

Kamil Glinka

Uniwersytet Zielonogórski

STRATEGIA PROMOCJI MIASTA NA PRZYKŁADZIE WAŁBRZYCHA

Reforma samorządowa z roku 1990 oraz samorządowo-administracyjna z roku 1998¹ stały się impulsem dla redefinicji celów i sposobów funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Zwłaszcza jeśli brać pod uwagę fakt, że stanęły one przed wymogiem wykorzystania instrumentów marketingu terytorialnego² w celu kreowania własnego wizerunku³. Prawidłowość ta znajdowała i nadal znajduje potwierdzenie w przypadku miasta Wałbrzycha.

Fundamentem dla realizacji działań promocyjnych⁴ obliczonych na kreowanie wizerunku miasta, pozostają, przyjęte przez jego władze, dokumenty o charakterze strategicznym. Co więcej, wraz z upływem lat można obserwować postępujący proces profesjonalizacji w zakresie tworzenia tego typu dokumentów⁵.

O tak rozumianej profesjonalizacji decyduje przede wszystkim fakt opracowania i przyjęcia przez władze lokalne oddzielnych, koherentnych strategii promocji

¹ Zob. szerzej: A.K. Piasecki, *Władza w samorządzie terytorialnym III RP*, Zielona Góra 2002, s. 15, 24; *idem*, *Wybory parlamentarne, samorządowe, prezydenckie 1989-2002*, Zielona Góra 2003, s. 113.

² W odniesieniu do instrumentów marketingu terytorialnego stosuje się, za M. Florek, klasyczną koncepcję marketingu-mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja) wzbogaconą o piąty element, jaki tworzą ludzie, zob. M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Poznań 2007, s. 174.

³ Wydaje się, że w stosunku do jednostek samorządu terytorialnego, w tym i miast, uzasadnione pozostaje stosowanie pojęcia wizerunku miejsca. Tym samym, poprzez wizerunek miejsca, za P. Kotlerem, D.H. Heiderem, I. Reinem, rozumie się „sumę (ogół) wierzeń, idei (pojęć), wrażeń będących udziałem ludzi (odbiorców)”. Uzasadnione, w tym kontekście, pozostaje również spostrzeżenie, że wizerunek miejsca „reprezentuje (odzwierciedla) uproszczenie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z miejscem”, P. Kotler, D.H. Heider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, New York 1993, s. 141.

⁴ W przyjmowanym ujęciu promocja tworzy jeden z instrumentów marketingu terytorialnego.

⁵ Proces profesjonalizacji, w tym kontekście, rozpatruje się przede wszystkim w ujęciu podmiotowym: jako zaangażowanie specjalistów w proces formułowania założeń tego typu dokumentów, np. pracowników agencji marketingowych, naukowców itp. oraz nabywanie nowych umiejętności, zdobywanie wiedzy przez inne osoby biorące udział w tym procesie, np. polityków, pracowników urzędów itp. Niemniej jednak, uzasadnione pozostaje również akcentowanie ujęcia przedmiotowego, w którym profesjonalizacja sprowadza się do wykorzystania instrumentów marketingu terytorialnego (zwłaszcza promocji) w konstruowaniu założeń tego typu dokumentów oraz sposobów ich realizacji.

(przyjmujących postać strategii marketingowych⁶), uwzględniających założenia obowiązujących już innych całościowych programów, na przykład strategii rozwoju miasta, kultury, edukacji i tym podobnych⁷.

W tym kontekście uzasadnione pozostaje przywołanie koncepcji profesora Andrzeja Szromnika, sprowadzającej strukturę strategii marketingowej jednostki terytorialnej do czterech podstawowych grup czynności (do czterech etapów). Wśród nich należy wymienić: po pierwsze – analizę sytuacji, po drugie – zdefiniowanie filozofii i celów, po trzecie – planowanie strategiczne i operacyjne, po czwarte – realizację i kontrolę działań⁸.

Odwołując się do zarysowanej powyżej koncepcji, za uzasadnione należy uznać wskazanie na konkretne, szczegółowe elementy determinujące strukturę profesjonalnej strategii marketingowej, w tym strategii promocji realizowanej na poziomie miasta⁹.

Tym samym, w pierwszej grupie (etapie) można wyróżnić udział wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych (agencji marketingowych oraz przedstawicieli środowisk politycznych, biznesowych, społecznych) w samym procesie formułowania strategii promocji. Na szczególną uwagę zasługuje także stopień uwzględnienia na kartach tego typu dokumentu, między innymi wspomnianych już innych programów o charakterze strategicznym, wyników badań opinii publicznej dotyczących postrzegania miasta, efektów segmentyzacji rynku, rezultatów przeprowadzonej analizy SWOT. Do drugiej grupy można zaliczyć natomiast precyzyjne określenie głównych celów i adresatów podejmowanych działań, a do trzeciej – umiejętny wybór wykorzystywanych instrumentów marketingu. Czwarta grupa definiowana jest z kolei poprzez określenie zakresu podmiotowej odpowiedzialności za realizację i kontrolę osiągniętych celów.

⁶ Uznaje się, że strategia promocji, z uwagi na swoje założenia i strukturę, stanowi przykład strategii marketingowej.

⁷ Konieczność uwzględnienia tego typu dokumentów o charakterze strategicznym wynika z faktu, że skuteczna strategia marketingowa (strategia promocji) musi być kompatybilna, m.in.: z ogólną strategią rozwoju jednostki samorządu terytorialnego oraz strategiami rozwoju subproduktów (np. strategią rozwoju turystyki) i strategiami marketingowymi subproduktów (np. strategią promocji turystyki), M. Florek, *op. cit.*, s. 64.

⁸ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w]: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Warszawa 2002, s. 71.

⁹ Trudno oczywiście w jednoznaczny sposób określić przynależność poszczególnych, szczegółowych elementów do jednej z czterech grup czynności decydujących o strukturze strategii marketingowej. Zwłaszcza, jeśli brać pod uwagę praktykę formułowania tego typu strategii w jednostkach samorządu terytorialnego. Tym samym, celem autora nie pozostaje przesądzenie o słuszności tego typu klasyfikacji, ale wskazanie na walory koncepcji zaproponowanej przez prof. A. Szromnika.

Wydaje się, że o profesjonalizacji, będącej udziałem podmiotów formułujących strategię promocji miasta, może decydować również wykorzystanie konkretnych terminów¹⁰.

Wałbrzych stanowi przykład miasta, w przypadku którego wyżej wymienione prawidłowości i tendencje znajdują potwierdzenie. Co więcej, jego specyfika i dominujący sposób postrzegania przez opinię publiczną¹¹ uzasadniają zarysowanie formalno-prawnych fundamentów dla działań promocyjnych prowadzonych przez władze lokalne. Niemniej jednak, z uwagi na zakres podejmowanej analizy, konieczna pozostaje również charakterystyka Wałbrzycha, sprowadzająca się do przytoczenia najważniejszych danych i faktów.

Wałbrzych jest miastem położonym w południowo-zachodniej Polsce, drugim pod względem liczby ludności (ok. 120 tys. mieszkańców¹²) w województwie dolnośląskim. Jego granice administracyjne obejmują obszar około 85 km², co daje trzecią pozycję w regionie. Miasto posiada korzystne położenie komunikacyjne. W odległości 40 km od jego centrum przebiega autostrada A4. Przez Wałbrzych (z Wrocławia w kierunku granicy polsko-czeskiej) prowadzi również droga krajowa nr 35¹³. Od stolicy Dolnego Śląska miasto dzieli około 68 km, a od pozostałych, większych ośrodków województwa: Legnicy, Jeleniej Góry i Świdnicy, odpowiednio 64 km, 59 km i 30 km.

¹⁰ Chodzi tu o sam fakt umiejętnego wykorzystania terminów z zakresu marketingu, m.in.: SWOT (z ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats; analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń), ATL (z ang. above the line; działania promocyjne prowadzone w tzw. mediach tradycyjnych), BTL (z ang. below the line; działania promocyjne prowadzone poza tzw. mediami tradycyjnymi, skierowane najczęściej do konkretnego odbiorcy), SIW (System Identyfikacji Wizualnej; całość symboliki: kolorystyka, logo, logotyp itp., wykorzystywana w procesie kreowania wizerunku i budowy relacji z otoczeniem).

¹¹ Dominujący sposób postrzegania Wałbrzycha przez opinię publiczną potwierdzają wyniki badania „Magnetyzm Miast” opracowanego przez BAV Consulting (Young & Rubicam Brands) i Agencję Badawczą KB Pretendent i zrealizowanego w czerwcu 2009 r. Badanie, przeprowadzone na reprezentatywnej próbie Polaków w wieku 15-69 lat, wskazywało na atrakcyjność 86 polskich miast w 7 kategoriach: atrakcyjności turystycznej, biznesowej, kulturalnej, sportowej oraz stopnia atrakcyjności dziedzictwa (historycznego), natury i komfortu życia. Przykładowo, pod względem komfortu życia, Wałbrzych uplasował się na ostatniej pozycji, *Magnetyzm Miast*, <http://war56ex01.pl/magnetyzmmiastblog/> [data dostępu: 11.05.2011]; *Badanie Siedmiu Wymiarów Magnetyzmu Polskich Miast*, <http://www.magnetyzmmiast.eu/> [data dostępu: 11.05.2011]. Na sposób postrzegania Wałbrzycha wpływają również liczne medialne doniesienia, podnoszące problemy związane z jego funkcjonowaniem. Wśród nich można wymienić m.in.: eksploatację tzw. biedaszybów (nielegalnych miejsc wydobycia węgla kamiennego), zajmowanie tzw. pustostanów (nielegalne zamieszkiwanie w budynkach administrowanych przez miasto), tzw. proceder kupowania głosów (związany z przebiegiem wyborów samorządowych), zob. W. Sokołowski, *Wałbrzych, Rzeszów i Kazimierz Dolny walczą o zmianę wizerunku*, <http://epr.pl/> [data dostępu: 11.05.2011].

¹² Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan na 30.06.2010 r.*, Warszawa 2010, s. 48.

¹³ *Dane o Wałbrzychu. Lokalizacja*, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

Usytuowanie w Kotlinie Wałbrzyskiej, w otoczeniu Gór Wałbrzyskich, decyduje o walorach przyrodniczo-krajobrazowych miasta. Tym samym, jego najważniejszymi atrakcjami turystycznymi pozostają: położony w obrębie parku krajobrazowego Zamek Książ, Stado Ogierów Książ, Palmiarnia, zabytkowa zabudowa rynku i centrum miasta oraz skansen budownictwa górniczego¹⁴. Z kolei wśród wydarzeń sportowych i kulturalnych przyciągających uwagę opinii publicznej należy wymienić organizowane cyklicznie wyścigi kolarstwa górskiego, Festiwal Sztuki i Kwiatów oraz Ogólnopolską Giełdę Kabaretową „Przewalka”. O atrakcyjności miasta wydaje się również decydować funkcjonowanie Teatru Dramatycznego oraz Zespołu Pieśni i Tańca „Wałbrzych”¹⁵.

Z uwagi na szczególne usytuowanie, Wałbrzych pozostawał, praktycznie do lat 90. ubiegłego stulecia, ważnym ośrodkiem Sudeckiego Okręgu Przemysłowego (SOP) oraz Dolnośląskiego Zagłębia Węglowego (DZW)¹⁶. O znaczeniu miasta decydowały, zlokalizowane na jego terenie, kopalnie węgla kamiennego oraz zakłady przemysłu, między innymi porcelanowego, włókienniczego i spożywczego.

Wraz z rozpoczęciem transformacji systemowej Wałbrzych przechodzi proces restrukturyzacji. Pomimo wielu inwestycji, między innymi na obszarze Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Invest Park” (WSSE „Invest Park”), miasto boryka się z problemami natury społecznej, wśród których centralne miejsce zajmuje bezrobocie¹⁷. Istotną część składową budżetu miasta corocznie stanowią wydatki na pomoc społeczną¹⁸. Co więcej, obserwuje się spadek liczby mieszkańców miasta, wa-

¹⁴ Zobacz w *Wałbrzychu*, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

¹⁵ Szerzej na ten temat na stronach internetowych, zob. *Wałbrzych Miasto MTB*, <http://mtb.walbrzych.pl/> [data dostępu: 11.05.2011]; *XXIII Festiwal Kwiatów i Sztuki – Książ 2011*, www.ksiaz.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011]; *PrzeWAŁka. Ogólnopolska Giełda Kabaretowa Zawsze w Wałbrzychu*, www.przewalka.pl [data dostępu: 11.05.2011]; *Teatr w Wałbrzychu*, <http://teatr.walbrzych.pl/> [data dostępu: 11.05.2011]; *Zespół Pieśni i Tańca Wałbrzych*, www.zpit.pl [data dostępu: 11.05.2011].

¹⁶ Sudecki Okręg Przemysłowy (SOP) jako drugi, po Górnośląskim Okręgu Przemysłowym (GOP), okręg tego typu w Polsce, obejmuje powierzchnię 6,3 tys. km². Na jego obszarze występuje wiele surowców mineralnych, m.in.: węgiel kamienny i brunatny, granit, rudy cyny, bazalt, kwarc, porfir i melafir. Dominującymi gałęziami przemysłu, rozwijanymi w okręgu na przestrzeni lat, pozostają: przemysł wydobywczy, elektromaszynowy i energetyczny. Począwszy od lat 90., obserwuje się postęp dezintegracji okręgu, warunkowany upadkiem całych gałęzi przemysłu, m.in. likwidacją Dolnośląskiego Zagłębia Węglowego (zwanego też Zagłębiem Wałbrzyskim), stanowiącego główny ośrodek SOP.

¹⁷ Wg stanu z 30.06.2010 r., przeciętna stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 11,7%, w województwie dolnośląskim – 12,7%, a w powiecie wałbrzyskim – 19,3% (co dawało 12 019 zarejestrowanych bezrobotnych, z czego 7618 stanowili mieszkańcy miasta Wałbrzycha), M.P., nr 71, poz. 910, *Obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 30 września 2010 r. w sprawie przeciętnej stopy bezrobocia w kraju oraz na obszarze powiatów; Rok 2010. Stopa bezrobocia w procentach*, <http://www.urzadpracy.pl> [data dostępu: 11.05.2011].

¹⁸ Wydatki poniesione na pomoc społeczną w 2010 r. wynosiły ok. 64 mln zł, co stanowiło ok. 18% wykonanych wydatków budżetu miasta (ok. 346 mln zł). Jeśli brać pod uwagę stosunek wydatków w zakresie pomocy społecznej do ogólnej wartości wszystkich wydatków miasta, uzasadnione pozostaje

runkowany z jednej strony ujemnym saldem migracji, a z drugiej – ujemnym saldem przyrostu naturalnego.

Koniec lat 90. ubiegłego stulecia zapoczątkował obniżenie (przy uwzględnieniu kryterium prawno-administracyjnego) statusu Wałbrzycha. W chwili obecnej pozostaje największym w Polsce miastem o statusie gminy¹⁹.

Działania związane z kreowaniem wizerunku Wałbrzycha akcentowane są na kartach dokumentów o charakterze strategicznym. Prawidłowość ta znajdowała potwierdzenie również w okresie wcześniejszym. W tym kontekście należy wskazać na pierwszy dokument tego typu – Strategię Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006 (zwaną dalej Strategią Rozwoju 2001-2006)²⁰.

Generalnie, sama Strategia Rozwoju 2001-2006, ujmowana jako dokument wyznaczający kierunki rozwoju Wałbrzycha, sformułowana została w sposób profesjonalny (sprowadzający się m.in. do analizy sytuacji wyjściowej, w tym przeprowadzenia analizy SWOT oraz do precyzyjnego określenia celów).

W odniesieniu do promocji miasta, Strategia definiowała dwie podstawowe grupy adresatów – zewnętrznych (tzw. „osoby z zewnątrz” – przede wszystkim inwestorzy i turyści) i wewnętrznych (mieszkańcy miasta). Wśród głównych celów działań promocyjnych Strategia wymieniała wykreowanie wizerunku miasta jako miejsca po pierwsze przyjaznego dla potencjalnych inwestorów z Polski i zagranicy oraz małych i średnich przedsiębiorstw, po drugie – otwartego na turystów. Trzecim celem pozostawało informowanie mieszkańców o aktywności władz obliczonej na zaspokajanie potrzeb wspólnoty lokalnej, „tworzenie odpowiedniego klimatu dla spełnienia tej roli”²¹.

Podmiotem odpowiedzialnym za bieżącą realizację oraz monitoring tak definiowanych ogólnych celów pozostawał Zarząd Miasta. Równocześnie, Strategia w szcze-

stwierdzenie, że proporcja tego typu przedstawiała się podobnie w latach wcześniejszych. Przykładowo, w 2009 r. wydatki na pomoc społeczną wynosiły ok. 62 mln zł, a w 2008 r. – 57 mln zł, co stanowiło, w obu przypadkach, ok. 19% wykonanych wydatków budżetu miasta (w 2009 r. budżet wynosił ok. 321 mln zł, a w 2008 r. – ok. 295 mln zł), *Wykonanie wydatków budżetu miasta Wałbrzycha za rok 2010*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl> [data dostępu: 11.05.2011]; *Wykonanie wydatków budżetu miasta Wałbrzycha za rok 2009*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl> [data dostępu: 11.05.2011].

¹⁹ Na mocy reformy administracyjnej kraju 1975 r., Wałbrzych stał się stolicą województwa wałbrzyskiego (okres od 1.06.1975 do 31.12.1998 r.). Z kolei w wyniku wprowadzenia w życie założeń reformy administracyjnej 1998 r., uzyskał status miasta na prawach powiatu (okres od 1.01.1999 do 31.12.2002 r.) Począwszy od 1.01.2003 r. Wałbrzych pozostaje gminą miejską.

²⁰ Strategia ta, powstała jako wynik zaangażowania członków Rady Miejskiej Wałbrzycha, Zarządu Miasta Wałbrzycha oraz uczestniczących w posiedzeniu Zarządu Sekretarza i Skarbnika Miasta Wałbrzycha, została przyjęta na mocy uchwały nr XXXVII/126/2001 Rady Miejskiej Wałbrzycha z 22.06.2001 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006, *Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006*, s. 1, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

²¹ *Ibidem*, s. 48-49.

główny sposób wskazywała na cztery grupy zadań w tym zakresie, wyznaczone przez potrzeby: pozyskania nowych inwestorów, promocji Wałbrzycha jako miasta otwartego na integrację europejską, promocji jego wizerunku wśród mieszkańców oraz kreowania jego wizerunku dla turystów²².

Kreowanie pozytywnego wizerunku pozostawało, w myśl założeń Strategii, ostatnim wśród 16 celów strategicznych rozwoju Wałbrzycha²³. Działania w tym zakresie niejednokrotnie odnoszono nie tylko do miasta, ale też do bliżej niezdefiniowanego regionu. Co z tym związane, Strategia nie przedstawiała programu działań obliczonych na promocję miasta uwzględniającego prawne, instytucjonalne i organizacyjne uwarunkowania koniecznej, w obliczu tak określonego zakresu promocji, współpracy na poziomie regionu.

Z uwagi na zmianę statusu miasta warunkowaną utratą grodzkości, zdecydowano o aktualizacji Strategii²⁴. Efektem tego typu działań pozostawała Strategia Rozwoju Wałbrzycha na lata 2004-2006 (zwana dalej Strategią 2004-2006)²⁵. Perspektywa inicjowania oraz praktycznej realizacji działań promocyjnych akcentowana była na jej kartach w stosunkowo niewielkim zakresie, mniejszym, niż w przypadku Strategii Rozwoju 2001-2006.

Tym samym, zaktualizowany dokument wskazywał na konieczność kreowania pozytywnego wizerunku Wałbrzycha oraz zwiększenia stopnia zaangażowania jego mieszkańców w działania promocyjne. Nie precyzował jednak płaszczyzny rozwoju aktywności wałbrzyszan w tym zakresie. Co znamienne, nie wskazywał również w sposób bezpośredni na adresatów tego typu działań. Za główny cel Strategia stawiała natomiast wykreowanie nowego wizerunku Wałbrzycha jako miasta o rozwijającej się gospodarce, wspierającego nowoczesne technologie i inwestorów, przyjaznego dla mieszkańców i turystów²⁶. Nie odwoływała się ona do pojęcia regionu, tak jak w przypadku Strategii 2001-2006.

Choć obie Strategie akcentowały konieczność prowadzenia działań promocyjnych, to z uwagi na ich całościowy charakter (odnoszący się do szeroko rozumianego rozwoju miasta) wskazywały na tę kwestię w sposób niepełny.

²² *Ibidem*, s. 104-106.

²³ Szesnasty ogólny cel strategicznego rozwoju Wałbrzycha nosił nazwę: Wykreowany pozytywny wizerunek Wałbrzycha, *ibidem*, s. 37.

²⁴ Decyzja o aktualizacji Strategii pozostawała uzasadniona, zwłaszcza w kontekście zmian natury kompetencyjnej i ograniczonych możliwości realizacji zadań publicznych, będących udziałem władz Wałbrzycha jako gminy.

²⁵ Strategia ta, przedstawiona przez Prezydenta Miasta Wałbrzycha Piotra Kruczkowskiego, została przyjęta na mocy stosownej uchwały Rady Miejskiej, *Uchwała nr XXVIII/72/04 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 13 lipca 2004 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Wałbrzycha na lata 2004-2006*, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

²⁶ *Strategia Rozwoju Wałbrzycha na lata 2004-2006*, s. 34, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

Formalno-prawny fundament dla szeroko rozumianej promocji Wałbrzycha tworzony jest obecnie przez dwa dokumenty wyznaczające strategiczne kierunki jego rozwoju. Wśród nich najważniejszą rolę pełni Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013 (zwana dalej Strategią Promocji)²⁷. Na potrzebę kreowania wizerunku miasta wskazuje również inny dokument o podobnym, jeśli brać pod uwagę perspektywę czasową proponowanych rozwiązań, charakterze – Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 roku (zwana dalej Strategią Zrównoważonego Rozwoju)²⁸.

Kluczowa, z punktu widzenia wykorzystania instrumentów marketingu terytorialnego, pozostaje oczywiście Strategia Promocji. Niemniej jednak perspektywa kreowania wizerunku miasta akcentowana jest również w ramach Strategii Zrównoważonego Rozwoju. Dokument ten, w przeciwieństwie do akcentowanych we wcześniejszej części artykułu aktów tego typu, wskazuje jedynie na ogólny cel związany z promocją miasta. Pozostaje nim „[...] pozytywny, powszechnie znany wizerunek nowoczesnej miejscowości [...]”²⁹. Wydaje się, że takie ujęcie zagadnienia związane jest z przyjęciem przez Radę Miasta całościowego programu określającego perspektywę kreowania wizerunku Wałbrzycha, jaką pozostaje Strategia Promocji. Co więcej, zabieg ten, paradoksalnie, może stanowić przejaw z jednej strony wzrostu znaczenia promocji miasta, a z drugiej – rosnącej profesjonalizacji działań jego władz, dostrzegających potrzebę starań w tym zakresie.

W zestawieniu z trzema zarysowanymi powyżej dokumentami przyjętymi przez Radę Miasta Wałbrzycha, Strategia Promocji nosi znamiona programu w największej mierze profesjonalnego, zarówno jeśli brać pod uwagę proces jej formułowania, jaki i konkretne założenia³⁰. Wydaje się, że analiza z jednej strony skali i charakteru działań związanych z przygotowaniem Strategii, a z drugiej – rozwiązań akcentowanych na jej kartach, pozostaje uzasadniona celami artykułu. Zwłaszcza, że pozwoli na zobrazowanie stopnia, w jakim pozostaje ona profesjonalnym programem promocji miasta o strukturze strategii marketingowej.

²⁷ Strategia ta, przedstawiona przez Prezydenta Miasta Wałbrzycha Piotra Kruczkowskiego, została przyjęta na mocy Uchwały nr XXI/189/08 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 29.02.2008 r., *Uchwała Nr XXI/189/08 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 29 lutego 2008 roku w sprawie przyjęcia Strategii Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013*, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

²⁸ Strategia ta, przedstawiona przez Prezydenta Miasta Wałbrzycha Piotra Kruczkowskiego, została przyjęta na mocy uchwały nr XLIV/282/05 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 11.10.2005 r., *Uchwała nr XLIV/282/05 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 11 października 2005 roku w sprawie przyjęcia Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 roku*, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 11.05.2011].

²⁹ *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 roku*, s. 16, www.um.walbrzych.pl [data dostępu: 12.05.2011].

³⁰ Oczywiście jeśli brać pod uwagę kwestię kreowania wizerunku Wałbrzycha.

Przebiegające w trzech etapach³¹ prace nad opracowaniem Strategii angażowały szerokie grono osób, między innymi władze miasta, pracowników wałbrzyskich urzędów i spółek miejskich, przedstawiciele uczelni wyższych, instytucji kultury, lokalnych środków masowego przekazu, organizacji społecznych³². To właśnie w pierwszym etapie jej przygotowań zdecydowano o przeprowadzeniu konsultacji z wyżej wymienionymi środowiskami. Niemniej jednak, podmiotem odpowiedzialnym za realizację ogółu prac pozostawała profesjonalna agencja *public relations*³³.

W pierwszym etapie formułowania Strategii dokonano, oprócz wspomnianych powyżej konsultacji, analizy oraz diagnozy sytuacji wyjściowej. Tym samym, w procesie tworzenia jej założeń, uwzględniono inne obowiązujące dokumenty o charakterze strategicznym³⁴. Co więcej, przeprowadzono badania opinii publicznej, zarówno mieszkańców Wałbrzycha (reprezentatywna próba 500 osób)³⁵, jak i mieszkańców poszczególnych regionów Polski (reprezentatywna próba 800 osób)³⁶. Badania te miały charakter ilościowy. Ponadto, zdecydowano o przeprowadzeniu analizy dotychczasowych działań promocyjnych podejmowanych przez Wałbrzych, ze szczególnym uwzględnieniem celów, grup docelowych oraz rodzajów tego typu działań³⁷.

Istotnym elementem prac nad przygotowaniem Strategii pozostawała tak zwana analiza otoczenia. Z uwagi na stosunkowo bliskie położenie innych ośrodków o podobnej wielkości, obejmowała ona Świdnicę³⁸, Legnicę³⁹ oraz Jelenią Górę⁴⁰. Jej istotnym elementem pozostawała diagnoza dotychczasowych działań promocyjnych obliczonych na kreowanie wizerunku tych miast. Niezbędny, w pierwszym etapie prac nad opracowaniem Strategii, pozostawał również monitoring mediów.

³¹ Chodzi tu o trzy etapy wskazane, bezpośrednio na kratach Strategii, przez podmioty odpowiedzialne za jej sformułowanie, a nie cztery grupy czynności (cztery etapy) charakterystyczne dla strategii marketingowej wg A. Szromnika. Zestawienie trzech etapów zaproponowanych przez twórców Strategii z koncepcją A. Szromnika pozwala na podkreślenie różnic i podobieństw pomiędzy dwoma podejściami: praktycznym i teoretycznym.

³² Urząd Miejski w Wałbrzychu, Biuro Promocji Miasta (UM w Wałbrzychu, BPM), *Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013*, s. 10-12.

³³ Zob. *Klienci*, <http://profitcomms.pl/klienci/> [data dostępu: 12.05.2011].

³⁴ Chodzi tu o następujące dokumenty o charakterze strategicznym, wyznaczające kierunki rozwoju miasta: Strategię Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006, Strategię Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 roku, Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałbrzycha na lata 2004-2006 i lata następne, Strategię Rozwoju Edukacji w Gminie Wałbrzych na lata 2006-2013, Strategię Rozwoju Kultury dla Wałbrzycha na lata 2006-2013 oraz Wieloletni Plan Inwestycyjny Miasta Wałbrzycha na lata 2007-2013, *ibidem*, s. 7.

³⁵ UM w Wałbrzychu, BPM, *Wałbrzych w oczach mieszkańców. Raport z badań ilościowych. Wrocław-Wałbrzych, Wrzesień 2007 r.*

³⁶ *Ibidem*, *Wizerunek Wałbrzycha. Raport z badań ilościowych i analizy. Wrzesień 2007 r.*

³⁷ *Ibidem*, *Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013*, s. 7.

³⁸ *Ibidem*, *Analiza otoczenia – miasto Świdnica. Październik 2007 r.*

³⁹ *Ibidem*, *Analiza otoczenia – miasto Legnica. Październik 2007 r.*

⁴⁰ *Ibidem*, *Analiza otoczenia – miasto Jelenia Góra. Listopad 2007 r.*

Dane uzyskane w rezultacie działań podejmowanych w pierwszym etapie pozwoliły na przeprowadzenie analizy SWOT oraz na wskazanie na zarówno tak zwane bariery promocyjne miasta, jak i jego tak zwane wyróżniki. Co więcej, umożliwiły przeprowadzenie drugiego etapu formułowania Strategii. Tym samym, pozwoliły na określenie jej celów oraz zdefiniowanie grup docelowych. Efekty prac osiągnięte w pierwszym i drugim etapie formułowania Strategii stworzyły fundament dla opracowania środków promocji miasta oraz budowy jego marki, ujmowanych jako etap trzeci.

Poddając analizie konkretne założenia Strategii Promocji, uzasadnione pozostaje odwołanie się do czteroczęłkowej koncepcji A. Szromnika, akcentowanej już na kartach artykułu. Zwłaszcza w zestawieniu z rozwiązaniami przejętymi w ramach Strategii Rozwoju 2001-2006, Strategii Rozwoju 2004-2006 oraz Strategii Zrównoważonego Rozwoju, które akcentowały perspektywę promocji miasta w ograniczonym zakresie.

Jak zostało to podkreślone we wcześniejszej części artykułu, Strategia Promocji została sformułowana przy udziale podmiotów zewnętrznych, w tym na drodze konsultacji społecznych⁴¹. Co więcej, analiza innych dokumentów o charakterze strategicznym, wyniki przeprowadzonych badań opinii publicznej oraz rezultaty segmentacji rynku i pozycjonowania miasta znajdują odzwierciedlenie w jej podstawowych założeniach. Tym samym, Strategia w sposób kompleksowy i precyzyjny wskazuje na mocne (m.in.: położenie geograficzne, instytucje kultury, inicjatywy społeczne, potencjał ekonomiczny) i słabe (m.in.: infrastruktura, brak poczucia identyfikacji mieszkańców z miastem, ograniczenia kompetencyjne władz miasta oraz bariery w procesie komunikowania Urzędu Miejskiego) strony Wałbrzyska. Równocześnie akcentuje szanse (m.in.: oferta turystyczna, realizacja programu Euro 2012) i zagrożenia (stereotypowy wizerunek, konkurencja ze strony innych ośrodków) związane z procesem jego promocji⁴². Analiza SWOT pozostaje punktem wyjścia dla zdefiniowania wspomnianych już najważniejszych barier promocyjnych miasta (wizerunkowych, komunikacyjnych, społecznych, infrastruktury i kapitału)⁴³ oraz jego wyróżników niosących przekaz na poziomie symbolicznym⁴⁴. W tym zakresie, określanym za A. Szromnikiem analizą sytuacji, dokument spełnia warunki profesjonalnej strategii marketingowej.

⁴¹ *Ibidem*, *Strategia Promocji Wałbrzyska na lata 2008-2013*, s. 9.

⁴² *Ibidem*, s. 13-17.

⁴³ Wskazaniu na bariery promocyjne miasta towarzyszyło równocześnie zaakcentowanie wyzwań, związanych z „przełamaniami” tych barier, *ibidem*, s. 18-20.

⁴⁴ Wśród wyróżników miasta Strategia wymienia m.in.: Zamek Książ jako „symbol świetności miasta, jego bogatej przeszłości”, Stado Ogierów jako „symbol aktywnego wypoczynku w atrakcyjnym otoczeniu”, Palmiarnię jako „symbol miłości, niezwykłości i piękna”, *ibidem*, s. 22.

Strategia Promocji w precyzyjny sposób określa wizję i misję miasta. Tym samym, Wałbrzych w roku 2013 (a więc w ostatnim roku realizacji jej założeń) zdefiniowany jest jako „ważny regionalny ośrodek rozwoju turystyki i nowoczesnych technologii”⁴⁵. Co więcej, wskazuje na cztery główne cele działań promocyjnych⁴⁶. W klarowny sposób określa również adresatów tego typu działań, podkreślając trzy podstawowe grupy docelowe: turystów (zagranicznych i krajowych), przedsiębiorców (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz mieszkańców⁴⁷. Co szczególnie istotne z punktu widzenia praktycznego wykorzystania jednego z instrumentów marketingu-mix, Strategia kreśli grupę działań i środków promocyjnych, wykorzystywanych w procesie kreowania wizerunku Wałbrzycha. W tym zakresie, określanym za A. Szromnikiem jako zdefiniowanie filozofii i celów oraz planowanie strategiczne i operacyjne, również nosi znamiona strategii marketingowej.

Dokument ten podkreśla również perspektywę realizacji i kontroli działań stanowiących czwartą, ostatnią grupę czynności wpisujących się w strukturę strategii marketingowej. Tym samym, akcentując cztery podstawowe cele, równocześnie wskazuje na podmioty odpowiedzialne za ich osiągnięcie i, co istotne, monitoring postępów w tym zakresie. W przypadku celu pierwszego, jakim pozostaje stworzenie spójnej marki Wałbrzych, Strategia akcentuje konieczność reorganizacji Biura Promocji Miasta (BPM) jako podmiotu odpowiedzialnego za jej kreowanie⁴⁸. W odniesieniu do drugiego celu – zwiększenia liczby turystów odwiedzających Wałbrzych – podkreśla ona potrzebę utworzenia Aktywnego Centrum Obsługi Turystów (ACOT). Do jego zadań, w myśl założeń dokumentu, należy przede wszystkim tworzenie i promowanie oferty turystycznej miasta⁴⁹. Budowanie poczucia tożsamości i identyfikacji mieszkańców z Wałbrzychem pozostaje z kolei udziałem Aktywnego Centrum Obsługi Mieszkańców (ACOM)⁵⁰. Za realizację czwartego, głównego celu Strategii, za jaki należy uznać zwiększenie liczby inwestorów, odpowiedzialna pozostaje natomiast Wałbrzyska Agencja Inwestycji i Przedsiębior-

⁴⁵ *Ibidem*, s. 23.

⁴⁶ Są to: 1) tworzenie spójnej marki Wałbrzych, 2) zwiększenie liczby turystów, 3) zbudowanie poczucia tożsamości i identyfikacji mieszkańców z miastem, 4) zwiększenie liczby inwestorów, *ibidem*, s. 25-26.

⁴⁷ *Ibidem*, s. 27-28.

⁴⁸ Realizacji celu służyć ma kampania promocyjna „Pasja Odkrywania I – Miasto Tajemnic” oraz „Pasja Odkrywania II – Miasto aktywnego wypoczynku”, *ibidem*, s. 38.

⁴⁹ Chodzi tu przede wszystkim o tworzenie profilowanej oferty turystycznej: dla przedstawicieli świata biznesu (tzw. turystyka biznesowa), uczniów (tzw. turystyka edukacyjna) oraz rodzin (tzw. turystyka familijna), *ibidem*, s. 42.

⁵⁰ Elementem decydującym o realizacji tego celu pozostaje, w myśl Strategii, realizacja wielu projektów, wśród których centralne miejsce zajmują „Dni Wałbrzycha”, *ibidem*, s. 46.

czości (WAIP)⁵¹. Co więcej, Strategia wskazuje na konkretny harmonogram prac związanych z realizacją tak zarysowanych celów w perspektywie lat 2008-2013 (w sposób szczegółowy określa rodzaje działań promocyjnych w poszczególnych latach). Biorąc również pod uwagę stosowanie terminów typowych dla profesjonalnego programu promocji, należy wskazać na ich umiejętne wykorzystanie na kartach dokumentu. Na podkreślenie w tym kontekście zasługuje także systemowe ujęcie Wałbrzycha jako ośrodka realizującego strategię promocji⁵².

Działania związane z promocją Wałbrzycha, jako miasta o szczególnym statusie i specyfice, znajdowały w ciągu lat formalno-prawny fundament w postaci dokumentów o charakterze strategicznym. Analiza tego typu dokumentów pozwala na potwierdzenie tezy, zgodnie z którą obserwowano postępujący proces profesjonalizacji w odniesieniu do formułowania ich założeń.

Przywołując zaproponowaną przez A. Szromnika strukturę strategii marketingowej, uzasadnione pozostaje stwierdzenie, że tylko jeden spośród czterech dokumentów nosi znamiona całościowej strategii tego typu (oczywiście w odniesieniu do perspektywy promocji miasta). Sytuacja ta wynika z faktu, że władze Wałbrzycha zdecydowały o realizacji zaledwie jednego, kompleksowego programu w tym zakresie, a mianowicie – Strategii Promocji. Choć pozostałe trzy dokumenty, przyjęte przez Radę Miejską odpowiednio w roku 2001, 2004 i 2005, w większym lub mniejszym zakresie posiadały cechy profesjonalnej strategii, to pozostając regulacjami o charakterze ogólnym, nie podnosiły kwestii promocji w sposób pełny.

Trudno oczywiście w jednoznaczny sposób wskazać na przyczynę takiego stanu rzeczy. Wydaje się jednak, że wymóg marketingowej orientacji działań podejmowanych przez władze miasta, zwłaszcza w obliczu z jednej strony członkostwa Polski w Unii Europejskiej, a z drugiej – rosnącej konkurencji tworzonej przez inne ośrodki regionu, zadecydował o przyjęciu całościowej, profesjonalnej strategii promocji Wałbrzycha, określającej długofalową perspektywę kreowania jego wizerunku. Biorąc pod uwagę, warunkowaną szeregiem czynników natury politycznej, ekonomicznej i społecznej, specyfikę miasta, uzasadnione jest stwierdzenie, zgodnie z którym działania natury promocyjnej pozostają szczególnie istotne.

⁵¹ Podobnie, jak w przypadku celu drugiego, chodzi tu o przygotowanie profilowanej oferty inwestycyjnej, skierowanej do trzech grup odbiorców: inwestorów, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, *ibidem*, s. 50.

⁵² Strategia wskazuje podsystemy Wałbrzycha tworzone przez: władzę, mieszkańców, sferę biznesu i media lokalne oraz otoczenie Wałbrzycha, na które składa się tzw. najbliższe otoczenie (powiat), subregion wałbrzyski, region dolnośląski oraz makrootoczenie na poziomie ponadregionalnym, *ibidem*, s. 6.

Kamil Glinka

TOWN PROMOTION STRATEGY. THE CASE OF WAŁBRZYCH

Abstract

The main aim of this article is to present the formal and legal foundations of the promotion of Wałbrzych. Therefore, it outlines the assumptions of the most important documents of strategic character which refer to promotional actions. The author also aims at confirming the thesis that over the past few years Wałbrzych has been undergoing a gradual professionalisation in terms of creating such documents and the assumptions found on their pages.

Such an analysis has to include a glossary and be complemented with a brief characteristic of Wałbrzych in order to present its specificity. This is important especially when taking into account the way the town is perceived by the public opinion on one hand and the need to outline the assumptions of documents referring to the promotion of Wałbrzych, which are to some extent created on the basis of social, political and economic reality, on the other.