Rozdział 4

Sportowy wizerunek Miasta Krakowa

Paulina Dużyk-Dyna[1]

Streszczenie: Sportowy wizerunek to element funkcjonowania sportu, do tej pory kojarzony głównie ze sportowcem, człowiekiem. Sportowy wizerunek miasta to pojęcie nowe, które zaczyna bardzo silnie oddziaływać w świadomości wielu marketingowców. Miasto Kraków wykorzystuje i świadomie zarządza swoim wizerunkiem sportowym, zyskując przy tym przewagę konkurencyjną nad innymi miastami w Polsce. Udowodniono, że realizuje własną politykę wizerunkową poprzez wielość działań marketingowych, ale także przez inwestycje, organizację imprez czy innowacyjne koncepcje wizerunkowe – w celu rozwoju sportowego wizerunku Miasta. Kraków wyróżnia się tym, że konsekwentnie buduje własną markę miasta-organizatora największych wydarzeń sportowych w Polsce. Wykazano, że Kraków m.in. dzięki swojej unikalności oraz narzędziom marketingowego zarządzania sportem może rościć sobie prawo do posługiwania się sportowym wizerunkiem miasta.

Słowa kluczowe: marketing sportowy, sportowy wizerunek, Miasto Kraków, marketing terytorialny, promocja przez sport, marka

Wstęp

Pojęcie sportowego wizerunku staje się coraz bardziej popularne. Przestało być terminem typowo elitarnym w kręgach naukowców, marketingowców czy zapalonych działaczy sportowych. Stało się standardowym elementem funkcjonowania sportu, którym coraz chętniej posługują się media, opisując wydarzenia sportowe. Niemniej jednak sportowy wizerunek nadal kojarzony jest głównie ze sportowcem, postacią, człowiekiem, co nie do końca jest trafne, ponieważ istnieje już sportowy wizerunek miejsca–miasta. Sportowy wizerunek miasta zaczyna funkcjonować i wdziera się bardzo silnie w świadomość wielu marketingowców. Nie jest to jeszcze termin, którym chętnie posługują się naukowcy, ale wszyscy dostrzegają trend i konieczność badań nad tym rodzajem sportowego wizerunku.

Sportowy wizerunek miasta to koncepcja z dziedziny zarządzania i marketingu. Charakteryzuje się świadomym zarządzaniem własnym wizerunkiem w obszarze sportu

[1] Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie

poprzez wykorzystanie narzędzi marketingowych i PR. Sportowy wizerunek miasta to efekt strategii działania w ramach marketingu terytorialnego i sportowego. Ten rodzaj wizerunku miejsca wpływa nie tylko na rozwój bazy i oferty sportowej danego miasta. W wymiarze gospodarczym przyciąga nowych inwestorów, sponsorów do regionu. Dodatkowo wpływa także na pozytywne postrzeganie miasta i tym samym oddziałuje i przyciąga kibiców, turystów. Na sportowy wizerunek miasta składają się: konkretne działania oraz efekt tych strategii i planów, które skutkują pewną konstrukcją wyobrażeń odbiorców o danym miejscu pod kątem jego oferty sportowej.

Celem niniejszej pracy jest udowodnienie, że Miasto Kraków, wyjątkowo silne pod względem sportowym, posiada swój unikalny sportowy wizerunek, którym dodatkowo świadomie i odpowiedzialnie zarządza.

Jako studium przypadku i rozważań na temat funkcjonowania koncepcji sportowego wizerunku miejsca wybrano Miasto Kraków, ponieważ do tej pory nie zanalizowano tak szeroko Krakowa jako miasta sportu pod kątem jego wizerunku. Dodatkowo Kraków na tle innych miast w Polsce jest dogodnym miejscem do badania zależności pomiędzy marketingiem terytorialnym, sportowym, turystycznym, społecznym a siłą wizerunku i oddziaływania marki. To Kraków w ostatnich latach był najczęściej Miastem-Gospodarzem lub Miastem-Partnerem wielu wydarzeń sportowych o randze międzynarodowej. Ponadto Kraków został wybrany w celu zaprezentowania społecznego wymiaru sportu (po pierwsze: rola miasta w rozwoju sportu lokalnego oraz po drugie: moc oddziaływania sportu w mieście na kibiców, turystów).

Praca składa się z trzech części zasadniczych. W pierwszej części zatytułowanej „Marka Miasta Krakowa" przedstawiono teoretyczne zasady budowy marki w ujęciu marketingu terytorialnego. Ponadto w celu pełnego przedstawienia obrazu i pozycji Krakowa zostały zaprezentowane przykłady badań wizerunku i marki Miasta Krakowa.

„Sport w budowie wizerunku miejsca" to temat drugiej części wprowadzającej pojęcie sportowego wizerunku i wizerunku miejsca. Rozdział odpowiada na pytania o różnice pomiędzy sportem jako elementem budowania wizerunku miasta a sportowym wizerunkiem miasta.

Trzecia część to „Sportowy wizerunek Miasta Krakowa". Główną i zasadniczą rolą tego rozdziału pracy jest przedstawienie elementów przewagi konkurencyjnej Krakowa w sporcie, które bezpośrednio wpływają na rozwój sportowego wizerunku miasta. Dodatkowo przedstawiono tutaj efekty działań wizerunkowych miasta w postaci wartości ekwiwalentu reklamowego imprez sportowych.

W części podsumowującej przedstawiono wnioski i zaprezentowano, w jaki sposób sportowy wizerunek miasta Krakowa oddziałuje na komunikację z otoczeniem.

Marka Miasta Krakowa

Przyglądając się powiązaniom pomiędzy marketingiem terytorialnym a marketingiem sportowym, należy przyznać, że stanowią one ciekawy przykład wykorzystywania potencjału różnych dyscyplin w budowaniu miejskiego image [Smura 2012].

Rozważając pojęcie marketingu terytorialnego, zwanego także marketingiem miejsca, trzeba pamiętać, że o specyfice i odmienności tego rodzaju marketingu decyduje źródło oferowanych korzyści, czyli związane bezpośrednio z „miejscem", a dokładniej – z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych o różnym zakresie obszarowym. Idąc dalej, marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostkami – mieszkańcami i gośćmi [Szromnik 2011]. Wobec tego działania w ramach marketingu terytorialnego mają na celu rozpoznanie potrzeb swoich odbiorców, następnie skonstruowanie oferty osadzonej w miejscu, która zapewni realizację tych pragnień przy maksymalnym zaprezentowaniu własnych zasobów.

W tym miejscu warto przytoczyć definicję E. Avrahama i E. Kettera [2008], która wskazuje, że najbardziej odpowiednim miejscem dla marketingu terytorialnego jest „przedsiębiorstwo społeczno-publiczne" (*civic boosterism*). Nadal jednak ten wymiar marketingu miejsca jest wspierany przez dwa inne rodzaje marketingu, czyli marketing turystycznej destynacji, który z kolei jest oparty na marketingu usług.

Z kolei M. Kavaratzis [2004] twierdzi, że to kształtowanie wizerunku jest jednym z najistotniejszych elementów marketingu terytorialnego, a jego przedmiotem nie jest miasto w sensie fizycznym, ale jego wizerunek. Zwraca także uwagę, że w marketingu mix miasta kluczową rolę odgrywa wizerunek miejsca – jego formułowanie i komunikowanie.

Jednym z elementów rozwijających idee marketingu miejsca, jest wykorzystanie własnych walorów, wartości. Mowa tutaj o atrybutach funkcjonalnych i psychologicznych. Atrybuty funkcjonalne mogą obejmować m.in. poziom cen, bazę hotelową czy walory kulturowe, a atrybuty psychologiczne odwołują się do klimatu miasta, jego gościnności, otwartości [Glińska 2011].

Kraków wypełniając założenia budowania marki oraz utrwalania wizerunku ogólnego w ujęciu marketingu terytorialnego, stosuje kilka elementów strategicznych w kampaniach promocyjnych, informacyjnych i reklamowych:

- wykorzystuje atrybuty funkcjonalne – informacje o atrakcjach turystycznych, miejscach, atrakcjach kulturalnych etc. (projekty Krakowskiego Biura Festiwalowego);
- wykorzystuje atrybuty psychologiczne – dostępność usług, bezpieczeństwo, poziom jakości usług, unikalność, etc. Hasła typu: „Gwarancja dobrej zabawy" (projekty Urzędu Miasta Krakowa);
- pozycjonowanie marki, jaką jest Kraków przez stworzenie unikalnego komunikatu dla odbiorców, którym jest wizerunek miasta zabytków, atrakcji turystycznej i wielu sportów;

- odwołanie się do emocji, które determinują skojarzenie z marką i miejscem, np. kampania „Kraków Love”;
- Unique Selling Proposition – Kraków przeprowadził już kilka istotnych kampanii reklamowych z punktu widzenia wizerunku miejsca, w których najważniejsze jest miejsce, w którym dane wydarzenie się odbywa. Były także kampanie zachęcające do samego odwiedzenia Krakowa, jak np. „Kraków – tutaj każdy weekend przechodzi do historii”;
- System Identyfikacji Wizualnej - Kraków stworzył własny system, który stał się bardzo charakterystyczny dla miasta i wyrażał świadomość potrzeby budowania marki – kolorowy skrót KRK. Obecnie „manual” miasta został zaktualizowany i wyraża całość nazwy Kraków| umieszczany standardowo w lewym górnym rogu projektów graficznych (rysunek 4.1 oraz 4.2).

Rysunek 4.1. Przykład użycia Systemu Identyfikacji Wizualnej w Krakowie w poprzednich latach

Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Rysunek 4.2. Przykład użycia Systemu Identyfikacji Wizualnej w Krakowie – wersja obowiązująca od marca 2016 roku

Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Przedstawiając markę Miasta Krakowa, należy przyjrzeć się pozycji, jaką Miasto zajmuje w zestawieniach i badaniach pod względem oddziaływania marki i siły wizerunku.

Według analiz przeprowadzonych przez The Saffron European City Brand Barometer, w których zbadano siłę marki 72 miast europejskich, Kraków zajmuje 18 lokatę. Plasując się razem z miastami takimi jak Walencja oraz Genewa i uzyskując 63 punkty, jest jednocześnie najwyżej sklasyfikowanym miastem z Polski. Kolejny Wrocław uzyskał 61 punktów, Warszawa 52, Poznań oraz Łódź 48, a Gdańsk 39 [Hildreth 2008]. Oznacza to, że Kraków może poszczycić się najlepszą polską marką miejską. Trzeba jednak pamiętać, że polskie miasta zaczęły aktywnie komunikować swoje zalety i walory o kilka dekad później niż inne europejskie miasta, co wpłynęło na ich słabszą rozpoznawalność [Mikołajczyk 2010].

Kolejnym przykładem wysokiej pozycji wizerunku Krakowa jest badanie przeprowadzone przez TNS OBOP w 2003 roku, w którym zapytano respondentów o to, które polskie miasto jest tak atrakcyjne, że mogłoby się stać wizytówką Polski na świecie. Aż 44% osób wskazało na Kraków, deklasując przy tym pozostałe miasta, m.in. Warszawę, która uzyskała 23%, a Poznań, Wrocław, Gdańsk po 6% [TNS OBOP 2003]. Tym samym Kraków jest niewątpliwie liderem atrakcyjności w oczach Polaków.

„Raporty na temat wielkich miast Polski" to zestawienie z 2011 roku opracowane przez PwC Polska. Przedstawiono w nich „sylwetki" 11 miast, które przebadano i zanalizowano drogę ich rozwoju. W tych dokumentach dokonano analizy miast pod względem 7 kapitałów: finanse, inwestycje, instytucje, ludzie, infrastruktura, jakość życia, wizerunek. Przyglądając się kapitałowi wizerunku (którego miarą było to, w jaki sposób miasto jest postrzegane – zarówno przez mieszkańców, jak osoby z zewnątrz) w raporcie dla Krakowa stwierdzono, że biorąc średni poziom tego kapitału w zakresie ogólnego wizerunku

dla 11 miast, który jest równy 100, kapitał wizerunku dla Krakowa osiąga najwyższy poziom pośród badanych miast, bo aż 248,4 [PwC 2011].

W 2015 roku PwC Polska wydało z kolei „Raport o polskich metropoliach". Również tutaj Kraków pokazał dalszy wzrost siły własnego wizerunku i osiągnął najwyższy poziom Kapitału Kultury i Wizerunku, ponieważ przy średnim poziomie dla 12 badanych miast równym 100, ten kapitał dla Krakowa wynosi 172,9 [PwC 2015].

Wizerunek Miasta Krakowa to niewątpliwa siła, którą miasto wykorzystuje na różnych polach, zarówno w dziedzinie kultury, turystyki, ale także sportu. Kraków stał się marką rozpoznawalną w kraju i na świecie. Oddziałuje i przyciąga dzięki działaniom zmierzającym do dalszej poprawy swojego wizerunku.

Wyjaśniając tożsamość sportowej marki Miasta Krakowa, można posłużyć się „Modelem 3i" stworzonym przez Kotlera, Kartajaya i Setiawana (rysunek 4.3). Model ten przedstawiony w formie trójkąta, prezentujący sposób skutecznej budowy marki, składa się z 3i, czyli: identity (tożsamość marki), integrity (uczciwość marki), image (wizerunek marki). Elementy te poprzez odpowiednią strategię wyróżnienia produktu/usługi, pozycjonowanie oraz poprzez samą markę decydują o działaniu produktu/usługi i satysfakcji odbiorcy [Kotler 2010].

Rysunek 4.3. Model 3i marki na przykładzie sportowej marki Miasta Krakowa

Źródło: Kotler, Kartajaya i Setiawan [2010, s. 54].

W tworzeniu tożsamości marki ważne jest jej pozycjonowanie w umysłach odbiorców. Musi być niepowtarzalne i odnosić się do realnych potrzeb i pragnień. W przypadku Krakowa wskazano w tym zakresie: tradycję, bezpieczeństwo, dbałość o miasto. Uczciwość marki w modelu polega na spełnieniu tego, co zostało „obiecane" w pozycjonowaniu i wyróżnieniu. Wizerunek marki ma za zadanie zdobyć uczucia, a wartość marki ogólnie powinna spełniać potrzeby i pragnienia odbiorców. Model ten pokazuje, że strategia tożsamości marki (którą także realizuje w swoich działaniach sportowe Miasto Kraków) celuje w umysły i dusze odbiorców, aby poruszyć ich serca. W modelu chodzi o „dokładne zdefiniowanie swojej unikatowej tożsamości i wzmocnienie jej autentyczną uczciwością, która buduje silny wizerunek" [Kotler 2010].

Analizując powyższy model pod kątem marki sportowego Krakowa, należy wskazać, że Kraków realizuje strategię rozwoju tożsamości marki wielopłaszczyznowo. Wskazane powyżej aktywności są jedynie przykładami. Istnieje wiele elementów świadczących o wyróżnieniu Krakowa na tle innych miast pod kątem aktywności sportowej. Na potrzeby omówienia zasad funkcjonowania powyższego modelu posłużono się przykładem działalności Krakowa przy organizacji imprez sportowych. Zgodnie z S. Bosiackim [2015] „kraje, miasta coraz częściej starają się wykorzystać różnorodne wydarzenia sportowe (zwłaszcza o randze międzynarodowej) do kreowania pozytywnego wizerunku danego obszaru (kraju, miasta) i w konsekwencji przyciągania inwestorów pozwalających na aktywizację gospodarki (lokalnej, regionalnej czy krajowej). Nie dziwią zatem bardzo intensywne zabiegi krajów i miast o organizację wielkich międzynarodowych wydarzeń sportowych".

Sport w budowie wizerunku miejsca

Wizerunek jako pojęcie funkcjonuje zarówno w ekonomii, jak i w prawie. Polski ustawodawca posługuje się tym terminem w art. 23 Kodeksu cywilnego, wymieniając wizerunek jako jedno z przykładowych dóbr osobistych osób fizycznych (Kodeks Cywilny). Znana jest też terminologia wizerunku w ustawie o sporcie. W tym przypadku mowa jest o zasadach udostępniania oraz rozpowszechniania wizerunku sportowca reprezentacji kraju lub kadry olimpijskiej (Ustawa o sporcie). Podobnie sytuacja wygląda w klubach, np. piłkarskich, gdzie zazwyczaj podpisywana jest osobna umowa (lub jest to ujęte w treści umowy głównej) dotycząca zasad korzystania przez klub z wizerunku piłkarza [Buczak 2015] (por. rozdział 5).

Mowa o wizerunku w polskim ustawodawstwie – zgodnie z nimi prawo do wizerunku (w tym także do sportowego wizerunku) posiadają osoby fizyczne. Zatem teoretycznie miasto/miejsce nie posiada prawa do wizerunku. Uczeni, znawcy jeszcze wzbraniają się przed oficjalnym ogłoszeniem takiego terminu, jakim jest prawo do sportowego wizerunku miasta. Do tej pory sportowy wizerunek był niejako zarezerwowany dla sportowca, człowieka, którego można wykreować tak, aby sam stał się marką. Ale rzeczywistość

i współczesne trendy pokazują, że miasta dzięki marketingowi społecznemu oraz marketingowi miejsca – zdobywają własny sportowy wizerunek. Ustawodawca polskiego kodeksu cywilnego nie przewidział takiego zjawiska, jakim jest sportowy wizerunek miasta/miejsca. Dlatego konieczne są dalsze badania skutkujące nie tylko prawidłowym nazewnictwem, ale także dające miastom prawa do posługiwania się tytułem sportowego wizerunku, a co za tym idzie, dające prawo do ochrony tego wizerunku konkretnym miejskim instytucjom.

Omawiając sportowy wizerunek miasta, należy wyjaśnić także pojęcie wizerunku miejsca. Definicji tego terminu jest bardzo wiele. Philip Kotler twierdzi, iż wizerunek miejsca jest „sumą wierzeń, idei i wrażeń, które ludzie odnoszą do danego miejsca" [Kotler 1993]. Idąc dalej, zgodnie z ujęciem Kotlera można wyróżnić cztery rodzaje strategii marketingowych w odniesieniu do terytorium: wizerunku, atrakcji, infrastruktury, ludzi [Glińska 2011]. Miasto Kraków realizuje każdą z powyższych strategii w zależności od obszaru działania.

Z kolei wedle Stefana Bosiackiego i Joanny Śniadek [2011] wizerunek jest sposobem postrzegania jednostki terytorialnej, opinią o niej, jej wyobrażeniem w świadomości mieszkańców, potencjalnych inwestorów oraz turystów.

Niewątpliwie wzrost zainteresowania kształtowaniem pozytywnego wizerunku ze strony władz jest spowodowany korzyściami, jakie może ów wizerunek przynieść: wpływa na rozpoznawalność miasta, przyczynia się do większego zainteresowania tym miejscem i buduje zaufanie do tychże władz. Podsumowując te rozważania, „wizerunek miasta jest mentalnym odbiciem rzeczywistości postrzeganej przez jednostkę", na co wpływają czynniki takie jak: charakterystyka miejsca, jego cechy, działanie i opinie innych, źródła informacji o miejscu [Dudek-Mańkowska 2011].

Aby zacząć mówić o sportowym wizerunku miasta jako pojęciu, trzeba mieć na uwadze cechy sportu, które wpływają na budowanie silnych relacji. Są to m.in.: uniwersalność, prostota przekazu, emocje, medialność, wielopłaszczyznowość odbioru i uczestnictwa, egalitaryzm, naturalna obecność reklamy, międzynarodowy zasięg oddziaływania, prostota skojarzenia potęgująca efekt kreowania wizerunku [Matecki 2010].

Znajomość i umiejętność wykorzystania powyższych cech sportu, a tym samym lokowanie sportu w strategiach miast, także pod kątem wizerunku miejsca przekłada się na przykładowe korzyści, takie jak: kreowanie/rewitalizacja wizerunku, budowanie relacji z partnerem, aktywizacja gospodarcza, rozwój infrastruktury, przyciąganie kapitału [Matecki 2010].

Przechodząc do analizy funkcjonowania sportowego wizerunku miasta, konieczne jest wyjaśnienie pojęcia i różnic pomiędzy dwoma zjawiskami i rodzajami strategii zarządzania, zgodnie z którymi promują się i działają polskie miasta.

Głównym podejściem, jakie prezentuje zdecydowana większość gmin, to wykorzystanie sportu jako elementu budowania wizerunku miasta. Mimo że miasta w Polsce dostrzegają konieczność wprowadzania zmian i widzą potencjał w sporcie, to nadal jednak

pozostają przy zdaniu, że sport jest elementem ogólnej strategii promocji miasta a nie strategią samą w sobie.

Idea wykorzystania sportu w strategii wizerunkowej miasta polega na określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia mieszkańcom w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu lub podnoszeniu dobrobytu konsumenta i dobra ogólnospołecznego [Matecki 2006]. W tej koncepcji sport jest elementem ogólnej strategii i nie funkcjonuje jako wyodrębniony i samodzielny obszar, nie „zarabia" na siebie i tym samym nie posiada wymiaru komercyjnego. Mimo że władze miast zauważają możliwości w sporcie, to nie decydują się na jego potratowanie jako sektora gospodarki, bezpośrednio wpływającego na rozwój regionu, np. poprzez inwestycje sportowe.

Natomiast sportowy wizerunek miasta to strategia zarządzania wizerunkiem tylko niektórych miast, a którą doskonale prezentuje Miasto Kraków. To etap wyższy od wykorzystania sportu w ogólnej promocji miejsca. To idea, zgodnie z którą miasto nie tylko bada zapotrzebowanie na sport i odpowiada na nie, ale aktywnie współkreuje ten obszar oraz wykorzystuje potencjał sportu, tworząc jedną lub kilka marek sportowych. W tym celu jednostka terytorialna świadomie posługuje się takimi narzędziami marketingu, jak np. sponsoring sportowy (miasto-organizator wydarzeń sportowych oferuje konkretne korzyści sponsorowi za jego wkład w imprezę) – Tabela 4.1.

Tabela 4.1. Koncepcje wykorzystania sportu w budowie wizerunku miasta

Koncepcja wykorzystania sportu jako elementu budowy wizerunku miasta	**Sportowy wizerunek miasta**
Emocje, dynamizm	Emocje, dynamizm
Element kampanii promocyjnej miasta	Ważna część strategii miasta lub tworzona odrębnie tylko dla tego obszaru
Nie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie miasta	Jeden z głównych, obok np. kultury, czynnik wpływający na życie obywateli miasta
Wykorzystanie sportu do poprawy wizerunku miasta	Promocja samego sportowego wizerunku

Źródło: Opracowanie własne.

Sport we współczesnym świecie staje się nie tylko przemysłem, ale także wiodącą działalnością kulturalną. „Miasta coraz usilniej starają się wykorzystać różnorodne sportowe imprezy i wydarzenia do kreowania, zmiany lub odświeżenia swojego wizerunku, jego promocji, a przede wszystkim dla potrzeb aktywizacji lokalnej gospodarki" [Bosiacki i Śniadek 2012].

Należy jednak pamiętać, że w naszej rodzimej rzeczywistości nadal niewiele miast wykorzystuje sport jako narzędzie do promocji własnej lub nawet do budowania własnego

wizerunku. Jeszcze do niedawna niektóre miasta w ogóle nie dostrzegały siły, jaką posiada sport w oddziaływaniu na ich wewnętrzną rzeczywistość (np. na gospodarkę lokalną).

Sportowy wizerunek Miasta Krakowa

W dzisiejszym miejskim, ekonomicznym klimacie, w którym zapewnienie atrakcji dla konsumentów staje się czymś koniecznym, nie jest niczym zaskakującym, że miasta próbują się rozwijać i konkurować w tworzeniu imponujących inwestycji czy organizacji wydarzeń sportowych w celu wykorzystania rosnącego sportowego rynku turystycznego [Smith 2001].

Kraków nie jest jedynym miastem, które wykorzystuje sport do kreowania własnego wizerunku. Okazuje się, że S. Reiss w swojej publikacji przedstawił Los Angeles jako miasto, które już w pierwszej połowie XX wieku wdrożyło strategię kreowania wizerunku opartą na sporcie [por. Smith 2001].

Na naszym rodzimym polu Kraków jest przykładem miejsca świadomie wykorzystującego własny wizerunek sportowy do celów promocyjnych. Posiada także wiele elementów świadczących o jego przewadze konkurencyjnej względem innych miast i wpływających bezpośrednio na rozwój tego sportowego wizerunku.

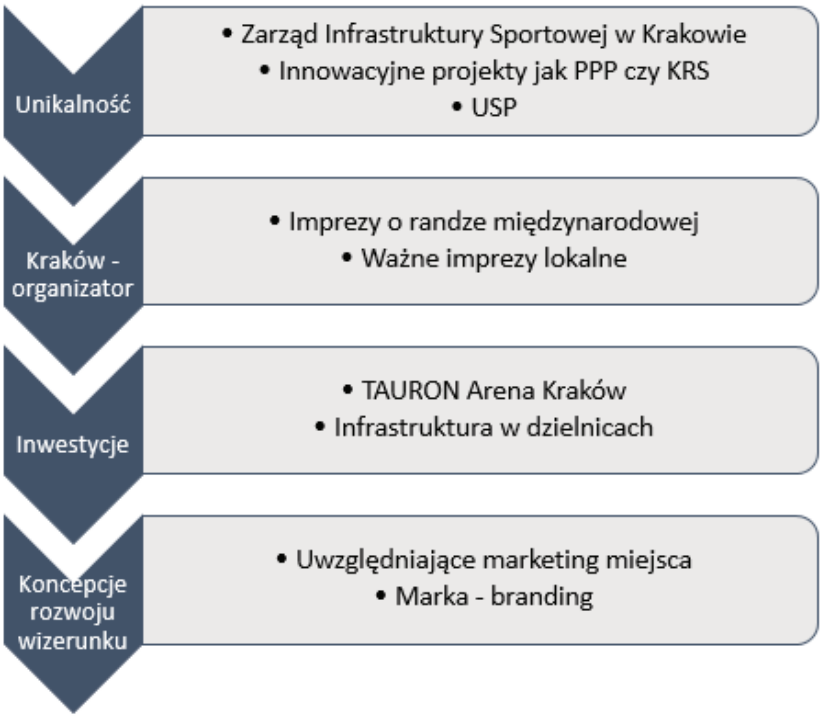
Omawiając strategię Miasta Krakowa w dziedzinie sportu, należy zwrócić uwagę na Program Rozwoju Sportu. Przewidziany jest na lata 2016-2019 i „określa kierunki realizacji przez władze samorządowe głównego założenia: sport służyć ma powszechnemu rozwojowi społeczeństwa poprzez zachowanie sprawności fizycznej i zdrowia, zagospodarowaniu czasu wolnego, szczególnie dzieci i młodzieży. Działalność ta ma być podstawą budowy wizerunku Krakowa jako ośrodka sportu" [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa].

Wzmocnienie wizerunku Krakowa jako ważnego polskiego centrum sportu będące celem szczegółowym Priorytetu III owego Programu będzie realizowane przez następujące zadania [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta]:

- prowadzenie tematycznego portalu internetowego,
- rozpoznawalne logo i hasło promujące Kraków jako miasto sportu,
- sport jako produkt turystyczny,
- promocja Krakowa „Ambasadorzy krakowskiego sportu".

Przytoczona strategia obejmuje najbliższe lata. Jednakże Kraków już dysponuje własnym sportowym wizerunkiem, wypracował go dzięki działaniom ostatnich kilku lat. Mowa tutaj nie tylko o dotychczasowych Programach Rozwoju Sportu, ale przede wszystkim o strategiach z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej czy marketingu terytorialnego i sportowego. Wszystkie te działania zaowocowały wypracowaniem modelu funkcjonowania sportu w Krakowie, dzięki którym zyskał przewagę konkurencyjną nad innymi miastami w Polsce. Elementy tego modelu tym samym bezpośrednio oddziałują na sportowy wizerunek tego miasta.

Rysunek 4.4. Elementy przewagi konkurencyjnej Krakowa w sporcie



Źródło: Opracowanie własne.

Unikalność: Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie

Pierwszym zagadnieniem z zakresu unikalności Miasta Krakowa jest powołanie Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie (ZIS) jako pierwszej tego typu jednostki w Polsce skupiającej w ramach swojej działalności szeroki zakres kompetencji w niemal wszystkich obszarach sportu w zakresie statutowych obowiązków Gminy Miejskiej Kraków (GMK). ZIS powstał 1 stycznia 2009 roku jako samodzielna jednostka organizacyjna GMK, posiadająca wyodrębniony budżet.

Od czasu powołania Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie, Gmina Miejska Kraków otrzymała wiele nagród i wyróżnień związanych z działalnością Jednostki. ZIS poprzez podmioty zewnętrzne realizuje, organizuje i prowadzi zadania związane z [www1]:

- realizacją zadań miasta w zakresie kultury fizycznej w sposób zapewniający efektywne wykorzystanie powierzonego mienia,
- zarządzaniem i gospodarowaniem obiektami i urządzeniami sportowo-rekreacyjnymi oraz terenami sportowo-rekreacyjnymi będącymi własnością Gminy Miejskiej Kraków,
- eksploatacją i konserwacją istniejącej bazy sportowej, rekreacyjnej oraz jej rozbudową,
- innymi zadaniami nałożonymi przez miasto, jeżeli jest to niezbędne dla zaspokojenia potrzeb ludności oraz innych jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Kraków,

- tworzeniem warunków dostępności bazy sportowo-rekreacyjnej oraz uczestnictwa w życiu sportowo-rekreacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży szkolnej oraz osób niepełnosprawnych,
- organizacją imprez sportowych, rekreacyjnych, zawodów edukacyjnych, imprez sportowo-rekreacyjnych
- kształtowaniem pozytywnego modelu spędzania czasu wolnego, propagowaniem zdrowego stylu życia sprzyjającego harmonijnemu rozwojowi dzieci i młodzieży oraz podnoszeniu sprawności fizycznej – rozwijanie zamiłowania do uprawiania sportu i rekreacji.

Dodatkowo ZIS zgodnie z Programem Rozwoju Sportu w Krakowie na lata 2016-2019 jest odpowiedzialny za opracowywanie i wdrażanie planów promocji oraz tworzenia wizerunku Miasta w obszarze sportu [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa].

Unikalność: Innowacyjne projekty

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to współpraca sektora publicznego i prywatnego, mająca na celu realizację przedsięwzięć lub świadczenie usług tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. Współpraca ta opiera się na założeniu, że każda ze stron jest w stanie wywiązać się z własnych, powierzonych jej zadań sprawniej niż druga strona [www2].

„PPP – nowe perspektywy" to projekt zakładający przeprowadzenie w latach 2011-2012 różnorodnych i wzajemnie uzupełniających się działań mających na celu poprawę atrakcyjności inwestycyjnej oraz konkurencyjności Małopolski i Krakowa. Zakres tematyczny projektu, którego realizatorem jest Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie (w obszarze obiektów sportowych i rekreacyjnych), dotyczy partnerstwa publiczno-prywatnego – nowej formy realizacji inwestycji komunalnych w Polsce [www3].

Kolejnym innowacyjnym i unikalnym projektem jest „Kraków nie tylko zabytkami stoi. Kreowanie wizerunku i promocja Małopolski na arenie międzynarodowej poprzez najciekawsze wydarzenia sportowe". Projekt ten pozwolił stworzyć markę parasolową – Krakow Royal Sports (KRS). Skupiała ona pod jednym hasłem pięć imprez różnych dyscyplin: Grand Prix Polski w Siatkówce Plażowej, Cracovia Maraton, Tour de Pologne, Bieg Trzech Kopców, Międzynarodowe Regaty w Kajakarstwie Slalomowym [materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie].

Powodzenie projektu "Kraków nie tylko zabytkami stoi…" współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego zachęciło Miasto Kraków i ZIS do zwiększenia oferty imprez, dlatego teraz Kraków stał się bardzo ważnym ośrodkiem wydarzeń sportowych.

Krakow Royal Sports był pierwszym na skalę kraju projektem zorientowanym na sportowy wizerunek miasta uwzględniającym tak szeroką i międzynarodową promocję i reklamę. Promowaniem miasta zajęli się także krakowscy sportowcy: tenisistki Agnieszka i Urszula

Radwańskie oraz kierowca rajdowy Michał Kościuszko. Z promocyjnymi filmami z krakowskich imprez sportowych (KRS) zapoznali się jesienią 2010 telewidzowie iTVN oraz TVN24 – w programach emitowanych w USA i krajach Europy Zachodniej [www4]. Pomimo oficjalnego zakończenia funkcjonowania projektu (z końcem 2010 roku) jest on nadal widoczny w projektach graficznych i działalności marketingowej.

Unikalność: USP

Przechodząc do analizy sportowego wizerunku Krakowa, należy jasno stwierdzić, że miasto już nie buduje swojego wizerunku poprzez sport czy z wykorzystaniem sportu – Kraków już posiada ten wymiar i poziom wizerunku. Jednym z takich czynników warunkujących wyższy względem innych miast w Polsce poziom wizerunku sportowego jest Unique Selling Proposition (USP), czyli unikalna propozycja sprzedaży – najważniejsze wartości, które wyróżniają dany produkt spośród innych, które posiada konkurencja [Tarka 2016]. Kraków pojawiając się ze swoim logo w kampaniach reklamowych imprez sportowych, jest jednocześnie wyznacznikiem jakości i unikalności na skalę kraju danego wydarzenia. To, co wyróżnia Kraków, to jego pozycja krajowa i międzynarodowa jako ośrodka kultury, sztuki, zabytków. To właśnie te elementy składają się na USP. W każdej ważniejszej kampanii informacyjnej, ale też promocyjnej z zakresu sportu znajdziemy odwołanie właśnie do tego wyjątkowego miejsca. Podsumowując krakowskie sportowe USP: to nie impreza sama w sobie jest najmocniejszą stroną danej kampanii tylko miejsce, w którym się ona odbywa.

Kraków – Organizator: Imprezy o randze międzynarodowej

Kolejnym elementem wskazującym na przewagę konkurencyjną Krakowa w sporcie jest organizacja imprez sportowych – zarówno tych o randze międzynarodowej, jak i o charakterze lokalnym. To imprezy sportowe wpływają bezpośrednio na postrzeganie Krakowa jako miasta sportu.

Rozpoczynając prezentację kilku wybranych wydarzeń międzynarodowych, jako pierwszy omówiony zostanie Cracovia Maraton – organizowany od 15 lat. Niebywały sukces organizacyjny oraz ranga międzynarodowa. Niemal każdego roku pobijany jest rekord frekwencji. W 2016 roku na starcie 15. PZU Cracovia Maraton stanęło niemal 5700 osób.

Tour de Pologne, czyli największy wyścig kolarski w Polsce. Na podstawie porozumienia z Lang Teamem – organizatorem Tour de Pologne –narodowy wyścig będzie kończył się w Krakowie co najmniej do 2018 roku. W 2016 odbyła się 73. edycja tego wyjątkowego wydarzenia.

Fed Cup by PNB Paribas – Wielkim sukcesem Krakowa okazał się mecz tenisowy Grupy Światowej Fed Cup by BNP Paribas Polska – Rosja (7-8.02.2015), gdzie zobaczyliśmy Agnieszkę Radwańską i Marię Szarapową. Przez dwa dni zmagań Arena Kraków była wypełniona do ostatniego miejsca.

W samym 2015 roku w Kraków Arenie odbyły się atrakcyjne wydarzenia sportowe: w dniach 19-25 kwietnia Kraków był gospodarzem Mistrzostw Świata Dywizji 1A w hokeju na lodzie, meczu towarzyskiego reprezentacji Polski w piłce ręcznej mężczyzn (20-21 czerwca), a w dniach 2-5 lipca siatkarskiej Ligi Światowej oraz kolejnej odsłony Marcin Gortat Camp (17-19 lipca).

Wielu krakowian i turystów przyciąga malowniczo położony Ośrodek Sportu i Rekreacji KOLNA z basenem, halą sportową czy możliwością organizacji raftingu na torze kajakarstwa górskiego. W 2015 roku odbyły się tu zawody Pucharu Świata (26-28 czerwca), Mistrzostwa Europy Juniorów oraz U23 (26-30 sierpnia). W lipcu 2016 roku byliśmy świadkami Mistrzostw Świata Juniorów i U-23.

Z kolei w dniach 15-31 stycznia 2016 Kraków był Miastem-Gospodarzem Mistrzostw Europy w Piłce Ręcznej Mężczyzn. Reprezentacja Polski swoje mecze w grupie A fazy wstępnej rozegrała w TAURON Arenie Kraków, gdzie zmierzyła się z Francją, Macedonią i Serbią. W TAURON Arenie Kraków zagrały w fazie głównej ekipy z grup A i B. Także tutaj odbyły się półfinały oraz mecz o 3. miejsce i wielki finał ME.

Kraków – Organizator: Ważne imprezy lokalne

Przechodząc do ważniejszych imprez lokalnych, nie należy pomijać imprez biegowych. Międzynarodowe Otwarte Mistrzostwa Krakowa w Biegu Górskim – Bieg Trzech Kopców to impreza, w której uczestnicy mają do pokonania 13-kilometrową trasę pomiędzy trzema krakowskimi kopcami – Krakusa, Kościuszki i Piłsudskiego. Drugą imprezą jest Cracovia Półmaraton Królewski organizowany od 2014 roku jako nowa impreza w kalendarzu biegowym Krakowa. Impreza nawiązująca do tradycji Cracovia Maraton spotkała się ze znakomitym odbiorem środowiska biegowego. W 2015 roku stanęło na starcie blisko 7000 uczestników.

Skandia Maraton Lang Team to cyklicznie odbywająca się impreza rowerowa, mająca kilka etapów w Polsce. W 2016 roku w krakowskiej edycji imprezy wzięło udział ponad 1500 amatorów rowerów górskich.

W 2015 roku Kraków był gospodarzem turnieju finałowego Mistrzostw Polski w Siatkówce Plażowej Kobiet i Mężczyzn. Od 2008 roku organizowane były tu turnieje Grand Prix – eliminacje mistrzostw Polski, a dobre opinie środowiska siatkarskiego zaowocowały przyznaniem Krakowowi finałowej imprezy.

Inwestycje: TAURON Arena Kraków

Inwestycje sportowe to kolejny składnik świadczący o przewadze konkurencyjnej Krakowa. Infrastruktura sportowa budowana w Krakowie jest imponująca. Niewątpliwie największym sukcesem i zarazem najlepszym działaniem w zakresie wielowymiarowego wizerunku jest Kraków Arena (aktualnie TAURON Arena Kraków), która sportową działalność zainaugurowała 20 czerwca 2014 roku meczem Ligi Światowej siatkarzy Polska – Brazylia.

Duża funkcjonalność Kraków Areny, świetna akustyka i komfort oglądania widowisk uczyniły z hali w Czyżynach znakomite miejsce do organizowania imprez sportowych najwyższej rangi.

Inwestycje: Infrastruktura w dzielnicach

Inwestycje w dzielnicach Krakowa wpływają bezpośrednio na sportowy wizerunek miasta w formacie lokalnym. Kraków może się poszczycić inwestycjami w każdej dzielnicy miasta. Realizacja Orlików czy też innych boisk przyszkolnych, ale także kryte baseny, hale sportowe – to tylko niektóre z inwestycji mających na celu upowszechnianie kultury fizycznej poprzez umożliwienie jej dostępności.

Koncepcje rozwoju wizerunku: Uwzględniające marketing miejsca

Koncepcje rozwoju wizerunku to ostatni element, który wskazano w ramach przewagi konkurencyjnej Krakowa. W ramach tego pojęcia wyróżniamy dwa kierunki, które Miasto Kraków i ZIS skutecznie realizują: idee uwzględniające marketing miejsca oraz marka Kraków i jej branding.

Rozpatrując pierwsze zagadnienie, czyli koncepcję rozwoju wizerunku w ramach marketingu miejsc, należy wymienić projekt „Królewska Triada Biegowa", który jest osadzony w miejscu, gdzie odbywają się trzy prestiżowe imprezy biegowe i dodatkowo je łączy, tj. 15. PZU Cracovia Maraton, 10. PZU Bieg Trzech Kopców i 3. PZU Cracovia Półmaraton Królewski. Uczestnicy tych imprez są uhonorowani specjalnymi nagrodami w formie statuetek.

Kolejna koncepcja jest związana z samym Cracovia Maraton, który jest cyklicznym biegiem ulicznym, od samego początku organizowanym właśnie pod hasłem „z historią w tle", by pokazać piękno walorów widokowych, których nie ma żaden inny maraton. Każdego roku trasa wiedzie przez najpiękniejsze zakątki Krakowa, a od kilku lat także przez najbardziej reprezentacyjne miejsce – Rynek Główny, miejsce startu i mety. Również w ramach Cracovia Maraton, ZIS jako organizator, od kilku lat promuje wydarzenie, wykorzystując grafiki najbardziej znanego krakowskiego rysownika – Andrzeja Mleczko.

„Krakowskie granie w bieganie" to innowacyjny pomysł w ramach koncepcji rozwoju wizerunku w ujęciu marketingu miejsc. To interaktywna gra promująca 15. PZU Cracovia Maraton. „Krakowskie granie w bieganie" to nie tylko wirtualny udział w jednym z największych wydarzeń sportowych, ale również okazja do poznawania atrakcji architektonicznych i urbanistycznych miasta oraz szansa na ciekawą rywalizację i zdobycie nagrody-pakietu startowego.

Koncepcje rozwoju wizerunku: Marka – branding

Ostatnim elementem w ramach koncepcji rozwoju wizerunku jest stworzenie przez Miasto Kraków marek i ich branding, którymi komunikuje się z otoczeniem. W zakresie brandingu marki możemy wyróżnić takie działania, jak:

- wdrażanie marketingowych koncepcji wizerunkowych,
- obecność marki na imprezach własnych,
- zakup świadczeń na imprezach współorganizowanych,
- obecność marki na innych imprezach organizowanych w Krakowie.

„Witamy w sportowym Krakowie" to wizerunkowa koncepcja utworzona w 2014 roku (rysunek 4.5). Stworzono *key visual* oraz hasło w języku polskim i angielskim. Koncepcja obejmowała kampanię wizerunkową, tj. obecność na: nośnikach produkowanych przez ZIS, wydawnictwach, reklamach oraz w mediach społecznościowych.

Rysunek 4.5. Key visual koncepcji wizerunkowej „Witamy w sportowym Krakowie"

Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

"Kraków królujemy w sporcie" to z kolei aktualna koncepcja wizerunkowa wykreowana z końcem 2015 roku (rysunek 4.6). Stworzono logotyp, *key visual*, hasło oraz linię graficzną. Wyjątkowe osadzenie projektu w ujęciu marketingu miejsca. W ramach kampanii wizerunkowej zrealizowano m.in.: produkcję nośników, własną linię gadżetową. Znak jest obecny w projektach graficznych ZIS (POS, reklamy) oraz w kanałach mediów społecznościowych.

Rysunek 4.6. Key visual koncepcji wizerunkowej „Kraków królujemy w sporcie"

Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Jeśli chodzi o obecność na imprezach, których organizatorem jest ZIS i Gmina Miejska Kraków, trzeba przyznać, że w tym zakresie Kraków jest wyjątkowym liderem wśród polskich miast. Kraków przywiązuje dużą uwagę do obecności marki Krakowa (zgodnie z aktualną wprowadzoną koncepcją i jej brandingiem) podczas wydarzeń. Kraków pojawia się z brandingiem miasta podczas własnych imprez biegowych, w odróżnieniu od panującego trendu, według którego większość miast-organizatorów usuwa się, zostawiając miejsce sponsorom. Takie działanie wpływa na postrzeganie marki, jaką jest sportowy Kraków.

Kraków wykorzystuje także w maksymalny sposób wszelkie świadczenia promocyjno-reklamowe oferowane przez organizatorów innych wydarzeń sportowych, jak np. Skandia Maraton Lang Team, Tour de Pologne, Final Six Ligi Światowej, Mistrzostwa Świata w Kajakarstwie etc. Nierzadko Kraków jest Miastem Gospodarzem, Partnerem Głównym i dysponuje największym pakietem świadczeń, co automatycznie przekłada się nie tyle na rozpoznawalność marki, co na jej oddziaływanie. Sportowy wizerunek Krakowa jest rozumiany i wszechobecny. Kraków chętnie korzysta z możliwości, jakie oferują organizatorzy w zakresie brandingu własnego, co powoduje wzrost widoczności marki.

Obecność znaków podczas innych imprez organizowanych w Krakowie to ostatni składnik w ramach brandingu marki sportowego Krakowa. Znaki Krakowa i ZIS pojawiają się np. na bandach LED czy w telewizji stadionowej podczas spotkań Cracovii czy Wisły Kraków. Na Stadionie Miejskim im. H. Reymana dodatkową formą reklamy jest umieszczenie siatek wielkoformatowych na trybunach widocznych w oku kamery oraz na zewnątrz stadionu.

Sport wartością dla Krakowa

W praktyce i teorii zarządzania już dawno zauważono, że sport ma potencjał, ponieważ wpływa na całościowy wizerunek miasta. Obraz generowany przez inicjatywy sportowe wpływa na potencjał tzw. multi-sprzedaży miasta turystom i szerszej publiczności [Smith 2001].

Omawiając zalety sportu, w tym wartość sportu oraz korzyści, jakie zyskuje na tym Kraków, na początek należy przyjrzeć się jak wygląda pozycja Krakowa bez uwzględniania tej dziedziny. Oczywiście potwierdza to wcześniej postawioną tezę, że typowe badania określające wartość wizerunku miejsca pod kątem sportu jeszcze nie zostały podjęte. Istnieją natomiast badania medialności miast lub podawane jest AVE – czyli ekwiwalent reklamowy po danym wydarzeniu.

Jak wynika z przeprowadzonego przez Press-Service Monitoringu Mediów dla miast wojewódzkich o liderach zestawienia – Warszawie i Krakowie w I kwartale 2016 r. pojawiło się jeszcze więcej doniesień medialnych niż w ostatnich trzech miesiącach 2015 roku. Wzrost zainteresowania stolicą obejmował dodatkowych 13 tys. publikacji, a w przypadku Krakowa zmiana dotyczyła 9 tys. materiałów [PSMM 2016].

Według analizy portalu www.marketingmiejsca.pl zestawienie miast z najwyższymi budżetami promocyjnymi zaplanowanymi na 2016 r. wygląda następująco [www5]:

- Warszawa: 18,9 mln zł,
- Bydgoszcz: 15,3 mln zł,
- Łódź: 14,8 mln zł,
- Toruń: 12,7 mln zł,
- Katowice: około 11 mln zł,
- Wrocław: 10 mln zł,
- Gdańsk: 9,7 mln zł,
- Szczecin: około 8 mln zł,
- Kraków: 7,1 mln zł,
- Poznań: 5 mln zł,
- Częstochowa: 5 mln zł.

Z tego raportu wynika, że Kraków przeznaczy w tym roku względem innych miast relatywnie niewielkie środki na promocję.

Rozpatrując liczby i kwoty, należy wskazać najbardziej istotny i wymowny wskaźnik, czyli ekwiwalent reklamowy. Największy ekwiwalent reklamowy Kraków uzyskuje dzięki organizacji lub współorganizacji imprez sportowych – to one są głównym motorem i siłą napędową sportowego wizerunku miasta Krakowa i bezpośrednio przekładają się na pozycję medialną miasta. Kilka przykładowych wartości [materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie]:

- FIVB Mistrzostwa świata w piłce siatkowej mężczyzn Polska 2014 – wartość mediowa osiągnięta przez Kraków podczas realizacji całej umowy (2011-2014) – 18 567 520 zł;
- 71. Tour de Pologne 2014 – wartość ekwiwalentu dla Krakowa wyniosła 2 700 000 zł;
- FED Cup by PNB Paribas Polska-Rosja 2015 – wartość ekwiwalentu dla Krakowa wyniosła 11 544 580 zł;
- EHF EURO 2016 – wartość całego ekwiwalentu to 106 mln zł, wartość dla Krakowa to ponad 82 mln zł.

Omawiając wskaźnik AVE imprez sportowych nie należy pomijać imprez biegowych. AVE Cracovia Maraton za rok 2015 został wyceniony na 6 mln zł (Ranking medialności polskich maratonów [www8]), a Cracovia Półmaraton Królewski za rok 2015 uzyskał AVE rzędu ponad 2 mln zł [Press-Service Monitoring Mediów, raport dla Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie].

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe wskaźniki, zestawienia i raporty, można wysnuć dwa wnioski. Po pierwsze: przy relatywnie niskich nakładach finansowych na promocję (względem innych miast) Kraków zyskuje najwięcej na medialności oraz po drugie: uzyskany

ekwiwalent reklamowy Krakowa nie tylko przekłada się na jego wartość medialną, ale także na wzrost znaczenia sportowego wizerunku miasta.

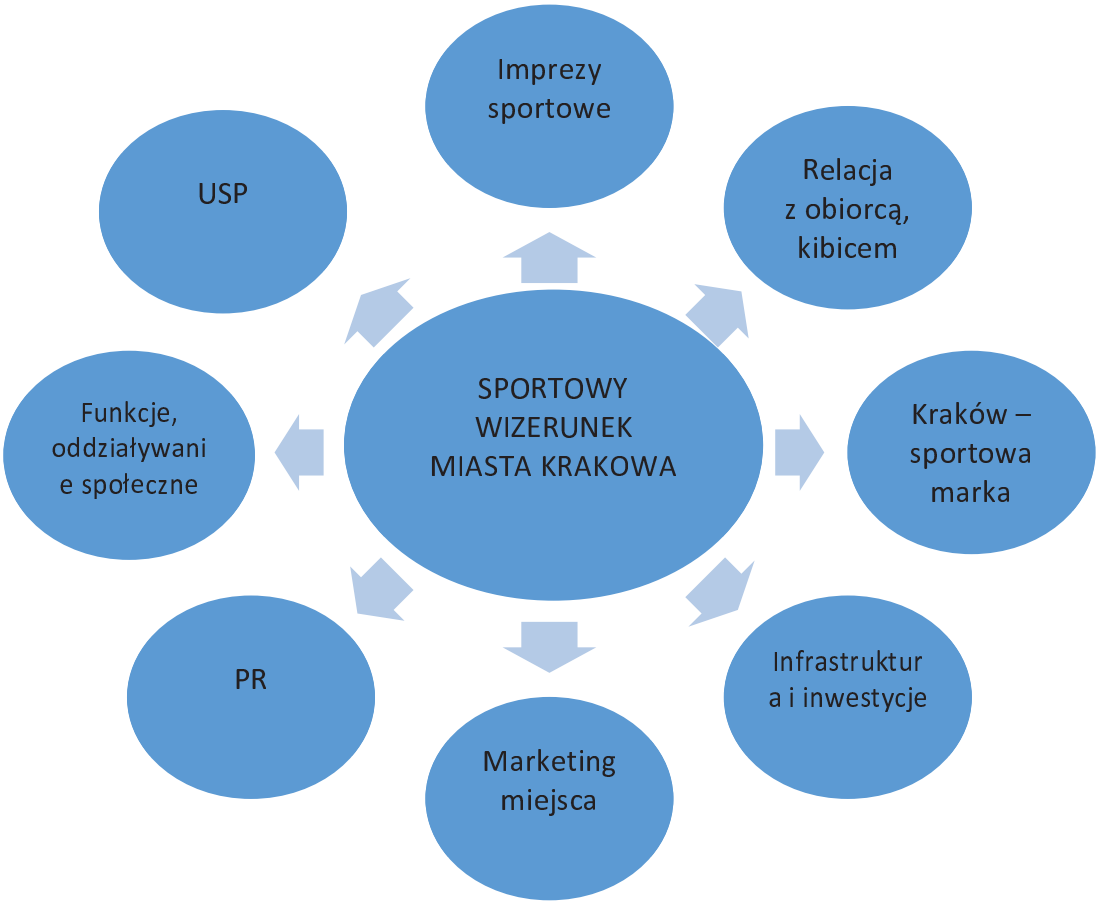
Poza wartościami AVE oraz indeksami medialności Kraków dzięki marketingowemu zarządzaniu sportowym wizerunkiem może wskazać trzy obszary, w których obserwowana jest wartość dodana:

- **wymiar biznesowy:** wzrost medialności przełożył się na zbliżenie instytucji Miasta Krakowa do środowiska biznesowego. Tworzone są możliwości wzajemnej promocji, reklamy, powiększają się i dywersyfikują wspólne narzędzia sponsoringu sportowego. Konkretne wartości ekwiwalentu reklamowego przekładają się na zwiększenie zainteresowania produktami/markami Krakowa ze strony sponsorów i partnerów;
- **wymiar społeczny:** Kraków może poszczycić się już tytułem pozytywnego miasta. Zarówno wśród kibiców lokalnych, jak i przyjezdnych panuje przeświadczenie, że Kraków jest miastem dobrej sportowej atmosfery, głównie dzięki imprezom organizowanym w TAURON Arenie Kraków. Miasto to przyciąga kibiców poszukujących sportowych wrażeń, angażuje własnych mieszkańców w różne formy aktywności sportowej (także doping na imprezach). Wartością dodaną w tym wymiarze jest wzrost zainteresowania mieszkańców imprezami oraz działalnością miasta w poszczególnych dzielnicach. Tym samym Kraków realizuje jedną ze swoich funkcji w obszarze sportu, jaką jest krzewienie pozytywnego modelu spędzania wolnego czasu i aktywizacja sportowa mieszkańców;
- **turystyka sportowa:** łącząc elementy marketingu terytorialnego i turystycznej destynacji przy użyciu narzędzi marketingu sportowego, Kraków tworzy specjalne produkty-oferty dla zagranicznych turystów i tym samym wychodzi naprzeciw ich oczekiwaniom. Oferty te zawierają pakiet promocyjny – połączenie udziału w sportowej imprezie wraz ze zwiedzaniem miasta. W tym przypadku zyskiem dla Krakowa jest nie tylko podniesienie świadomości marki miasta poza krajem, ale przede wszystkim zwrot z inwestycji, jakim jest zwiększenie ilości zawodników danej imprezy i rozbudowa oferty turystycznej. Zestawiając istniejące zaplecze infrastrukturalne oraz działania zapisane w Strategii Rozwoju Turystyki w Krakowie na lata 2014-2020 z rosnącym odsetkiem turystów wskazujących na sport jako podstawowy lub dodatkowy cel wizyty w Krakowie, można uznać, że turystyka sportowa w tym mieście posiada dalsze możliwości rozwojowe [Wszendybył-Skulska i Miązek 2015].

Podsumowanie

Sportowy wizerunek miasta Krakowa oddziałuje na wiele sfer zarówno w wewnętrznych strukturach, jak i przekłada się na komunikację z otoczeniem.

Rysunek 4.7. Siła oddziaływania sportowego wizerunku Miasta Krakowa



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4.7 prezentuje nie tylko wybrane aspekty oddziaływania samego wizerunku sportowego, ale pokazuje także niebywałe zależności pomiędzy działaniem jednego obszaru wobec drugiego. Konieczne jest łączenie kilku składowych wizerunku w celu prawidłowego wypełnienia danej funkcji, jak np. relacja z odbiorcą wymaga realizacji narzędzi z zakresu marketingu terytorialnego, marketingu mix, komunikacji społecznej, przedstawienia marki premium i USP. Są to skomplikowane zależności pomiędzy propagowaniem zdrowego stylu życia a jakością usług przy organizacji imprez czy realizacji inwestycji, jakie powinno miasto świadczyć. Należy mieć na uwadze, że pomimo norm i przepisów, w jakich funkcjonuje Miasto Kraków i ZIS – sportowy wizerunek to termin marketingowy.

Rozpatrując wewnętrzną strukturę realizacji działań marketingowych, Kraków nie powinien w przyszłości zapominać, że strategiczny plan w ramach marketingu sportowego powinien być często komunikowany, nawet gdy każda osoba jest odpowiedzialna za realizowanie konkretnego działania i tym samym wpływa na jego rozwój. Z racji, że proces rozwoju marketingu sportowego jest złożony, to plany, okoliczności mogą się zmieniać, a ludzie mogą zapominać o założeniach [Shank i Lyberger 2015].

Omawiając rolę miasta w procesie funkcjonowania marketingu sportowego, M. Svoboda [2012] zwraca uwagę na fakt, że miasto powinno współpracować z lokalnymi

podmiotami, organizacjami, centrami sportowymi czy lokalną prasą. Ta współpraca powinna dotyczyć wspólnego marketingu, współfinansowania aktywności i konkurencji sportowych czy polityki informacyjnej. Kraków również na tym polu wypełnia swoje funkcje. ZIS jako jednostka Gminy Miejskiej Kraków w ramach swoich statutowych działań współpracuje z wieloma podmiotami i organizacjami, często je wspierając, choćby poprzez współorganizację imprez. Dla małych klubów czy stowarzyszeń sportowych partnerstwo lub współorganizacja z Miastem Krakowem podnosi wartość i prestiż danego wydarzenia. Dodatkowo Prezydent Miasta Krakowa wspiera wydarzenia sportowe, obejmując je patronatem honorowym, co przyczynia się do rozwoju współpracy na linii miasto-lokalne organizacje/podmioty sportowe.

Podsumowując, należy stwierdzić, że miasto Kraków „nabyło" prawa do posługiwania się sportowym wizerunkiem dzięki swojej unikalności (poprzez wykorzystanie własnych walorów w celu rozwoju tego rodzaju wizerunku – wykorzystanie marketingu miejsc, USP, narzędzi PR). Dodatkowo Kraków na tle innych miast świadomie i odpowiedzialnie zarządza własnym sportowym wizerunkiem poprzez wprowadzanie innowacyjnych i zgodnych z aktualnymi trendami koncepcji rozwoju sportu.

Kraków wypromował już własną sportową markę premium – jest postrzegany jako ważny i wartościowy ośrodek sportu. Najnowsze zasady funkcjonowania marketingu są znane miastu. Wcześniejsza zasada 4P, do której dodano teraz 4E, czyli *experience* (doświadczenie marki), *exclusivity* (poczucie wyjątkowości), *engagement* (zaangażowanie) i (emocje) [Świtoński 2016] jest widoczna w działaniach Krakowa. Miasto Kraków utrwalając własny wizerunek sportowy, łączy 4E w przekazach i w komunikacji, szczególnie w mediach społecznościowych. Te działania najbardziej widoczne są w kampaniach promocyjnych i reklamowych dotyczących imprez sportowych. Imprezy sportowe są najlepszym nośnikiem, kanałem komunikacji (to najkrótsza droga dotarcia i zaangażowania odbiorców). Dodatkowo imprezy sportowe przynoszą najszybsze efekty, są odzwierciedleniem skuteczności działania strategii wizerunkowych, o czym świadczą wartości ekwiwalentu.

Kraków wyróżnia się również tym, że poprzez wykorzystywanie narzędzi marketingu i promocji, stale pracuje nad własnym wizerunkiem, w tym także sportowym i nieustannie go rozwija, konsekwentnie budując markę Krakowa – miasta, które króluje w sporcie.

Bibliografia

Avraham E., Ketter E. (2008), *Media strategies for marketing places in crisis*, Elsevier, Oxford.

Bosiacki S. (2015), *Wydarzenia sportowe jako atrakcja turystyczna na przykładzie Poznania*, [w:] M. Kazimierczak M. (red.), *Turystyka sportowa. Społeczno-kulturowy potencjał i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AWF, Poznań.

Bosiacki S., Śniadek J. (2011), *Sport jako instrument promocji miasta na przykładzie Poznania*, „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 168, s. 350-357.

Bosiacki S., Śniadek J. (2012), *Sport jako element strategii promocji miasta,* [w:] Wiśniewski E. (red.) *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie", *13*(10), s. 13-23.

Buczak K. (24.06.2015), *Wizerunek sportowca,* Kancelaria sportu, http://kancelariasportu.pl/wizerunek_sportowca [odczyt: 1.06.2016].

Dudek-Mańkowska S., *Koncepcja wizerunku miasta,* [w:] Grzegorczyk A., Kochaniec A. (red.) *Kreowanie wizerunku miast*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, s. 43-61.

Glińska E. (2011), *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny", 11, s. 33- 4.

Hildreth J. (2008), *The Saffron City Brand Barometer*, Saffron Brand Consulatants, www.directe.cat/documents/noticies/saff_citybrandbarom.pdf [odczyt: 1.07.2016].

Kavaratzis M. (2004), *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding", *1*(1), s. 58-73.

Kotler Ph., Haider D. H., Rein I. (1993), *Marketing places*, The Free Press, New York.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.

Matecki P. (2010), *Sport w kształtowaniu wizerunku miast*, [w:] Godlewski P., Rydzak W., Trębecki J. (red.) *Public relations w sporcie*, Warszawa.

Matecki P., Semrau J. (2006), *Sport jako element budowy przewagi konkurencyjnej miast i regionów*, [w:] Mruk H., Kropielnicki K., Matecki P. (red.) *Marketing dla sportu*, Wydawnictwo Sport & Business Foundation, Poznań.

Mikołajczyk A. (2010), *Budowa Marki Miasta*, ThinkTank, nr 7.

PSMM (2016), *Siła medialna miast wojewódzkich*, http://psmm.pl/pl/informacja-prasowa/sila-medialna-miast-wojewodzkich [odczyt: 5.07.2016]

PwC (2011), *Raporty na temat wielkich miast Polski – Kraków 2015*, www.pwc.pl/pl/publikacje/2011/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.html [odczyt: 1.07.2016].

PwC (2015), *Raport o polskich metropoliach – Kraków* 2011, www.pwc.pl/pl/publikacje/2015/raport-o-polskich-metropoliach-2015.html [odczyt: 1.07.2016].

Shank M. D., Lyberger M. R., (2015), *Sports Marketing: A strategic perspective*, Routledge, Nowy Jork.

Smith A., (2011), *Sporting a new image? Sport-based regeneration strategies as a means of enhancing the image of the city tourist destination*, [w:] Gratton Ch., Henry I.P. (red.) *Sport in The City. The role of sport in economic and social regeneration*, Routledge, Londyn, s. 127-148.

Smura M. (2012), *Rola sportu w promocji miast*, „Refleksje", wydanie specjalne wiosna 2012, s. 153-167.

Svoboda M. (2012), *Marketing of sport is not only about sportsground equipment and facilities, but mainly about people*, [w:] Wiśniewski E. (red.), *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", *13*(10), s. 73-77.

Świtoński K. (2016), *Pamiętaj o 4P. Dodaj 4E*, Marketing w Praktyce, nr 2.

Szromnik A. (2011), *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, [w:] Grzegorczyk A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa, s. 18-41.

Tarka K. (2016), *Jak stworzyć unikalną propozycję sprzedażową Twojego biznesu*, http://marketingibiznes.pl/e-commerce/jak-stworzyc-unikalna-propozycje-sprzedazowa-twojego-biznesu [odczyt: 1.08.2016].

TNS OBOP (2003), *Wizerunek Krakowa w polskim społeczeństwie*, http://tnsglobal.pl/archiv_files/070-03.pdf [odczyt: 1.07.2016].

Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa z dnia 2 grudnia 2015 r. w sprawie przyjęcia Programu Rozwoju Sportu w Krakowie na lata 2016-2019, http://bip.krakow.pl/index.php?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D21169%26typ%3Du [odczyt: 1.08.2016].

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz. U. 1964 nr 16 poz.93 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. 2010 nr 127 poz. 857 z późn. zm.).

Wszendybył-Skulska E., Miązek Z. (2015), *Rozwój turystyki sportowej w Krakowie,* „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 379, s. 87-94.

Źródła internetowe

[www1] www.zis.krakow.pl/o-nas [odczyt: 1.07.2016].

[www2] *Partnerstwo publiczno-prywatne*, http://ippp.pl/partnerstwo-publiczno-prywatne/co-to-jest-ppp/ [odczyt: 1.07.2016].

[www3] *PPP nowe perspektywy*, http://ppp4krakow.pl/O_projekcie/Opis_projektu/ [odczyt: 1.07.2016].

[www4] *Krakowskie wydarzenia sportowe w TVN*, http://krakow.pl/informacje/3384,48,komunikat,krakowskie_wydarzenia_sportowe_w_tvn.html [odczyt: 1.07.2016].

[www5] *Wydatki polskich miast na promocję 2015 – analiza portalu Marketingmiejsca.com.pl*, hwww.marketing-news.pl/message.php?art=47111 [odczyt: 1.07.2016].

[www6] *Polskie maratony. Raport medialny 2015,* PSMM, http://psmm.pl/sites/default/files/polskie_maratony_2015.pdf [odczyt: 1.07.2016].

materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie