

# Agnieszka Stanowicka

---

## Planowanie strategii kształtowania wizerunku miasta

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (14), 19-25

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# Planowanie strategii kształtowania wizerunku miasta /

## Planning a strategy to create the city's image

**Adres do korespondencji:**

e-mail: agnieszka.stanowicka@uwm.edu.pl

### ABSTRACT

The following paper presents a model of creating the city's image and discussed its various stages, indicating under it the special role of planning. This step is often overlooked in practice, and in fact is crucial for the effectiveness of the identity strategy. It should start from market research to identify determinants of image, analyze previously imple-

mented strategy. Only then it is used to select the objectives, instruments and actions that will be implemented in order to create the desired image of the city.

**KEY WORDS:** IDENTITY; IMAGE; STRATEGY CREATING THE IMAGE; CITY MANAGEMENT; CITY BRAND; TERRITORIAL MARKETING.

## 1. WSTĘP

Strategia kształtowania pożądanego wizerunku miasta, jest to świadome budowanie jego tożsamości i komunikowanie jej otoczeniu. Współczesne podmioty dostrzegają potrzebę celowego jej kreowania, jednak nie zawsze wiedzą, jak umiejętnie to robić. Dotyczy to także władz miejskich, które zauważyły, że współcześnie na globalnym rynku warto się wyróżnić, oddziałując na postrzeganie miasta przez poszczególne grupy otoczenia podmiotowego. Nie mniej działania, podejmowane w tym zakresie często pozostają przypadkowe i wyrywkowe. Niejednokrotnie sprowadzają się one do stworzenia logo, hasła promocyjnego lub typowej kampanii reklamowej (Lutek, Gołoś, 2010). Są to konkretne narzędzia i działania strategiczne lecz brakuje w tym wszystkim bardzo ważnego etapu, a mianowicie planowania. Miasta często naśladują inne, uznając, że skoro „inni tak ro-

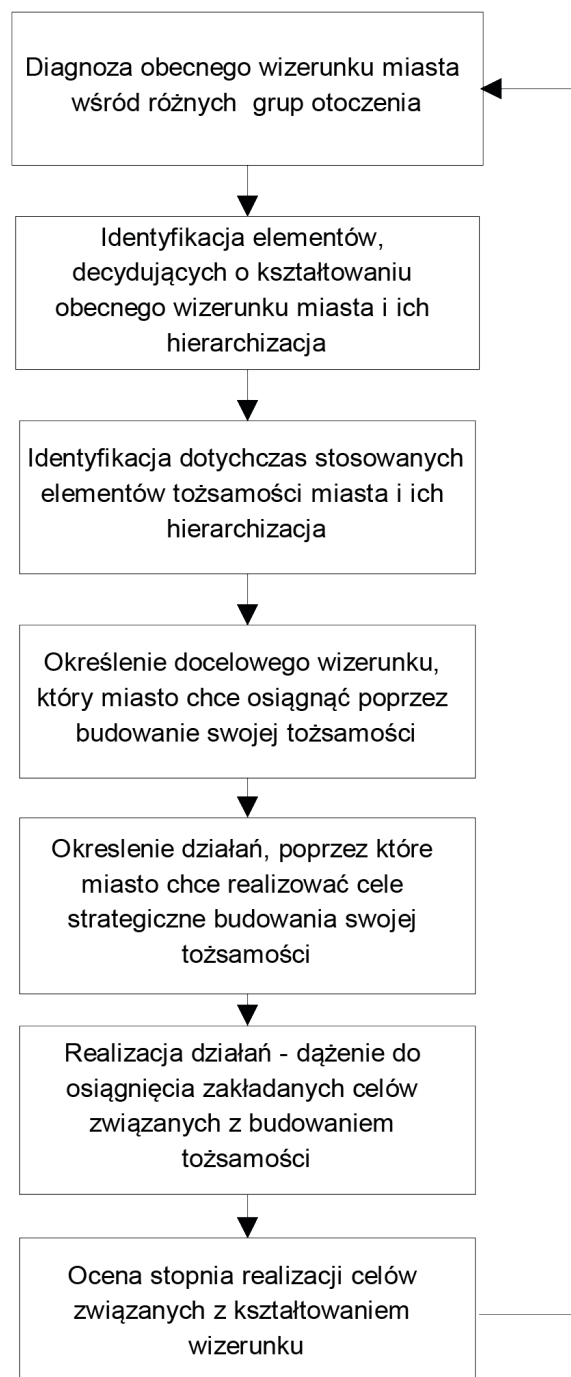
bią, to i my tak możemy, a może wręcz powinniśmy”. Funkcja marki jako wyznacznika tożsamości polega na zapewnieniu unikalnej identyfikacji na podstawie sumy skojarzeń, jakie wywołuje (Piątkowska, 2010). Często miasta zapominają też o etapie kontrolowania efektów podjętych działań. W ten sposób zostaje stworzone hasło reklamowe, którego kształt i wymiar nie wynika ze zdiagnozowanych sił i możliwości miasta, a następnie hasło to jest powtarzane przez wiele lat bez badania, czy jego odbiór jest zgodny z intencjami władz miasta oraz czy przekaz z wykorzystaniem tego hasła jest w ogóle zauważany wśród odbiorców i motywuje ich do podjęcia działań i decyzji, zgodnych z oczekiwaniami władz miasta. Takie podejście powoduje generowanie kosztów, lecz nie wiadomo, czy podejmowane działania są efektywne i skuteczne. Warto więc kompleksowo podejść do problemu kształtowania wizerunku miasta, realizując wszystkie niezbędne etapy tego procesu, a nie tylko

skupiać się na wykorzystywaniu powszechnie znanych narzędzi drogą naśladownictwa. W tym celu autorka przedstawi model kształtowania wizerunku miasta oraz omówi jego poszczególne etapy, wskazując na najistotniejsze elementy oraz możliwości ich indywidualnego zrealizowania. Metodą badawczą zastosowaną w poniższym opracowaniu jest krytyczny przegląd piśmiennictwa.

## 2. ETAPY KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU MIASTA

Na początek kilka uwag wprowadzających, definiujących pojęcia używane w opracowaniu. W literaturze pojawiają się trzy określenia, które bywają nawet czasem błędnie utożsamiane. Są nimi: wizerunek, tożsamość oraz marka. Marka to nazwa, symbol, termin, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji (Kotler, 1994). Kluczowa jest nazwa marki – w marketingu miejsce zatem nazwa miasta, z którą związane skojarzenia kształtują określony jego wizerunek. Wizerunek zatem, to rynkowy odbiór marki, budowanej poprzez tożsamość (zwaną strategią tożsamości, strategią kształtowania wizerunku miasta). Tożsamość to wyselekcjonowane cechy/ korzyści miasta, komunikowane w sposób celowy i zaplanowany wybranym grupom otoczenia z myślą o ukształtowaniu pożądanego wizerunku. Tożsamość to kompleksowy komunikat o marce wysyłany do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich dostępnych narzędzi marketingowych (Alt-korn, 2001). Strategia kształtowania wizerunku miasta to plan komunikowania tożsamości miasta jego otoczeniu tak, aby wizerunek jaki się ukształtuje, był jak najbardziej zbliżony do tożsamości miasta. Podstawowe etapy budowania takiej strategii przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Etapy budowania tożsamości miasta



Źródło: M. Urbaniak, *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s.217.

Nawiązując do wstępnych uwag autorki o wyrywkowym podejściu do problemu kształtowania wizerunku, władze miast często ograniczają się do przedostatniego etapu, jakim jest realizacja działań. Jest to tylko jeden z wielu etapów, które poniżej zostaną omówione.

### 3. ROLA I ZAKRES PLANOWANIA STRATEGII KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU MIASTA

Cały model kształtowania wizerunku miasta można podzielić na pewne bardziej ogólne etapy (Lutek, Gołoś, 2010);

1. Etap diagnostyczny;
2. Etap poszukiwawczy;
3. Etap strategiczny.

Pierwszy element etapu diagnostycznego to ocena aktualnego wizerunku miasta. Nie ma innego sposobu na zrealizowanie tego etapu jak badanie rynku. Efektem tego musi być minimum informacji na temat, tego czy wizerunek miasta jest pozytywny, negatywny czy raczej pozytywny ale wymaga poprawy lub doskonalenia w niektórych obszarach (jakich?). Dobrze by było aby ankiety (bo to najczęściej wykorzystywane techniki badawcze na tym etapie) przeprowadzone były z wykorzystaniem warstwowego doboru próby do badania tj. bazowały na wyodrębnionych segmentach rynku. Okazać się może bowiem, że wizerunek miasta wśród turystów jest pozytywny, natomiast mieszkańcy nie są zadowoleni z życia w swoim mieście. Badanie wizerunku jest to zadanie trudne, ale nie niemożliwe. Stosuje się w tym celu zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. Badanie wizerunku opiera się na założeniu o istnieniu silnego związku między wizerunkiem a zachowaniem się ludzi w stosunku do obiektu (miasta). Celem badań wizerunku miasta jest określenie skojarzeń powiązanych z nim. Wśród metod jakościowych, stosowanych do badania wizerunku wyróżnić można m.in. technikę wolnych skojarzeń czy technikę wolnych listów, metody kontrastowe, w tym asocjacje słowne, sortowanie, porównania parami, porównania w triadach, wywiady, techniki projekcyjne (Razmus, 2010). Jednak mankamentem tych metod jest subiektywność w interpretacji wyników pomiaru i brak możliwości ich porównywania. Badania ilościowe dają możliwość przedstawienia wyników pomiarów wizerunku w postaci liczbowej lub procentowej. Zalicza się do nich: skalę Likerta, skale rankingowe i skale typu pick-any. Wadą badań ilościowych jest to, że badają one niewielki zakres wizerunku (Razmus 2010). Problem z badaniem wizerunku polega też na tym, że wizerunek jest różnie definiowany i różni badacze koncentrują się na odmiennych jego elementach. Elementy te to (Razmus, 2010):

- cechy;
- korzyści funkcjonalne;
- korzyści psychiczne;

- korzyści społeczne;
- typ użytkownika;
- sytuacja użytkownika;
- osobowość marki.

Pierwszym etapem jest wyodrębnienie tych cech i korzyści, które są ważne w postrzeganiu danego miasta. Jest to etap bardzo ważny gdyż pominięcie istotnych cech może spowodować znaczny błąd pomiaru wizerunku. Dopiero gdy cechy zostaną wyselekcjonowane tworzy się z ich użyciem skale ocen, a następnie poddaje się rynkowej ocenie. Problem w praktyce polega na tym, że często skale te są uporządkowanym zbiorem chaotycznych skojarzeń. Trudno też ocenić jednoznacznie, które cechy, czy korzyści, są kluczowe dla wizerunku. Nie jest łatwo przypisać im wagi, a byłoby to prawdopodobnie pożądane. Wizerunek miasta to zbiór wszelkich skojarzeń z marką, – jeśli przyjąć taką definicję, to w kolejnym etapie też warto by te skojarzenia uporządkować, zhierarchizować, co nie jest proste. Wizerunek można zbadać na różne sposoby, z wykorzystaniem w każdym z nich różnych zbiorów cech – skojarzeń. Czy wyniki badań będą wtedy porównywalne? Nie istnieje metoda idealna do zbadania wizerunku miasta, co nie znaczy że nie należy go w związku z tym badać. Zastosowanie odpowiednich metod i technik pozwoli, choć częściowo, ocenić nastawienie odbiorców do miasta oraz ich oczekiwania.

Warto też byłoby ocenić, czy wizerunek miasta jest silny, czy słaby, zakorzeniony w umysłach odbiorców. Jest to szczególnie istotne, jeśli zostanie zdiagnozowany negatywny odbiór tożsamości miasta. Jeśli negatywny wizerunek jest silny, będzie wymagało to dużego wysiłku i zaangażowania w kierunku jego poprawy lub zmiany. Na etapie oceny wizerunku miasta warto też określić fazę w cyklu życia wizerunku (Altkorn, 2001):

1. faza zaistnienia;
2. faza rozwoju;
3. faza utrzymywania (konkurowania);
4. faza zmian.

W pierwszej fazie celem podejmowanych działań jest zbudowanie świadomości wizerunku, opartej na poznaniu cech i zalet oferty miejskiej. Jest to etap pozycjonowania miasta w świadomości odbiorców. Gdy wizerunek zaistnieje w świadomości nabywców rozpoczyna się faza rozwoju, która ma na celu umacnianie i doprecyzowanie zbudowanego wizerunku. Następnie miasta wkraczają w fazę utrzymania swego wizerunku. Faza utrzymania, to okres gromadzenia przez odbiorców doświadczeń,

wynikających z kontaktów z miastem. Strategia tożsamości na tym etapie ma na celu utrzymanie, oraz umacnianie osiągniętego wizerunku miasta.

Jeśli zatem na etapie diagnostycznym istniejący wizerunek zostanie oceniony jako odpowiedni, ale mało wyrażny, należy go za pomocą odpowiednich instrumentów strategii tożsamości wzmocnić. Jeśli wizerunek jest właściwy, ale zbyt wąski, trzeba go poszerzyć (wyeksponować jeszcze inne zalety oferty miejskiej – atrybuty miasta). Jeśli wizerunek miasta jest nieodpowiedni należy zbudować nowy. Jest to zatem bardzo ważny etap, który pozwoli podjąć decyzję o charakterze przyszłej strategii kształtowania wizerunku miasta, która będzie mogła być:

1. strategią utrzymania;
2. strategią poprawy lub;
3. strategią zmiany.

Kolejny etap w kształtowaniu wizerunku miasta to identyfikacja jego determinant, uporządkowanie ich, a następnie podjęcie decyzji, które z nich będą aktywnie wykorzystywane w strategii kształtowania wizerunku miasta. Determinanty te autorka podzieliła na (Stanowicka-Traczyk, 2008):

- związane z makrootoczeniem miasta;
- związane z cechami miasta (jego potencjałem wewnętrznym);
- związane z cechami obsługiwanego segmentu rynku i psychologicznymi cechami nabywców;
- związane ze skutecznością procesów komunikacji oraz kontaktami interpersonalnymi odbiorców oferty miejskiej;
- związane ze stosowaną strategią marketingową.

Makrootoczenie miasta to te elementy otoczenia, na które ani władze miasta, ani mieszkańcy, czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w danym mieście, nie mają bezpośredniego wpływu. Określa się je często jako warunki funkcjonowania miasta lub uwarunkowania jego rozwoju. Na makrootoczenie miasta składają się następujące elementy, które powinny zostać poddane analizie:

1. otoczenie ekonomiczne (uwarunkowania wynikające z rozwoju gospodarki, stanu koniunktury);
2. otoczenie prawne (uwarunkowania wynikające z istniejącego systemu prawnego);
3. otoczenie polityczne (uwarunkowania wynikające z istniejącego systemu politycznego i ustrojowego państwa);

4. otoczenie technologiczne (rozwój nowych technologii i ich wpływ na rozwój miasta, nowinki naukowe);
5. otoczenie społeczno-kulturowe;
6. otoczenie demograficzne;
7. stan środowiska naturalnego;
8. rozwój gospodarki globalnej (skutki konwergencji ekonomicznej państw, ujednolicania się potrzeb itd.).

Warunkują one i ukierunkowują planowaną strategię kształtowania pożądanego wizerunku miasta. Władze miasta powinny je rozpoznać, przewidywać, eksponować korzystne zmiany makrootoczenia, umiejętnie wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu dla budowania i umacniania swojego wizerunku.

W następnym etapie rozpoznać należy kluczowe zasoby miasta, bo to one prawidłowo dobrane staną się wyróżnikami tożsamości miasta. Podzielić je można na następujące ogólne grupy (Lutek, Gołoś, 2010):

1. historyczne (zabytki, wydarzenia itp.);
2. kulturowe (języki, zwyczaje, kuchnia, ubiór, sztuka itp.);
3. biznes (siła robocza, ulgi podatkowe i inne elementy klimatu inwestycyjnego);
4. wiedza (szkolnictwo, wykształcenie, innowacje, wynalazki itp.);
5. naturalne (klimat, ukształtowanie terenu, stan środowiska itp.);
6. emocjonalne (wizerunek miasta, stereotypy, opinie itp.);
7. sportowe (osiągnięcia, wydarzenia, infrastruktura itp.);
8. zdrowotne (wypoczynkowe, zdrowotne, hobbyistyczne itp.).

Zasoby, które zostaną ocenione jako mocne strony miasta powinny być łączone w spójne skojarzeniowo grupy, tworząc kierunek strategiczny rozwoju miasta.

Następnie należy przeanalizować dotychczas stosowaną strategię kształtowania wizerunku miasta. Okazuje się, że w przypadku niektórych miast, strategia taka, w ogóle nie była realizowana, w przypadku niektórych, stosowane instrumenty były przypadkowe. Należy każdy z nich poddać ocenie pod kątem skuteczności oraz spójności z pozostałymi elementami strategii, w tym jej nadrzędnymi celami. Warto byłoby odpowiedzieć na następujące pytania:



- Czy dotychczas realizowane działania w zakresie kształtowania wizerunku miasta były planowane pod kątem założonych celów?
- Czy są ustrukturyzowane, a w efekcie cały plan kształtowania pożądanego wizerunku miasta jest spójny, jednolity i zharmonizowany?
- Czy realizowane działania i stosowane instrumenty są skuteczne (wskazane byłyby tu badania rynku)?
- Czy zestaw instrumentów jest prawidłowo zaprojektowany?
- Czy wszystkie zaplanowane działania były rzeczywiście realizowane, a jeśli nie to jakie były tego przyczyny (bariery realizacji)?

Po zakończonym etapie diagnostycznym należy przejść do etapu poszukiwawczego. Na etapie tym trzeba sprecyzować pożądaną wizerunek miasta czyli określić cel i wynikające z niego cele cząstkowe strategii tożsamości. Cele powinny być zgodne z ogólną wizją i misją miasta.

Wizerunek miasta można kształtować w celu<sup>1</sup>:

- zmiany nastawienia jednostek i organizacji do miasta,
- wzmocnienia lokalnego patriotyzmu i zaufania do władz miejskich,
- i zwiększenia ruchu turystycznego poprzez oferowanie dziedzictwa kulturowego
- innych atrakcji miasta,
- przyciągnięcie inwestorów, przemysłowców, przedsiębiorców, by zrestrukturyzować lokalną gospodarkę (zwielokrotnienia inwestycji w kapitale miejskim),
- zachęcenia gości do odwiedzin, by przez ożywienie i konserwację historycznych materiałów podwyższyć wartość dziedziczonego materiału itp.

Następne zadanie to wyselekcjonowanie tzw. wyróżników tożsamości czyli tych cech/korzyści, na bazie których będzie budowana tożsamość miasta. Jest to zadanie trudne i powstaje wokół tego tematu wiele kontrowersji. Dotyczą one nie tylko tego, jakie cechy miasta powinny stać się jego wyróżnikami, ale też ile ich powinno być. Są zwolennicy tego, że powinien to być jeden mocny atrybut miasta, który wyróżni je spośród innych. Inni sądzą, że lepiej koncentrować strategię tożsamości wokół kilku wybranych wyróżników tożsamości, zwłaszcza, że miasto ma ofertę bardziej złożoną i adresowaną do większej liczby odbiorców niż ma to miejsce w przypad-

ku pojedynczych podmiotów, takich jak przedsiębiorstwa. Koncepcja pozycjonowania marki, oparta na jednym atrybucie podmiotu bardziej właśnie odnosi się do przedsiębiorstw. Natomiast skupienie się na zbyt dużej liczbie wyróżników skutkować może „rozmyciem” wizerunku miasta, który będzie mało konkretny i wyrazisty. Jest to więc etap bardzo ważny i być może decydujący o sukcesie strategii tożsamości. Przykładowe wyróżniki tożsamości wymieniono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Elementy tożsamości miasta jako podstawy kształtowania jego wizerunku

Elementy tożsamości	Rzeczywisty lub potencjalny wizerunek
Lokalizacja (położenie geograficzne i wynikające z tego ukształtowanie terenu, klimat, roślinność, bogactwa naturalne itp.)	Miasto nadmorskie miasto górskie
Historia i zabytki	Miasto zabytkowe, z tradycjami (miasto historyczne) Miasto młode, bez tradycji
Dominująca działalność gospodarcza	Miasto przemysłowe Miasto turystyczne Miasto uzdrowiskowe
Zabudowa terenu, rozwiązania urbanistyczne	Miasto nowoczesne Miasto tradycyjne Miasto zacofane
Demografia (struktura wiekowa mieszkańców, ich aktywność zawodowa, przyrost liczby mieszkańców) oraz tempo rozwoju gospodarczego	Miasto ludzi młodych Miasto ludzi starszych Miasto rozwojowe Miasto bez perspektyw rozwojowych Miasto ludzi pracowitych i przedsiębiorczych
Profil zawodowy dominującej liczby mieszkańców	Miasto artystów Miasto ludzi biznesu Miasto górnicze, włókiennicze itp.
Poziom wykształcenia mieszkańców, liczba placówek oświatowych, uczelni, ośrodków naukowych	Miasto inteligentkie Miasto robotnicze Miasto studenckie Ośrodek naukowy
Rozwiązania komunikacyjne, przejezdność, zatłoczenie	Miasto zatłoczone Miasto przyjazne dla kierowców
Porządek i czystość, stan środowiska naturalnego	Miasto czyste, zadbane Miasto zaniedbane, zanieczyszczone

Źródło: Szwejca 2009.

Problemy, jakie na tym etapie się pojawiają to także (Lutek, Gołoś, 2010):

- realne zasoby, miasta, które nie powinny być eksploatowane, a jednak są przez odbiorców zauważalne i nie da się tego wyeliminować (np. niekorzystne położenie, zanieczyszczenie środowiska, niski stan rozwoju gospodarczego itp.),

<sup>1</sup> K. Stopczyńska, A. Rychtelska, *Marketing terytorialny jako narzędzie kreowania wizerunku regionu*, [w:] Mazurek-Łopacińska K., Styś A., *Marketing – przełom wieków*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, Prace naukowe nr 852, s. 267.

- skala różnorodności w obrębie miejsca (nie wszystko, co buduje wizerunek da się zbadać, przewidzieć, kształtować np. psychologiczne uwarunkowania kształtowania się wizerunku miasta),
- wielość segmentów rynku, z których w zasadzie wszystkie muszą stać się rynkiem docelowym (miasto nie może, tak jak np. przedsiębiorstwo, skoncentrować się na jednym tylko segmencie rynku, nawet jeśli określi że chce wykreować wizerunek miasta turystycznego to nie może skupić się tylko i wyłącznie na turystach, mieszkańcy miasta pozostaną nadal kluczową grupą odbiorców oferty miejskiej),
- niekiedy konserwatyzm decydentów reprezentujących samorząd terytorialny,
- rozdział doradztwa i decyzji, co powoduje, że wizje specjalistów ds. marketingu nie są w praktyce realizowane (powody mogą być bardzo różne: od braku zrozumienia i poparcia idei aż po ograniczenia budżetowe, których planiści nie zawsze są świadomi),
- funkcjonowanie niezależnie od siebie wielu strategii marek mających wpływ na miejsce (wewnątrzkrajowej, zewnątrzkrajowej, regionalnej, czy strategii miast w obrębie jednego województwa).

Na etapie poszukiwawczym prace są w dużym stopniu intuicyjne, mają charakter ekspercki. Ważnym jest jednak, aby prace te, były prowadzone w sposób usystematyzowany i konsultowany tzn. taki, w którym zespół strategów współpracuje i konfrontuje swoje pomysły z szerszym gronem osób zaangażowanych w proces lub z gronem eksperckim (Lutek, Gołoś 2010). Niektórzy zalecają nawet testowanie wybranych kierunków strategicznych. Bada się ich atrakcyjność, wiarygodność, oryginalność, dostosowanie do warunków miejsca itp. Mogą to być badania ankietowe (wywiady) ale też coraz częściej konsultacje społeczne, dzięki którym mieszkańcy miasta czują, że mają wpływ na to, co się dzieje w ich mieście. Ostatecznie strategia kształtowania wizerunku ma charakter dualistyczny – z jednej strony jest adresowana do mieszkańców, a z drugiej strony, to oni są kluczowym zasobem miasta, a więc najważniejszym podmiotem, kreującym tożsamość miasta.

Następnie trzeba zaplanować działania i instrumenty, jakie będą stosowane z myślą o realizacji założonych celów. Tożsamość miasta kształtują (Altkorn, 1999):

1. postawa (urban attitude);
2. zachowania (urban behaviour);
3. komunikacja z otoczeniem (urban communication);
4. identyfikacja wizualna (urban design).

Projekt strategii powinien koncentrować się wokół wszystkich tych elementów.

Podsumowując rozważania dotyczące planowania strategii tożsamości należy jeszcze dodać, że proces ten może być rozpatrywany jako (Wrzosek, 2004):

1. zbiór działań sformalizowanych (ustrukturalizowanych);
2. zbiór działań spontanicznych.

W pierwszym przypadku strategia tożsamości kształtowana jest w sposób świadomy. Jest celowo opracowywana w toku procesu planowania strategicznego. W drugim przypadku strategia tożsamości powstaje stopniowo bez odgórnego planowania jej kształtu. W procesie tworzenia strategii tożsamości wyróżnić można zatem dwa podejścia (Pomykalski, 2000):

- modelowe (inaczej klasyczne, planistyczne, zakładające uporządkowany, systematyczny tryb postępowania w procesie kształtowania strategii),
- empiryczne (zakładające ciągłe dostosowywanie strategii tożsamości do zmieniających się warunków rynkowych oraz zmieniających się zasobów i umiejętności – w efekcie strategia ta stale ewoluuje).

Oba podejścia nie powinny być traktowane rozłącznie. Zdaniem autorki pożądane jest planistyczne kształtowanie strategii tożsamości. Jednak jej kształt powinien być w trakcie jej stosowania modyfikowany w oparciu o zmiany zachodzące w zasobach miasta i jego otoczeniu. To co w istotny sposób odróżnia podejście planistyczne od empirycznego w procesie kształtowania strategii tożsamości to fazowość postępowania. Zdaniem autorki jest ona wskazana w przypadku kształtowania skutecznej strategii tożsamości miasta (Stanowicka- Traczyk 2009).

Po dokładnym zaprojektowaniu instrumentarium strategii tożsamości miasta należy ustalić osoby i komórki, odpowiedzialne za realizację wyodrębnionych zadań, a następnie opracować harmonogram działań, czyli ustalić i rozplanować w czasie szczegółowe działania w ramach każdego z instrumentów (np. w odniesieniu do reklamy należy dokonać wyboru mediów, treści i formy przekazu itd.). Należy zwrócić uwagę na to, by działania w ramach każdego z instrumentów uzupełniały się wzajemnie, a w żadnym razie nie były sprzeczne.

Na tym etapie należy także ustalić budżet na realizację poszczególnych, zaplanowanych działań. W praktyce władz miejskich przyjęte jest, by corocznie w ramach opracowywania budżetu lokalnego, przeznaczyć na dany cel określoną kwotę i ewentualnie wskazać na możliwości

pozyskania dodatkowych środków. Podczas planowania budżetu ważne jest przekonanie, że wydatki na budowanie tożsamości są inwestycją, której należy dokonywać w sposób ciągły, a nie przypadkowy (zgodnie z przyjętym programem działania – strategią tożsamości).

#### 4. WNIOSKI

Strategia kształtowania wizerunku miasta jest to plan komunikowania tożsamości miasta jego otoczeniu. W zarządzaniu miastem ważnym jest, aby nie był to plan powstający w drodze „naśladownictwa”, wskazujący przypadkowe instrumenty czy opisujące chaotyczne i niepodporządkowane wizje rozwoju miasta działania. Powinien to być proces planowania, który jest kluczowym elementem modelu kształtowania wizerunku miasta.

Punktem wyjścia w planowaniu są badania rynku, które są kosztowne, pracochłonne i czasochłonne, ale dostarczają bardzo cennych informacji bazowych o tym, jaki obecnie jest wizerunek miasta w poszczególnych grupach odbiorców. Etapu tego nie należy więc lekceważyć czy pomijać. Oprócz aktualnego odbioru tożsamości miasta należy ocenić też siłę skojarzeń, jakie wywołuje marka miasta, a także fazę rozwoju wizerunku. Etap ten pozwala wskazać strategiczny kierunek przyszłej strategii tożsamości, która będzie strategią utrzymania, strategią

poprawy lub strategią zmiany. W każdym z trzech przypadków będzie wymagało to w przyszłości różnych działań i instrumentów.

Zanim powstanie strategia kształtowania wizerunku, która ma się okazać w przyszłości skuteczna ważne jest też rozpoznanie determinant wizerunku. Należy je zidentyfikować, uporządkować i wybrać te, które będą eksponowane otoczeniu, stając się wyróżnikami tożsamości miasta.

Następnie trzeba poddać ocenie dotychczas realizowaną strategię tożsamości miasta. Warto przyjrzeć się jej kompletności, wewnętrznej spójności, zbieżności z ogólną wizją rozwoju miasta i innymi celami strategicznymi. Pożądanym byłoby poddanie ocenie skuteczności dotychczas stosowanych działań, a w razie stwierdzenia, że jest ona niska poszukania źródeł (przyczyn) tego stanu rzeczy. Chodzi o to, aby „uczyć się na własnych błędach”. Autorka w szczególności zwróciła uwagę na pomijany często w praktyce ten etap diagnostyczny (badawczy), który ma stanowić punkt wyjścia do standardowych elementów planowania czyli określenia celu, w postaci pożądanego wizerunku miasta, a następnie zaplanowania działań i instrumentów, jakie są niezbędne by założony cel udało się osiągnąć.

#### LITERATURA

1. Altkorn J., (1999), *Wizualizacja firmy*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
2. Altkorn J., (2001), *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*. Marketing i Rynek, nr 6.
3. Altkorn J., (2001), *Strategia marki*. PWE, Warszawa.
4. Kotler Ph., (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Gebethner spółka, Warszawa.
5. Lutek P., Gołoś A., (2010), *Model przygotowania strategii marki miejsca*. Marketing i Rynek, nr 10.
6. Łuczak A., (2002), *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, PAN, Warszawa.
7. Piątkowska M., (2010) *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*. Marketing i Rynek, nr 1.
8. Pomykański A., (2000), *Strategie marketingowe*. Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź.
9. Razmus W., (2010), *Metody pomiaru wizerunku marki*. Marketing i Rynek, nr 6.
10. Stanowicka-Traczyk A., (2008), *Strategia kształtowania wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*. Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz.
11. Stanowicka-Traczyk A., (2009), *Metody i etapy kształtowania strategii tożsamości miasta*. Ekonomiczne problemy usług nr 30. Zeszyty Naukowe nr 59, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
12. Szwejca D., (2009), *Jak zmienić wizerunek miasta*. Marketing i Rynek, nr 2.
13. Wrzosek W., (2004), (red.), *Strategie marketingowe*. PWE, Warszawa.