

Agnieszka Stanowicka

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych,
Katedra Makroekonomii, ul. R. Prawocheńskiego 19, 10-720 Olsztyn;
e-mail: agnieszka.stanowicka@uwm.edu.pl

MARKETING MIX MIASTA NA PRZYKŁADZIE POLSKICH MIAST ZRZESZONYCH W SIECI CITTÀSLOW

Streszczenie: Współczesne miasta dynamicznie się rozwijają, poszukując coraz to nowszych koncepcji zarządzania nimi. Jedną z nich, wdrażaną w Polsce od lat 90. XX w., jest koncepcja marketingowego zarządzania miastem, oparta na wykorzystaniu instrumentów marketingu mix. Władze miast poszukują też nowych źródeł przewagi konkurencyjnej – w efekcie zrodziła się koncepcja zarządzania *slow city*. Jednocześnie obok konkurencji pojawia się chęć współpracy między miastami, czego wyrazem jest rozwój sieci współpracy miast Cittàslow. Celem badania było zidentyfikowanie instrumentów marketingowych, stosowanych w polskich miastach po ich wstąpieniu do tej sieci. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę pocztową, którą rozesłano do 26 polskich miast członkowskich Cittàslow w 2017 r. Zaobserwowano, że największe zmiany zachodzą w strategii produktu, w ramach której miasta są zobowiązane do rozwijania tych subproduktów miejskich, które są niezbędne do ich funkcjonowania zgodnie z filozofią *slow city*. W ramach promocji szczególną uwagę poświęca się działalności PR, której celem stało się kreowanie wizerunku *slow city*. Warto też podkreślić, że wzrosła „gościnność” miast i otwartość na kontakty z otoczeniem.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, marketing mix, Cittàslow, *slow city*, promocja miasta

THE CITY MARKETING MIX: THE EXAMPLE OF POLISH CITIES ASSOCIATED IN THE CITTÀSLOW NETWORK

Abstract: Modern cities are developing dynamically in search of ever newer concepts of management. One of them, developed in Poland since the 1990s, is the concept of the marketing management of the city, which is based on the marketing mix concept. The city authorities also look for new sources of the competitive advantage (this is how the concept of slow city management was born). At the same time, in addition to competition, there is a desire for cooperation between cities, manifested by the development of the Cittàslow city network. The study identifies the marketing mix instruments of cities which are used by Polish cities after they joined the Cittàslow network. The method employed was a questionnaire survey, which was sent to 26 Polish Cittàslow member cities in 2017. It was observed that the greatest changes occur in the product strategies under which cities are obliged to develop these urban sub-products that are necessary for the city to function in accordance with the slow city philosophy. As part of promotional efforts, PR activities should be emphasised, whose aim is to create the image of a slow city. The “hospitality” of the city and openness to contacts with the external environment has also increased.

Keywords: territorial marketing, marketing mix, Cittàslow, slow city, city promotion

Wstęp i metodyka

Globalizacja, rosnące i dynamicznie zmieniające się potrzeby podmiotów rynkowych, w Polsce rewolucja ustrojowa, a następnie przystąpienie kraju do Unii Europejskiej – to główne czynniki, które spowodowały potrzebę zmiany również w zarządzaniu miastem. Okazało się, że konieczna jest reorientacja myślenia w tej dziedzinie ze standardowego (zasobowego, podażowego) na popytowe (rynkowe, a zatem marketingowe). Nową koncepcją zarządzania jednostkami terytorialnymi w warunkach rozwiniętych stosunków rynkowych stał się marketing terytorialny. Jest on definiowany jako całokształt środków i narzędzi oddziaływania, wykorzystywanych przez podmioty samorządowe współpracujące w dążeniu do osiągnięcia celów rynkowych (podejście instrumentalne) oraz jako sposób myślenia o strategiach rozwoju miast czy regionów i metodach pozyskiwania czynników rozwojowych w warunkach powszechnego konkutowania o deficytowe zasoby (podejście strategiczne) (Szromnik 2008, s. 93). Marketing terytorialny jest procesem zarządzania, który ekonomicznie i społecznie rozpoznaje, przewiduje i zaspokaja potrzeby nabywców, jednocześnie opierając się na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów (Grzegorzczuk i Kochaniec 2011, s. 19). W ujęciu strategicznym jest systemem, który pomaga osiągnąć cele, wyznaczone przez władze danego miejsca (Florek 2006, s. 17). Można go też definiować jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania miastem, gminą czy regionem przez władze samorządowe i ich partnerów w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych (Markowski 2006, s. 108). Warto podkreślić, że jest on tzw. koncepcją miękką, nieokreśloną przez prawo, której formę i treść determinują interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszarów, gdzie jest stosowany (Brelík 2010, s. 322). Marketing terytorialny jest nastawiony na każdorazowe dostosowywanie się do zmieniających się lokalnie potrzeb rynkowych. Nie jest zbiorem standardowych działań, lecz indywidualnym reagowaniem na dynamikę rynku.

Do rozwoju marketingu terytorialnego przyczyniły się następujące czynniki (Grzegorzczuk i Kochaniec 2011, s. 23):

- wzrost świadomości przynależności społeczeństwa do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych;
- rozwój marketingowego podejścia w zarządzaniu nie tylko przedsiębiorstwami;
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli;
- wzrost konkurencji między miastami, regionami, gminami itp.;
- wdrażanie doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami samorządowymi;
- rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego, przy tym rosnące zapotrzebowanie na wsparcie społeczne dla realizowanych działań, potrzeba identyfikowania się społeczności lokalnej z polityką realizowaną przez władze lokalne;
- rosnąca złożoność i wielość zadań samorządów lokalnych;
- wzrost oczekiwań odnośnie do jakości oferowanych usług publicznych.

Rosnąca konkurencja między miastami spowodowała, że obecnie muszą one umieć czymś się wyróżnić i „sprzedać”, a pomóc im w tym mogą strategicznie podejmowane działania marketingowe (Chrzan 2015, s. 112). Dodatkowo zauważono, że miasto może osiągnąć korzyści rozwojowe nie tylko poprzez walkę konkurencyjną, lecz także w drodze współpracy z innymi miastami w dążeniu do realizacji zarówno wspólnych, jak i indywidualnych celów. Zjawisko takie – jednoczesne występowanie konkurencji i współpracy – nazywane jest koopetycją. Jeden z jej przejawów stanowi tworzenie różnego rodzaju sieci współpracy, której przykładem jest Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia *Cittaslow*. Powstała ona w 1999 r. we Włoszech jako sieć zrzeszająca małe miasta (do 50 tys. mieszkańców), które zadeklarowały chęć rozwoju zgodnie z filozofią *slow*. Funkcjonowanie miasta w duchu *slow* oznacza rozwój poprzez poprawę jakości życia mieszkańców, zwiększanie atrakcyjności miasta, a tym samym jego konkurencyjności (Augustyn 2011, s. 745). „Życie w jednym z miast *slow*, a także zarządzanie nim, oznacza uczynienie powolności główną wartością, przypisanie sensu i konkretności rewolucji czasowej dokonywanej przez tych, którzy z powodów historycznych, kulturalnych czy środowiskowych opierali się czy opierają się przyspieszeniom, jakie przyniósł XX wiek (...) to danie sobie czasu na stworzenie jakości we wszystkich dziedzinach życia miejskiego, spowolnienie rytmów życia i zredukowanie napięć, aby uzmysłwić sobie teraz i na zawsze wartość smaków, kolorów, zapachów miasta i świata” (cittaslowpolska.pl, 2018). *Slow city* jest koncepcją zarządzania małym miastem, która propaguje proekologiczny i prozdrowotny styl życia, dostrzegający indywidualne ludzkie potrzeby, mający na względzie obecne i przyszłe pokolenia, szanujący i promujący w zglobalizowanym świecie to, co lokalne i unikatowe (Szelągowska 2014, s. 194). Założeniem tej koncepcji jest zaoferowanie mieszkańcom miast nowej jakości życia, które w tych miastach ma się stać spokojniejsze, a przez to bardziej wartościowe. *Slow cities* mają wykorzystywać współczesne technologie oraz rozwijać własne atrybuty, które dzięki odpowiednim strategiom rozwoju powinny się stać źródłami ich przewagi konkurencyjnej.

Sieć *Cittaslow* obejmuje już 241 miast z całego świata i dynamicznie się rozwija (www.cittaslow.com, 01.02.2018). W Polsce jest w niej zrzeszonych 28 małych miast i zajmuje ona drugie miejsce na świecie pod względem liczby miast członkowskich. Celem badania, którego wyniki przedstawiono w niniejszym opracowaniu, było zidentyfikowanie instrumentów marketingowych, stosowanych w polskich miastach po ich wstąpieniu do tej sieci. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę pocztową, którą rozesłano do 26 polskich miast członkowskich *Cittaslow* (obecnie jest ich już 28). Były to następujące miasta: Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Dobre Miasto, Działdowo, Głubczyce, Gołdap, Górowo Iławieckie, Jeziorany, Kalety, Lidzbark, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Murowana Goślina, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Nowy Dwór Gdański, Olsztynek, Orneta, Pasym, Prudnik, Rejowiec Fabryczny, Reszel, Ryn, Sępolewo. Kwestionariusz ankiety powstał w drodze konsultacji z pracownikami Biura ds. *Cittaslow* przy Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Marszałkowskim w Olsztynie, który jest członkiem wspierającym sieci w Polsce. Kwestionariusz ten kierowany

był za pośrednictwem Biura do pełnomocników ds. Cittàslow w poszczególnych miastach członkowskich. Badanie zrealizowano w 2017 r.

Instrumenty marketingowe stosowane w miastach polskich po wstąpieniu do sieci Cittàslow

W tradycyjnym marketingu jego instrumentalny wymiar stanowi tzw. marketing mix w postaci 4P – *product* (produkt), *price* (cena), *place* (dystrybucja) i *promotion* (promocja). W przypadku miasta często poszerza się jego zakres do 5P (tak jak w usługach), dodając *people* (ludzie), lub do 7P, włączając dodatkowo *physical evidence* (materialne świadectwo usługi) oraz *process* (proces świadczenia usługi). Jeszcze inne podejście to wyodrębnienie wśród instrumentów marketingu mix miasta (Florek 2006, s. 150):

- kształtowania oferty terytorialnej miasta;
- komunikowania się z otoczeniem;
- współpracy podmiotów w regionie;
- kształtowania jego tożsamości.

Instrument, jakim jest kształtowanie tożsamości, w klasycznym ujęciu zawierałby się w *public relations*, a kształtowanie oferty terytorialnej miasta można by utożsamiać ze strategią produktu. Niektórzy badacze analizują też odrębnie strategię cenową, inni uznają ją w przypadku miasta za mało istotną i traktują tylko jako element strategii produktu. Trudno powiedzieć jednoznacznie, które podejście w klasyfikowaniu instrumentów marketingu mix jest najwłaściwsze. Na pewno wszystkie modyfikacje klasycznego podejścia 4P powstają po to, aby lepiej zrozumieć marketingowe zarządzanie miastem. W zrealizowanym badaniu skoncentrowano się na podejściu 5P, włączając do tradycyjnego ujęcia marketingu mix piątą P, jakim są ludzie (*people*); jednocześnie wskazano na ograniczenia i problemy, wynikające z przeniesienia takiego tradycyjnego podejścia marketingu mix na grunt miasta.

W pierwszej kolejności zidentyfikowano zmiany, jakie nastąpiły w strategii produktu miast Cittàslow. Zmiany te wynikają z założeń filozofii *slow*, a władze miast zobowiązały się wdrażać je stopniowo na swoim obszarze. Przed przystąpieniem tych miast do Cittàslow sprawdzono w nich w procesie certyfikacji dostosowanie aktualnego produktu miejskiego do koncepcji *slow*, po czym po pięciu latach przeprowadzona zostanie procedura recertyfikacji, w ramach której analizuje się i ocenia, jak miasta modyfikują produkt miejski pod kątem założonych celów. Kierunki działań w tym zakresie wyszczególniono w tab. 1.

Tab. 1. Doskonalenie strategii produktu miast pod kątem wspólnych założeń sieci Cittàslow

Działania podjęte w mieście po wstąpieniu do sieci Cittàslow	Liczba miast
Budowa centrów rekreacyjno-sportowych, parków, placów zabaw i innych publicznych obszarów zieleni z ławkami i miejscami do zabawy itp.	15
Budowa lub rozbudowa ścieżek rowerowych, reorganizacja ruchu ulicznego	17
Organizacja imprez promujących życie <i>slow</i>	22
Promocja <i>slow food</i> – dziedzictwa kulinarnego	9
Promocja wartości zdrowotnych wśród mieszkańców miasta	10
Promocja wartości rodzinnych wśród mieszkańców miasta	10
Zainicjowanie lub rozwijanie programu pogłębiania patriotyzmu lokalnego	4
Stworzenie planów dotyczących rozwoju dziedzictwa historycznego	10
Wdrożenie planu zmniejszenia hałasu w mieście	3
Stworzenie programów ochrony własności przed kradzieżą	1
Promocja ekologicznego stylu życia	9
Promocja i rozpowszechnianie programów zazieleniania prywatnych i publicznych przestrzeni roślinami	8
Weryfikacja lokalnych produktów i poszukiwanie wśród nich wyróżników oryginalności regionu i miasta, inicjatywy zachęcające do ochrony produktów i rzemiosł regionu	5
Budowa chodników bez barier architektonicznych	10
Otwarcie ogólnie dostępnych publicznych toalet	1
Zweryfikowanie godzin pracy różnych biur miejskich pod kątem potrzeb mieszkańców	4
Otwarcie infolinii miejskiej dla mieszkańców, chcących wyrazić uwagi dotyczące „dobrej jakości życia”	0
Redukcja graffiti i niepożądanego rozwieszania plakatów	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W większości miast członkowskich podkreślono, że zaczęto w nich organizować lokalne imprezy o indywidualnym charakterze, promujące życie w duchu *slow*. Są to różnego rodzaju eventy, na których rozpowszechnia się wiedzę na temat tego, co będzie się zmieniało w mieście *slow* i jakie to przyniesie korzyści, szczególnie mieszkańcom. Zgodnie z założeniami Cittàslow komunikowanie się z mieszkańcami i przekonywanie ich do idei *slow* jest bardzo ważnym i w zasadzie niezbędnym etapem w rozwoju miasta.

Jedną z zalet życia w małym mieście jest to, że jego mieszkańcy mają więcej czasu wolnego, który w dużych miastach marnują na przykład na stanie w korkach. Z myślą o wzmacnianiu tego atrybutu w 17 miastach rozpoczęto reorganizację ruchu ulicznego, po to by był on jeszcze bardziej sprawny i komfortowy dla mieszkańców (mniejszy ruch uliczny jest wyróżnikiem małych miast, jednak i w nich z roku na rok przybywa samochodów, a infrastruktura drogowa jest coraz bardziej obciążona). Mieszkańców małych miast Cittàslow, którzy nie mają bardzo dużych odległości do pokonywania, zachęca się do tego, żeby chodzili

pieszo lub jeździli rowerem, dlatego dużo uwagi poświęca się tworzeniu sieci „deptaków”, nie tylko do spacerowania, lecz także do wygodnego przemieszczania się z miejsca na miejsce, oraz budowie i rozbudowie ścieżek rowerowych. W jednej trzeciej miast Cittàsłow skupiono się też na budowie chodników bez barier architektonicznych. W ten sposób dąży się do zwiększenia dostępności przestrzeni publicznej dla osób niepełnosprawnych, na co filozofia *slow* również zwraca uwagę.

Ponieważ w miastach „wolnego życia” mieszkańcy mają więcej czasu, powinni też mieć możliwości przyjemnego i różnorodnego spędzania go w duchu *slow*. W związku z tym w 15 miastach rozpoczęto, po ich wstąpieniu do sieci Cittàsłow, budowę centrów rekreacyjno-sportowych, parków, placów zabaw i innych publicznych obszarów zieleni z ławkami i miejscami do zabawy.

Inną ważną zmianą, którą zainicjowano w 10 miastach Cittàsłow, jest promocja wartości zdrowotnych oraz wartości rodzinnych wśród mieszkańców miasta. Jak deklarują respondenci, wcześniej na poziomie zarządzania miastem takiemu problemowi nie poświęcano w ogóle uwagi. Kolejna zmiana w strategii produktu polega na tym, że w jednej trzeciej miast Cittàsłow rozpoczęto promocję dziedzictwa kulinarnego, które według filozofii *slow* może stać się istotnym wyróżnikiem tożsamości małego miasta. W pięciu miastach sieci podjęto się weryfikacji lokalnych produktów i poszukiwania wśród nich wyróżników oryginalności regionu i miasta. Rozpoczęto w nich inicjatywy zachęcające do ochrony produktów i rzemiosł, charakterystycznych dla regionu. Z myślą o przyciągnięciu turystów do miasta stworzono też plany dotyczące rozwoju dziedzictwa historycznego. Skupiają się one na odnowie zabytków, poprawie ich dostępności oraz promocji. Uznano, że w lokalnych produktach, zabytkach oraz ich promowaniu tkwi wielki potencjał. Przyciągają one uwagę turystów, stanowią źródło dochodów dla ich dostawców, a w mieszkańcach wzmacniają przywiązanie do miejsca wraz ze wszystkimi jego tradycjami i dziedzictwem (w 15% badanych miast realizowane są różnego typu programy budowania patriotyzmu lokalnego).

Kolejna zmiana dotyczy tego, że w jednej trzeciej miast Cittàsłow zadeklarowano, iż rozpoczęto w nich promocję ekologicznego stylu życia. Działania, jakie podjęto w tym zakresie, to na przykład wdrożenie systemu kontroli jakości powietrza i wody, zachęcanie do używania publicznych pojemników na śmieci do recyklingu, wdrażanie planów wzrostu zużycia przyjaznych dla środowiska materiałów budowlanych, wspieranie rozwoju alternatywnych źródeł energii itp. Inną ciekawą inicjatywą, jaką podjęto w miastach po ich wstąpieniu do sieci Cittàsłow, jest promocja i rozpowszechnianie programów zazieleniania prywatnych i publicznych przestrzeni roślinami. Wszystko po to, żeby w mieście żyło się przyjemniej i ładniej; dodatkowo rośliny pozytywnie oddziałują na zdrowie człowieka – w dużych miastach często ich brakuje, jest to zatem kolejna korzyść z życia w małym mieście. Niemniej estetyzacji przestrzeni miejskiej nie poświęca się jeszcze wystarczającej uwagi. Tylko w jednym z badanych miast zadeklarowano, że podjęto w tym kierunku pewne działania, a ich aktualnym przejawem jest redukcja graffiti i niepożądanego rozwieszania plakatów, które mogłyby szpecić przestrzeń miejską.

Inną modyfikacją strategii produktu pod kątem założeń filozofii *slow city* jest wdrożenie planu zmniejszenia hałasu w mieście. Dotyczy to jednak na razie tylko trzech polskich miast, zrzeszonych w Cittaslow. Dodatkowo w jednym z nich stworzono program ochrony własności przed kradzieżą, dzięki czemu jego mieszkańcy mają się czuć bezpieczniej. Warto też dodać, że w czterech miastach Cittaslow zweryfikowano godziny pracy urzędów miejskich pod kątem potrzeb i oczekiwań mieszkańców. W żadnym z nich nie stworzono jednak infolinii miejskiej dla mieszkańców, chcących wyrazić swoje opinie na temat „dobrej jakości życia”. Infolinia taka (lub jakkolwiek inna forma komunikacji dwustronnej z mieszkańcami) była sugestią Komitetu Cittaslow, według którego mogłaby się ona stać źródłem danych na temat oczekiwań i preferencji mieszkańców w kwestii dalszych, pożądaných zmian w strategii produktu miasta.

W zrealizowanym badaniu w nieco mniejszym zakresie przeanalizowano zmiany, jakie zaszły w strategiach cenowych miast po ich wstąpieniu do sieci Cittaslow (tab. 2). Wynika to z tego, że z całego instrumentarium marketingowego strategia cenowa jest najtrudniejsza do przeniesienia z marketingu tradycyjnego na grunt marketingu terytorialnego. Charakteryzuje się ona tym, że (Fine 1992, s. 104):

- traktowana jest jako korzyść społeczna;
- dostawca produktu/usługi ma ograniczoną kontrolę nad ceną;
- obserwuje się częste dążenie do obniżania ceny (postrzeganej jako koszt społeczny);
- cena wyrażana jest zwykle w ujęciu niepieniężnym, jest często kategorią niekwantyfikowalną;
- zapłata ceny jest rozłożona w czasie;
- cena może być różna dla każdego nabywcy.

Część subproduktów miejskich jest finansowana z budżetu i dzięki temu nieodpłatna dla mieszkańców, a część – nie. Część elementów strategii cenowej miasta jest wyrażona w pieniądzu, na przykład opłaty, podatki lokalne, zwolnienia i ulgi podatkowe, rozkładanie płatności podatków na raty, umorzenia długów z tytułu podatków czy bonifikaty przy sprzedaży i oddawaniu w użytkowanie wieczyste gruntów lub ulgi przy zawieraniu umów najmu i dzierżawy. Część z nich jednak ma charakter niepieniężny, jak udostępnianie informacji o ofertach nieruchomości, obsługa prawna związana z pozyskiwaniem gruntów, przygotowanie niezbędnych wniosków i dokumentacji, wsparcie inwestora w procesie uzyskiwania decyzji administracyjnych, pomoc i doradztwo prawne, pomoc w rekrutacji pracowników (zmniejszenie kosztów rekrutacji), ułatwianie kontaktów z lokalnymi przedsiębiorcami (minimalizacja kosztów poszukiwania kompetentnych podwykonawców). Rozpiętość postrzegania i możliwość analizowania strategii cenowej w przypadku miasta jest więc ogromna. W zrealizowanym badaniu skupiono się jedynie na finansowym udziale miasta w kreowaniu subproduktów miejskich, nastawionych na wdrażanie filozofii *slow* w jego funkcjonowaniu.

Tab. 2. Zmiany w strategii cenowej miast po wstąpieniu do sieci Cittàslow

Czy miasto stara się finansować lub dofinansować różne usługi i działania, zgodne z filozofią <i>slow</i> , żeby były bardziej przystępne dla odbiorców?	Liczba miast
Tak, bardzo często	4
Tak, pojedyncze przedsięwzięcia	15
Nie, oddano tę działalność w ręce prywatne	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Po przystąpieniu do sieci Cittàslow w ponad połowie miast finansuje się lub dofinansowuje z funduszy publicznych niektóre pojedyncze przedsięwzięcia, zgodne z filozofią *slow*, po to by były bardziej dostępne dla odbiorców. Wskazywano tu m.in. na budowę centrów rekreacyjno-sportowych, parków, placów zabaw i innych publicznych obszarów zieleni z ławkami i miejscami do zabawy, a także ścieżek rowerowych. Finansowanie różnego typu imprez promujących ideę *slow life*, dziedzictwo kulinarne czy historyczne miasta to kolejne przykłady takich działań. Jednak zaledwie w trzech z badanych miast wskazano, że finansowanie tych rodzajów działalności jest bardzo częste. W większości przypadków są to tylko doraźne inicjatywy. Warto też podkreślić, że w siedmiu z 26 miast Cittàslow ich władze przekierowały tego typu inicjatywy wyłącznie w ręce prywatnych inwestorów. Może to ograniczać dostępność poszczególnych subproduktów miejskich, gdyż są one wtedy w pełni odpłatne dla mieszkańców. Inwestorom prywatnym nie chodzi przecież o komfort życia tych ostatnich, lecz o zysk. Kreowanie przestrzeni miejskiej zgodnie z filozofią *slow* jest dla nich nie celem samym w sobie, lecz sposobem na jego maksymalizację.

Jeśli mowa o strategii cenowej, ale też o kolejnym instrumencie marketingu mix, jaki stanowi dystrybucja, to warto zaznaczyć, że ich znaczenie w marketingu miasta jest marginalizowane. W marketingu terytorialnym podkreślana jest przede wszystkim istotność strategii produktu i strategii promocji. Niejednokrotnie włącza się też w rozważania nad instrumentarium marketingowym miasta kształtowanie tożsamości oraz partnerstwo (zrzeszenie się miast w sieci Cittàslow to jeden z jego przejawów). Natomiast cenę i dystrybucję traktuje się często jako elementy megaprojektu miejskiego. Spowodowane to jest tym, że granice między tymi trzema komponentami marketingu mix się zacierają (Florek 2005, s. 178). Dystrybucja jest to dostarczenie wszystkich elementów produktu miejskiego do odbiorców w odpowiednim miejscu, formie i czasie. W przypadku miasta nie chodzi o fizyczny przepływ oferty, a jedynie o jej udostępnianie zgodnie z oczekiwaniami odbiorców docelowych. Zatem w marketingu terytorialnym dystrybucję najczęściej definiuje się jako dostępność megaprojektu miejskiego oraz poszczególnych jego subproduktów, jak również formy dotarcia z tą złożoną ofertą do odbiorców. Bywa ona też utożsamiana z zarządzaniem relacjami (jako inicjowanie kontaktów i relacji między miastem a grupami zainteresowanych podmiotów) lub z komunikacją z podmiotami. W takim rozumieniu dystrybucja może być traktowana nawet jako element promocji.

W zrealizowanym badaniu zapytano respondentów o to, jakie sposoby dotarcia do mieszkańców z ofertą *slow* zaczęto stosować w ich miastach. Wskazano je w tab. 3, koncentrując się na formach komunikacji z mieszkańcami. Chodzi o kanały komunikacji, wykorzystywane do przekazywania informacji na temat *slow city*, na przykład zachęcanie do ruchu pieszego lub rowerowego, promowanie ekologicznego stylu życia, promowanie dziedzictwa lokalnego itp.

Tab. 3. Zmiany w strategii dystrybucji miast po wstąpieniu do sieci Cittàslow

Sposoby dotarcia do mieszkańców miasta z ofertą <i>slow</i>	Liczba miast
Poprzez informacje w internecie na stronie Krajowej Sieci Miast Cittàslow	18
Poprzez informacje w internecie na stronie Urzędu Miasta	26
Poprzez społeczne konsultacje i spotkania informacyjne	8
Obecność na komunalnej tablicy informacyjnej artykułów o inicjatywach <i>slow city</i>	5
Rozpowszechnianie informacji w mediach krajowych lub regionalnych	9
Wydawanie broszur i innych materiałów informacyjnych	15
Publicznie dostępny dokument zawierający listę usług miasta <i>slow city</i>	2
Udział w cyklicznych targach, eventach, wydarzeniach kulturalnych itp.	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Najistotniejszym kanałem komunikacji współczesnych miast jest internet, który wykorzystują wszystkie badane miasta. Większość z nich ogranicza się jednak do własnej strony internetowej. Znacznie mniej miast korzysta we wskazanym celu ze strony Krajowej Sieci Miast Cittàslow. Miasta zaczęły też uczestniczyć w targach, różnych eventach, wydarzeniach kulturalnych, na których informują mieszkańców o nowych inicjatywach *slow* i do nich przekonują. Działalność taką deklaruje 16 z 26 miast Cittàslow. Ponad połowa badanych miast korzysta też z tradycyjnych form komunikacji, wydając broszury i inne materiały informacyjne. Jedna trzecia respondentów widzi potencjał w wykorzystywaniu mediów do przekazywania informacji o zmianach w mieście, które prowadzić mają do jego rozwoju w duchu *slow*. Są to najczęściej media o zasięgu lokalnym lub regionalnym. W ośmiu miastach Cittàslow realizuje się też konsultacje społeczne, podczas których bada się opinie i oczekiwania mieszkańców miasta na temat dalszych kierunków jego rozwoju. W dwóch miastach dodatkowo wydano publicznie dostępny dokument, który prezentuje i przybliża mieszkańcom katalog usług *slow city*. Niestety efekty dystrybucji produktów miejskich o charakterze *slow* nie są jeszcze zadowalające. Wielu mieszkańców małych miast nadal nie rozumie idei tej filozofii i nie wie, w jakim kierunku miasto będzie się rozwijać po wstąpieniu do sieci. Wydaje się zatem, że dystrybucja oferty *slow* powinna być bardziej intensywna, przynajmniej w początkowym okresie jej tworzenia i wprowadzania na rynek.

Kolejnym elementem marketingu mix jest promocja, którą należy rozumieć jako całokształt działań, związanych z komunikowaniem się jednostki

terytorialnej z otoczeniem, obejmujących informowanie o mieście i regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych (Florek 2006, s. 150). Promocja pozostaje narzędziem marketingu mix najintensywniej wykorzystywanym przez małe miasta. Jej instrumenty stosowane przez miasta Cittàsłow wymieniono w tab. 4.

Tab. 4. Strategia promocji miast w sieci Cittàsłow

Instrumenty promocji wykorzystywane w celu promocji idei <i>słow</i>	Liczba miast
Reklama	20
<i>Public relations</i>	10
Sponsoring	3
Promocja uzupełniająca	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondentów zapytano, jakie instrumenty promocji zaczęto stosować po wejściu do sieci Cittàsłow z myślą o promowaniu idei *słow*. Zdecydowana większość miast, bo aż 20, wykorzystuje w tym celu reklamę, przekazując w niej informacje o tym, że miasto przystąpiło do sieci Cittàsłow, w jakim kierunku planuje się rozwijać, ale przede wszystkim jakich korzyści mogą dzięki tej zmianie oczekiwać odbiorcy oferty miejskiej. W dziesięciu z badanych miast w tym samym celu wykorzystuje się działania *public relations*, które mają wspomagać budowę wizerunku miasta *słow*. W ośmiu miastach Cittàsłow stosuje się dodatkowo różnego rodzaju elementy promocji uzupełniającej (np. gadżety z logo Cittàsłow, rozdawane wśród podmiotów funkcjonujących w mieście), a w trzech miastach wykorzystuje się sponsorowanie z myślą o promowaniu nowej wizji rozwoju miasta. Większość miast, bo aż 23, uważa, że stosowane instrumenty promocji są zgodne z założeniami filozofii *słow* (tab. 5).

Tab. 5. Zgodność strategii promocji miast z założeniami filozofii *słow*

Czy instrumenty promocji są spójne ze wspólną wizją rozwoju miast Cittàsłow?	Liczba miast
Zdecydowanie tak	11
Raczej tak	12
Nie badamy takiej spójności	3
Zauważono częste przypadki działań promocyjnych, niezgodnych z ideą <i>słow</i>	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W żadnym z miast Cittàsłow nie zauważono, żeby realizowana strategia promocji pozostawała w sprzeczności z założeniami filozofii *słow*, a tylko w trzech wyrażono opinię, że nie badano w nich spójności tych elementów. Problem ten podjęto, gdyż dotychczasowe działania promocyjne realizowane w miastach wcale nie musiały być nastawione na to, aby z „wolniejszego” życia próbować

uczynić atut miasta. Starano się wręcz pokazać, że życie w małym mieście dorównuje życiu w dużych aglomeracjach, że są tu te same możliwości, gwarantowane przez dynamiczny i szybki rozwój miasta. Po wejściu do sieci Cittaslow trzeba było zmienić hasła reklamowe, w których przymiotnik „szybki” zastąpiono atrybutem „wolny”, czyniąc z tego źródło przewagi konkurencyjnej małego miasta.

W strategii promocji pojawiła się też możliwość wykorzystania nowego logo sieci miast Cittaslow (tab. 6). Dotychczas logo miast pełniły funkcję wyróżniającą je spośród innych. Miały być zatem oryginalne i niepowtarzalne, zwracające uwagę na atuty miast na tle pozostałych. Po przystąpieniu do sieci Cittaslow miasta mogą wykorzystywać logo sieci, wspólne dla wszystkich jej członków, przedstawiające obraz pomarańczowego ślimaka. Prawie wszystkie miasta (25 z 26) używają go po to, aby zademonstrować przynależność do sieci (a nie indywidualność, jak w przypadku własnego logo miasta).

Tab. 6. Wykorzystanie logo sieci Cittaslow do promocji miast

Czy logo sieci Cittaslow w postaci ślimaka wykorzystywane jest do promocji miasta?	Liczba miast
Tak, bardzo często	21
Tak, dość często	4
Czasami	1
Zamiennie z dotychczasowym logo miasta	0
Nie	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Problemem związanym z logo Cittaslow pozostaje kwestia jego niskiej rozpoznawalności wśród mieszkańców i innych grup podmiotów rynkowych – często nie wiedzą oni, co właściwie ten ślimak oznacza. Zwierzę to kojarzy się z czymś wolnym (*slow*), ale w powszechnym rozumieniu spowolnienie to często ma oddźwięk negatywny – powolny, czyli „ślamazarny”, nieporadny, nienadążający za innymi, niedający rady. Potrzeba wielu lat i dobrej komunikacji, żeby zbudować odpowiedni wizerunek miasta *slow* i symbolizującego go ślimaka. Konieczne jest przekonanie ludzi, że spowolnienie nie oznacza wolniejszego wzrostu czy rozwoju gospodarczego (bo z tym często kojarzy się idea *slow city*), a jedynie wolniejsze tempo życia, a w efekcie jego wyższą jakość. Odbiorcy oferty miejskiej nie do końca jeszcze to rozumieją.

Opinie na temat roli poszczególnych podmiotów rynkowych, stanowiących piąty element marketingu mix (*people*), w realizacji strategii rozwoju *slow city* przedstawiono w tab. 7. Oczywiście najistotniejszą grupą odbiorców oferty miejskiej w strategii rozwoju miasta *slow* są mieszkańcy. Respondenci szczególnie znaczenie przypisali też władzom lokalnym oraz różnego typu organizacjom i stowarzyszeniom, głównie tym o lokalnym zasięgu oddziaływania, podkreślając ich rolę w promowaniu założeń filozofii *slow*. Na kolejnym miejscu, pod względem znaczenia w nadawaniu miastu kierunku rozwoju w duchu *slow*,

uplasowały się przedsiębiorstwa, funkcjonujące w mieście, gdyż charakter i rodzaj ich działalności określają i wspierają kierunek jego rozwoju. Grupę podmiotów, nieco mniej istotną w procesie realizacji strategii rozwoju miasta *slow*, stanowią turyści. Wynika to z tego, że turyści nie kreują *slow city*, a są jedynie odbiorcami jej oferty.

Tab. 7. Rola podmiotów rynkowych w procesie realizacji strategii rozwoju miasta *slow*

Znaczenie podmiotów	Średnia ocen
Mieszkańcy	4,6
Turyści	3,5
Potencjalni inwestorzy	3
Przedsiębiorcy, funkcjonujący w mieście	3,7
Władze lokalne	4
Organizacje i stowarzyszenia	4
Młodzież, w tym studenci	3,4
Seniorzy	3,4
Inne podmioty	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania (podmioty oceniane były w skali 1–5, gdzie 5 to grupa kluczowa dla rozwoju, 4 – grupa ważna, 3 – grupa przeciętnie istotna, 2 – grupa mało ważna, 1 – nieistotna grupa odbiorców).

Dodatkowo zbyt duża liczba turystów i związane z tym „przeciążenie” miasta są sprzeczne z ideą rozwoju miasta w duchu *slow*. Zwrócono też uwagę na szczególne grupy wiekowe, jakimi są młodzież oraz emeryci, uznając ich za przeciętnie istotnych, niemniej ich rola w rozwoju *slow city* została dostrzeżona. Podkreślono również znaczenie potencjalnych inwestorów w przyszłym rozwoju miasta, szczególnie tych, którzy mogliby w przyszłości kształtować infrastrukturę, ułatwiającą mieszkańcom funkcjonowanie w duchu *slow* (a zatem nie chodzi o wielkie przedsiębiorstwa produkcyjne, a raczej o przedsiębiorstwa usługowe, wzbogające jakość życia w *slow city* w następnych latach).

Jeśli mowa o podmiotach rynkowych i o zmianach w nastawieniu do nich po przystąpieniu do sieci, to zauważono, że w połowie miast Cittàslow wzrosły „gościnność miasta” i zaangażowanie w zachęcanie gości do brania udziału w różnych wydarzeniach i uroczystościach (tab. 8).

Tab. 8. Wzrost gościnności miasta po wstąpieniu do sieci Cittàslow

Czy po wstąpieniu do sieci Cittàslow wzrosły gościnność miasta i zaangażowanie w zachęcanie gości do brania udziału w różnych wydarzeniach i uroczystościach?	Liczba miast
Zdecydowanie tak	13
Czasami można zauważyć takie działania, ale nie są one spójne i podporządkowane wspólnemu planowi działania	12
Nie ma w naszym mieście takiej polityki	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wspomniana gościnność to jeden z atrybutów miasta, rozwijanego w duchu *slow*, który w każdym z miast członkowskich będzie oceniany w oczekiwanym od nich procesie recertyfikacji. W prawie połowie miast działania nastawione na wzrost gościnności, nawet jeśli są podejmowane, to są niespójne i niepodporządkowane wspólnemu planowi. W tym zakresie jest zatem jeszcze sporo do dopracowania. Optyризmem napawa natomiast fakt, że prawie wszystkie miasta mają świadomość, iż gościnność jest pożądaną cechą miast *Cittàslow*. Dzięki niej może być promowane ich dziedzictwo historyczne, kulturowe i kulinarne.

Podsumowując, warto wspomnieć o barierach marketingowego zarządzania małymi miastami. Przede wszystkim dysponują one ograniczonym budżetem w porównaniu z większymi miastami, ale także są słabiej zakorzenione wizerunkowo w odbiorze społecznym (Gorączko 2015, s. 33). Inne bariery skuteczności działań marketingowych podejmowanych w małych miastach to ograniczona wiedza i stereotypowe podejście do zarządzania miastem oraz brak wyrazistych atrybutów, wyróżniających je spośród innych (Zadęcka 2015, s. 150). Ograniczone stosowanie instrumentów marketingu mix w zarządzaniu miastem wynika też często z tego, że trudno zmierzyć skuteczność działalności marketingowej. Ponadto jej efekty nie pojawiają się od razu, a są rezultatem długookresowej strategii działania. Inny problem ograniczający skuteczność podejmowanych działań marketingowych to brak prowadzenia własnych badań rynku, ale także niewykorzystywanie danych wtórnych, które są dostępne i dzięki którym można by lepiej zidentyfikować potrzeby i oczekiwania rynków docelowych. Niedocenianie roli badań marketingowych powoduje, że często stosowane instrumenty marketingowe są przypadkowe i niespójne, niepodporządkowane faktycznym oczekiwaniom odbiorców. Należy podkreślić, że nie wszystkie działania marketingowe wymagają dużych nakładów finansowych, czasami wystarczy tylko na przykład usprawnić relacje na linii samorząd–określone grupy docelowe, takie jak mieszkańcy (Knapik 2009, s. 175), trzeba jednak taki problem najpierw w toku badań zidentyfikować. Mimo wskazanych barier, w miastach *Cittàslow* wzrasta zainteresowanie kształtowaniem pożądanego wizerunku miasta, coraz częściej inwestuje się środki w promocję i inne instrumenty marketingowe, nawet jeśli ich stosowanie nie przynosi zauważalnych efektów w krótkim okresie. Wynika to z faktu, że poziom wiedzy na temat skuteczności marketingu mix w miastach *Cittàslow* wzrasta, nadto ich władze współpracują i wspierają się w tym zakresie.

Wnioski

Miasta polskie przeszły reorientację marketingową już 20–30 lat temu. Od tego czasu władze miast próbują nimi marketingowo zarządzać, ucząc się korzystania z nowych metod, technik i instrumentów. Stale też ewoluuje otoczenie miast, zmieniają się zatem warunki ich funkcjonowania. Współczesne miasta konkurują ze sobą, ale jednocześnie uczą się współpracować. Przejawem tego było przystąpienie w ostatnich latach aż 28 miast polskich do sieci *Cittàslow*. Spowodowało to liczne zmiany, m.in. w dotychczas stosowanych przez miasta instrumentach marketingowych. Innowacje te dotyczyły następujących kwestii:

1. W strategii produktu zaistniała konieczność zwrócenia uwagi i rozwijania tych subproduktów miejskich, które są niezbędne do rozwoju *slow city*. Obecnie kładzie się większy nacisk w tych miastach na ekologię i ochronę środowiska, na tworzenie infrastruktury, ułatwiającej życie w duchu *slow*, na rozwijanie indywidualnych produktów lokalnych, dziedzictwa kulinarnego, historycznego, które mogą stać się wyróżnikiem miasta.
2. W strategii cenowej rozpoczęto finansowanie różnych działalności czy usług, zgodnych z filozofią *slow*, po to by były one bardziej dostępne dla odbiorców.
3. Miasta zaczęły uczestniczyć w różnych wydarzeniach, w ramach których informują o nowych inicjatywach *slow* i do nich przekonują. Mają w tym celu dostępny nowy kanał komunikacji w postaci wspólnej strony internetowej *Cittàslow*, z której korzystają jednak w ograniczonym zakresie. Żeby dotrzeć z informacją do odbiorców, częściej nadal wykorzystują własne strony internetowe oraz lokalne media.
4. W ramach promocji skupiono się na wykorzystaniu reklamy oraz działalności PR do kreowania wizerunku *slow city*, przy tym większość uważa, że stosowane instrumenty promocji są spójne ze wspólną wizją rozwoju miast *Cittàslow*. Aby zademonstrować swoją przynależność do sieci, miasta mogą wykorzystywać nowe logo, wspólne dla wszystkich członków sieci, w postaci pomarańczowego ślimaka, symbolizującego życie *slow*.
5. W ramach piątego P (*people*, ludzie) najwięcej uwagi poświęca się mieszkańcom miasta, którzy zawsze byli kluczową grupą odbiorców oferty miejskiej i w tej kwestii niewiele się zmieniło. W promowaniu idei *slow* przypisuje się też rolę władzom miasta, lokalnym organizacjom i stowarzyszeniom oraz przedsiębiorstwom, funkcjonującym w mieście. Poza tym po przystąpieniu do sieci *Cittàslow* wzrosła gościnność miast, jakkolwiek działania podejmowane w tym zakresie są często jeszcze niespójne i niepodporządkowane wspólnej wizji rozwoju *slow city*.

Na koniec warto podkreślić, że miasta nie wykorzystują jeszcze wszystkich możliwości, jakie mogłyby dać im współpraca w ramach sieci. Przystąpienie do sieci *Cittàslow* pozwoliło im znaleźć własne atrybuty, wokół których będą mogły w najbliższych latach budować swoją tożsamość. Dotychczas władze miast i mieszkańcy nie uświadamiali sobie, że z faktu bycia małym, a przez to spokojniejszym miastem można uczynić jego wyróżnik. Wizerunek miasta *slow*, gdzie żyje się wolniej, spokojniej, pełniej, jest celem, do którego miasta zrzeszone w sieci *Cittàslow* powinny dążyć, wykorzystując omówione w artykule instrumenty marketingu mix.

Oprócz tego władze miast powinny sobie uświadomić dodatkową korzyść z funkcjonowania w sieci – możliwość kooperacji w realizowaniu strategii marketingowej, która w przyszłości w niektórych obszarach może być wspólna dla współpracujących miast. Mowa na przykład o promocji z wykorzystaniem wspólnego logo i przekazywania mieszkańcom tej samej idei – dobrego życia w tych miastach. Każde z miast zrzeszonych w *Cittàslow* może i powinno kształtować swój odrębny wizerunek, ale mogą one też współpracować, kreując i promując wspólny wizerunek sieci. Chodzi o taką integrację omawianych instrumentów

marketingowych, żeby można było z nich stworzyć strategię marketingową sieci Cittàslow. Najmniejsze znaczenie na poziomie miast ma i będzie miała strategia cenowa, natomiast największe możliwości w tym zakresie daje strategia promocji oraz strategia produktu. Wspólna dystrybucja (czy też komunikowanie się z odbiorcami) zapewnia również przyszłościowo duże możliwości kooperacji w ramach sieci. Współpraca między miastami w Cittàslow nie oznacza oczywiście zaniku stosunków konkurencyjnych między nimi. Zaangażowanie w umacnianie marki sieci nie może przysłonić potrzeby budowania własnej indywidualnej marki, która przyciągnie do konkretnego miasta inwestorów, turystów, nowych mieszkańców oraz inne podmioty rynkowe.

Literatura

- Augustyn A., 2011, „Idea Cittàslow jako koncepcja zrównoważonego rozwoju małych miast”, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, nr 25, s. 745–757.
- Brelik A., 2010, „Marketing terytorialny a kreowanie regionów”, *Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, t. 3, nr 52, s. 322–328.
- Chrzan E., 2015, „Marketing terytorialny w kontekście rozwoju zrównoważonego”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, nr 20, s. 110–119.
- Fine S.H. (red.), 1992, *Marketing the Public Sector. Promoting the Causes of Public & Nonprofit Agencies*. New Jersey: Transaction Publishers, Rutgers University.
- Florek M., 2005, „Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego”, w: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji i kierunki rozwoju*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Florek M., 2006, *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań: Wydawnictwo UE.
- Gorączko J., 2015, „Rola marketingu terytorialnego w kreowaniu wizerunku wybranych polskich miast”, *Refleksje – Pismo Naukowe Studentów i Doktorantów*, nr 11, s. 27–38.
- Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.), 2011, *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Knapik A., 2009, „Marketing terytorialny – sposób myślenia i działania władz samorządowych”, *Equilibrium*, t. 2, nr 3, s. 167–177.
- Markowski T. (red.), 2006, *Marketing terytorialny*, Warszawa: Studia KPZK PAN, t. 116.
- Szelągowska A., 2014, „Slow city jako innowacyjna koncepcja rozwoju miast”, w: M. Bryx (red.), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Zadęcka E., 2015, „Promocja małego miasta – nowe trendy i wyzwania”, *Krakowskie Studia Małopolskie*, nr 20, s. 147–156.