

Spozycjonujemy miasta

Piotr Lutek

Zbliżający się termin wstąpienia Polski w szeregi Unii Europejskiej wzbudza, co zrozumiale, zainteresowanie wielu grup społecznych. Problem wzmożonej rywalizacji i nowo zdefiniowanego mikro- i makrootoczenia nie dotyczy jednakże tylko przedsiębiorczości w tradycyjnym jej ujęciu. Swobodny przepływ kapitału, zasobów ludzkich i technologii spowoduje również trwałe zmiany układu sił na gospodarczej mapie Polski.

Wkraczamy więc w obszar konkurencji pomiędzy poszczególnymi miastami, województwami, a nawet całymi regionami. Obszar o tyle istotny i wart dokładnej analizy, że zmiany, które nastąpią w momencie pełnej integracji, będą miały zdecydowanie nie bardziej trwały charakter, aniżeli te związane z wybranymi kategoriami produktów i usług konsumpcyjnych.

Koncepcja grup strategicznych

Władze Krakowa zdecydowały ostatecznie o potrzebie wykreowania spójnego wizerunku miasta i wykorzystania niewątpliwych atutów związanych z jego duchem, tradycją i dziedzictwem. W tym celu poproszono grupę ekspertów, którzy rozpoczęli pracę nad komunikacją, jaka powinna towarzyszyć działaniom promocyjnym. Ustalono przy tym, że Kraków powinien, w głównej mierze, rywalizować o tę grupę konsumentów, w tym przypadku turystów, którzy posiadają w swoim koszyku wyboru również Pragę i Budapeszt. Od razu nasuwa się istotne pytanie o przyczyny zakwalifikowania akurat tych

ośrodków jako głównych konkurentów. Nie kwestionując trafności samego postępowania.

Grupę strategiczną można zdefiniować jako zbiór organizacji stosujących podobne strategie działania, wy-

oraz zbioru najważniejszych konkurentów. Nie inaczej sprawa wygląda w przypadku miasta. Każda gmina dysponuje pewnym zestawem aktywów o charakterze materialnym i niematerialnym. Większość z nich stanowi typowy element, wynikający z samej definicji. Sieć wodociągowa, urzędy, szkoły, drogi, komunikacja miejska itd. to składniki, które można określić mianem wspólnych dla wszystkich jednostek. Jednak to nie one decydują o dynamicznym rozwoju. Tym, co pozwala miastom stawać się konkurencyjnymi, są ich unikalne atrybuty wynikające zarówno z naturalnych uwarunkowań i historii, np. lokalizacja, jak i nabytych, doskonalonych później przez lokalną społeczność – wysoki poziom nauczania na poziomie uniwersyteckim.

korzystujących podobne zasoby i umiejętności, jak również kierujących swoją ofertą do zbliżonych segmentów odbiorców¹.

W praktyce elementem kluczowym przy konstruowaniu grup strategicznych jest określenie istotnych zmienionych strategicznych, które różnicują przedsiębiorstwa w danym sektorze,

Tym, co różni miasta od produktów i przedsiębiorstw poddawanych tradycyjnej analizie sektorowej, jest w większości wypadków mnogość możliwych do realizacji scenariuszy i rodzajów przewag konkurencyjnych, które będą stanowić o długookresowym sukcesie.

Dla przygotowujących strategię rozwoju miasta kluczowe jest nie tylko

określenie tych czynników, które można określić mianem barier w ramach kategorii, ale przede wszystkim właściwe zakwalifikowanie konkurentów jako dominujących, ważnych i marginalnych z punktu widzenia analizowanego zestawu aktywów.

Prawdopodobnie Budapeszt jest najbliższym konkurentem Krakowa w rywalizacji o niemieckich i japońskich turystów odwiedzających Europę Wschodnią. Gdyby jednak władze miasta zdecydowali się oprzeć rozwój dawnej stolicy Polski na ponad 600-letnim Uniwersytecie Jagiellońskim i innych szacownych uczelniach, zagrożenia należałoby szukać znacznie bliżej.

W poszukiwaniu wzorców doskonałych

Niezależnie od drogi, jaka zostanie wybrana, pojawia się pytanie o stan docelowy. Benchmarking pozwala nam wybrać miasto, z którym będziemy się sukcesywnie porównywać i oceniać nasze postępy.

Przy wyborze kandydata nie należy jednak ograniczać się tylko do najbliższego otoczenia konkurencyjnego. Oczywiście, bezpośredni rywal jest niezwykle istotny, choćby z punktu widzenia analizy własnych słabości i źródeł siły. Bardzo łatwo, w takim przypadku, określić i zaprojektować działania, które pozwolą na zmniejszenie dystansu. Ze względu na identyczne środowisko, w jakim działamy, można również przygotować zestawienie w podziale na benchmarking strategiczny, marketingowy i strukturalny,

co szczegółowo obrazuje różnice procesowe i realizowane cele.

Jednakże warto także pokusić się o znalezienie odpowiednika na poziomie globalnym. Taki manewr pozwoli nam, przede wszystkim, wykonać, od czasu do czasu, miłowy krok na drodze rozwoju, unikając przy tym powielania błędów i schematyzmu, który stanowi realne zagrożenie. Wynika to z kompletnej definicji benchmarkingu, który zakłada ciągły proces monitorowania i analizy nie tylko najbliższych konkurentów, ale również tych organizacji, które postrzegane są jako liderzy w danym obszarze funkcjonowania organizacji.

■ Mówiąc o Londynie, od razu ukazują się nam obrazy przedstawiające Big Ben i słynną Tower. Wybierając się do Rzymu, wyobrażamy sobie Koloseum czy Plac św. Piotra. Takich atutów niestety nie ma prawie żadne miejsce w Polsce.

Proces analizy, prowadzącej do wyboru określonej strategii, powinien się rozpoczynać od odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

■ Czy w naszym posiadaniu są jakieś kompetencje, które można uznać za wyróżniające?

■ Czy kompetencje te mają bezpośredni wpływ na przyszły sukces organizacji?

Zestawienie odpowiedzi na powyższe pozwala skonstruować prostą macierz, dającą odpowiedź na pyta-

nie, jak i gdzie poszukiwać idealnych rozwiązań.

Podstawową zaletą teorii benchmarkingu jest możliwość jej stosowania zarówno do organizacji jako całości, jak i poszczególnych procesów w jej ramach. Dlatego też narzędzie to może, a przy strategicznym podejściu powinno, być brane pod uwagę przy planowaniu działań promocyjnych.

W rzeczywistości zarządzający polskimi miastami nie sięgają po nowe rozwiązania, ograniczając się do działań typowych, które z jednej strony nie wskazują unikalnych korzyści, jakie oferuje ośrodek, z drugiej zaś przedstawiają go w sposób schema-

tyczny. A przecież każde miasto ma swoją specyfikę.

Efektywna alokacja, czyli budżet promocyjny miasta

Praktycznie wszystkie budżety gmin miejskich zawierają pozycję pod nazwą promocja miasta. Pozycja ta zwykle obejmuje koszty publikacji dotyczących miasta, wydatki związane z organizacją różnorodnych imprez i wydarzeń. Często dodatkowo pod pozycją tą ukryte są koszty delegacji i współpracy z partnerami zagranicznymi.

Wielkość budżetu promocyjnego w większości przypadków ustalana jest w sposób przypadkowy. O wielkości wydatków promocyjnych decyduje liczba podróży zagranicznych zarządu miasta, czy też zdolność do organizowania imprez. Podstawowym jednak czynnikiem ograniczającym wielkość budżetu promocyjnego miast jest wielkość wpływów budżetowych (zwykle zbyt niskich w odczuciu decydentów). Niestety, budżet promocyjny miasta

Czy kompetencje mają bezpośredni wpływ na sukces organizacji?

		nie	prawdopodobnie	tak
Czy posiadamy kluczowe kompetencje?	tak	Poszukiwanie nowych rozwiązań	Koncentracja na kluczowych obszarach	Droga do przywództwa
	prawdopodobnie	Outsourcing	Selektywna innowacja	Rozwój poprzez benchmarking
	nie	Outsourcing	Kooperacja /aliance	Nabywanie biznesu

traktowany jest często jako zło konieczne (inni mają, to i nam wypada) lub jako pozycja ułatwiająca sfinansowanie niektórych wydatków (np. delegacji zagranicznych). Takie rozumienie promocji jest zwykłą stratą pieniędzy, która w żaden sposób nie daje miastu efektów promocyjnych. Przyczyn takiego stanu należy się dopatrywać w niskiej wiedzy decydentów, często nieopatających nawet określić celów, jakie chcieliby osiągnąć.

Prawidłowo skonstruowany budżet promocyjny miasta powinien wynikać ze strategii rozwoju miasta i być narzędziem wspierającym jej realizację. Podstawowym etapem budowania budżetu promocyjnego powinno być określenie grupy docelowej, do której kierowany będzie przekaz. Często popełnianym błędem jest rozpraszanie się na wiele grup odbiorców. Prowadzi to po pierwsze do kreowania niejasnego wizerunku miasta, a po drugie zmniejsza i tak zwykle za małe środki przewidziane na promocję. Warto przy tym zwrócić uwagę, że nawet przy wydatkach promocyjnych na poziomie 0,5-1% całego budżetu samorządowego (średnia wielkość przeznaczana przez gminy), skuteczny wybór odbiorców komunikacji może i powinien zdecydować o efektywności działań, przynajmniej w jednym obszarze.

Równie ważnym krokiem jest określenie wskaźników oceny skuteczności promocji. W odróżnieniu od dóbr konsumpcyjnych, dla tak specyficznego produktu, jakim jest miasto, znacznie trudniej określić wskaźniki oceny skuteczności promocji. Trudność oceny wynika z tego, że dobór wskaźników oceny jest uzależniony od wybranej grupy docelowej. Wyznaczenie nieprawidłowych wskaźników oceny (lub ich brak) prowadzi do częstych zmian w polityce promocji miasta i w efekcie do marginalizacji jej znaczenia w procesie rozwoju.

Efekt końcowy – marka

Proces kreowania marki miejsca nie jest tematem nowym. Wiele miast

na świecie świadomie kreuje swój wizerunek, korzystając z posiadanych zasobów. W Polsce ten proces jest również zauważalny. Do tej pory m.in. Bydgoszcz, Wrocław, Kraków, Lublin, jak również kilka innych, mniejszych ośrodków zdecydowało się na inwestycje związane z kształtowaniem własnego wizerunku.

Konieczność tych działań nie wynika, na szczęście, z małego potencjału polskich miast, a raczej z siły, jaką dysponują marki im przypisane.

Nasz umysł koduje miasta, podobnie jak produkty, na zasadzie pocztówek umieszczonych w głowie, które w miarę potrzeb są przywoływane i stają nam przed oczami (dzieje się tak nawet wtedy, gdy nigdy danego miasta nie odwiedzaliśmy osobiście!).

Mówiąc o Londynie, od razu, ukazują nam się obrazy przedstawiające Big Ben, dzentelmenów w melonikach i słynną Tower. Wybierając się do Włoch i mając w planach wizytę w Rzymie, wyobrażamy sobie siebie samych robiących zdjęcia w Koloseum czy przechadzających się po Placu św. Piotra. Tych atutów niestety nie ma prawie żadne miejsce w Polsce.

Wynika stąd przejrzysta droga dla wszystkich władz miejskich w naszym kraju. Droga pozycjonowania. Schemat strategicznego podejścia do promocji miasta, opisany powyżej, ma właśnie doprowadzić do punktu, w którym strategia plasowania będzie miała największą szansę powodzenia.

Należy przy tym pamiętać, że strategia pozycjonowania, która ma się zakończyć sukcesem, wymaga, przede wszystkim, długoterminowego zaangażowania ze strony osób zarządzających, bez względu na to, czy stoją na czele przedsiębiorstwa, kościoła, linii lotniczych czy miasta. Nie jest to zadanie banalne.

Autor pracuje w agencji Martis oraz Politechnice Lubelskiej

¹K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 145.

DRUK W 24

Ekspres w 3 go

- **WSZYSTKIE FORMATY**
od wizytówki po megaplakat
- **WSZYSTKIE NAKŁADY**
nawet jedną sztukę
- **NA RÓŻNYCH PODŁOŻCIACH**
pcv, plastik, folie, papier, papiery satynowe
- **NIE WYCHODZĄC Z BUDŻETU**
zlecenie internetem - odbiór kurierem
- **Z KOMPUTERA NA PAPIER**
bez naświetlania klisz i matryc
- **KOPIOWANIE WYSOKONAKŁADOWE**
wszystkie technologie

CCS

www.ccsdruk.pl
Poznań, ul. Nowowiejskiego 6, tel. 0 61 26 26 26
info@ccsdruk.pl
Warszawa, ul. Dźwigowa 57, tel. 0 22 66 66 66
infowawa@ccsdruk.pl

**WYSYŁKOWA REALIZACJA
PRZYJMUJEMY ZLECENIA INT**