięwzięcia i inicjatywy, jak czasowe obniżki cen dla turystów czy też uzbrajanie terenów przeznaczonych na inwestycje. Sprzedaż osobista nakłada na władze lokalne obowiązek przekonywania o atrakcyjności jednostki samorządu terytorialnego, którą zarządzają. To z kolei nie jest możliwe bez rozwoju indywidualnych kompetencji (m.in. podnoszenia kwalifikacji zawodowych, nauki języków obcych, pogłębiania zdolności interpersonalnych). Działania *public relations* sprawdzają się natomiast w utrzymywaniu ciągłych, partnerskich kontaktów z przedstawicielami środków masowego przekazu. Obok wykorzystania komponentów *promotion-mix* o sposobie postrzegania jednostki samorządu terytorialnego decyduje również wybór kanałów przekazu²².

PROGRAMOWANIE DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH WROCŁAWIA, WAŁBRZYCHA I LEGNICY

Podobnie jak inne jednostki samorządu terytorialnego Wrocław, Wałbrzych i Legnica programują działania marketingowe. Świadczy o tym opracowanie i przyjęcie przez władze lokalne dokumentów strategicznych, które definiują cele, kierunki oraz sposoby kreowania wizerunku dużych dolnośląskich miast (zob. Tabela 3).

16 A. Zybala, dz. cyt., s. 142.

17 Lektura artykułu Marka Obrębalskiego pozwala na stwierdzenie, że fundamentem dla programowania krajowej polityki miejskiej są dokumenty strategiczne. Polityki miejskie wpisują się zatem w założenia kolejno: 1) krajowej polityki miejskiej, 2) Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020, 3) Strategii Sektorowych (Dziedzinowych), 4) Krajowego Programu Reform na rzecz realizacji Strategii Europa 2020, 5) Strategii Rozwoju Kraju, 6) Strategia Europa 2020, M. Obrębalski, dz. cyt., s. 148.

18 J. Szwacka-Mokrzycka, *Rola promocja w strategii gminy*, [w:] K. Krzyżanowska (red.), *Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2010, s. 79.

19 Analiza SWOT obejmuje mocne (ang. *strengths*) i słabe strony (ang. *weaknesses*) jednostki samorządu terytorialnego oraz szanse (ang. *opportunities*) i zagrożenia (ang. *threats*) jej rozwoju.

20 Zob. tamże, s. 80.

21 Poprzez zarządzanie strategiczne rozumie się, za R. W. Griffinem, „procesy zarządzania nastawione na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów”, R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 18.

22 Wyróżnione przez E. Avrahama i E. Kettera kanały przekazu – radio, telewizja, prasa, Internet oraz billboardy – są częścią reklamy traktowanej jako jeden z komponentów *promotion-mix*.

Tabela 3. Marketing w dokumentach strategicznych Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy

Miasto	Dokument strategiczny	Status
Wrocław	- Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”	O
	- Lokalny Program Rewitalizacji Wrocławia na lata 2005-2006 i 2007-2013	O
	- Wrocławski Program Turystyczny	O
	- Strategia „Wrocław 2000 Plus”	N
Wałbrzych	- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wałbrzycha do 2020 roku	O
	- Strategia Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013-2020	O
	- Lokalny Program Rewitalizacji Wałbrzycha na lata 2008-2015	O
	- Strategia Promocji Miasta Wałbrzycha na lata 2008-2013	N
	- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wałbrzycha do 2013 roku	N
	- Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2004-2006	N
	- Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006	N
Legnica	- Strategia rozwoju miasta Legnicy na lata 2004-2014	O
	- Strategia Rozwoju Kultury w Legnicy w latach 2007-2013 (2020)	O
	- Strategia Zarządzania Marką Legnica ²³	O

Symbol „O” oznacza, że analizowany dokument ma obowiązujący status, natomiast „N” pokazuje, że założenia dokumentu są już nieaktualne. Przedmiotem rozważań autora są dokumenty oznaczone symbolem „O”.

Źródło: *Programy, projekty i inne zamierzenia*, <http://bip.um.wroc.pl/contents/>, 29.12.2014; *Programy i strategie*, <http://bip.um-walbrzych.dolny-slask.pl/index.php?idmp=13&r=0>, 29.12.2014; *Programy, strategie, plany*, http://www.portal.legnica.eu/strona-359-urzed-miasta-programy-strategie_plany.html, 29.12.2014.

Zaprezentowane w Tabeli 3 dokumenty strategiczne definiują najważniejsze cele i kierunki polityki miejskiej Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Każdy z nich, w różnym stopniu, wskazuje na potrzebę prowadzenia działań marketingowych i wykorzystania komponentów *promotion-mix*. W Tabeli 3 wskazane zostało również, że wszystkie badane miasta dysponują taką samą liczbą obowiązujących (aktualnych) strategii. W przeciwieństwie do Wrocławia i Wałbrzycha jedynie Legnica wdraża założenia specjalistycznego dokumentu w postaci profesjonalnej strategii marketingowej (strategii zarządzania marką).

Tabela 4 zawiera zestawienie oficjalnych (deklarowanych) celów i instrumentów promocji Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Choć działania wszystkich trzech miast służą kreowaniu ich pozytywnego wizerunku lub marki, to wiążą się z wykorzystaniem odmiennych instrumentów promocji.

Tabela 4. Promocja w działaniach marketingowych Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy wg dokumentów strategicznych

Miasto	Wizja miasta i cele promocji	Instrumenty promocji			
		R	PS	SO	PR
Wrocław	- „miasto metodycznie budujące swoją markę w kraju i na arenie międzynarodowej” - „pomoc miasta w artykułowaniu i lobbowaniu interesów regionalnych i promowaniu walorów regionu”.	nie	nie	nie	tak
Wałbrzych	- „promocja i kreowanie pozytywnego wizerunku miasta” - „nowy wizerunek Aglomeracji Wałbrzyskiej” - „nowy wizerunek miejsca” - „nowe symbole i marki oraz środki ich promocji”	tak	nie	nie	tak
Legnica	- „kompleksowe działania promocyjne” - „kreowanie wizerunku miasta o wysokiej jakości życia miejskiego” - „umocnienie promocji miasta jako ośrodka nauki i kultury” - „promocja kultury legnickiej” - „promocja miasta w regionie, kraju i za granicą”	tak	tak	nie	tak

„R” oznacza reklame, „PS” – promocję sprzedaży, „SO” – sprzedaż osobistą a „PR” – *public relations*.
Źródło: opracowanie autora²⁴.

²³ Strategia Zarządzania Marką Legnica, opracowana w 2009 r. przez agencję marketingową Eskadra Marketplace, nie została przyjęta uchwałą Rady Miejskiej Legnicy. Niemniej założenia dokumentu stanowią przedmiot analizy.

²⁴ Na podstawie: Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”, <http://bip.um.wroc.pl/contents/content/330/5367>, 30.12.2014; Lokalny

W przypadku Wrocławia dokumenty wskazują jedynie na *public relations*. Promocja Wałbrzycha opiera się na równoczesnym zastosowaniu *public relations* i reklamy. Wykorzystanie największej liczby komponentów *promotion-mix* cechuje natomiast działania władz Legnicy. Żadne z miast nie planuje natomiast przedsięwzięć i inicjatyw charakterystycznych dla sprzedaży osobistej.

DZIAŁANIA MARKETINGOWE WROCŁAWIA, WAŁBRZYCHA I LEGNICY

Proces kreowania wizerunku Wrocławia, Wałbrzych i Legnicy opiera się na konkretnych komponentach mieszanki promocyjnej. Tabela 5 przedstawia przykłady rzeczywistego (a nie deklarowanego w dokumentach strategicznych) wykorzystania reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej oraz *public relations* w działaniach marketingowych trzech badanych miast.

Tabela 5. *Promotion-mix* w działaniach marketingowych Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy

Instrument promocji/Miasto	Wrocław	Wałbrzych	Legnica
Reklama	telewizyjna, radiowa, prasowa, internetowa (Wrocław - ESK 2016); zewnętrzna („Wrocław - miasto spotkań”); gadżety promocyjne	telewizyjna, radiowa, prasowa, internetowa („Wałbrzych - miasto do odkrycia”), zewnętrzna (Wałbrzych - MTB); gadżety promocyjne	telewizyjna, radiowa, prasowa, internetowa, zewnętrzna („Legnica - z nią zawsze po drodze”), gadżety promocyjne
Promocja sprzedaży	konkursy („Detale architektoniczne Dzielnicy Czterech Wyznań”)	konkursy (Międzynarodowy Konkurs tradycyjnego Powożenia)	konkursy („Legnica – moje miasto”)
Sprzedaż osobista	spotkania (cotygodniowe spotkania prezydenta miasta z mieszkańcami)	spotkania (spotkania prezydenta miasta z mieszkańcami poświęcone problematyce budżetu partycypacyjnego)	spotkania (spotkania prezydenta miasta z inwestorami Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej)
<i>Public relations</i>	media społecznościowe (Facebook, naszaklasa, YouTube); oficjalna strona internetowa (www.wroclaw.pl); eventy (Święto Wrocławia)	media społecznościowe (Facebook, naszaklasa, YouTube); oficjalna strona internetowa (http://walbrzych.eu/); eventy (Dni Wałbrzycha)	media społecznościowe (Facebook, naszaklasa); oficjalna strona internetowa (www.portal.legnica.eu); eventy (Dni Legnicy)

Źródło: opracowanie autora²⁵.

Analiza zawartości Tabeli 5 wymaga dwóch zastrzeżeń. Po pierwsze, wszystkie zaprezentowane w niej działania promocyjne znajdują oparcie w aktualnych strategiach wdrażanych przez władze Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Porównanie nie uwzględnia zatem działań prowadzonych przed rozpoczęciem okresu ich obowiązywania. Po drugie, Tabela 5 przedstawia jedynie wybrane przykłady wykorzystania *promotion-mix*, nie ma charakteru całościowego zestawienia. Prezentuje te działania, które zdaniem Magdaleny Florek i Anny Augustyn, najczęściej dominują w aktywności marke-

Program Rewitalizacji Wrocławia na lata 2005-2006 i 2007-2013, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer=XLIV/2969/05>, 30.12.2014; Wrocławski Program Turystyczny, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer=XXXI/351/96>, 30.12.2014; Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wałbrzycha do 2020 roku, <http://bip.umwalbrzych.dolnyślask.pl/dokument.php?iddok=16135&idmp=471&r=0>, 30.12.2014; Strategia Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013-2020, <http://bip.um-walbrzych.dolnyślask.pl/dokument.php?iddok=11559&idmp=383&r=0>, 30.12.2014; Lokalny Program Rewitalizacji Wałbrzycha na lata 2008-2015, <http://www.bip.um-walbrzych.dolnyślask.pl/dokument.php?iddok=1898&idmp=13&r=0>, 30.12.2014; Strategia rozwoju miasta Legnicy na lata 2004-2014, http://www.portal.legnica.eu/strona-359-urzed_miasta_programy_strategie_plany.html, 30.12.2014; Strategia Rozwoju Kultury w Legnicy w latach 2007-2013 (2020), http://www.portal.legnica.eu/strona-359-urzed_miasta_programy_strategie_plany.html, 30.12.2014; Marka Miasta, http://www.portal.legnica.eu/strona-115-nasze_miasto_marka_miasta.html, 30.12.2014.

²⁵ Na podstawie: www.wroclaw.pl, 31.12.2014; <http://walbrzych.eu/>, 31.12.2014; www.um.walbrzych.pl, 31.12.2014; <http://mtb.walbrzych.pl>, 31.12.2014; www.portal.legnica.eu, 31.12.2014; <http://archiwum.portal.legnica.eu/>, 31.12.2014.

tingowej jednostek samorządu terytorialnego²⁶. W przypadku pierwszego instrumentu chodzi o reklamę telewizyjną, radiową, prasową, internetową, zewnętrzną oraz o gadżety promocyjne. Promocja sprzedaży sprowadza się do organizacji konkursów, a sprzedaż osobista spotkań z władzami miasta. Wykorzystanie czwartego instrumentu promocji – *public relations* – opiera się na mediach społecznościowych, stronach internetowych oraz eventach. Jak wynika z Tabeli 5, badane miasta wykorzystują wszystkie komponenty *promotion-mix*: reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą i *public relations*. Świadczą o tym konkretne działania podejmowane z inicjatywy władz lokalnych. W tym sensie proces kreowania wizerunku zarówno stolicy Dolnego Śląska, jak i Wałbrzycha oraz Legnicy ma kompletny charakter.

Nie oznacza to oczywiście, że wszystkie instrumenty promocji są wykorzystywane w takim samym zakresie i z taką samą intensywnością. Zestawienie pokazuje, że działania z zakresu reklamy i *public relations* przeważają w promocji badanych miast. Wrocław, Wałbrzych i Legnica stosują reklamę prowadzoną za pośrednictwem wszystkich środków masowego przekazu: telewizji, radia, Internetu, prasy. Dostrzegają równocześnie znaczenie tzw. reklamy zewnętrznej. Kolportują także gadżety promocyjne (m.in. długopisy, kalendarze, katalogi, albumy, monografie miast, kubki, koszulki, czapeczki, breloki itp.).

Na potrzeby kreowania wizerunku miast władze lokalne wykorzystują media społecznościowe (ang. *social media*)²⁷, przede wszystkim popularne serwisy Facebook, nk.pl oraz YouTube. Każde miasto dysponuje także oficjalną na bieżąco administrowaną stroną internetową, która zawiera odnośniki do profili i kont prowadzonych za pośrednictwem *social media*. Elementem promocji Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy są organizowane cyklicznie różnego rodzaju eventy. Skierowane przede wszystkim do otoczenia wewnętrznego umacniają poczucie tożsamości i identyfikacji mieszkańców z danym miastem. Władze lokalne w zdecydowanie mniejszym zakresie wykorzystują dwa pozostałe komponenty *promotion-mix*: promocję sprzedaży i sprzedaż osobistą.

Przykłady zaprezentowane w Tabeli 5 obrazują dysproporcję pomiędzy oficjalnymi (deklarowanymi) a rzeczywistymi (realizowanymi w praktyce) działaniami promocyjnymi trzech badanych jednostek samorządu terytorialnego. Duże miasta Dolnego Śląska wykorzystują wszystkie cztery komponenty *promotion-mix*, choć opracowane i przyjęte przez władze lokalne strategie w wyraźny sposób ograniczają ich działalność marketingową. Sprowadzają ją do reklamy (w przypadku Wrocławia), reklamy i *public relations* (w przypadku Wałbrzycha) oraz reklamy, *public relations* i promocji sprzedaży (w przypadku Legnicy). Aktywność prezydentów miast pokazuje również, że każde z nich prowadzi działania z zakresu sprzedaży osobistej, choć żaden z dokumentów strategicznych nie zakłada wykorzystania tego instrumentu promocji.

PODSUMOWANIE

Działania marketingowe, oparte na wykorzystaniu komponentów mieszanki promocyjnej, są jedną ze sfer aktywności jednostek samorządu terytorialnego. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę trzy elementy. Po pierwsze, nieustanną, rosnącą rywalizację o zasoby kapitałowe i ludzkie, po drugie, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, a po trzecie, dążenia władz lokalnych do utrzymania lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Podobnie jak inne jednostki samorządu terytorialnego duże dolnośląskie miasta nie tylko prowadzą, ale również programują działania marketingowe. Analiza aktywności promocyjnej Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy pozwala na sformułowanie kilku wniosków.

Opracowane, przyjęte i wdrażane przez władze lokalne strategie podkreślają, w różnym zakresie, rolę marketingu w osiąganiu celów rozwojowych badanych miast. Aktywność marketingowa, której odbiorcami są nie tylko mieszkańcy, ale również inwestorzy, przedsiębiorcy, turyści i studenci, jest zatem czynnikiem stymulującym ich funkcjonowanie. Choć nie każde z miast dysponuje specjalistycznym dokumentem, który w szczegółowy sposób określa kierunki i sposoby kreowania wizerunku, to zarówno Wrocław, jak i Wałbrzych oraz Legnica planują konkretne działania promocyjne. W tym sensie są one częścią polityki miejskiej.

Analiza zawartości Tabela 5 dowodzi, że miasta wykorzystują cztery komponenty *promotion-mix*. Zestawienie założeń dokumentów strategicznych oraz przykładów realizowanych w praktyce działań w jednoznaczny sposób wskazuje na brak pozytywnej zależności pomiędzy zakresem deklarowanej a realnej promocji Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy. Przykładem jest wykorzystanie sprzedaży osobistej, która wbrew strategiom pozostaje elementem promocji wszystkich trzech miast.

26 M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011, s. 171-192.

27 Zob. K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] R. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Warszawa 2012, s. 183-186.

Co istotne, władze dwóch badanych jednostek samorządu terytorialnego uwzględniają szerszą niż tylko miejską perspektywę prowadzonych działań. W przypadku Wrocławia mowa o „pomocy miasta w promowaniu walorów regionu”. Z kolei celem aktywności marketingowej władz Wałbrzycha jest kreowanie „nowego wizerunku Aglomeracji Wałbrzyskiej” tworzonej przez drugi pod względem wielkości ośrodek Dolnego Śląska oraz gminy ościenne. Przyjęcie takiej perspektywy wskazuje na inny niż tradycyjny sposób pojmowania oraz prowadzenia polityki miejskiej.

Analizowane działania promocyjne dużych miast Dolnego Śląska znajdują oparcie w aktualnych dokumentach. Część z nich (np. Strategia Rozwoju Miasta Legnicy) przestaje obowiązywać już w 2015 roku, inne zostaną zaktualizowane znacznie później (np. Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”). Ostateczna ocena skali i zakresu aktywności marketingowej nie jest zatem możliwa. Trudności potęgują również prace rządu nad założeniami Krajowej Polityki Miejskiej. Zwłaszcza że mogą one wpłynąć na kształt dokumentów nie tylko opracowywanych, ale również wdrażanych przez władze jednostek samorządu terytorialnego. Zestawienie deklarowanej oraz rzeczywistej aktywności marketingowej Wrocławia, Wałbrzycha i Legnicy pokazuje jednak, że jest ona trwałym elementem polityki władz lokalnych.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Avraham E., E. Ketter, *Media strategies for marketing places in crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations*, Oxford 2008.
- [2] Blackman T., *Urban policy in practice*, London, New York 2003.
- [3] Dębski M., *Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 50.
- [4] Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] Kubiak R. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Warszawa 2012.
- [5] Florek M., Augustyn A., *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011.
- [6] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- [7] GUS, *Miasta w liczbach 2012*, Warszawa 2014.
- [8] GUS, *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2013 r.*, Warszawa 2013.
- [9] Hambleton R., *The new city management*, [w:] Hambleton R., Savitch H., Stewart M. (red.), *Globalism and Local Democracy*, London 2001.
- [10] Jałowiecki B., *Polityka miejska a prawo do miasta*, „Zoon Politikon” 2013, nr 4.
- [11] Lasswell H., *The Policy Orientation*, [w:] Lerner D., Lasswell H. (red.), *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*, Stanford 1951.
- [12] Obrębalski M., *Współczesne problemy krajowej i regionalnej polityki miejskiej*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13.
- [13] Sekuła A., *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego (RSI-P)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 3.
- [14] Swianiewicz P., *Nowe interpretacje teoretyczne polityki miejskiej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 4 (22).
- [15] Surówka A., *Badanie zróżnicowania województwo pod względem konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2007, nr 11.
- [16] Szczerski K., *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Warszawa 2005.
- [17] Szwacka-Mokrzycka J., *Rola promocji w strategii gminy*, [w:] Krzyżanowska K. (red.), *Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2010.
- [18] Turnbull N., *Harold Lasswell's "Problem Orientation" for the Policy Sciences*, „Critical Policy Studies” 2008, No 2 (1).
- [19] Zybala A., *Polityki publiczne*, Warszawa 2012.

NETOGRAFIA:

- [20] <http://mtb.walbrzych.pl/>, 31.12.2014.
- [21] <http://walbrzych.eu/>, 31.12.2014.
- [22] <http://archiwum.portal.legnica.eu/>, 31.12.2014.
- [23] *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Społeczno-Ekonomicznego i Komitetu Regionów „Miejski wymiar polityki UE – kluczowe elementy agendy miejskiej UE*, http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/urb_agenda/pdf/comm_act_urb_agenda_pl.pdf, 29.12.2014.
- [24] *Lokalny Program Rewitalizacji Wałbrzycha na lata 2008-2015*, <http://www.bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/dokument.php?iddok=1898&idmp=13&r=o>, 30.12.2014.
- [25] *Lokalny Program Rewitalizacji Wrocławia na lata 2005-2006 i 2007-2013*, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer= XLIV/2969/05>, 30.12.2014.
- [26] *Marka Miasta*, http://www.portal.legnica.eu/strona-115-nasze_miasto_marka_miasta.html, 30.12.2014.
- [27] *Programy i strategie*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/index.php?idmp=13&r=o>, 29.12.2014.
- [28] *Programy, projekty i inne zamierzenia*, <http://bip.um.wroc.pl/contents/>, 29.12.2014.
- [29] *Programy, strategie, plany*, http://www.portal.legnica.eu/strona359urząd_miasta_programy_strategie_plany.html, 29.12.2014.
- [30] *Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”*, <http://bip.um.wroc.pl/contents/content/330/5367>, 30.12.2014.

- [31] *Strategia Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013-2020*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/dokument.php?iddok=11559&idmp=383&r=o>, 30.12.2014.
- [32] *Strategia Rozwoju Kultury w Legnicy w latach 2007-2013 (2020)*, http://www.portal.legnica.eu/strona-359-urzed_miasta_programy_strategie_plany.html, 30.12.2014.
- [33] *Strategia rozwoju miasta Legnicy na lata 2004-2014*, http://www.portal.legnica.eu/strona-359-urzed_miasta_programy_strategie_plany.html, 30.12.2014.
- [34] *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wałbrzycha do 2020 roku*, , 30.12.2014.
- [35] *Wrocławski Program Turystyczny*, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer=XXXI/351/96>, 30.12.2014.
- [36] www.portal.legnica.eu, 31.12.2014.
- [37] www.um.walbrzych.pl, 31.12.2014.
- [38] www.wroclaw.pl, 30.12.2014.
- [39] *Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020 przyjęte przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 16 lipca 2013 r.* ,http://www.mir.gov.pl/aktualnosc/polityka_rozwoju/Documents/Zalozenia_KPM_21102013.pdf, 28.12.2014.