

Miasto jest jak firma

Rozmowa z Piotrem Lutkiem*, prezesem Synergia Sp. z o.o.



Jakie są największe wyzwania stojące dziś przed samorządami w Polsce?

Jest ich cała masa. Zmiany klimatyczne, pandemia, Polski Łąd... można wyliczać bez końca. Ale jedno z nich stawiam ponad wszystkie inne – odpływ mieszkańców, a szczególnie talentów. Oczywiście, problem ten nie dotyczy 4–5 największych metropolii, ale wszystkich pozostałych już tak. To problem straszny, bo nie gwałtowny. Niewidoczny z dnia na dzień. Można powiedzieć, że jak cukrzyca albo nadciśnienie. Wykańcza po cichu. Zgodnie z prognozami GUS do 2050 roku polskim miastom ubędzie ponad 4 mln mieszkańców. Z 39 metropolii liczących powyżej 100 tys. pozostanie 27. Najszybciej wyludniają się Opole, Kielce i Łódź. Ciekawe, prawda?

Można jakoś zatrzymać ten proces? Czy istnieje jakieś sprawdzone rozwiązanie?

To wymienite pytanie, bo zmusza do przyjrzenia się miastu, czy szerzej jednostce samorządowej z innego poziomu. Strategicznego. Tyle że dziś myślenie strategiczne wśród zarządzających samorządami nie należy do ulubionych. Przytłaczająca większość strategii rozwoju lokalnego to opaste dokumenty, które albo nigdzie nie prowadzą, albo prowadzą wszędzie – jak kto woli. To problem źródłowy, którego efektem, w określonym czasie, jest utrata ludności. A miasto

bez odpowiedniej jakości mieszkańców nie ma prawa iść do przodu. Musi się związać.

Czyli jaka jest recepta?

Może najpierw inspirujący przykład z zagranicy. Raleigh to amerykański średniak, bo liczy około 480 tys. mieszkańców, co na tamte warunki jest wynikiem raczej przeciętnym. Miasto ma właściwie tylko jeden atut. Otóż jest częścią tzw. trójkąta badawczego skupiającego uczelnie i instytuty naukowe. Władze tego ośrodka potraktowały poważnie badaczy i ich rodziny i stworzyły strategię, której celem było uczynienie z Raleigh idealnego miejsca do życia dla tej właśnie grupy. Ta decyzja okazała się na tyle skuteczna, że obecnie jest to miasto o najwyższej jakości życia w USA. Trudno znaleźć powód, aby stamtąd wyjeżdżać. Raczej odwrotnie.

Czy dobrze rozumiem, że każde miasto, niebędące metropolią, powinno skoncentrować się na dopieszczeniu jednej, określonej grupy mieszkańców?

To byłoby zbyt proste. Zresztą zmiana myślenia strategicznego dotyczy także największych ośrodków. Przecież one też funkcjonują w określonym układzie konkurencyjnym. Tyle tylko, że muszą oglądać się na trochę inny zestaw rywali. Bardziej na poziomie europejskim niż krajowym. Generalnie, chodzi właśnie o konkurencyjność. Można zaryzykować stwierdzenie, że miasta dziś powinny zachowywać się jak przedsiębiorstwa. Tworzyć i realizować strategię tak, aby wygrywać określone bitwy. O mieszkańców, inwestorów czy turystów. Ich liczba jest skończona i jeżeli jedni są zadowoleni, drudzy głodują.

Ciężko sobie wyobrazić, że takie miasto jak Włocławek wygrywa rywalizację z Warszawą, gdzie jest po prostu więcej możliwości w każdym aspekcie.

Oczywiście, że tak. W ogólnym ujęciu jest to niemożliwe. Ale z drugiej strony nikt nie oczekuje, że Dacia wygra z Porsche w konkursie prędkości. A jednak na rynku jest miejsce dla obu marek, bo każda z nich tworzy i dostarcza inną propozycję wartości, dla innego profilu odbiorców. Z miastami jest dokładnie tak samo. Jeżeli władze samorządowe wykreślą ze słownika tak niemądre teorie jak zrównoważony rozwój i zaczęną kierować ku jednej grupie, pojawi się też na to rynek. Raz mniejszy, raz większy. I nie chodzi o to, aby wszystkie wysiłki pchać w kierunku jednej grupy. W Raleigh, oprócz naukowców i badaczy, żyją też lekarze, przedszkolanki i kierowcy autobusów. Tyle tylko, że ośrodki naukowe nakręcają całość i pchają to miasto do nieustającego rozwoju. I Raleigh wraz Durnham i Chapel Hill, czyli pozostałymi członkami trójkąta, bezproblemowo wygry-



wają rywalizację o najlepszych naukowców z Nowym Jorkiem czy Los Angeles. A do naukowców dołączają żony, pojawiają się dzieci i wszystkie funkcje miasta są aktywne.

Tworzenie strategii biznesowych opiera się na analizie luki konkurencyjnej w ramach kategorii. Kiedy przełożymy to na pole strategii miast, punktem wyjścia będzie utworzenie mapy kompetencji w wielowymiarowej przestrzeni. W efekcie, czarno na białym, zobaczymy, gdzie możemy się ulokować. Końcowym etapem jest wypracowanie głównej idei miejsca, która określi jego wyjątkowość, będzie kluczowym atraktorem i źródłem rozwoju.

Jaki jest więc sposób na to, aby stać się drugim Raleigh?

Gotowca nie ma, to chyba zrozumiałe, ale jest określona sekwencja działań. Podstawą jest zmiana myślenia i wyzby-

cie się podejścia, które zakłada, że po głosowaniu na strategię rozwoju lokalnego (wielki dokument, procedowany na sesji rady miasta), życie toczy się dalej, z dnia na dzień. Jeżeli uda się przeskoczyć ten próg, to w kolejnym etapie mamy do weryfikacji trzy obszary: analizę zasobów miasta pod kątem ich unikalności, diagnozę niezaspokojonych potrzeb grup docelowych i poszukiwanie argumentów, którymi inne miasta się nie posługują albo robią to nieudolnie. Idealna propozycja wartości jest na styku tych trzech obszarów. Tworzenie strategii biznesowych opiera się na analizie luki konkurencyjnej w ramach kategorii. Kiedy przełożymy to na pole strategii miast, punktem wyjścia będzie utworzenie mapy kompetencji w wielowymiarowej przestrzeni. W efekcie, czarno na białym, zobaczymy, gdzie możemy się ulokować. Końcowym etapem jest wypracowanie głównej idei miejsca, która określi jego wyjątkowość, będzie kluczowym atraktorem i źródłem rozwoju.

I mamy sukces?

Nie, mamy otwartą drogę do sukcesu. Dlatego właśnie strategia rozwoju lokalnego nie powinna liczyć więcej niż 50–60 stron. Jej druga część

to plan inicjatyw, czy jak kto woli projektów, które mają doprowadzić do dobrobytu. Konkretnych zadań, które po kolei muszą być wykonane. Mając tak opracowane założenia, nigdy nie będziemy mieć dylematu, czy należy zainwestować w basen, czy w przedszkole. Musimy po prostu pokonywać kolejne etapy – jak po sznurku.

A co, jeśli miasto jest powszechnie znane ze swoich walorów turystycznych, a analiza wskaże kierunek, powiedzmy, ciężkiego przemysłu?

Taki rozdźwięk jest wykluczony, ale to pytanie ma swoje uzasadnienie w kontekście marki miasta. To właściwie zagadnienie na odrębną rozmowę, ale zdecydowanie warto podkreślić przy strategii rozwoju. Dziś wiele miast i regionów kreuje marki oderwane od swoich faktycznych zasobów i umiejętności. Oparte na iluzorycznych obietnicach i opowieściach niemające wiele wspólnego z rzeczywistością. Marka to zasób strategiczny. Przy tym jedyny, którego w zasadzie nie można powielić. To stempel strategii. Opakowanie wartości, którą chcemy dostarczać. Jeżeli wiemy, dokąd zmierzamy, wiemy także, jakie skojarzenia i obrazy kreować w głowach odbiorców. Mały komplet. ■

**Absolwent Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Zarządzanie i Marketing oraz The Chartered Institute of Marketing. Przez blisko 20 lat związany z międzynarodowymi i krajowymi firmami z różnych kategorii jako menedżer marketingu, dyrektor sprzedaży i doradca. Wykładowca i doktorant w dziedzinie marketingu miejsc. Członek organizacji zawodowych takich jak Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii (PTBRiO), Polskie Stowarzyszenie Public Relations (PSPR) i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (PTE), Stowarzyszenie Interim Managers (SIM). Kierownik ponad 30 projektów doradczych w zakresie marki i jej komunikacji dla klientów samorządowych i przedsiębiorstw. Konsultant w zakresie tworzenia i zarządzania markami miast, regionów i produktów turystycznych dla ponad 50 samorządów terytorialnych. Autor kilkudziesięciu publikacji dotyczących marketingu, marki i komunikacji promocyjnej.*

Raleigh – miasto o najwyższej jakości życia w USA. Fot. Wikimedia

