

6.

Dobra marka, czyli Gdańsk

Wszelkie zmiany miasta na lepsze, tworzenie warunków wysokiej jakości kształcenia i magnesów przyciągających najbardziej twórcze indywidualności, powinny wymuszać działania związane z kreowaniem wizerunku miasta. I nie chodzi tu o prosty marketing promocyjny, który często sprowadza się do rozślawiania miasta, do mówienia, jakie jest piękne i ważne i jak wielką rolę odegrało w historii. Tu chodzi o coś zupełnie innego – o pokazanie w nim czegoś unikatowego, odmiennego i opowiedzenie o tym za pomocą interesującej formy, interesującego języka. We współczesnym świecie, w którym przekaz informacji następuje bardzo szybko i bez ograniczeń, nie ma miejsca na tandetną propagandę. Liczą się konkretne, rzetelne działania i niezwykle pomysły.

Czas na marketing miasta

Wszyscy zgodzimy się, że współczesne regiony i miasta są nie tylko jednostkami samorządu terytorialnego, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, na którym zarówno oferują do sprzedaży swoje zasoby (na przykład nieruchomości) czy usługi (na przykład komunikacja, edukacja i kultura), jak i kupują zasoby i usługi w celu zaspokajania potrzeb mieszkańców.

Zarządzanie miastem czy regionem w warunkach dominacji reguł rynkowych musi uwzględniać interes klientów – mieszkańców – jako głównej grupy odniesienia. Wójt czy prezydent miasta, podobnie jak dyrektor firmy, zarządzając miastem, powinien być nastawiony na odbiorców dóbr i usług komunalnych, na ich potrzeby i pragnienia. Dlatego w działalności samorządów terytorialnych przy podejmowaniu decyzji, których celem jest zaspokajanie potrzeb społeczności, naturalne wydaje się przyjęcie przez organy władzy marketingowego punktu widzenia¹. Dodatkowe okoliczności i czynniki wpływające na zainteresowanie władz lokalnych marketingiem terytorialnym czy marketingiem miasta to zarówno wzrost konkurencji i współzawodnictwo między państwami, regionami i gminami w zdobywaniu czynników rozwoju (inwestycje zagraniczne i krajowe, nowi mieszkańcy, turyści), jak i wzrost świadomości mieszkańców ich przynależności do określonych gmin, a także wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa².

Według definicji profesora Andrzeja Szromika marketing terytorialny jest metodą realizacji założonych celów w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów – partnerów

– ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty³. Istotą marketingu jest rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów, co w wypadku marketingu terytorialnego oznacza spełnianie potrzeb i pragnień mieszkańców, oparte na racjonalnym wykorzystywaniu wszystkich posiadanych przez miasto zasobów. Ze względu na adresatów działań – a więc i zasięg oddziaływania – marketing terytorialny można podzielić na marketing wewnętrzny i zewnętrzny.

Marketing wewnętrzny w mieście dotyczy tych czynności, operacji i przedsięwzięć, które kształtują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i organizacji niekomercyjnych (na przykład organizacji społecznych) zlokalizowanych w mieście. Spośród nich można wymienić możliwość kształtowania i upowszechniania postaw zaangażowania i ofiarności społecznej (na przykład wolontariat, przynależność do organizacji społecznych, finansowe i rzeczowe wsparcie dla osób potrzebujących pracy), aktywizowanie mieszkańców poprzez skupienie ich wokół ważnych celów (na przykład selektywna zbiórka odpadów komunalnych, Euro 2012), rozwój indywidualnej przedsiębiorczości, upowszechnianie dorobku kulturalnego i historycznego miasta (na przykład starania o nominację do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury), kształtowanie wizerunku miasta jako atrakcyjnego miejsca zamieszkania oraz atrakcyjnego miejsca inwestowania⁴.

Dla rozwoju gmin i regionów niezbędny jest stały dopływ inwestycji zagranicznych i krajowych (nowe miejsca pracy i poszerzenie bazy podatkowej dla budżetu miasta), technologii, idei i informacji oraz siły roboczej (nowi, kreatywni i pracowici mieszkańcy). Marketing zewnętrzny obejmuje działania zorientowane na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne, zlokalizowane poza miastem. Jego istotą jest także poznanie

motywów, jakimi kierują się zarówno pojedyncze osoby, jak i grupy oraz właściciele i menedżerowie firm przy podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku wyjazdu lub lokalizacji inwestycji, a następnie przygotowanie dla nich atrakcyjnej oferty, opartej na kompozycji walorów miasta wraz z uzasadnieniem i argumentacją prowadzącą do sukcesu (przyjazdu turystów lub lokalizacji nowej firmy)⁵. Dlatego też trzeba przeprowadzić systematyczne badania opinii publicznej we własnym mieście i wśród potencjalnych turystów i inwestorów.

Rozpoznawalność Gdańska

Według badań Gdańsk jest drugim po Krakowie miastem, w którym Polacy chcieliby mieszkać. Aż 35 procent badanych wskazało Gdańsk jako najbardziej atrakcyjne turystycznie miasto w Polsce. Daje to nam drugie miejsce za Krakowem, który wybrało 78 procent respondentów, ale jesteśmy przed Warszawą (32 procent) i Wrocławiem (29 procent). Gdyby wliczyć w to wyniki Gdyni (8 procent) i Sopotu (4 procent), okazałoby się, że prawie połowa Polaków uważa Metropolię Gdańską za miejsce atrakcyjne. Dodatkowo – co niezmiernie ważne dla Sopotu i Gdyni – spośród 62 procent Polaków, którzy choć raz byli w Gdańsku, aż ponad 80 procent wyjazd do Gdańska łączy z wizytą w innych miastach Trójmiasta. To raz jeszcze potwierdza, że Gdańsk jest lokomotywą turystyczną całej aglomeracji.

Gdańsk to najbardziej znane miasto północnej Polski. Uważa tak 79 procent Polaków. Kolejne miejsce zajmuje Gdynia (50 procent), Szczecin (45 procent) i Sopot (33 procent). Ponadto Gdańsk, według 20 procent badanych, zajmuje trzecią

pozycję – po Krakowie (76 procent) i Warszawie (41 procent) – wśród polskich miast, które mogą konkurować z miastami na całym świecie. W rankingu miast, w których Polacy najchętniej założą firmę, zdecydowanie prowadzi Warszawa (47 procent). W pierwszej czwórce znalazły się jeszcze Wrocław (28 procent), Kraków (27 procent) i Poznań (20 procent). Gdańsk zajmuje piątą lokatę (18 procent). To tylko niektóre z wyników badania wizerunku Gdańska w ramach prac nad *Strategią marki Gdańsk do roku 2013*⁶, opracowaną przez krakowską firmę DEMO przy udziale moich współpracowników z Biura Prezidenta ds. Promocji Miasta, z dyrektorem Anną Zbierską na czele.

Za największe zalety Gdańska Polacy uważają jego położenie nad morzem, architekturę, zabytki oraz port i stocznice. Wśród wad wymieniają zły stan dróg, duże zatłoczenie w ruchu ulicznym i pieszym. Ale te wady uzyskały łączną liczbę wskazań niższą od liczby wskazań „nie ma wad”. Gdańsk najbardziej kojarzy się ze Starówką (36 procent), Westerplatte (35 procent), Stoczną (32 procent), portem (30 procent), Katedrą Oliwską (29 procent), Bazyliką Mariacką (16 procent), kościołem Świętej Brygidy i Dworem Artusa (15 procent). Pod względem wydarzeń historycznych Polacy z Gdańskiem najczęściej kojarzą Sierpień ’80 (53 procent), obronę Westerplatte w 1939 roku (45 procent), obronę Poczty Polskiej (39 procent) oraz protesty robotnicze w Grudniu 1970 roku (23 procent). Najbardziej kojarzonymi z Gdańskiem osobami są: Lech Wałęsa (82 procent), Donald Tusk (49 procent), ksiądz prałat Henryk Jankowski (15 procent), Jan Heweliusz (8 procent) oraz Jerzy Owsiak i Günter Grass (po 7 procent).

Najpopularniejszym wydarzeniem związanym z Gdańskiem jest zdecydowanie Jarmark Dominikański, przywoływany przez

44 procent Polaków. Kolejną identyfikowaną z miastem imprezą, ze znacznie mniejszą liczbą wskazań (15 procent), jest organizowany u nas od trzech lat Festiwal Gwiazd. Niestety, aż 35 procent Polaków nie kojarzy z Gdańskiem żadnej imprezy. To duże wyzwanie dla mnie i moich współpracowników, ale też dla środowisk kulturalnych, wzmocnić formułę którejś z odbywających się u nas imprez (albo stworzyć nową), nadając jej rangę wydarzenia silnie identyfikowanego z Gdańskiem i rozpoznawanego w Polsce.

TNS OBOP w ramach prac nad *Strategią marki Gdańsk do 2013 roku*, przeprowadził też badanie w Niemczech, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Aż 35 procent badanych Niemców było przynajmniej raz w Polsce, a 34 procent spośród nich odwiedziło Gdańsk. O Gdańsku słyszało aż 78 procent, a 47 procent chciałoby odwiedzić nasze miasto. Gdańsk plasuje się w czołówce miast Europy Środkowo-Wschodniej najchętniej wybieranych przez naszych zachodnich sąsiadów, zajmując w tym rankingu piąte miejsce (wyprzedziła nas między innym Praga i Budapeszt). Niemiec, planując wycieczkę do Polski, wybrałby Gdańsk jako drugie – po Warszawie – polskie miasto.

W Polsce przynajmniej raz było 27 procent Szwedów. Co drugi z nich (51 procent) odwiedził przy tym nasze miasto. Gdańsk jest znany 89 procentom Szwedów, a dla 45 procent obywateli tego kraju stanowi atrakcyjny cel odwiedzin. Mając możliwość wybrania pięciu dowolnych miast Europy Środkowo-Wschodniej, Szwedzi rzadko decydowaliby się na Gdańsk – wybrałoby go tylko 9 procent. Natomiast ci, którzy chcieliby przyjechać do Polski, odwiedziłby Gdańsk w trzeciej kolejności (68 procent) – po Warszawie (90 procent) i Krakowie (76 procent). W czołówce najchętniej wybieranych polskich miast znalazła się jeszcze Gdynia (35 procent).

Zaledwie 8 procent Brytyjczyków odwiedziło kiedykolwiek Polskę. Co czwarty z nich (25 procent) był w Gdańsku. O mieście słyszało 62 procent mieszkańców Wielkiej Brytanii. Dla 28 procent Brytyjczyków Gdańsk jest atrakcyjnym celem odwiedzin. Ale dla tych, którzy mogliby odwiedzić dowolnych pięć miast w Europie Środkowo-Wschodniej, Gdańsk nie jest atrakcyjny – wybrałoby go 8 procent. Planując wycieczkę do Polski, odwiedziliby Gdańsk w trzeciej kolejności (51 procent wskazań) – po Warszawie (74 procent) i Krakowie (66 procent). W dalszej kolejności, po Gdańsku, znalazł się Wrocław (37 procent) i Poznań (31 procent).

Strategia marki Gdańsk

Przystępując w 2007 roku do współpracy z krakowską firmą DEMO nad strategią marki Gdańsk, postawiliśmy sobie pięć celów:

1. budowę silnej, prestiżowej marki Gdańsk na rynku globalnym;
2. zwiększenie liczby odwiedzających Gdańsk, zwłaszcza poza głównym sezonem turystycznym;
3. wykorzystanie potencjału rozwojowego miasta, zwiększenie tempa napływu nowych inwestycji oraz pobudzenie przedsiębiorczości gdańszczan;
4. aktywizację społeczną mieszkańców i wytworzenie silnego poczucia identyfikacji z „małą ojczyzną”;
5. efektywne wyzyskanie pozycji organizatora Euro 2012 jako szansy umocnienia marki oraz wsparcia działań służących zdobyciu statusu Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Budowa strategii marki Gdańsk została poprzedzona szeroką analizą silnych i słabych stron miasta, jego szans i zagrożeń. Dodatkowo – w sposób pionierski w Polsce – przeprowadzono duże międzynarodowe badanie opinii zagranicznej na temat Gdańska, zrealizowane przez TNS OBOP (por. rozdział „Rozpoznawalność Gdańska”). Z analizy tych badań wynika, że Gdańsk cechuje się wysoką rozpoznawalnością marki. Na elementy wizerunku miasta składają się w dużej mierze jego walory turystyczne oraz zabytki i wydarzenia związane z historią miasta, co pozwala wnioskować, że miasto jest postrzegane przede wszystkim przez pryzmat przeszłości.

Gdańsk ustępuje kilku polskim miastom pod względem atrakcyjności gospodarczej. Stąd oczywista potrzeba uzupełnienia wizerunku naszego miasta o wymiar biznesowy i przyszłościowy. Przez obcokrajowców Gdańsk jest postrzegany głównie jako miasto turystyczne, chociaż spośród obcokrajowców badanych w Gdańsku, około 20–27 procent przybyło do nas z powodów biznesowych. Analitycy DEMO, podsumowując badania, stwierdzili, że Gdańsk ma wizerunek racjonalny i w dużej mierze osadzony w przeszłości. Postrzeganie Gdańska powinno więc zostać wzbogacone o elementy bardziej emocjonalne i zwrócone ku przyszłości⁷.

Krakowscy stratedzy zaproponowali oprócz koncepcję tożsamości marki Gdańsk na dziedzictwie historycznym i roli Gdańska w tworzeniu nowego ładu społeczno-politycznego Europy. Opierając się na ikonach Stoczni Gdańskiej, takich jak Lech Wałęsa, „Solidarność”, walka o wolność, należy promować Gdańsk jako kolebkę Nowej Europy. To w Gdańsku przecież narodził się ruch, który doprowadził do upadku komunizmu, uruchamiając proces (efekt domina) przemian w Europie Środkowej i Wschodniej, a w efekcie – do zjednoczenia Euro-

py. Gdańsk powinien być więc oknem na świat, forum dla prezentowania nowych idei, otwartym na zmiany.

Pierwszy cel strategiczny – budowa silnej, prestiżowej marki Gdańsk na rynku globalnym – musi opierać się na „Solidarności” i Lechu Wałęsie. Te dwie ikony są dla Gdańska tym, czym The Beatles dla Liverpoolu – powszechnie rozpoznawalnym symbolem miasta. Ta percepcja – proponują krakowscy doradcy – z której nie należy rezygnować, powinna służyć skierowaniu uwagi ku przyszłości. Gdańsk – miasto wolności, Gdańsk – kolebka Nowej Europy, Gdańsk – miasto zmian. Gdańsk powinien pielęgnować historię „Solidarności”, ale zarazem uwspółcześniać ducha wolności. Wolność na świecie wciąż jest dobrem rzadkim, a jej ograniczenia przybierają różne formy, co pokazały chociażby ostatnie wydarzenia w Tybecie i w Gruzji. Gdańsk chce być miejscem, w którym zderzają się myśli, rodzą się nowe idee, zarówno te wielkie, zmieniające obraz świata, jak i te mniejsze – dające codzienne przyjemności⁸.

Drugi cel strategiczny – zwiększenie liczby turystów odwiedzających Gdańsk – musi prowadzić do przełamania sezonowości miasta, czyli do zatrzymania odpływu turystów po sezonie letnim. To ważne zwłaszcza ze względu na powstające u nas liczne nowe hotele. Doradcy z Krakowa sugerują, by wykorzystać naturalne stymulatory naszych emocji, skorelowane ze zmianami sezonowymi. Każda z pór roku promuje określone zachowania. Należy to wykorzystać i zaproponować turystom zestaw korzyści odpowiadających ich emocjom związanym z widzeniem danej pory roku⁹.

Trzeci cel strategiczny – wykorzystanie potencjału miasta i zwiększenie tempa napływu nowych inwestycji oraz pobudzenie przedsiębiorczości gdańszczan – będzie realizowany na podstawie trzech niezależnych, ale tworzących pewną całość

działań. Stawiamy na sektory oparte na wiedzy. Za strategiczne uznaliśmy elektronikę, automatykę, informatykę, telekomunikację i biotechnologię. Ponadto Gdańsk wyróżnia się dużym potencjałem twórczym. Rozwój dziedzin kultury, w tym sztuk wizualnych i performatywnych, może mieć dla miasta duże znaczenie.

Należy popierać kreatywność i przedsiębiorczość młodych, promować idee i najbardziej kreatywne osoby w Gdańsku (laureatów Odysei Umysłu, nagród imienia Jana Heweliusza, Jana Uphagena, stypendystów imienia Fahrenheita). Gdańskie wyższe uczelnie powinny poszukiwać i ściągać najzdolniejszych młodych naukowców. Musimy szukać i promować przedsiębiorczych gdańszczyzan, promować sukcesy naszych naukowców i sportowców, promować wartości i pasje, chęć poznania, konsekwencję, upór, pracę zespołową. Poprzez konkursy, spotkania, dyskusje trzeba pokazywać innowacyjne rozwiązania i pomysły.

Cel czwarty strategii marki Gdańsk ma służyć aktywizacji społecznej mieszkańców i wytworzeniu silnego poczucia identyfikacji z „małą ojczyzną”. Jak już wcześniej pisałem (por. część „Gdańsk obywatelski”), istnieje prosty związek między dobrobytem mieszkańców i rozwojem miasta a rozwiniętym, aktywnym społeczeństwem obywatelskim. Tam gdzie istnieją silne więzi społeczne, rozwinięta jest sieć różnorodnych formalnych i nieformalnych organizacji społecznych, silny kapitał społeczny oraz przynależność do organizacji społecznych, rośnie zaradność i przedsiębiorczość. A demokracja lokalna znajduje silne oparcie w aktywnych obywatelach. Dlatego Gdańsk, miasto wolności i solidarności, musi aktywizować mieszkańców, budować poczucie przynależności i współodpowiedzialności za to, jak żyjemy, jak wyglądają nasze ulice.

Efektywne wykorzystanie organizacji Euro 2012 jest szansą umocnienia marki Gdańsk. Miasto powinno aktywnie budować świadomość roli uprawiania sportu w życiu mieszkańców. Kształtowanie charakteru poprzez sport, trening, konsekwentne dążenie do celu wpływa również na wzrost aktywności. Euro 2012 to szansa na promowanie aktywnych postaw wśród dzieci i młodzieży w wymiarze nie tylko sportowym, ale i społecznym. Działalność Społecznego Komitetu Wsparcia Euro 2012, wraz z projektem budowy szesnastu boisk przyszkolnych, sprzyja realizacji tego celu strategicznego, jak i aktywizacji społecznej mieszkańców.

O ile organizacja rozgrywek piłkarskich w ramach Euro 2012 została już Gdańskowi przyznana, o tyle nasze starania o przyznanie statusu Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016 potrwać do roku 2011, kiedy to Komisja Europejska i rząd polski zdecydują, któremu polskiemu miastu ten zaszczytny tytuł przypadnie. Dlatego Gdańsk powinien zintensyfikować międzynarodową współpracę w celu trwałej integracji społeczeństw „nowej” i „starej” Europy, opartej na ich dorobku duchowym i materialnym. Równocześnie musimy podjąć działania prowadzące do wzrostu obecności kultury i sztuki w życiu mieszkańców Gdańska. Chciałbym, aby młody gdańszczanin – od przedszkola, poprzez szkołę podstawową, aż do szkoły średniej (bo na ten szczebel szkolnictwa samorząd ma wpływ) – był edukowany w duchu wrażliwości na różne przejawy kultury. Edukacja kulturalna, którą wśród dzieci i młodzieży prowadzi Centrum Sztuki Współczesnej „Łaźnia”, Gdański Teatr Szekspirowski czy „Wspólnota Gdańska” Andrzeja Stelmachowicza, dowodzi, że jest to możliwe.

Wielkie wyzwanie stanowi ciągła obecność kultury w przestrzeni publicznej (o czym piszę w części „Gdańsk ducha: nie-

materialne znaczenia”), a szansą dla niej są wielkie projekty rewitalizacyjne i modernizacyjne w historycznym Śródmieściu i w Nowym Mieście (por. rozdział „Gdańsk w rozbudowie”). Chciałbym zapraszać artystów, aby aranżowali naszą przestrzeń. Dobrym pionierskim przykładem jest prowadzona przez „Łażnię” Galeria Zewnętrzna.