

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

# **Studia Ekonomiczne i Regionalne** **Economic and Regional Studies**

*Poprzednio Rozprawy Naukowe/ Formerly Academic Dissertations*

**Tom/Volume IV, Numer/Issue 2, Rok/Year 2011**

Czasopismo naukowe Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II  
w Białej Podlaskiej, wydawane od roku 2007.

Scientific Journal of Pope John Paul II State School of Higher Education  
in Biała Podlaska, published since 2007.

**Biała Podlaska 2011**

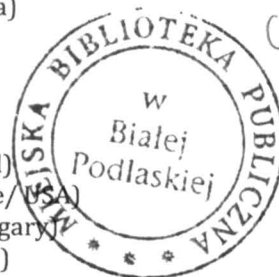
**Rada Redakcyjna/ Editorial Board**

**Redaktor Naczelny/ Editor-in-Chief:** Mieczysław Adamowicz  
**Zastępca Redaktora/Deputy Editor-in-Chief:** Magdalena Zwolińska-Ligaj  
**Redaktor tematyczny/ Topic Editor:** Izabella Sikorska-Wolak  
**Redaktor statystyczny/ Statistical Editor:** Joanna Kisielińska  
**Redaktor językowy/ Language Editor:**  
Język angielski: Halina Chodkiewicz, Wojciech Florkowski (USA)  
Język polski: Paulina Rynkiewicz  
**Sekretarz Redakcji/ Administrative Editor:** Agnieszka Filipiuk

**Rada Naukowa/Advisory Board**

Mieczysław Adamowicz (Polska/Poland)  
Lubica Bartova (Słowacja/ Slovakia)  
Józef Bergier (Polska/Poland)  
Vasco Boato (Włochy/ Italy)  
Julian Briz (Hiszpania/ Spain)  
Vicente Castañeda (Peru/Peru)  
Andrzej Czyżewski (Polska/Poland)  
Wojciech Florkowski (Stany Zjednoczone/ USA)  
Takácsné György Katalin (Węgry/ Hungary)  
Sandra Krtalic (Chorwacja/Croatia)  
Józef Lehota (Węgry/ Hungary)  
Eugeniusz Niedzielski (Polska/Poland)  
Dionizy Niezgoda (Polska/Poland)  
Marian Podstawka (Polska/Poland)  
Franco Sotte (Włochy/ Italy)  
Grzegorz Szychalski (Polska/Poland)  
Grzegorz Ślusarz (Polska/Poland)

REGIONALIA



C 1681  
33

**Recenzenci/Reviewers**

prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk  
dr hab., prof. SGGW Eugeniusz Pudełkiewicz  
dr inż. Marzena Lemanowicz  
dr inż. Katarzyna Świerczewska-Piertas  
dr Danuta Guzal-Dec  
dr Jacek Kamiński

Miejska Biblioteka Publiczna  
Biała Podlaska



5 242583000007

**Wydawca/Publisher**

Państwowa Szkoła Wyższa  
im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska  
e-mail: a.filipiuk@pswbp.pl

**Skład i druk/DTP and print:** PrintPap

**Projekt okładki/ Cover design:** Adam Spisacki/ Mar-  
Graf

©Copyright by PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

ISSN 2083-3725

Nakład: 150 egz./ Printed In 150 copies

Cena/ Price: zł 20,- VAT 5%

## OD REDAKCJI

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej rozpoczęła w 2011 r. wydawanie czasopisma naukowego pt. STUDIA EKONOMICZNE I REGIONALNE. Oddajemy w ręce czytelników drugi numer pisma, które jest w zasadzie kontynuacją wydawanego od 2007 roku czasopisma pod nazwą „Rozprawy Naukowe”, które miało charakter bardziej ogólny i interdyscyplinarny. „Studia Ekonomiczne i Regionalne” ograniczają swój profil do dziedziny nauk ekonomicznych, społecznych oraz otwierają się na zarządzanie, marketing a także na dziedziny pokrewne. Prace są publikowane w języku polskim lub w języku angielskim.

Nowe czasopismo naukowe będzie wydawane dwukrotnie w ciągu roku (półrocznik). Będzie otwarte dla wszystkich autorów krajowych i zagranicznych, ale szczególnie mile widziane będą prace dotyczące problematyki rozwoju regionów słabiej rozwiniętych, peryferyjnych, położonych w strefach przygranicznych i na terenach problemowych.

Problematyka, która może być prezentowana, dotyczy szerokiego obszaru zagadnień ekonomicznych i ekonomiczno – społecznych ze szczególnym zwróceniem uwagi na wymiar ekonomiczny, zarówno od strony teorii jak i praktyki gospodarczej. Aktualny numer czasopisma poświęcony jest głównie zagadnieniom marketingu terytorialnego.

W strukturze pisma zostały wyróżnione artykuły i eseje naukowe, materiały z badań, recenzje, streszczenia z konferencji, informacje, kroniki i in. Prace zgłaszane do publikacji poddawane są anonimowej recenzji specjalistów.

Akceptowane będą prace oryginalne, nigdzie dotychczas nie publikowane o wyraźnej wartości naukowej, poznawczej lub metodycznej.

Prof. zw. dr hab. Mieczysław Adamowicz  
Redaktor Naczelny

## CZĘŚĆ I. ARTYKUŁY

## PART I. ARTICLES

### POZYCJONOWANIE JAKO PODSTAWA STRATEGII MARKETINGOWEJ MIAST I REGIONÓW

Andrzej Szromnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Streszczenie:** Autor przedstawił istotę oraz główne uwarunkowania i etapy strategii pozycjonowania jednostek terytorialnych. Problem wyraźnie związany ze strategią marketingową odpowiednich miast i regionów, których pozycjonowanie jest ważną częścią składową. W artykule wskazano na cele strategii pozycjonowania miast i regionów, wymieniono też główne ich rodzaje. Druga część artykułu zawiera uwagi o charakterze operacyjnym i metodycznym związane z realizacją strategii pozycjonowania. Scharakteryzowano proces konstrukcji map percepcji oraz sposoby ich interpretacji przy różnych kombinacjach cech opisowych. Całość wywodów oparto na dotychczasowym piśmiennictwie marketingowym krajowym i zagranicznym.

**Słowa kluczowe:** pozycjonowanie, marketing terytorialny, marketing miast i regionów, imane miasta, mapy mentalnościowe rynku.

#### 1. Wprowadzenie

Przygotowanie strategii marketingowej jednostki osadniczej wymaga szerokiego rozeznania zewnętrznego i wewnętrznego środowiska konkretnego miasta czy regionu z uwzględnieniem głównych podmiotów oraz ich grup jako partnerów – klientów. W praktyce sprowadza się to do gromadzenia, porządkowania, opracowywania i selekcjonowania zbioru informacji rynkowych charakteryzujących nie tylko warunki oraz okoliczności funkcjonowania jednostek terytorialnych w środowisku konkurencyjnym, ale także informacji wyjaśniających i uzasadniających rynkowe zachowania osób oraz instytucji – jednostek składowych głównych rynków miast czy regionów.

Monitorowanie zmian otoczenia jednostek osadniczych, ich rejestrowanie i uogólnianie prowadzące do wyodrębnienia długofalowych trendów, tendencji okresowych czy zjawisk doraźnych i jednorazowych jest przedsięwzięciem relatywnie łatwiejszym, zwłaszcza w porównaniu z zabiegami związanymi z rozpoznaniem postaw, opinii oraz zachowań jednostek oraz grup społecznych – właścicieli czy dysponentów zasobów istotnych dla rozwoju danego miasta lub regionu. Decyzje tych podmiotów są wysoce zindywidualizowane, subiektywne, zdeterminowane własnym systemem wartości, własnymi doświadczeniami, własną, specyficzną sytuacją oraz własnymi, typowymi wyłączenie dla siebie celami, dążeniami oraz orientacjami. Identyfikacja procesu decyzyjnego klientów miast oraz regionów, a tym bardziej wpływanie na niego celem dostosowania go do stanu korzystnego dla jednostki

terytorialnej wymaga więc szerokiego i kompleksowego rozeznania ich motywów i preferencji, oczekiwań i pragnień oraz planów i zamierzeń.

Decyzje lokalizacyjne „klientów” miast i regionów, w tym klientów wewnętrznych i zewnętrznych podejmowane są w oparciu o różne zasoby informacyjne samych decydentów. Różny też jest czas ich podejmowania, czyli przy różnej szybkości decyzyjnej, oraz ich społeczna pilność (ważność dla funkcjonowania i rozwoju jednostki osadniczej). Między wyróżnionymi cechami procesu decyzyjnego istnieją określone współzależności. Dysponowanie niezbędnym zasobem informacji, w tym informacjami głównymi i pomocniczymi, sprzyja przyspieszaniu procesu decyzyjnego, podobnie jak i społeczna pilność rozwiązania odpowiedniego problemu. Ta ostatnia stymuluje często podejmowanie decyzji nawet w warunkach ograniczonego, niepełnego czy nieusystematyzowanego zasobu informacji, co generuje znacznie większy poziom ryzyka decyzyjnego – ryzyka błędnej lub tylko częściowo trafnych decyzji wyboru lokalizacji.

Zasoby informacyjne podmiotu decyzji lokalizacyjnych – mieszkańca, migranta, usługobiorcy, przedsiębiorcy – pochodzą z różnych źródeł. To zarówno efekty własnej percepcji, uczestnictwa i związanych z tym doświadczeń oraz odczuć i ocen własnych, jak i efekty oraz odpowiednie wrażenia, oceny i opinie innych, głównie członków własnego środowiska rodzinnego, zawodowego czy towarzyskiego. Zasoby te dopełniane są i korygowane przez media, w tym celowo opracowywane i przekazywane pakiety informacji o charakterze marketingowym, pakiety informacji

przygotowywane przez zainteresowane organizacje, związki oraz jednostki terytorialne.

Wybór miejsca zamieszkania, miejsca zakupów, miejsca wypoczynku, miejsca nauki czy też miejsca dla nowej inwestycji oznaczający w praktyce związek z określonym obszarem – jednostką przestrzenno-administracyjną sprowadza się do wskazania ośrodka optymalnego w danych warunkach, ośrodka jednego spośród wielu innych, ośrodka preferowanego w świetle posiadanych o nim informacji obiektywnych czy też subiektywnych porównań, ocen oraz wyobrażeń.

Zamierzeniem Autora jest zwrócenie uwagi organów aktywności marketingowej miast i regionów na kształtowanie takiego mentalnego obrazu jednostki terytorialnej lub ich całych grup, który jest adekwatny z ich planami i zamierzeniami inicjatorów odpowiednich przedsięwzięć marketingowych, który jest zgodny z rzeczywistością lub też jest obrazem pożądanym i oczekiwanym. W terminologii marketingowej całość takich działań określa się terminem „pozycjonowanie” jednostki osadniczej (ang. positioning).

## **2. Proces pozycjonowania – istota i miejsce w strategii marketingowej organizacji**

Opracowanie strategii marketingowej miasta lub regionu uwzględnia szereg etapów odpowiadających kolejnym przedsięwzięciom w ramach przygotowania analiz wstępnych i diagnoz rynkowych samego wdrożenia instrumentarium marketingowego oraz rozliczenia efektów końcowych. W ramach właściwych analiz rynku i szerokiego środowiska konkurencyjnego szczególne miejsce zajmują przedsięwzięcia związane z pozycjonowaniem podmiotu, w tym przypadku jednostek osadniczych, ich grup lub wyodrębnionych przestrzennie, historycznie, urbanistycznie czy też administracyjnie części.

Pozycjonowanie miasta lub regionu jako ważna część ich strategii marketingowej jest procesem kształtowania percepcji obiektu (obszaru, terytorium, jednostki osadniczej) gwarantującym jego unikalne wyróżnienie w mentalności klientów na tle innych, konkurujących z nim obiektów (Hooley i in., 2004). Proces ten obejmuje zespół działań marketingowych, które w efekcie mają doprowadzić do ściśle określonego ulokowania jednostki w umysłach klientów, miejsca wyjątkowego i niepowtarzalnego, miejsca które będzie szczególnym wyróżnikiem. Miejsce to, czyli pozycja miasta – regionu w zbiorze innych, porównywalnych jednostek terytorialnych, wyznaczone jest przez zespół ich cech i charakterystyk tworzących unikalną kompozycję strukturalno – funkcjonalną.

Zdaniem D. Arnott pozycjonowanie to „zamierzony, produktywny, powtarzalny proces definiowania, mierzenia, modyfikowania i monitorowania percepcji obiektów rynkowych przez konsumentów” (Pogorzelski 2008). Ten sam Autor jedynej monografii w języku

polskim poświęconej strategii pozycjonowania produktów (ofert rynkowych, marek, firm) cytuje jeszcze inne określenie istoty pozycjonowania, tym razem za L. Upshaw. Zgodnie z tym podejściem pozycjonowanie to wszystko to co reprezentuje produkt (podmiot rynku lub jego oferta) w świadomości nabywców w zakresie korzyści i obietnic w porównaniu do konkurentów (Upshaw 1995).

Z punktu widzenia operacyjnego pozycjonowanie jest aktem projektowania oferty i wizerunku organizacji, którego celem jest zajęcie wyróżniającego miejsca w świadomości rynku docelowego (Kotler 2005). Jest więc to sekwencja świadomych i celowych analiz oraz operacji logicznie ze sobą powiązanych pozwalających poznać percepcję rynku organizacji aby w oparciu o takie informacje określić własną pozycję w mentalnym jego obrazie. Dzięki zajęciu i systematycznym komunikowaniu określonej pozycji w umysłach klientów, tym samym jej utrwaleniu, organizacja buduje trwałą przewagę konkurencyjną.

Uogólniając dotychczasowe wyjaśnienia definicyjne można stwierdzić, że pozycjonowanie to strategiczny zabieg marketingowy dotyczący szczególnej sfery partnerów, decydentów – klientów różnego rodzaju organizacji, sfery mentalnej. To poprzez określone przedsięwzięcia w zakresie komunikacji marketingowej, w zakresie przekazywania odpowiednio skomponowanych komunikatów marketingowych oraz monitorowania ich skutków organizacja konkuruje o wyróżniające spośród innych podmiotów postrzeganie własnych charakterystyk oraz łącznych ich walorów korzyści dla klientów.

W warunkach znaczącej aktywności marketingowej wszystkich jednostek gra-specyficzna walka konkurencyjna organizacji rozgrywa się w umyśle każdego klienta i zmierza do jego pozyskania (Ries, Trout 2001). Decyzje wyboru produktów, osób, firm czy miejsc są efektem procesu myślowego, porównywania deklarowanych, postrzeganych i zapamiętanych obietnic. Rozkład komunikowanych ofert różnych podmiotów tworzy specyficzny, mentalny obraz rynku, obraz subiektywny, indywidualny, zmienny. To mentalna mapa rynku odwzorowująca głównych rozgrywających, a właściwie ich produkty. Mapa taka ukształtowana jest w umyśle każdego klienta, chociaż wyraźnie różnią się one wzajemnie.

## **3. Cele i rodzaje strategii pozycjonowania obiektów – organizacji**

Strategia pozycjonowania organizacji, czyli zespół uporządkowanych i związanych ze sobą logicznie czynności oraz działań zmierzających do określenia właściwej, oczekiwanej i korzystnej dla niej pozycji w przestrzeni percepcji klientów może realizować różne cele. J. Pogorzelski cele pozycjonowania podzie-

lił na cele komunikacyjne i cele ekonomiczne (Pogorzelski 2008).

Cel komunikacyjny pozycjonowania wiąże się ze sposobem prezentacji organizacji oraz jej ofert aby komunikowane w przekazie marketingowym walory i odpowiednie korzyści były dla klientów maksymalnie atrakcyjne i zdecydowanie przeważały nad konkurentami. Sam sposób prezentacji obiektów – przedmiotów pozycjonowania powinien pozwolić klientom wybrać ten, który najlepiej zaspokoi ich potrzeby oraz oczekiwania. Cel komunikacyjny pozycjonowania dotyczy więc samego procesu komunikacji marketingowej, procesu przekazywania wiarygodnej, oryginalnej i zrozumiałej informacji o organizacji w sposób przekonujący, w sposób eliminujący jednostki konkurencyjne. Organizacja postrzegana jest jako wiodąca a zakres deklarowanych w przekazie korzyści jako wyjątkowy, przewyższający konkurencję.

Pozycjonowanie zorientowane na długofalowy cel ekonomiczny opiera się na założeniu, że poprawne pozycjonowanie organizacji sprzyja wzrostowi zaufania do niej, wzmacnia poczucie więzi oraz lojalność klientów. W rezultacie takich stanów organizacja stosunkowo łatwo może wprowadzać na rynek nowe oferty i zwiększać łączną sprzedaż. Klienci mając duże zaufanie do organizacji nawet w sytuacjach kryzysowych potwierdzają swoją lojalność. Nie zmieniają łatwo pozytywnej percepcji jej walorów (Trout 2005).

Realizacja wymienionych celów pozycjonowania wymaga spełnienia szeregu warunków. Przede wszystkim chodzi o zrozumiałość przez klientów komunikatów o pozycji jednostki, o jej wyróżnikach zwłaszcza na tle informacji przekazywanej przez konkurencję. Ważnym czynnikiem – determinantą skutecznego pozycjonowania obiektów jest właściwy dobór parametrów określających ich pozycję w przestrzeni mentalnej adresatów. Chodzi o ważne i wiarygodne kryteria wyróżniania jednostek o te kombinacje cech własnych, którymi w rzeczywistości kierują się klienci dokonujący wyboru firmy, oferty, osoby lub miejsca. Pozycjonowanie organizacji będzie skuteczne tzn. pozwoli zrealizować założone cele komunikacyjne czy ekonomiczne jeżeli poparte zostanie szeroką, zintegrowaną akcją marketingową obejmującą różne formy, środki i kanały przekazu informacji do rynku docelowego. W warunkach różnorodnych kanałów komunikowania pozycji, w warunkach różnych koncepcji oraz pomysłów ważną cechą skutecznego pozycjonowania jest orientacja na te same argumenty i wyróżniki, na konsekwentne ich akcentowanie i prezentację korzyści. Chodzi o przejrzystość procesu komunikowania miejsca jednostki na mentalnej mapie rynku, na szerokim odwzorowaniu wszystkich jednostek z dominacją wyjątkowej pozycji własnej organizacji (Hooley i in., 2004)

Ze względu na charakter i zakres działań wynikających z odpowiedniej strategii pozycjonowania można podzielić na duże ogólne grupy. W pierwszej znajdują

się te strategie, które dotyczą „starej” przestrzeni pozycjonowania, czyli dotychczasowej, znanej już mentalnej mapy rynku oraz kryteriów jej ukształtowania. W ramach takiej przestrzeni można realizować:

- strategię zachowania dotychczasowej pozycji przez organizację,
- strategię dostosowania uprzedniej pozycji organizacji do miejsca określanego jako idealne, szczególnie wskazane,
- strategię zmiany pozycji idealnej poprzez oddziaływanie na czynniki wyznaczające jej współrzędne.

Strategie odnoszące się do dotychczasowej przestrzeni percepcji są strategiami łatwiejszymi i z reguły bardziej skutecznymi. Wynika to z faktu znajomości reakcji rynku, jego struktury podmiotowej oraz jego reakcji pod wpływem nowych kampanii promocyjnych. Znane są też główne cechy jednostek konkurujących oraz skale ewentualnych zagrożeń z ich strony (Trout, Rivkin 2001).

Idealne miejsce na mapie rynku oznacza taki wizerunek jednostki, takie jego postrzeganie, które w maksymalnym stopniu usatysfakcjonuje klientów. Pozycja taka jest określona przez cechy organizacji istotne dla klientów dokonujących ich oceny i wyboru, przez kryteria decyzyjne i ich odpowiednią kombinację – kombinację unikalną, gwarantującą sukces rynkowy.

Pozycjonowanie organizacji oraz jej ofert ukierunkowane na idealne miejsce w mentalnej przestrzeni rynku docelowego jest przedsięwzięciem złożonym i nie zawsze osiągnąć można tak określony cel. Dlatego też wiele organizacji wybiera strategię wpływania na pozycję idealną dążąc do zmiany preferencji klientów, ich pragnień oraz upodobań drogą adekwatnych komunikatów, przesłań oraz argumentacji w nich zawartych (Jastrzębski, Panasiuk 2009).

Pozycjonowanie jednostki w nowej przestrzeni rynku, przestrzeni utworzonej przez inny zestaw wyznaczników preferencji i upodobań klientów skłaniających ich do wyboru i „zakupu” danego obiektu oznacza większy zakres badań, diagnoz oraz analiz wstępnych, identyfikację całego rynku z punktu widzenia podmiotowego oraz określenie i wybór pozycji idealnej. „Poruszanie się w nowej przestrzeni rynku, tworzenie nowych map preferencji ma miejsce wówczas, gdy zauważa się istotne zmiany w postawach, zachowaniach i decyzjach wyboru klientów, zwłaszcza zmianach o charakterze nagłym, nieoczekiwanym, wprowadzającym nowy porządek – układ zależności rynkowych między pożądanymi cechami jednostek. W umysłach klientów kształtuje się nowe wyobrażenie o podmiotach i przedmiotach rynku jako efekt przewartościowania i przesunięć w hierarchicznej strukturze kryteriów ocen oraz motywów zakupu.

#### 4. Miasta i regiony jako obiekty pozycjonowania – uwagi ogólne

Pozycjonowanie ofert (produktów) lub organizacji jako integralny element składowy strategii marketingowej dotyczy wszystkich podmiotów, sfer i sektorów marketingu. Pozycjonowanie jest więc składnikiem strategii marketingowej przedsiębiorstw, ale także organizacji społecznych i politycznych, stowarzyszeń i związków wyznaniowych, organizacji ekologicznych, towarzystw naukowych itp. Jego uwzględnienie w formie określonej strategii cząstkowej warunkuje skuteczność całych przedsięwzięć i akcji marketingowych świadcząc o profesjonalnym podejściu do planowania i zarządzania działalnością marketingową. Nie można pominąć więc etapu pozycjonowania i odpowiedniej strategii w przypadku kształtowania strategii marketingowej miast i regionów.

Przygotowanie strategii pozycjonowania jednostek osadniczych, czyli strategii wyróżniania ich ofert w umysłach klientów wymaga wcześniejszego udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie kryteria decydują aktualnie o wyborze lokalizacji przez migrantów, turystów, inwestorów, usługobiorców i innych partnerów – klientów miast oraz regionów?
- obiektami pozycjonowania mają być całe miasta / regiony czy też ich związki lub części składowe?
- jak w oparciu o ustalone kryteria określić pozycje idealne dla terytorialnych obiektów pozycjonowania?
- ile kryteriów wykorzystać do jednoczesnego pozycjonowania jednostek osadniczych lub ich ofert – 2 kryteria, 3 lub więcej?
- jakie skale, czy przedziały skalowania, zastosować w przypadku pozycjonowania miast lub regionów?
- czy przyjęte kryteria pozycjonowania – wyróżniania jednostek w przestrzeni percepcji mogą pozostawać we wzajemnych związkach, jakie związki są dopuszczalne?
- czy autorzy strategii pozycjonowania dysponują dostatecznymi – pełnymi, aktualnymi i wiarygodnymi informacjami charakteryzującymi wszystkie podmioty danego rynku – konkurentów danej jednostki osadniczej?
- w jakim stopniu można wykorzystać dotychczasowe analizy, oceny i wnioski dotyczące pozycjonowania obiektów terytorialnych?
- jaka jest „marketingowa elastyczność rynku”, czyli stopień zmienności percepcji rynku (przesunięć pozycji obiektów w przestrzeni percepcji)?
- jakiego czasu i środków wymagać będzie realizacja strategii percepcji – osiągnięcie przez jednostkę osadniczą docelowej, założonej pozycji na mentalnej mapie rynku?

Marketingowe strategie miast i regionów są z reguły strategiami sektorowymi (branżowymi), dotyczą

bowiem oddziaływania oraz wymiany wartości z głównymi rynkami docelowymi jednostek osadniczych, a więc mieszkańców, nowych osadników, turystów krajowych i zagranicznych, przedsiębiorców – inwestorów oraz licznych grup pozostałych usługobiorców – klientów lokalnych instytucji usługowych (edukacyjnych, kulturalnych, medycznych, handlowych, gastronomicznych i innych). Dlatego też strategia pozycjonowania – wyróżniania miasta lub regionu nie powinna być strategią ogólną, uśrednioną czy uniwersalną, tzn. orientowaną na wszystkie rynki docelowe, lecz będzie zbiorem kilku strategii ukierunkowanych, wyraźnie sprofilowanych na specyfikę percepcję ofert przez mieszkańców i turystów, przedsiębiorców i inwestorów, aktualnych i potencjalnych usługobiorców zewnętrznych korzystających z całego asortymentu usług miast i miasteczek, wsi oraz ich zespołów przestrzenno-administracyjnych (Florek 2007).

Z punktu widzenia operacyjnego strategia pozycjonowania ofert miast i regionów zmierzająca do unikalnego postrzegania ich propozycji ofertowej – posiadanych, przygotowanych i udostępnianych dla wybranych grup klientów zasobów, walorów, sposobności czy użyteczności opiera się w każdym przypadku na określonych kryteriach, a w zasadzie na ich kombinacji. Zmierzają one bowiem do takiej charakterystyki własnej oferty (oferty miasta, regionu), która w świetle zastosowanych kryteriów stworzyłaby obraz danej jednostki osadniczej jako wyjątkowo atrakcyjny, niepowtarzalny, wyraźnie odmienny od propozycji konkurentów, a równocześnie zbieżny z dążeniami własnymi, preferencjami czy upodobaniami klientów (decydentów) (Glińska i in., 2009).

Wybór kryteriów pozycjonowania jednostek osadniczych, ich uporządkowanie i zestawienie w odpowiednie zbiory i kompozycje decyzyjne nie jest sprawą łatwą. Ich opracowanie wymaga bowiem pogłębionej wiedzy o zachowaniach i procedurach wyboru zainteresowanych grup podmiotów rynku miast i regionów, znajomości wyników badań oraz technik i metod operacyjnych.

#### 5. Procedury i kryteria pozycjonowania miast i regionów i ich odwzorowania analityczne

Kryteria pozycjonowania miast i regionów, czyli określone charakterystyki własne można podzielić na kilka ogólnych grup, w ramach których poszukiwać można właściwych, szczegółowych cech przydatnych zwłaszcza w odpowiednich procedurach diagnostyczno-analitycznych. Biorąc pod uwagę fakt, że pozycjonowanymi obiektami są jednostki osadnicze tego samego szczebla, typu albo tej samej funkcji odpowiednie kryteria ich różnicowania muszą spełniać następujące warunki:

- realność i wiarygodność tzn. zgodność kryterium ze stanem rzeczywistym,
- posiadanie dużego potencjału wyróżnienia jednostek spośród innych (odmienność oryginalność),
- istotność danego kryterium w procesie decyzyjnym uczestników rynku (klientów),
- łatwość przekształcenia – rozwinięcia kryterium w procesie jego komunikowania w formie zbioru cech szczegółowych przydatnych w budowaniu komunikatów promocyjnych,
- trudność naśladowania kryterium i odpowiedniej strategii przez konkurentów,
- mierzalność, bezpośrednia lub pośrednia kryterium włącznie ze skalowaniem nominalnym, semantycznym lub punktowym,
- możliwość charakterystyki biegunowej tzn. stanów przeciwstawnych, diametralnie odmiennych w postaci wyróżnienia dwóch, trzech a nawet więcej grup o zróżnicowanym nasileniu występowania danego kryterium.

Uwzględniając specyfikę jednostek osadniczych jako obiektów pozycjonowania, mając na uwadze także wymienione warunki i cechy „dobrego kryterium” wyróżnienia miast i regionów można przyjąć, że kryteria te, nie wnikając jeszcze w adresatów odpowiedniej strategii, mogą dotyczyć:

- cech ogólnych opisujących jednostkę „jaka jest” (charakterystyka własna strukturalna i funkcjonalna),
- cech wyjątkowych – niepowtarzalnych, czyli ogólnych zalet miast i regionów,
- cech statycznych i dynamicznych jednostek osadniczych,
- cech „twardych” i „miękkich”,
- cech realnych i potencjalnych,
- cech wyrażających doznania oraz cech wyrażających walory poznawcze.

W każdym zasygnalizowanym przypadku odpowiednie kryterium umożliwić będzie jedno, dwu lub wielocechową (wielowymiarową) klasyfikację miast i regionów użyteczną dla decydentów – klientów podejmujących decyzje lokalizacyjne w przekroju gmin, powiatów lub województw. Podstawą takiej klasyfikacji jest łączna wielkość komunikowanych korzyści z tytułu wyboru właśnie tej jednostki osadniczej a nie innej, czyli łączna suma unikalnych wartości dla klientów.

W układzie jednego kryterium pozycjonowania, a więc z wykorzystaniem jednego miernika korzyści lokalizacyjnych odpowiedni zbiór analizowanych obiektów (spektrum wyboru) przedstawić można w postaci odcinka o dwóch skrajnych biegunach nasilenia występowania danej cechy z uwzględnieniem odpowiedniej skali. Bieguny te odpowiadają rozpoznany stanom maksymalnym i minimalnym z możliwością rejestracji różnych stanów pośrednich (średnich). Punkty zaznaczone na odcinku wyrażają nasile-

nie (wielkość) danej cechy w przypadku konkretnego miasta lub regionu. Bliskość wzajemna punktów oznacza podobieństwo jednostek terytorialnych ze względu na dane kryterium pozycjonowania i odwrotnie.

W układzie dwóch kryteriów pozycjonowania, kiedy to akcentowane (komunikowane) są dwie istotne cechy jako źródła zespołu korzyści dla interesariuszy miast lub regionów istotną kwestia wymagająca wyjaśnienia jest relacja między parą kryteriów, ich wzajemne powiązanie. Konieczność równoczesnego akcentowania i wyróżniania miast lub regionów przez pryzmat dwóch walorów wymaga aby były to walory i odpowiednie kryteria dopełniające się lub konkurujące. W pierwszym przypadku chodzi bowiem o uzyskanie wrażenia „sumy” korzyści, zwiększonego ich zakresu, nawet jeżeli są to korzyści wynikające z różnych cech czy funkcji.

Powiązania między kryteriami pozycjonowania o charakterze konkurencyjnym dotyczą cech zastępujących się, cech o odmiennej wymowie i znaczeniu. Odpowiednie komunikaty promocyjne wiążące w całość 2-kryterialną charakterystykę opartą na cechach przeciwstawnych z reguły uwzględniają łącznik „ale”, sygnalizując cechę o stereotypowym niskim potencjale wartości, która w konkretnym przypadku w sytuacji odmiennej może być źródłem korzyści. Dobrym przykładem takich relacji między kryteriami konkurującymi są stwierdzenia „tanie ale dobre”, „stare ale sprawne” czy „drogie ale opłacalne”.

Analitycznym odwzorowaniem procedury pozycjonowania miast i regionów z użyciem dwóch kryteriów wyróżniania poszczególnych jednostek jest pełny układ współrzędnych, którego osie odpowiadają każdej cesze. Po wyskalowaniu współrzędnych w odpowiednie pola (w tym przypadku cztery) odpowiadające różnym kombinacjom nasilenia cech rejestrować można punkty jako odpowiedniki pozycji każdego rozpatrywanego miasta czy regionu, a charakteryzowanego przez dwa parametry ilościowe. W ten sposób zaznaczając pozycje wszystkich jednostek terytorialnych w układzie dwuwymiarowym otrzymuje się „mapy rynku”, mapy wyborów, mentalne odwzorowanie rozkładu ofert, zwane też mapami percepcji. W praktyce są zbiory punktów w układzie współrzędnym lub odpowiednie tablice (macierze).

Rozkład punktów, odległości między nimi, ich skupiska w ramach wszystkich pól decyzyjnych są źródłem informacji o podobieństwach odpowiednich jednostek osadniczych, w tym jednostki analizowanej oraz jednostek konkurujących. Pozycjonowanie jako strategia wyróżniania jednostki, jako sposób na wyjątkowe, zindywidualizowane i odrębne niż konkurenci prezentowanie własnych walorów zmierza do poszukiwania oraz osiągnięcia pozycji optymalnej, pozycji unikalnej. Odpowiadają im „białe plamy” – puste, „niezagospodarowane” pola na mentalnych mapach rynku, czyli sytuacje, kiedy to miasto lub region postrzegany jest indywidualnie, nie posiadając konkurencji.



Charakterystycznym podejściem możliwym do zastosowania w strategiach pozycjonowania jednostek przestrzenno-administracyjnych, ich części lub zespołów jest pozycjonowanie wykorzystujące orientację na walory poznawcze różnych ośrodków osadnictwa oraz na walory emocjonalne. Pierwsze z tych kryteriów zorientowane jest na tych klientów miast-regionów, którzy swój wybór uzależniają od wysokich walorów poznawczych. Poszukują oni informacji o danych jednostkach terytorialnych i swoje decyzje oraz wizyty uzależniają od możliwości poznania, zwiedzania i pogłębiania wiedzy. Drugie z podanych kryteriów dotyczy zupełnie odmiennego podejścia i filozofii podejmowania decyzji lokalizacyjnych, decyzji wyboru miasta lub regionu spośród wielu innych. Kierują się oni możliwością zaspokojenia własnych potrzeb oraz związaną z tym satysfakcją. Emocje i przeżycia wewnętrzne są decydujące.

Dwa wymienione kryteria wyskalowane dwuprzędziowo jako „wysokie” i „niskie”, a więc zainteresowanie poznawcze i zainteresowanie emocjonalne wyznacza cztery obszary celowe pozycjonowania, czyli odpowiednio pozycjonowanie mieszane (oba kryteria są określone na poziomie „wysokie”), pozycjonowanie wspierające stopień znajomości marki (oba kryteria na poziomie „niskie”), pozycjonowanie zorientowane na przeżycia i doznania (zainteresowanie poznawcze „niskie” a emocjonalne „wysokie”) i pozycjonowanie zorientowane przedmiotowo (poznawczo, kiedy to kryterium zastosowania poznawczego jest „wysokie” a zainteresowania emocjonalnego „niskie”).

W literaturze przedmiotu wyróżniono dwa odmienne podejścia w pozycjonowaniu jednostek, dwa warianty sytuacyjne, czyli tzw. pozycjonowanie reaktywne i pozycjonowanie aktywne (Haedrich i in., 2003). Z opisu tych podejść wynika, że występują one w pozycjonowaniu różnych obiektów, na różnych rynkach, dlatego też przedstawione one zostaną bliżej w niniejszym miejscu. Pierwsze podejście, a więc pozycjonowanie reaktywne ma miejsce wtedy kiedy podmioty na rynku wyraźnie i jednoznacznie wskazują oraz komunikują swoje życzenia i pragnienia. Ich identyfikowanie, rejestracja oraz opracowanie nie wymaga szczególnych wysiłków badawczych i analitycznych. Dzięki swej aktywności, przekazywanym informacjom i ujawnianym w nich potrzebom oraz wymaganiom instytucje przygotowujące odpowiednie strategie pozycjonowania są w relatywnie dobrej sytuacji. Stosując podstawowy, typowy zestaw działań analityczno-badawczych gromadzą one szybko i sprawnie niezbędne fakty i dane wykorzystywane w procedurach pozycjonowania. W oparciu o taki zestaw informacji przygotowują odpowiedni program działań marketingowych, który pozwoli utrzymać czy też osiągnąć założoną, preferowaną pozycję w świadomości klientów.

W przypadku pozycjonowania aktywnego sytuacja wstępna jest diametralnie różna. Klienci miast i regionów nie ujawniają swoich potrzeb, życzeń, pra-

gnień oraz oczekiwań. Z tego punktu widzenia już na wstępie całej procedury sytuacja jest znacznie trudniejsza. Poznanie myśli, odczuć oraz ocen mieszkańców, migrantów, turystów, przedsiębiorców czy innych grup klientów nie jest tak łatwe i oczywiste. Aby poznać je w stopniu niezbędnym dla opracowania strategii pozycjonowania z reguły niezbędne są specjalne procedury i metody badań, w większości metody typu jakościowego pozwalające pośrednio ujawnić skryte dążenia, preferencje oraz nastawienia klientów. Procedury badawcze są znacznie bardziej złożone, wymagają szczególnych kwalifikacji oraz doświadczenia. W pozycjonowaniu aktywnym to niewątpliwie najtrudniejszy moment, gdyż zakres ujawnionych dzięki eksploratywnym badaniom marketingowym potrzeb, pragnień i preferencji klientów determinuje oraz określa dobór środków oddziaływania marketingowego. Pozycjonowanie aktywne wiąże się także z większym ryzykiem działań i decyzji nietrafnych, o mniejszej skuteczności w zakresie osiągnięcia założonego celu.

## 6. Rozwój strategii pozycjonowania miast i regionów

Pozycjonowanie jako koncepcja i cel skoordynowanych działań marketingowych pojawiło się w piśmiennictwie marketingowym stosunkowo niedawno, bo w latach 70-tych XX wieku. Śledząc także podejście do ukierunkowania działań marketingowych jednostek terytorialnych można zauważyć, że wdrażane ono było stopniowo i systematycznie przez wiele lat osiągnąć „stan pełnej realizacji” właściwie dopiero w latach 90-tych. Próba retrospektywnego spojrzenia na zakres, sposób i cele działań marketingowych pozwala wyróżnić pięć etapów wdrażania koncepcji pozycjonowania zarówno w przedsiębiorstwach jak i jednostkach samorządu terytorialnego, a mianowicie:

- 1) Etap wyjściowy, kiedy to obserwuje się pierwsze inicjatywy marketingowe miast i regionów, skoncentrowane przede wszystkim na promocji, a sprowadzające się do zastosowania różnych form i środków, nie zawsze wzajemnie dostosowanych i skoordynowanych,
- 2) Etap wstępny, charakteryzujący się przede wszystkim próbą koordynacji ogólnych działań promocyjnych, uporządkowanych i wynikających z przyjętego programu działań – strategii marketingowej miasta lub regionu,
- 3) Etap właściwy, którego cechą jest działanie zgodnie z założeniami strategii marketingowej dostosowanej do sytuacji jednostki oraz wpływu środowiska zewnętrznego. Prowadzone są badania marketingowe dostarczające ważnych i użytecznych informacji o klientach oraz konkurentach. Oferty są wyraźnie przygotowywane, dystrybu-

owane i komunikowane pod rozpoznane potrzeby rynku,

- 4) Etap profesjonalny, odpowiada sytuacji kiedy zainteresowane jednostki terytorialne traktują pozycjonowanie jako ważny i konieczny element całej strategii marketingowej przestrzegając przy tym w pełnym zakresie procedur realizacji strategii pozycjonowania. Prowadzone są w szerokim zakresie badania marketingowe, które pozwalają określić aktualną i docelową percepcję jednostki osadniczej przez odpowiednie grupy interesariuszy. Jednostki samorządowe współpracują w tym względzie z zewnętrznymi zespołami specjalistów marketingowych,
- 5) Etap docelowy, czyli takie podejście i stan przygotowania i realizacji strategii pozycjonowania, kiedy odpowiednie przedsięwzięcia marketingowe konfrontowane są w sposób ciągły i kompleksowy z analizą mentalnościowych map rynku. Kampanie promocyjne mają charakter zintegrowany – poszczególne środki promocji są wzajemnie dopasowane tworząc całościowy, zwarty i ukierunkowany program oddziaływania. Efekty przedsięwzięć promocyjnych są systematycznie monitorowane, rejestrowane oraz korygowane.

Pozycjonowanie jako zespół zamierzeń i działań marketingowych mających na celu takie postrzeganie cech jednostki terytorialnej na tle konkurencji, które jest korzystne dla niej i gwarantuje jej strategiczną przewagę na rynku poprzez ukształtowanie unikalnego wizerunku sprowadzić można do powtarzalnego zespołu przedsięwzięć o nieograniczonej liczbie cykli. Ich ilość zależy bowiem od właściwego ukierunkowania koncepcyjnego każdej kampanii marketingowej, jej trafności, czasu trwania i finalnej skuteczności. Kolejny zestaw operacji promocyjnych zbliża pozycje aktualną do pozycji idealnej, oczekiwanej, czemu odpowiada zmniejszanie odległości psychologicznej między adekwatnymi punktami na mapie percepcji rynku przez klientów.

Pozycja miasta regionu na mentalnej mapie rynku mieszkańców, przedsiębiorców, turystów itp. nie zależy jedynie od profesjonalizmu i zakresu przeprowadzonych przedsięwzięć komunikacyjnych. Wpływ na ukształtowanie tego specyficznego odwzorowania umysłów klientów mają, w krótkim horyzoncie czasowym, działania marketingowe konkurentów, a w długim okresie, zmiany samych klientów, ich systemów wartości, doświadczeń i doznań, wymagań i preferencji, a nawet stosunku do działań promocyjnych i ocen aktywności mediów. Uwzględniając wszystkie czynniki i okoliczności kształtujące percepcję rynku i jej mentalne odbicie w formie konfiguracji różnych znanych obiektów w przestrzeni głównych ich charakterystyk można stwierdzić, że zmiana pozycji przez analizowane miasto lub region jest efektem gry różnych sił i tendencji, specyficzną walką między zainteresowanymi jednostkami osadniczymi, w efekcie której

zmianie ulega sposób postrzegania jednostki i jej ofert z punktu widzenia głównych walorów. Istotna zmiana map percepcji klientów, ich sposobów postrzegania zalet i wad ofert rynkowych komunikowanych w mediach, a więc dokonanie istotnych zmian w preferencjach i pragnieniach klientów nie jest sprawą łatwą. To wieloletnie, wytrwałe i konsekwentne działania promocyjne prowadzone w warunkach równie intensywnej aktywności miast i regionów konkurencyjnych, które często zwracając uwagę na inny zestaw korzyści utrudniają proces percepcji i kształtowania własnego systemu ocen, porządkowania czy wyróżniania jednostek terytorialnych.

Osiąganie pozycji docelowej, założonej w strategicznym planie działań marketingowych odbywa się drogą iteracyjną, skokową, gdzie każdy „ruch”, każda zmiana postrzegania miast lub regionów wymuszone są przez układ gry medialnej, zainteresowanych jednostek, z udziałem mediów niezależnych (niekomercyjnych), liderów opinii oraz ekspertów oraz przedstawicieli własnego środowiska społecznego właściwego dla mieszkańców, turystów, przedsiębiorców, migrantów itp. Pod wpływem przekazywanych informacji marketingowych, opinii nieformalnych, komentarzy i ocen, ale także i własnej refleksji następuje ugruntowanie dotychczasowego sposobu postrzegania jednostki osadniczej lub bardziej lub mniej istotna jego zmiana. Poprzez korygowanie percepcji miasta lub regionu następuje „zbliżenie stanowisk”, tzn. postrzeganie rzeczywistej jednostki oraz jej oferty kierowanej do głównych grup klientów staje się coraz bardziej zgodne z oczekiwaniami sprecyzowanymi w strategii marketingowej.

Jak już to wcześniej stwierdzono faktyczna, a zwłaszcza diametralna zmiana sposobu postrzegania oraz oceniania miasta lub regionu ze względu na jej wiodące walory na tle konkurentów wymaga szczególnego, profesjonalnego zaangażowania organizacyjnego, informacyjnego, personalnego oraz oczywiście finansowego. Dotyczy to zwłaszcza tych sytuacji i odpowiednich przypadków, gdy w wyniku wieloletniego przekazu środowiskowego, ogólnych, niekiedy przestarzałych opinii oraz ocen utrwalony został w świadomości różnych grup klientów miast i regionów pewien stereotyp – uproszczony, powierzchowny, niekiedy nawet prymitywny i śmieszny mentalny obraz jednostki, obraz powtarzany i przekazywany masowo, zakorzeniony i mocno utrwalony w społeczeństwie. Któż nie zna w Polsce takich prostych skojarzeń jak: zadymiony Śląsk, gospodarny Poznaniak, krakowski Centuś czy wyniosły Warszawiak lub podobnych, innych jeszcze stwierdzeń.

Konieczna w zasygnalizowanych przypadkach strategia reopozycjonowania lub depozycjonowania ofert różnych organizacji, w tym również jednostek osadniczych lub ich grup, oparta na akcentowaniu w komunikacji marketingowej odmiennych cech jako źródeł wartości dla klientów jest poważnym wysił-

kiem i prawdziwym wyzwaniem. Nowe wyróżnienie wymaga całkowitej zmiany strategii promocyjnej – nowych pomysłów, argumentów promocyjnych, nowych sloganów oraz technik realizacyjnych w przekazie medialnym. Pozycjonowany obiekt, w tym przypadku miasto lub region przedstawia się w komunikatach promocyjnych zupełnie z innej strony, nagłaśniając odmienne walory i użyteczności. W ten sposób dokonuje się w umysłach klientów specyficznego „skoku” ratując tym samym obiekt przed wycofaniem z rynku i nieuniknionej klęski.

Repozycjonowanie przedstawia obiekt w świetle nowych walorów nie wspominając o dotychczasowym wizerunku, często przestarzałym i niewygodnym. W doskonały sposób przedłuża to jego cykl życia na rynku, uatrakcyjnia go, odświeża oraz dostosowuje do aktualnych trendów, orientacji i nawyków.

Przygotowanie i realizacja strategii pozycjonowania miasta lub regionu jako złożony, wieloetapowy i wieloaspektowy proces składa się z licznych przedsięwzięć i operacji o charakterze cząstkowym. Powiązane ze sobą merytorycznie i logicznie tworzą one spójną całość zadaniową. Grupy kolejnych zadań i operacji tworzą etapy całej procedury od etapu przygotowawczo-rozpoznawczego, etapu analiz wstępnych, etapu diagnozowania i waloryzowania rynku, etapu analiz właściwych, etapu przygotowania strategii działań komunikacyjnych oraz etapu analiz i ocen końcowych. Łącznie to kilkanaście różnych operacji uporządkowanych wg wzajemnej zależności.

Odpowiedni algorytm prezentujący cały proces rozpoczynają wstępne badania rynku, zachowań podmiotów decyzyjnych oraz ich preferencji. Na tym etapie poszukuje się odpowiedzi na pytanie – jakie cechy jednostek osadniczych decydują o tym, że są one częściej wybierane niż inne? Dlaczego właśnie one są wyróżniane i preferowane? Jakie walory posiadane przez nie są szczególnie cenione przez klientów miast i regionów? Odpowiadając na takie pytania i podobne ustala się listę najważniejszych stymulant decyzji wyboru lokalizacji przez migrantów, turystów czy inwestorów. Spośród nich wybierane jest kryterium główne (lub dwa), wokół których i na podstawie których kreowana będzie cała strategia pozycjonowania.

Bardzo ważnym fragmentem całego procesu jest etap związany z analizą konkurencji – konkurencyjnych miast i regionów oraz ich ofert dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Niestety etap ten i odpowiednie analizy oraz porównania wymagają dysponowania dostępem do niezbędnej informacji faktograficznej i statystycznej dotyczącej konkurentów. To moment i zadanie szczególnie trudne ze względu na ograniczoność dostępu do źródeł tych informacji. W wielu więc przypadkach wykorzystuje się informacje szacunkowe, ale także informacje pozyskiwane w trybie komercyjnym od wyspecjalizowanych firm marketingowych, ośrodków dokumentacyjnych i analityczno – badawczych.

Zgromadzenie materiału analitycznego i liczbowego charakteryzującego cały zbiór zainteresowanych, wzajemnie konkurujących ze sobą miast i regionów jest przedmiotem szczegółowych analiz porównawczych. Ich celem jest wyselekcjonowanie jednostek najbardziej atrakcyjnych dla decydentów poszukujących miejsc dla zamieszkania, zainwestowania, lokalizacji własnej firmy, zakupów, wypoczynku itp. Równocześnie analizy takie winny określić najważniejsze wyróżniki porównywanych jednostek osadniczych, a zwłaszcza te, które są ważne dla miasta lub regionu poszukującego własnej pozycji w świadomości klientów. W ten sposób przyporządkowuje się każdej rozpatrywanej jednostce osadniczej wartość kwantyfikowanej cechy wyróżniającej w odpowiedniej skali (zazwyczaj punktowej lub przedziałowej).

Na podstawie oszacowanych wartości kryterium pozycjonowania – najczęściej jednej lub dwóch cech, sporządza się mentalnościowe mapy rynku, w tym przypadku mapy rynku postrzeganego przez osadników (jako zbiór punktów osadniczych w przestrzeni głównych kryteriów wyboru), mapy ukształtowane w umysłach przedsiębiorców, turystów, studentów i innych poszukujących miejsc zaspokojenia swoich potrzeb.

Mentalnościowa mapa rynku określa lub pozwala określić:

- głównych konkurentów miasta lub regionu, czyli jednostki pozycjonujące się w układzie podobnych cech wyróżniających,
- stopień podobieństwa jednostki własnej z innymi (na podstawie zbliżonych miejsc na mapie),
- miasta i regiony o unikatowej kombinacji kryteriów pozycjonowania (postrzegane jednostkowo, odrębnie i wyraziście),
- obszary percepcji „niezagospodarowane” a więc taka orientacja walorów, która dotychczas nie została przyjęta przez żadne miasto czy region.

Analiza map percepcji rynku „poszukiwanych lokalizacji” pozwala, oprócz wymienionych już faktów, określić pozycję optymalną i pozycję docelową, którą dane miasto lub region dzięki przeprowadzonym kampaniom promocyjnym pragnie zająć. Pozycja ta to korzystny z punktu widzenia strategicznego sposób postrzegania jednostki przez jej klientów, to jej kojarzenie przez pryzmat tych wartości, które gwarantują wysoką atrakcyjność i przewagę nad konkurencją w zmieniających się warunkach otoczenia.

## 7. Uwagi końcowe

Optymalna pozycja miasta czy regionu w świadomości ich klientów jednoznacznie ukierunkowuje strategiczne cele działań promocyjnych – konkretnych, kolejno przygotowywanym kampaniom promocyjnym. Dzięki tak ukierunkowanym, kompleksowym, zintegrowanym akcjom promocyjnym „krok po kroku”

można zbliżyć się do celu końcowego, finalizującego pewien cykl aktywności marketingowej jednostki osadniczej. Ukształtowany wizerunek, wyobrażenie, czy obraz mentalny miasta lub regionu o charakterze unikatowym jest z reguły względnie trwałe. Biorąc jednak pod uwagę dużą zmienność rynku oraz czynników wpływających na decyzje wyboru klientów, ich podatność na oddziaływania zewnętrzne, przekazy medialne i środowiskowe sposób postrzegania i wyróżniania jednostki osadniczej winien być metodycznie i kompleksowo monitorowany.

#### Literatura:

- 1) Cheverton P. (2006), *Kluczowe umiejętności marketingowe – strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- 2) Florek M. (2007), *Podstawy marketingu terytorialnego*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- 3) Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*. ABC, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- 4) Grzesiuk A. (2003), *Pozycjonowanie detalistów*. „Marketing w praktyce”, nr 7, s. 5-8.
- 5) Haedrich G., Tomczak T, Kaetzke Ph. (2003), *Strategische Markenführung*. Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
- 6) Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall, London.
- 7) Jastrzębski M., Panasiuk P. (2009), *Pozycjonowanie wizerunkowe*. „Marketing w praktyce”, nr 10, s.83 – 86.
- 8) Kiczmachowska E. (2007), *Pozycjonowanie marek należących do detalistów w Polsce*. „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 23 – 29.
- 9) Korczyńska M. (2006), *Marka miasta*. „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 2 – 10.
- 10) Kotler Ph. (2005), *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- 11) Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing – podręcznik europejski*. PWE, Warszawa.
- 12) Kozma G. (2006), *Place Marketing*. Debrecen.
- 13) Pietrzak J. (2004), *Pozycjonowanie miejscowości ekskluzywnych*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 6-23.
- 14) Pogorzelski J. (2008), *Pozycjonowanie produktu*. PWE, Warszawa.
- 15) Pogorzelski J. (2005), *Pozycjonowanie w marketingu lateralnym*. „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 8-13.
- 16) Ries A., Trout J., P (2001), *Positioning. The Battle for your Mind*. Mc-Graw Hill, New York.
- 17) Stanowicka – Tkaczyk A. (2008), *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Olsztyn.
- 18) Therckelsen A. (2003), *Imagining places: image formation of tourism and its consequences for destination promotion*. „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism”, vol. 3 (2), s. 134 – 150.
- 19) Trout J. (2005), *Trout o strategii*. PWE, Warszawa.
- 20) Trout J., Rivkin S. (2001), *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?*. IFC Press, Kraków.
- 21) Upshaw L.B. (1995), *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*. J. Willey&Sons, New York.

## POSITIONING – THE FOUNDATION OF THE MARKETING STRATEGY FOR CITIES AND REGIONS

**Abstract:** The author presents the characteristics and major conditions and stages of the positioning strategies adopted by territorial entities. The discussed issues are referred to the marketing strategies of the cities and regions in which positioning performs a significant function. The paper discusses the objectives of positioning strategies for cities and regions and identifies their main types. The second part of the paper includes operational and methodological comments related to implementing positioning strategies. The author presents the process of developing perception maps and different interpretations of such maps referred to different combinations of their descriptive characteristics. All the presented considerations are based on domestic and foreign marketing literatures.

**Key words:** positioning, territorial marketing, marketing of cities and regions, city image, market mentality maps.

*adres do korespondencji/ mailing address: szromnik@uek.krakow.pl*

## STRATEGIA ROZWOJU MIASTA JAKO PRZEDMIOT TRANSAKCJI BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE UKRAINY

Oleh Karyy, Yewhen Krykawskyy

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

**Streszczenie:** scharakteryzowano strategię rozwoju miasta jako przedmiot transakcji na rynku usług, przedstawiono głównych interesantów opracowania strategii rozwoju miasta, prezentowano główne motywy zakupu strategii rozwoju miasta; badania przeprowadzono w samorządach miast na Ukrainie.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju miasta, rynek usług biznesowych, motywy zakupu

### Wstęp

Na Ukrainie już uchwalono ponad sto strategii rozwoju miast, rejonów, obwodów. Wielka liczba strategii rozwoju miast była w prawdzie opracowana, ale nie uchwalona. Tylko dla Lwowa w 2000 roku w postaci różnych projektów przygotowano i przedstawiono 8 wariantów strategii i strategicznych planów rozwoju miasta<sup>1</sup>, z których żaden nie został uchwalony przez radę miasta.

Według wyników badania opinii pracowników szczebla samorządowego, przeprowadzonego przez nas w 108 miastach Ukrainy tylko 13% strategii rozwoju miast zostało opracowanych samodzielnie przez pracowników samorządowych i komunalnych przedsiębiorstw miasta (rys. 1). W pozostałych przypadkach urząd miasta zwracał się o pomoc do zewnętrznych osób i organizacji. W tej sytuacji nadal pozostaje aktualna potrzeba badania rynku usług, polegających na opracowywaniu strategii rozwoju miasta.

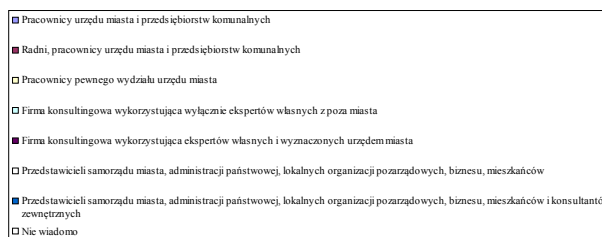
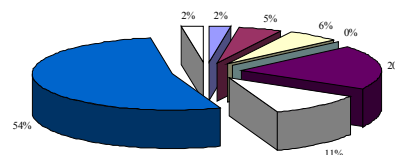
### Cel i zadania badawcze

Celem artykułu jest poznanie rynku usług, których przedmiotem jest opracowywanie strategii rozwoju dla miasta.

Wskazano następujące zadania badawcze:

- scharakteryzować strategię rozwoju miasta jako przedmiot transakcji na rynku usług,
- odnaleźć głównych interesantów opracowania strategii rozwoju miasta;
- odnaleźć główne motywy zakupu strategii rozwoju miasta.

<sup>1</sup> Baza danych tekstów strategii // Instytut miasta. – Dostęp do publikacji: [http://www.city-institute.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=121](http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=121)



**Rysunek 1.** Twórcy strategii rozwoju miast na Ukrainie.  
**Figure 1.** Creators of city development strategy in Ukraine.  
*Źródło:* opracowanie własne

### Wyniki badania

Naszym zdaniem strategia rozwoju miasta podlega pod kategorię "towaru B2B". W literaturze<sup>2, 3, 4, 5</sup> zaznaczone są właściwości główne marketingu towarów B2B:

<sup>2</sup> Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. К.: ЦУЛ, 2009, s.5-25.

<sup>3</sup> Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. К.: Хімджест, 2008, s.58.

<sup>4</sup> Крикавський Є., Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004, s.10-25.

<sup>5</sup> Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. С-Пб.: Вильямс, 2008, s.6-9.

- 1) Towary B2B cechują się dużą złożonością. Ważną właściwością towarów B2B jest standaryzacja, która może istnieć na poziomie państwowym albo nawet na międzynarodowym. W niektórych wypadkach towary B2B mają charakter unikalny. Towary B2B mogą mieć dużą liczbę rozmaitych zastosowań. Towary kupuje się z wymogiem specyfikacji, odpowiedniej dokumentacji;
- 2) Nierzadko cena towarów B2B jest zmienną wielkością, ona formuje się przez tender lub w wyniku negocjacji;
- 3) Kanały dystrybucji towarów B2B są z reguły krótkie;
- 4) Najpopularniejszymi metodami promocji na rynku towarów B2B jest sprzedaż osobista, direct mail, promocja przez czasopisma branżowe, uczestnictwo w wystawach, konferencjach;
- 5) Istnieje wysoki stopień związku wzajemnego między organizacjami-nabywcami i organizacjami-sprzedawcami na rynku towarów B2B;
- 6) Złożoność procesu nabycia towarów B2B spowodowana jest dużą liczbą włączonych do transakcji osób, wysokim poziomem wykształcenia fachowego agentów dystrybucyjnych, dużymi kosztami, wpływem kompleksu czynników technicznych i ekonomicznych, które trzeba uwzględnić i in.
- 7) W niektórych wypadkach nabywca może rozpocząć produkcję potrzebnego mu towaru samodzielnie, jeśli nie znajdzie odpowiedniej propozycji od dostawców.

Organizacja proponująca usługi, polegające na opracowaniu strategii rozwoju miasta musi uwzględnić wszystkie zaznaczone właściwości. Nabywcami strategii opracowanych przez organizację są samorządy miast. Więc sprzedając strategię jako opracowanie warto korzystać z osiągnięć w dziedzinie marketingu B2B.

W trakcie opracowania strategii rozwoju miasta głównym towarem, będącym przedmiotem obrotu, są usługi konsultingu — intelektualny produkt, rozporządzalny przez interesanta po zakończeniu konsultowania.

Specyfika usługi konsultingowej polega na: 1) unikalności każdej usługi; 2) złożoności liczebnego wymiaru tej usługi i zalet konsumpcji; 3) bezpośredniej zależności jakości usługi konsultingowej od personalnego mistrzostwa konsultantów; 4) niemożliwości stworzenia usługi w dokonanej formie bez obecności konkretnego indywidualistycznego konsumenta; 5) niematerialnej formie proponowanej usługi, której efekt widoczny jest dopiero po wykonaniu usługi.

Dlatego identyczne produkty konsultingowe, wykonane przez dwie firmy konsultingowe, mogą różnić się nie tylko formą, ale i mieć różną metodologię opracowania i różną treść. Interesant może ocenić jakość sprzedanej mu usługi albo tuż po zakończeniu procesu konsultingu, albo dopiero za pewien czas.

Oprócz tego, jakość usługi i efektywność konsultowania na ogół bezpośrednio zależą od osobistego uczestnictwa i profesjonalizmu konsultanta. W związku z tym wzrasta waga współpracy i porozumienia pomiędzy konsultantem a interesantem. W razie sukcesu interesant skłonny jest utożsamiać go nie tyle z treścią i jakością przeprowadzonej działalności, ile z osobowością konsultanta. Takie personalizowanie pomocy warunkuje pewną specyfikę popytu na rynku konsultingu: zakupu dokonuje się przede wszystkim u odrębnych konsultantów proponujących pewne usługi. Usługi z planowania strategicznego rozwoju miast często finansuje się ze środków rozmaitych fundacji i są one warunkowo bezpłatnymi dla samorządów miast, to wybór konsultanta z reguły zależy od życzeń fundacji.

Należy wskazać, że uchwalenie strategii na posiedzeniu rady miejskiej też nie gwarantuje wykonania tego dokumentu. Analiza decyzji rad miejskich na Ukrainie świadczy o tym, że w większości przypadków nie przeprowadza się monitoringu realizacji zadań z planów strategicznych rozwoju miast, ani nie odbywa się aktualizowanie tych dokumentów. Po to, żeby zorientować się dlaczego plany tworzy się, a potem się ich nie wykonuje trzeba przeanalizować potrzeby, które zaspokaja strategia rozwoju miasta jako dokument i jako wskazówka do działań.

Ponieważ potrzeba nie może istnieć samodzielnie, bez konkretnej osoby (organizacji), wyznaczmy najpierw interesantów. Wszystkich interesantów na Ukrainie można podzielić na trzy grupy:

- 1) sprzedawcy:
  - cudzoziemscy konsultanci i firmy konsultingowe;
  - ukraińskie organizacje pozarządowe, agencje rozwoju lokalnego, konsultanci lokalni;
  - osoby i organizacje dobrowolnie uczestniczące w opracowaniu strategii;
- 2) nabywcy:
  - fundacje, które finansują opracowanie strategii rozwoju miast;
  - samorządy miast (prezydenci miast; pracownicy urzędu miasta; radni rady miejskiej);
  - osoby prawne i mieszkańcy miasta;
- 3) strony nie przyjmujące bezpośredniego udziału w akcie kupna-sprzedaży usług, polegających na opracowaniu strategii rozwoju miasta:
  - urzędy lokalne władzy państwowej;
  - wyższe szkoły, naukowcy.

Większość strategii rozwoju miast na Ukrainie była opracowana przy pomocy merytorycznej cudzoziemskich konsultantów i firm konsultingowych (amerykańskich, brytyjskich, polskich, litewskich, czeskich i in.). Oni opanowują nowy rynek, gdzie konkurencja jest dość niska; coraz częściej można znaleźć dosyć wykwalifikowanych miejscowych zleceniobiorców, którzy gotowi są wziąć na siebie odpowiedzialność za kontakt z użytkownikiem usługi, adaptując metody

i wykorzystują zaproponowane materiały; otrzymują nowe doświadczenie, nowe wpisy do CV; sprzedają swoje usługi. Ich przewagą są uregulowane stosunki z cudzoziemskimi fundacjami, które są gotowe finansować opracowanie strategii rozwoju miast. Dla nich ważne jest, aby dobrze wypełnić wszystkie zobowiązania wobec fundacji, złożyć dobry raport; skutecznie (dla siebie i w oczach fundacji) wykorzystać otrzymane środki. Przyjęcie strategii przez radę miasta jest na tyle dla nich ważne, na ile to interesuje fundację finansującą jej opracowanie. Wdrożenie strategii to kwestia raczej ich ambicji fachowych, aniżeli ich realnych potrzeb.

Zdecydowaną większość opracowań strategii rozwoju miast wykonano przy aktywnym konsultingowym współudziale ukraińskich organizacji pozarządowych, agencji rozwoju lokalnego, konsultantów lokalnych. Bez ich uczestnictwa praca konsultantów cudzoziemskich byłaby w większości przypadków praktycznie niemożliwą. Dla nich uczestnictwo w opracowaniu strategii rozwoju miasta daje możliwość otrzymania stałego finansowania na kilka miesięcy, a niekiedy i lat; zabezpiecza otrzymanie nowych umiejętności i wiedzy; polepsza wizerunek organizacji; zgadza się z zadeklarowanymi celami organizacji. Za cel ostateczny konsultanci lokalni z reguły stawiają sobie przyjęcie strategii rozwoju miasta przez radę miasta, by później wpływać na wykonanie tej strategii albo by otrzymać nowe zlecenie na analizę jej wykonania, ponieważ nie mając odpowiednich zasobów chcą zarobić, mimo że zleceniodawcy na te zadania nie przydzielają dużych środków.

Teraz rozpatrzmy rolę osób bezpośrednio uczestniczących w opracowaniu strategii rozwoju miasta, występujących jako członkowie grupy roboczej (konwentu), nie otrzymujący za to gratyfikacji. Oni poświęcają swój czas, intelektualny potencjał, honor, a niekiedy i zasoby materialne dla opracowania tego dokumentu. Jeśli uda się stworzyć projekt strategii rozwoju miasta, który oni będą uważać za swoje własne opracowanie, to wydawszy wiele własnych sił i zasobów na jego przygotowanie ludzie ci będą nalegać na jego przyjęcie i wykonanie. To, jak bardzo członkowie grupy roboczej będą konsekwentnymi, zależy od ich wewnętrznej motywacji, powagi, jakości dokumentu i wiary w możliwość realizacji opracowanej strategii rozwoju miasta. 90% przeпытanych w czasie wywiadów przedstawicieli urzędów miast, którzy uczestniczyli w opracowaniu strategii swoich miast, zaznaczyło, że otrzymało pożytek dla siebie w trakcie uczestnictwa w tworzeniu tego dokumentu.

Większość strategii rozwoju miast Ukrainy opracowywano przy istotnym finansowym wsparciu amerykańskich, brytyjskich, kanadyjskich, europejskich państwowych i niepaństwowych fundacji. Cudzoziemscy fundatorzy dają pieniądze na opracowanie strategii rozwoju miast, ponieważ to pomaga w osiągnięciu ich statutowych, a także realnych celów, pozwala być

modnym i cieszyć się prestiżem, polepsza wizerunek, pozwala pojechać na egzotyczną delegację na Ukrainę, daje zajęcie potrzebnym konsultantom. Cudzoziemskie fundacje nie zawsze nalegają na wypełnienie obowiązku przyjęcia strategii w wersji opracowania, które finansują, chociaż jeśli to ma miejsce są bardzo usatysfakcjonowani. Realny monitoring wykonania opracowanych przy ich wsparciu strategii rozwoju miast faktycznie nie odbywa się. Dlatego można domniemywać, że wykonanie strategii nie wpisuje się w ich cele. Przynajmniej nam nie jest wiadomo o przypadkach, kiedy fundacja cudzoziemska finansująca opracowanie strategii zakładałaby wydatkowanie pewnych środków na wykonanie zadań, które będą w tym dokumencie przewidziane albo żądała chociażby częściowego odszkodowania lub zwrotu kosztów poniesionych na stworzenie tego dokumentu od samorządu lokalnego w razie jej nie przyjęcia lub nie wykonania.

Samorząd miasta jako organizacja może mieć różne motywy nabycia usług opracowania strategii rozwoju miasta. Strategia rozwoju miasta może być wykorzystana zarówno do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb (plan działań organizacji), jak i w celu otrzymania poparcia finansowego w realizacji pewnych projektów. Istnieją również polityczne czynniki, które stymulują nabycie albo własną produkcję takiego dokumentu. 88 % przeпытanych w trakcie wywiadów przedstawicieli ukraińskich miast uważa za potrzebne posiadanie opracowania strategii rozwoju miasta (rys. 2).

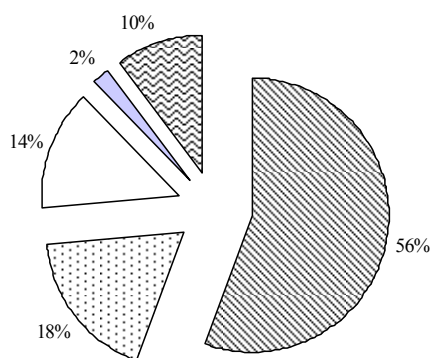
Ze względu na zakres kompetencji w samorządzie miasta można wyodrębnić centrum nabywcze, które podejmuje decyzję czy kupować usługi opracowania strategii, czy opracować ten dokument samodzielnie, czy w ogóle angażować na ten cel swoje zasoby.

Naszym zdaniem, opracowanie strategii rozwoju miasta jest bezcelowe, jeśli proces przygotowania i wdrożenia tego dokumentu nie będzie podtrzymywał prezydent miasta. W obecnych warunkach Ukrainy zebranie potrzebnych dla opracowania strategii informacji nie jest możliwe tylko z otwartych źródeł (choć sama informacja jest otwartą). Tu potrzebna jest pomoc pracowników urzędu miasta, działalność których kontroluje prezydent miasta. Jeśli mimo wszystko strategia będzie opracowana bez zgody prezydenta miasta to nie ma żadnej gwarancji, że prezydent miasta i urząd miasta przyjmą ją, jako miejscowa władza do wykonania. Naszym zdaniem prezydent miasta jest osobą kluczową w zapewnieniu pomyślności procesu opracowania dokumentu i głównym gwarantem jego wykonania.

Jeśli dla powyżej wspomnianych interesantów opracowanie strategii rozwoju miasta można uznać, że jest biznesem, to dla prezydenta miasta tym nie jest. Przeciwnie, opracowanie strategicznego planu odwraca uwagę prezydenta miasta od innych ważnych bie-



żących spraw, wymaga odrywania personelu urzędu miasta od głównych obowiązków dla prac nad dokumentem, stwarza konieczność zwracania się z prośbami do innych niezależnych organizacji i osób, a niekiedy nawet wymaga pokrywania kosztów ze środków własnych. Przyjęcie strategii nakłada na prezydenta miasta dodatkowe moralne zobowiązania. Nieobecność prawodawczo określonej potrzeby tworzenia strategii rozwoju miasta na Ukrainie pozwala stwierdzić, że istnieją również pewne przewagi dla prezydenta miasta w istnieniu takiego dokumentu. Strategia może być dodatkowym argumentem w lobbingu na rzecz interesów miasta i swoich własnych; podstawą dla otrzymania grantów międzynarodowych, finansowej i technicznej pomocy i kredytów; stwarzać pozytywny wizerunek miastu i jego prezydentowi; nadawać cenne wskazania co do przyszłej działalności; zjednoczyć mieszkańców miasta wokół strategii i prezydenta, który ją popiera. W zależności od tego, co jest dla prezydenta miasta głównym motywem tworzenia strategii rozwoju miasta można stwierdzić, czy jest ona mu potrzebna aby uchwalona przez radę miejską tkwiła na półce w jego własnym gabinecie czy też stanie się ona realnym drogowskazem dla działalności całego urzędu miasta. W sytuacji, gdy treść strategii nie podoba się prezydentowi miasta, może on po prostu wnieść do niej znaczące zmiany jeszcze dla umocnienia swojej pozycji na posiedzeniu rady miasta lub spowodować, by strategia nie została uchwalona.



- Strategia małaby być natychmiast opracowana, uchwalona i wdrażana
- Strategia małaby być natychmiast opracowana, uchwalona
- Jeśli będzie taka możliwość to warto ją opracować i uchwalić
- Strategia teraz nie jest potrzebna
- Trudno dać odpowiedź

**Rysunek 2.** Odpowiedzi pracowników samorządowych miast ukraińskich na pytanie "Czy jest potrzebna strategia rozwoju miasta?"

**Figure 2.** Responses of self-government workers in Ukrainian cities on the question: "Is any need for development strategy of the city?"

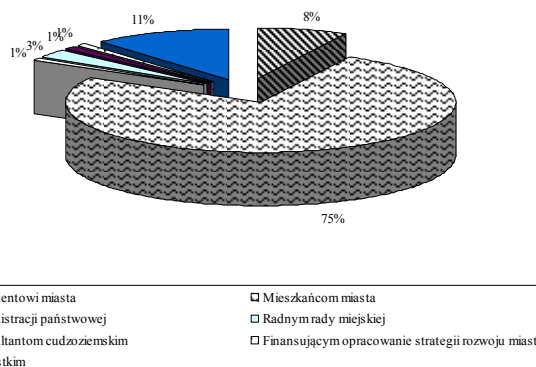
Źródło: opracowanie własne

Dla pracowników samorządowych miast uczestnictwo i pomoc w opracowaniu strategii rozwoju miasta w większości przypadków jest dodatkowym niepożądanym obciążeniem. Nie ma zasadniczego dla nich znaczenia to, czy będzie strategia uchwalona czy nie, z wyjątkiem sytuacji, gdy oni sami są projektantami tego dokumentu. Konieczność wdrażania strategii rozwoju może spowodować dodatkowe problemy dla pracowników urzędu miasta.

Radni rady miasta mają prawo umocnić lub nie umacniać strategii rozwoju miasta. Uchwała w sprawie przyjęcia strategii może być poparta albo zablokowana tak z powodów ekonomicznych, socjalnych, religijnych, jak i wątpliwości dotyczących celowości politycznej. Szczególnej korzyści związanej z uchwaleniem strategii oni nie otrzymują, a monitorować jej wykonanie radni będą wtedy, gdy to będzie odpowiadało ich celom osobistym.

Lokalne osoby prawne i mieszkańcy miasta są głównymi, według zamiaru, beneficjentami realizacji strategii rozwoju ich miasta. Nie ma dla nich żadnego znaczenia, czy uchwalona jest strategia, czy nie dopóki nie rozpocznie się jej wdrażanie albo wykorzystanie dla polepszania ich życia lub warunków działalności. W każdym razie możliwa realizacja lub użycie strategii grozi problemami dla jednych, obiecuje pozytywne rzeczy innym, a na kogoś nie będzie oddziaływać wcale. Tylko uwzględnienie interesów wpływowych przedstawicieli miasta i przedsiębiorstw lokalnych może zapewnić podtrzymanie realizacji strategii.

Przeprowadzone badania opinii przedstawicieli samorządów ukraińskich miast pokazują, że właśnie mieszkańcom miasta najbardziej potrzebna jest strategia rozwoju miasta — 75% badanych (rys. 3).



**Rysunek 3.** Odpowiedzi pracowników urzędów miast ukraińskich na pytanie "Komu najbardziej jest potrzebna strategia rozwoju miasta?"

**Figure 3.** Responses of self-government workers in Ukrainian cities on the question: "For whom the strategy of city development is mostly needed?"

Źródło: opracowanie własne

Administracja państwa teraz niby moralnie popiera opracowanie strategii rozwoju miast, zaleca metody programowo-docelowe użycia środków, partycypację społeczną w planowaniu rozwoju lokalnego,



ale wymagań prawnych co do obowiązku posiadania strategii, podziału odpowiedzialności za jej realizację nie ustanawia. Dane o istnieniu strategii rozwoju miast Ukrainy nie są zbierane (tym bardziej nie gromadzi się danych o tym, jak one są zgodne z państwowymi, branżowymi i regionalnymi strategiami).

Jeśli wziąć pod uwagę pracowników miejscowych organów administracji państwowej (obwodowej i rejonowej państwowej administracji, miejscowego zarządu statystyki, podatkowej inspekcji itp.), w tym pracowników urzędu miasta to zarówno uczestnictwo jak i pomoc w opracowaniu strategii rozwoju miasta stanowi dla nich albo dodatkowe niepożądane obciążenie, albo możliwość oderwania się od powszedniej rutyny i daje szansę zajęcia się czymś nowym i interesującym. Wiele zależy od ich kierownictwa, złożoności postawionych przed nimi zadań i działań związanych z organizacją procesu opracowania strategii rozwoju miasta. Waga przyszłej realizacji strategii dla nich zależy od interesów osobistych i poziomu formalnego włączenia w proces tworzenia strategii rozwoju miasta.

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina edukacyjna wykładana jest studentom, którzy uczą się na specjalnościach związanych z menadżeryzmem, gospodarką, zarządzaniem państwem w większości uniwersytetów, akademii, instytutów Ukrainy. Naukowcy tych uczelni piszą artykuły naukowe, dysertacje, monografie i uczestniczą w konferencjach o tematyce zarządzania strategicznego rozwojem miast. W większości wypadków badania w tej branży bazują tylko na materiałach teoretycznych albo na jednym-dwóch przykładach, a potem wyniki tych badań nie są wystarczająco upowszechniane i nie są przekazywane do wiadomości praktykom planowania strategicznego rozwoju miast. Naukowcy zajmujący się tą problematyką są zainteresowani w opracowaniu, przyjęciu i próbach realizacji strategii rozwoju w miastach Ukra-

iny, ale w rzeczywistości do tych procesów mało włączyli.

### Wnioski

Fundacje finansujące opracowanie strategii rozwoju i planów rozwoju miast, cudzoziemscy konsultanci i firmy konsultingowe, ukraińskie organizacje pozarządowe, agencje rozwoju lokalnego, konsultanci lokalni, osoby i organizacje, które na zasadach społecznych uczestniczą w opracowaniu strategii, organy lokalne administracji państwowej, naukowcy popierają przyjęcie i wdrażanie dokumentów strategicznych. Jednak jeśli tego nie będzie chciał prezydent miasta, przyjęcie strategii rozwoju miasta będzie bardzo problematycznym.

Opracowanie strategii rozwoju miast często proponują międzynarodowe fundacje samorządom lokalnym Ukrainy jako usługę bezpłatną, co nie wspomaga rozwoju rynku konsultingu w tym zakresie i obniża charakterystyki kosztowe i wartościowe strategii rozwoju miasta jako dokumentu dla pracowników samorządowych szczebla lokalnego.

### Literatura:

1. Instytut miasta. <http://www.city-institute.org>.
2. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. К.: ЦУЛ, 2009.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговый менеджмент. К.: Хімджест, 2008.
4. Крикавський Є. Промисловий маркетинг. / Крикавський Є., Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004.
5. Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. С-Пб.: Вильямс, 2008.

## CITY DEVELOPMENT STRATEGIES AS OBJECTS OF BUSINESS TRANSACTIONS IN THE UKRAINE

Oleh Karyy, Yewhen Krykawsky

Social High School of Entrepreneurship and Management in Łódź

**Summary:** This article describes city development strategies as objects of transactions on the business market. It presents the main stakeholders of a city development strategy and the main stimuli for its purchase. The research was conducted at self-governments in Ukrainian cities.

**Key words:** city development strategy, business services market, buying stimuli

*Adres do korespondencji/ Mailing address: okaryy@gmail.com*

## EVENT MARKETING JAKO INSTRUMENT DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH ŁÓDZKIEGO SAMORZĄDU

Dorota Sikora-Fernandez

Uniwersytet Łódzki

**Streszczenie:** W społeczności lokalnej zawsze istnieją rozbieżności pomiędzy potrzebami danej grupy a sposobami zaspokajania tych potrzeb czy oczekiwań, zatem samorząd terytorialny w celu podnoszenia efektywności swojego funkcjonowania musi systematycznie podejmować działania zmierzające do redukcji jak największej liczby tych rozbieżności. Zastosowanie marketingu w procesach zarządzania miastem jest więc uzasadnione - między innymi poprzez ofertę skierowaną do członków wspólnoty samorządowej. Organizacja różnorodnych wydarzeń oraz promowanie ich zarówno pośród mieszkańców miasta, jak i odbiorców zewnętrznych, jest częścią prowadzonego przez miasto marketingu terytorialnego. Jednym z jego elementów jest promocja, pełniąc szereg ważnych dla miasta funkcji. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań o charakterze promocyjnym, polegających na organizowaniu lub wspieraniu organizacji wydarzeń miejskich przez łódzki samorząd.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, event marketing, promocja miasta

### Wstęp

Wielkie wydarzenia od wielu lat są czynnikiem wpływającym na pozycję miasta w systemie osadniczym. Od wieków też były wykorzystywane przez władców, którzy próbowali za ich pomocą przekonać poddanych do swoich racji, praw, wizerunku oraz zmanifestować swoją siłę. Począwszy od czasów starożytnych, na wszystkich kontynentach organizowano wydarzenia, będące skutecznym narzędziem sprawowania władzy i oddziaływania na mieszkańców miasta.

Wielkie wydarzenia decydują także o poziomie rozwoju miasta oraz o jego atrakcyjności dla społeczności lokalnej, turystów oraz przedsiębiorców. Ich organizacja stymuluje rozwój turystyki i może stanowić ważny aspekt rozwojowy dla miasta. Kształtują także wizerunek miasta, który jest ważnym czynnikiem konkurencyjności.

Organizacja różnorodnych wydarzeń oraz promowanie ich zarówno pośród mieszkańców miasta, jak i odbiorców zewnętrznych, jest częścią prowadzonego przez miasto marketingu terytorialnego. Jednym z jego elementów jest promocja, pełniąc szereg ważnych dla miasta funkcji. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań o charakterze promocyjnym, polegających na organizowaniu lub wspieraniu organizacji wydarzeń miejskich przez łódzki samorząd.

### Samorząd terytorialny jako podmiot w marketingu terytorialnym

Stosując ujęcie marketingowe w procesie zarządzania miastem przyjmuje się, iż miasto funkcjonuje na zasadach zbliżonych do prywatnej firmy. W celu zaspokojenia potrzeb konsumentów - mieszkańców, jednostek gospodarczych oraz odbiorców zewnętrznych - wytwarza określone dobra i usługi, oferując je na rynku lokalnym i ponadlokalnym. Konkuruje również z innymi ośrodkami w systemie osadniczym poszukując nowych rynków zbytu oraz zabiegając o nowych inwestorów oraz kapitał. W społeczności lokalnej zawsze istnieją rozbieżności pomiędzy potrzebami danej grupy a sposobami zaspokajania tych potrzeb czy oczekiwań, zatem samorząd terytorialny w celu podnoszenia efektywności swojego funkcjonowania musi systematycznie podejmować działania zmierzające do redukcji jak największej liczby tych rozbieżności. Zastosowanie marketingu w procesach zarządzania miastem jest więc uzasadnione - między innymi poprzez ofertę skierowaną do członków wspólnoty samorządowej.

A. Szromnik definiuje marketing terytorialny jako filozofię „osiągania założonych celów przez przestronne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na "klientów-partnerów" (Szromnik 2008, s.16). T. Markowski określa marketing terytorialny jako działania skoncentrowane na wywołaniu zmian w bliskim otoczeniu jednostki terytorialnej (marketing wewnętrzny) lub też jako działania adre-

sowane na zewnątrz danej jednostki terytorialnej, czyli do osób bądź instytucji krajowych czy zagranicznych (marketing zewnętrzny) (Markowski 1999).

Częścią marketingu terytorialnego jest promocja, rozumiana w przypadku samorządu terytorialnego jako zespół instrumentów, przy pomocy których władze lokalne komunikują się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, przekazując jednocześnie informacje na temat jednostki terytorialnej. Informacje te dotyczą profilu społeczno-gospodarczego miasta, jego mocnych stron, zamierzeń, sukcesów oraz decyzji (Sekuła 2008). Promocja w samorządzie terytorialnym spełnia następujące funkcje:

- pobudzającą – służącą zwiększaniu stopnia identyfikowania się społeczności lokalnej z obszarem, który społeczność ta zamieszkuje,
- konkurencyjną – polegającą na zwiększaniu konkurencyjności pomiędzy jednostkami terytorialnymi rywalizujących ze sobą o kapitał oraz inwestycje,
- integracyjną – służącą społeczności lokalnej, a w szczególności zacieśnianiu więzi pomiędzy poszczególnymi jej członkami i tym samym aktywizującą tę społeczność (Sekuła 2008).

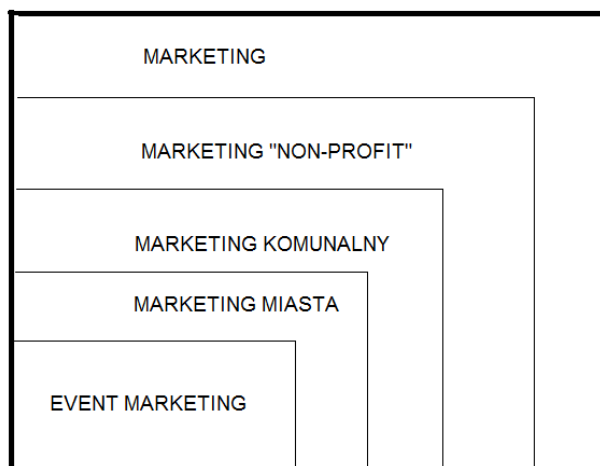
Biorąc pod uwagę, iż głównym celem promocji miasta ma być podniesienie jego atrakcyjności, event marketing wpisuje się pomiędzy narzędzia pomagające zrealizować ten cel.

### Miejsce event marketingu w marketingu terytorialnym

Podstawą marketingu terytorialnego jest idea marketingu społecznego, która przyjmuje, że każda organizacja powinna określić potrzeby, wymagania i interesy rynków docelowych oraz zaspokoić te oczekiwania w sposób bardziej efektywny niż konkurenci. Marketing społeczny jest zatem nastawiony na zadowolenie klienta, mniejszą wagę przykładając natomiast do procesu wymiany dóbr. Założenie, iż miasto funkcjonuje na podobnych zasadach jak prywatna firma, spowodowało rozwój koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego oraz wprowadzanie do zarządzania jednostką terytorialną narzędzi i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Biorąc pod uwagę fakt, że miasta muszą konkurować ze sobą, zabiegając o inwestorów zewnętrznych, stwarzając odpowiednie warunki do prowadzenia działalności gospodarczej, działając na rzecz podniesienia poziomu życia mieszkańców, konieczne staje się podjęcie działań zmierzających ku poznaniu potrzeb użytkowników miast na określone produkty miejskie, jednocześnie stymulujących określone potrzeby, a także kreujących produkty miejskie i zachęcających do ich zakupu.

Event marketing jest elementem marketingu miasta, definiowanego jako „pewien system aktywności umożliwiający korzystną wymianę dóbr w mieście

oraz jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców” (Markowski 2002, s.91).



**Rysunek 1.** Miejsce event marketingu w obszarze wiedzy marketingowej

**Picture 1.** Place of event marketing in the area of marketing knowledge

Źródło: A. Szromnik, „Marketing komunalny”, w: Samorząd Terytorialny, Nr 3/1996

Jednocześnie event marketing wpisuje się w działania public relations. Samo public relations jest rozumiane w dość szeroki sposób. W odniesieniu do miasta przyjmuje się, że są relacje społeczne polegające na organizowaniu wydarzeń marketingowych, udziale w targach i wystawach oraz współpracy z innymi jednostkami terytorialnymi w kraju i zagranicą, których celem jest uzyskanie pozytywnego obrazu miasta. Event marketing jest zatem narzędziem promocyjnym, wykorzystującym organizację wydarzeń masowych w celu oddziaływania na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. W przypadku władz miasta, na otoczenie wewnętrzne składać się będą mieszkańcy tego miasta, lokalne środki masowego przekazu, środowiska opiniotwórcze oraz zlokalizowane na jego terenie jednostki gospodarcze. W otoczeniu zewnętrznym natomiast znajdują się między innymi potencjalni inwestorzy, turyści, władze innych jednostek terytorialnych oraz administracja państwowa, zewnętrzne media. Dzięki organizowanym wydarzeniom następuje oddziaływanie na wybrane podmioty oraz przekazanie własnych idei.

Marketing poprzez wydarzenia częściowo pozycjonowany jest również jako element promocji sprzedaży. Promocja sprzedaży jest instrumentem marketingowym polegającym na zwiększaniu atrakcyjności produktu za pomocą krótkookresowych bodźców, skierowanym do nabywców końcowych lub pośrednich.

Event marketing rozwinął się w sektorze prywatnym na skutek poszukiwania nowych form zainteresowania odbiorców, którzy przestali w odpowiedni sposób reagować na bodźce docierające za pomocą przekazów reklamowych oraz sprzedaży osobistej.

Zacząto zatem realizować cele strategiczne firm za pomocą organizowania wydarzeń specjalnych. Do najczęściej organizowanych należą targi, wystawy, koncerty, festiwale, jubileusze oraz bankiety z okazji wejścia firmy na nowe rynki (Altkom 2004). Instrument ten z powodzeniem zaczął być wykorzystywany w jednostkach terytorialnych jako narzędzie komunikacji masowej, sposób na przekazanie określonych komunikatów, instrument promocji miasta oraz jego wizerunku.

Promocja miasta jest jednym z czynników umacniających jego pozycję. Jest jednocześnie zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego. Ustawa o samorządzie gminnym<sup>6</sup>, wśród katalogu zadań należących do gminy wymienia między innymi zadania z zakresu promocji gminy. Działania promocyjne miasta są oczywiście zróżnicowane ze względu na szereg uwarunkowań. Wśród uwarunkowań tych wymienia się (Malarski 2004):

- wielkość, pozycję i funkcję miasta,
- środki finansowe przeznaczone na promocję,
- rolę i znaczenie działalności promocyjnej w całej działalności miasta,
- cele związane z określonymi przedsięwzięciami promocyjnymi,
- przewidywany zasięg oddziaływania działań promocyjnych.

Zatem zasięg i ranga wydarzenia organizowanego w mieście zależy również od przedstawionych powyżej uwarunkowań.

Za pomocą eventów można w prosty sposób kształtować wizerunek miasta. Jest to całość subiektywnych wyobrażeń o mieście, wytworzona w umysłach odbiorców (Szromnik 2008). Wizerunek jest skutkiem oddziaływania tożsamości miasta, definiowanej jako „zbiór cech charakterystycznych dla miasta, które pozwalają na wyróżnienie się wśród innych tworzących swoisty charakter ośrodka miejskiego” (Łuczak 2000, s.48). M. Florek dzieli wizerunek miasta na (Florek 2007):

- pozytywny – gdy miasto jest postrzegane jako atrakcyjne,
- słaby – gdy miasto jest mało rozpoznawalne, nie posiada żadnych atrakcji, które mogłyby stać się magnesem np. dla turystów,
- negatywny – gdy miasto postrzegane jest poprzez pryzmat stereotypów negatywnych,
- sprzeczny – gdy opinie na temat miasta są w równym stopniu pozytywne, jak i negatywne,
- mieszany – gdy różne grupy odbiorców prezentują różne opinie o mieście.

Pożądanym stanem jest taki, w którym miasto posiada pozytywny wizerunek wśród swoich użytkowników oraz odbiorców zewnętrznych. Uznaje się, że jest on wtedy najlepszą reklamą dla miasta.

Skuteczność działań marketingowych za pomocą organizowanych wydarzeń jest bardzo wysoka, przede wszystkim dzięki temu, że działania te nacechowane są informacją zwrotną. Ta dwukierunkowość event marketingu pozwala na poznanie opinii podmiotów, na które się oddziałuje. Istotne znaczenie ma jednak ranga wydarzenia oraz jego zasięg.

Wydarzenia można pogrupować według następujących kryteriów:

- miejsca,
- czasu,
- powtarzalności,
- dostępności,
- odbiorców finalnych,
- celów,
- branż.

Powyższe kryteria określają charakter wydarzenia. Kryterium miejsca pozwala określić czy wydarzenie jest stacjonarne, czy wyjazdowe oraz w jakim stopniu jednoznacznie kojarzy się z danym miejscem. Biorąc pod uwagę czas trwania imprezy, można wyróżnić wydarzenia jednodniowe lub wielodniowe. Kryterium powtarzalności definiuje wydarzenia z uwagi na ich powtarzalność. A zatem wyróżniamy wydarzenia jednorazowe lub cykliczne. Dostępność określa czy wydarzenie jest otwarte dla wszystkich czy mogą w nim brać udział osoby, które wykupiły bilety lub posiadają zaproszenia. Z uwagi na odbiorców finalnych wyróżniamy wydarzenia przeznaczone dla mieszkańców miasta i turystów oraz wydarzenia branżowe, dla jednostek gospodarczych. Ze względu na cele można zidentyfikować wydarzenia wizerunkowe, charytatywne, ekologiczne, społeczne itp. Kryterium branżowe określa z kolei formę wydarzenia, czy jest to wydarzenie muzyczne, teatralne, targowe, festiwalowe itp.

Marketing poprzez wydarzenia ma do odegrania ważną rolę w strategii marketingowej miasta. Jest także instrumentem dla uczynienia miasta bardziej atrakcyjnym dla jego mieszkańców. Poniższy rysunek przedstawia rolę event marketingu w strategii marketingowej miasta.

### Promocja Łodzi poprzez wydarzenia

Promocja miasta jest czynnikiem umacniającym jego pozycję w hierarchii jednostek terytorialnych. Pozwala ona na prezentację zalet i możliwości miasta na zewnątrz. Na wizerunek miasta wpływa szereg elementów ściśle ze sobą powiązanych, a dotyczących różnych dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Istotne znaczenie ma również oferta produktów miejskich, jakie władze lokalne mają do zaoferowania mieszkańcom miasta, turystom oraz inwestorom. Jednym z takich produktów są wydarzenia kulturalne, które aby zostały odpowiednio sprzedane, wymagają odpowiedniej strategii marketingowej. Badania prze-

<sup>6</sup> Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz. U. nr 16, poz. 95, z późniejszymi zmianami

prowadzone wśród mieszkańców Łodzi<sup>7</sup> pokazały, iż prawie połowa z nich (49%) uważa, iż kultura i sztuka są dziedzinami ważnymi w ich życiu. Jednocześnie ponad 40% Łodzian jest zdania, iż dziedziny te są na tyle istotne, że można na nich oprzeć wizerunek miasta.



**Rysunek 2.** Rola eventów w strategii marketingowej miasta  
**Picture 2.** The role of events in the city's marketing strategy  
 Źródło: T. Domański, „Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego”, w: T. Markowski (red.) *Marketing terytorialny*, Studia KPZK PAN, tom CXVI, s. 133

Łódź jest miastem specyficznym, problemowym, niemniej jednak posiadającym unikatowe cechy, które przy skutecznej polityce promocyjnej można byłoby z łatwością sprzedać. Na jego postrzeganie przez odbiorców zewnętrznych oraz mieszkańców wpływają nie tylko obecne działania władz miejskich, ale także historia jego gwałtownego rozwoju. Do 1820 roku Łódź była niewielką osadą miejską liczącą około 700 mieszkańców. W 1820 roku władze Królestwa Polskiego<sup>8</sup>, w granicach którego znajdowała się Łódź, postanowiły utworzyć z niej ośrodek osadnictwa sukienniczego i płóciennictwa. Głównymi przyczynami tej decyzji, była sprzyjająca lokalizacja miasta w obszarze podzielonej Polski, ale także korzystna sytuacja ekonomiczna w Niemczech i Rosji. Pierwsze warsztaty sukiennicze pojawiły się w 1823 i miały ogromny

wpływ na ruch migracyjny ludności. Wraz z powstaniem pierwszych fabryk rozpoczął się intensywny napływ ludności do miasta. Łódź nabrała dużego tempa rozwoju i do II wojny światowej stała się potentatem przemysłowym.

II wojna światowa nie spowodowała w Łodzi tak wielu zniszczeń, jak w innych miastach, głównie ze względu na istniejące w niej fabryki niemieckich przemysłowców. Oczywiście wiele budynków fabrycznych zostało zburzonych, a maszyny rozkradzione, jednak po wojnie w szybkim tempie reaktywowano produkcję. Przez wiele lat, do momentu upadku przemysłu na początku lat 90. ubiegłego wieku, Łódź postrzegana była jako miasto włókiennicze. Ten klimat postindustrialny odczuwalny jest w mieście do dziś, głównie ze względu na dużą liczbę budynków pofabrycznych.

Przez wiele lat po transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce władze lokalne nie miały pomysłu na to, jak promować Łódź zarówno w kraju i na świecie. Pomimo bogatej oferty kulturalnej skierowanej do mieszkańców miasta, większość wydarzeń ma charakter lokalny i nie przebija się na arenę krajową czy międzynarodową. Wynika to przede wszystkim z braku strategii marketingowej miasta oraz niewielkich środków finansowych przeznaczonych z budżetu miasta na organizację eventów. Tymczasem Łódź rzeczywiście mogłaby stać się Ziemią Obiecaną o dużym potencjale rozwojowym. Atutem jest oferta kulturalna skierowana praktycznie do każdego odbiorcy. Warto wymienić kilka z nich.

**Łódzkie Spotkania Baletowe** – organizowany od ponad 40 lat międzynarodowy konkurs baletowy, prezentujący osiągnięcia światowych artystów. W dotychczasowych edycjach udział wzięli artyści z całego świata.

**Międzynarodowe Triennale Tkaniny** – najstarsza i największa na świecie wystawa tkaniny artystycznej, będąca jednocześnie konkursem promującym współczesną sztukę tkaniny. W imprezie biorą udział artyści z całego świata, w ostatniej edycji było ich 130, a reprezentowali 51 krajów.

**Festiwal Łódź Czterech Kultur** – festiwal promujący wielokulturowość dawnej Łodzi, zastąpił wcześniejszy Festiwal Dialogu Czterech Kultur.

**Explorers Festiwal** – organizowany corocznie festiwal gór, sportów i przygody. W ramach festiwalu odbywają się także "Otwarte Mistrzostwa Łodzi we Wspinaczkę Sportowej o Puchar Prezydenta Miasta" i rozmaite wystawy i pokazy sportów ekstremalnych. Brała w nim udział czołówka polskich himalaistów oraz światowej sławy podróżnicy, badacze oraz osoby zajmujące się sportem ekstremalnym.

**Międzynarodowy Festiwal Fotografii FotoFest** – największy w Polsce i jeden z największych tego typu festiwal w Europie. Wystawom fotografii towarzyszą wykłady, warsztaty, koncerty oraz projekcje filmów o tematyce związanej z fotografią.

<sup>7</sup> „Łódź Europejska Stolica Kultury 2016 – opinie mieszkańców polskich miast”. Raport z badania. Biuro Badań Społecznych Question Mark, 2010

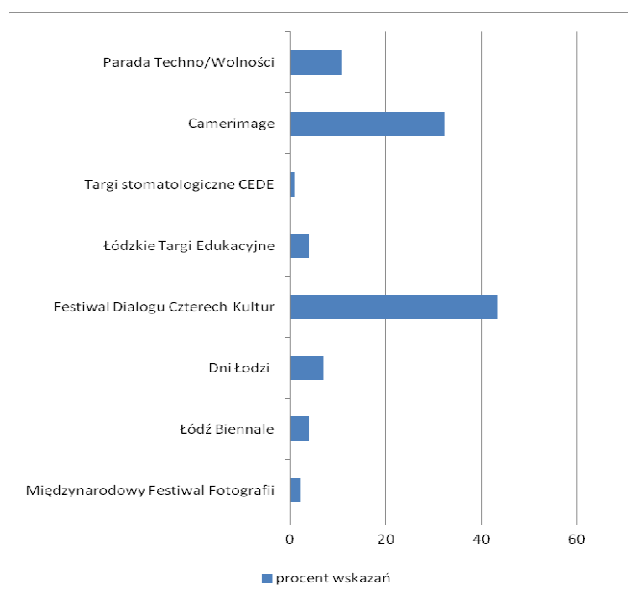
<sup>8</sup> W 1815 roku nastąpiło przyłączenie Łodzi do Królestwa Polskiego w zaborze rosyjskim. Było to autonomiczne państwo pozostające w Unii Personalnej z Rosją.

**Festiwal Designu Łódź Design** – festiwal prezentujący najnowsze międzynarodowe trendy wzornictwa.

**Dni Łodzi** – rocznica nadania praw miejskich Łodzi.

Jednym z festiwali, które chyba najbardziej kojarzyły się z Łodzią był Międzynarodowy Festiwal Autorów Zdjęć Filmowych Plus **Camerimage**. Festiwal ten jednak z powodu awantury, jaka wokół niego wybuchła został w 2020 roku decyzją organizatorów przeniesiony do Bydgoszczy. Decyzja o przeniesieniu festiwalu spowodowana była nieprzyjęciem przez Radę Miejską programu budowy Centrum Festiwalowo-Kongresowego Camerimage Łódź Center, w całości finansowanym przez miasto. Rada uzależniła przyjęcie programu od uzyskania zewnętrznego dofinansowania w wysokości 50% kosztów. Tym samym dyrektor festiwalu podjął decyzję o wycofaniu się z organizacji festiwalu w Łodzi, a miasto zaczęło pojawiać się w media w negatywnym kontekście.

Wymienione wcześniej festiwale są silnie wpisane w życie miasta. Badania dotyczące wizerunku Łodzi, przeprowadzone w 2007 roku<sup>9</sup>, pokazały, że wydarzenia te są identyfikowane przez mieszkańców miasta.



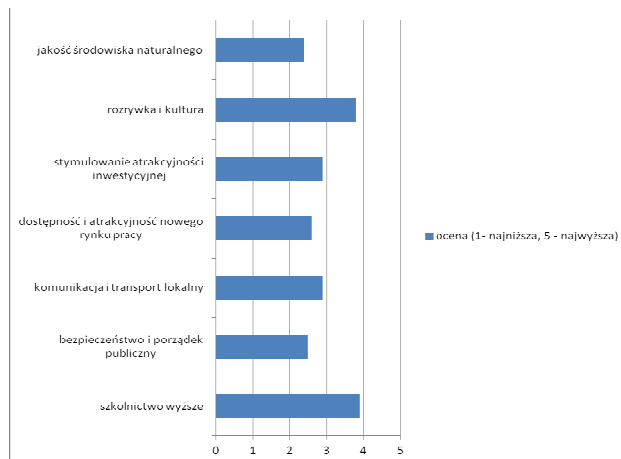
**Rysunek 3.** Wydarzenia, które kojarzą się z Łodzią

**Picture 3.** The events that are associated with Łódź

*Źródło:* E. Boryczka, T. Sulikowski, „Wizerunek Łodzi w oczach studentów publicznych uczelni wyższych”. Raport z badań 2007. Uniwersytet Łódzki.

Do wydarzeń najbardziej rozpoznawalnych w Łodzi w 2007 roku należał Festiwal Dialogu Czte-

rech Kultur, zastąpiony od 2010 roku przez Festiwal Łódź 4 Kultur oraz właśnie Camerimage, przeniesiony w 2010 roku do Bydgoszczy. Jednocześnie funkcjonowanie obszaru rozrywki i kultury w Łodzi w tym samym badaniu otrzymało jedną z najwyższych ocen (3,8 na 5).



**Rysunek 4.** Ocena funkcjonowania poszczególnych dziedzin życia miasta.

**Picture 4.** Evaluation of the various areas of city life

*Źródło:* E. Boryczka, T. Sulikowski, „Wizerunek Łodzi w oczach studentów publicznych uczelni wyższych”. Raport z badań 2007. Uniwersytet Łódzki

Kilka lat później, w 2010 roku, konflikty wokół dwóch sztandarowych festiwali w Łodzi spowodowały, że wizerunek miasta znacząco się pogorszył, a władze lokalne zaczęły być postrzegane jako te, które nie potrafią wykorzystać możliwości wynikających z organizacji tak znaczących wydarzeń.

Kolejną niewykorzystana szansą były starania miasta o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Tytuł przyniósłby miastu silną rozpoznawalność w całej Europie oraz umocniłby wizerunek Łodzi jako miasta kultury, a także przyniósł wymierne korzyści dla rozwoju lokalnego. Do najważniejszych należą:

- rozwój rynku turystycznego w Łodzi,
- zyskanie prestiżowego tytułu miasta kultury i sztuki,
- nawiązanie współpracy społeczno-gospodarczej z innymi europejskimi miastami,
- wzmocnienie współpracy w dziedzinie kultury,
- integracja lokalnych środowisk społecznych, działających na rzecz miasta.

Wydawać by się mogło, że Łódź ma ogromne szanse na tytuł, spełniała bowiem kryteria, które powinny być uwzględnione w programie niezbędnym w procesie postępowania kwalifikacyjnego. Były to między innymi:

- bogactwo i różnorodność kultur,
- wspólne dziedzictwo europejskie,
- nowa jakość współpracy na poziomie europejskim,

<sup>9</sup> Badania wykonane przez koło naukowe Spatium, funkcjonujące na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, przeprowadzone na próbie około 2500 studentów łódzkich uczelni publicznych.



- priorytety rozwoju miasta<sup>10</sup>.

Tymczasem Łódź nie przeszła nawet do kolejnego etapu walki o tytuł, umacniając tylko przekonanie, że jest miastem problemowym.

Co zatem jest przyczyną niepowodzenia kolejnych pomysłów na promowanie Łodzi przez wydarzenia z dziedziny kultury i sztuki? Przede wszystkim brak czytelnej strategii marketingowej, definiującej cele i zadania miasta w zakresie promocji. Efektywna, przynosząca wymierne korzyści w postaci silnego, pozytywnego wizerunku miasta promocja zależy od prawidłowo opracowanej strategii marketingowej. Podczas definiowania celów strategicznych niezmiernie ważne jest zapewnienie ciągłości realizacji tych celów. Proces budowania strategii marketingowej powinien zacząć się od etapu oceny potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnych oraz odbiorców zewnętrznych. Poniżej przedstawiono schemat postępowania w procesie budowania strategii marketingowej miasta.

**Tabela 1.** Schemat postępowania w procesie budowania strategii marketingowej miasta

**Table 1.** The steps in process of building the city's marketing strategy

FAZA	DZIAŁANIA
ANALIZY	1. Ocena potrzeb oraz oczekiwań odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych miasta. 2. Identyfikacja celów marketingu terytorialnego dla poszczególnych segmentów rynku.
PLANOWANIA	1. Wybór scenariuszy strategicznych dla różnych grup docelowych. 2. Opracowanie planów marketingowych.
KONTROLI	1. Realizacja wybranych scenariuszy strategii. 2. Kontrola realizacji strategii. 3. Dostosowanie założeń strategicznych do zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej w mieście.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Domański, „Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego”, w: T. Markowski (red.) *Marketing terytorialny*, Studia KPZK PAN, tom CXVI, s. 126

W przypadku Łodzi już na etapie analizy nie zidentyfikowano właściwie potrzeb mieszkańców miasta. Świadczy o tym chociażby dyskusja nad nową strategią marki Łódź, promująca miasto jako miasto przemysłów kreatywnych. Strategia koncentruje się na wspieraniu działań wywodzących się z indywidualnej kreatywności i talentu. Do przemysłów kreatywnych zaliczają się zarówno moda, architektura czy design, jak i nowe media oraz tworzenie gier. Idea strategii jest słuszna, niemniej jednak nie konkretyzuje celów niezbędnych do poprawienia wizerunku Łodzi. Nie jest też wystarczająca do poprawienia pozycji

konkurencyjnej miasta. Interesujące są również wyniki badania opinii mieszkańców miasta na temat promowania przemysłów kreatywnych. Z badań przeprowadzonych na początku 2011 roku (<http://lodz.naszemiasto.pl/artykul/794218,co-lodzianie-wiedza-o-przemyslach-kreatywnych,id,t.html>) wynika, iż aż 91,8% łodzian popiera oparcie marki miasta na przemysłach kreatywnych. Jednocześnie ponad 85% badanych nie potrafi zdefiniować pojęcia „przemysł kreatywny”.

Do najważniejszych celów operacyjnych związanych z kulturą i sztuką, przyjętych w strategii marki Łódź należą:

- wypromowanie Łodzi jako miejsca o niepowtarzalnej atmosferze do tworzenia kultury offowej,
- stworzenie percepcji Łodzi jako kolebki sztuki awangardowej,
- wypromowanie kluczowych wydarzeń o charakterze artystyczno-kulturalnym o zasięgu międzynarodowym (np. Fashion Week, Złota Nitka, Festiwal Designu),
- wypromowanie łódzkich artystów poza Łodzią.

Zabrakło natomiast w tej strategii skonkretyzowania narzędzi, za pomocą których powyższe cele będą realizowane.

### Zakończenie

Organizacja wydarzeń powinna być skorelowana ze strategią rozwoju miasta, płynnie łączyć elementy gospodarcze, społeczne i kulturowe miasta. Wydarzenia, które są silnie wpisane w tożsamość miasta są dla władz publicznych inwestycją, która przyniesie miastu korzyści w przyszłości. Poprawa lub umocnienie wizerunku miasta nie są tymi jedynymi – wzrost zainteresowania miastem przełoży się na wyższe wpływy do budżetu miasta, między innymi poprzez wzrost liczby turystów czy mieszkańców. Rosnąca atrakcyjność miasta będzie też sygnałem dla potencjalnych inwestorów, dla podjęcia decyzji o zlokalizowaniu działalności gospodarczej w danym miejscu.

Biorąc pod uwagę liczbę i znaczenie łódzkich wydarzeń miejskich można stwierdzić, iż w mieście tym tkwi ogromny potencjał, możliwy do wykorzystania przy spełnieniu przynajmniej dwóch warunków. Po pierwsze – wśród urzędników musi istnieć poparcie dla tego typu działań, przekładające się na zaangażowanie we wszelkie działania związane z organizacją miejskich wydarzeń. Po drugie – miasto musi posiadać skuteczną strategię marketingową oraz strategię rozwoju, uwzględniającą cele związane z promocją miasta poprzez wydarzenia kulturalne i społeczne. Bez spełnienia tych wymogów, nie przyjmując określonych priorytetów w zakresie marketingu terytorialnego Łódź nie poprawi swojego wizerunku, a kolejne festiwale mają szansę „wyprowadzić się” do innych miast.

<sup>10</sup> Założenia do Strategii programowo-promocyjnej mającej na celu pozyskanie przez Miasto Łódź tytułu Europejska Stolica Kultury, Łódź Art. Center, 2010.

**Literatura:**

1. Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
2. Brzóska P., „Co łądzianie wiedzą o przemysłach kreatywnych”, *Dziennik Łódzki* z dnia 26.02.2011 r., <http://lodz.naszemiasto.pl/arttykul/794218,co-lodzianie-wiedza-o-przemyslach-kreatywnych,id,t.html> data dostępu 28.02.2011 r.
3. Florek M. (2007), *Marketing terytorialny*, Wydawnictwo AE, Poznań.
4. Łuczak A., „Istota tożsamości miasta”, w: *Samorząd Terytorialny 2000*, nr 10.
5. Malarski S. (2004), *Marketing i promocja miast jako jednostek administracji publicznej i samorządu terytorialnego*. W: *Ślodyczyk J. (red.), Rozwój miasta i zarządzanie gospodarką miejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
6. Markowski T. (2002), *Marketing miasta*. W: *Markowski T., Marketing terytorialny*, Studia KPZK PAN, tom CXVI.
7. Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.
8. Sekuła A. (2008), *Marketing terytorialny*. W: *Strzelecki Z. (red.), Gospodarka lokalna i regionalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Szromnik A. (2008), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
10. „Łódź Europejska Stolica Kultury 2016 – opinie mieszkańców polskich miast”. Raport z badania. Biuro Badań Społecznych Question Mark, 2010.
11. Założenia do Strategii programowo-promocyjnej mającej na celu pozyskanie przez Miasto Łódź tytułu Europejska Stolica Kultury, Łódź Art. Center, 2010.
12. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz. U. nr 16, poz. 95, z późniejszymi zmianami.

## EVENT MARKETING AS AN INSTRUMENT FOR SELF-PROMOTION ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT IN LODZ

**Dorota Sikora-Fernandez**

University of Lodz

**Summary:** In the local community there are always discrepancies between the needs of the group and ways to meet those needs and expectations, so the local government systematically has to take action to reduce as many of these discrepancies and raise the efficiency of its operation. The use of marketing in the process of city's managing is reasonable. Organization of various events and promote them both among city residents, as well as external customers, is part of the city run by territorial marketing. One of its elements is to promote, performs several important functions for the city. The purpose of this article is to identify the promotional activities, consisting in organizing or supporting the organization of events by the Lodz city council.

**Keywords:** territorial marketing, event marketing, city promotion

*Adres do korespondencji/ Mailing address: dorotas@uni.lodz.pl*



## PARK TECHNOLOGICZNY JAKO KORZYŚĆ TERYTORIALNA I PODMIOT MARKETINGU TERYTORIALNEGO

Magdalena Nowak

Uniwersytet Łódzki

**Streszczenie:** Z uwagi na budowę gospodarki opartej na wiedzy, w otoczeniu przedsiębiorstw pojawiły się nowe podmioty – instytucje wsparcia innowacyjności. Niektóre z nich prowadzą działalność tylko informacyjną czy doradczą, ale występują też jednostki, których oferta dotyczy kompleksowej obsługi związanej z komercjalizacją nowoczesnych technologii i łączy w sobie ofertę wszystkich innych instytucji wsparcia procesów innowacji. Te wyspecjalizowane podmioty wspomagające rozwój technologicznie zaawansowanych branż, komercjalizacji wyników badań naukowych nazywane są parkami technologicznymi. Stają się one ważnym uczestnikiem przestrzeni miejskiej czy regionalnej, a ich funkcjonowanie wpływa na działania prowadzone przez samorządy lokalne i regionalne, w tym na ich działania związane z marketingiem terytorialnym. Parki technologiczne są także podmiotami prowadzącymi własne działania marketingowe. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych uwarunkowań działań marketingowych parku technologicznego i samorządów we wzajemnych relacjach w świetle marketingu terytorialnego. Praca oparta jest na literaturze przedmiotu i studiach przypadku.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, ośrodki innowacji, park technologiczny, współpraca międzysektorowa, gospodarka oparta na wiedzy

### Wstęp

Współcześnie tradycyjne czynniki wytwórcze tracą na znaczeniu. Nowoczesna gospodarka to gospodarka oparta na wiedzy. Szczególnego znaczenia nabierają w tym kontekście innowacje i innowacyjność. Pojęcie innowacji zostało wprowadzone na początku XX wieku przez Schumpetera, który skupił uwagę na analizie wewnętrznych czynników wywołujących zmiany w systemie ekonomicznym, a zaliczył do nich między innymi skokowe zmiany polegające na nowym sposobie wykorzystania czynników produkcji – te nowe kombinacje nazwał innowacjami (Matusiak, 2010). Pojęcie innowacji bywa różnie rozumiane, tak w języku potocznym jak i w literaturze przedmiotu. Obecnie wielu badaczy opiera się na uaktualnionej publikacji, zwanej *Podręcznik Oslo (Oslo Manual)*, według którego „innowacja (*innovation*) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.” (*Podręcznik Oslo, 2005*) Minimalnym wymogiem, by można było mówić o innowacji jest, by ów produkt, proces, metoda marketingowa czy organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla podmiotu wdrażającego. Zalicza się tu rozwiązania, które organizacja opracowała jako pierwsza, ale też i te, które zostały przyswojone od innych podmiotów.

Polska gospodarka wciąż jeszcze w stopniu niewystarczającym odpowiada na wymogi gospodarki opartej na wiedzy. Niezbędne jest wspieranie proce-

sów innowacyjnych, poprzez zintegrowaną politykę innowacyjną, systemową strategię budowy globalnej konkurencyjności w warunkach gospodarki wiedzy, która ujmowałaby kompleksowo kwestie ekonomiczne, społeczne, strukturalne i ekologiczne na rzecz transformacji systemu społeczno-gospodarczego w innowacyjne społeczeństwo wiedzy (Matusiak, 2010). Wysiłki władz czy rządowych czy samorządowych są w tym kontekście niewystarczające. Niezbędny jest udział zarówno samego biznesu jak i nauki, by zbudować nowoczesne społeczeństwo i gospodarkę wiedzy. Jest to tzw. koncepcja „złotego trójkąta” (*triple helix*), wykreowana przez Etkowitza (Etkowitz, 2002), w której właśnie gospodarka, administracja i nauka współpracują na rzecz budowy środowiska przyjaznego innowacjom. Przedstawiciele każdej ze sfer wnoszą określone zasoby oraz możliwości, oczekując także korzyści (Tabela 1).

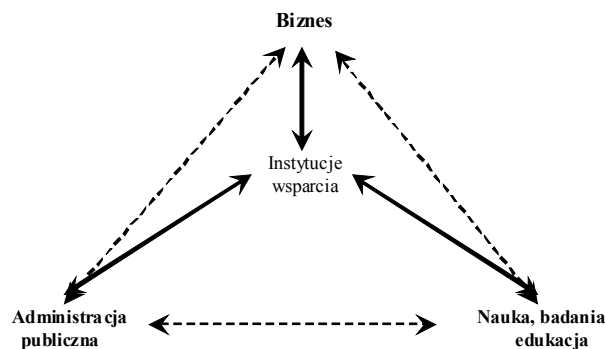
**Tabela 1.** Zasoby, możliwości i korzyści przedstawicieli trzech sektorów w ramach koncepcji „złotego trójkąta”.

**Table 1.** Resources, possibilities and benefits of three sectors in Triple Helix concept

<b>Instytucje naukowo-badawcze</b> (m.in. uniwersytety i szkoły wyższe, instytuty i laboratoria)	
wnoszą:	oczekują:
– wiedzę i nowe technologie	– sprzedaży wyników badań
– przygotowanie kapitału ludzkiego	– zleceń na usługi i ekspertyzy
– kreatywne środowisko	– finansowania badań
– laboratoria i infrastrukturę badawczą	– zatrudnienia absolwentów
<b>Administracja lokalna i regionalna</b>	
wnosi:	oczekuje:
– inicjatywę i koordynację działań prorozwojowych	– dynamizacji procesów rozwojowych
– finansowanie statutowe	– wzrostu wpływów podatkowych
– zamówienia publiczne	– nowych miejsc pracy
– programy wsparcia	– poprawy pozycji konkurencyjnej
– usługi publiczne	– poprawy wizerunku regionu
<b>Biznes – małe, średnie i duże firmy</b>	
wnoszą:	oczekują:
– zdolność do podjęcia ryzyka	– nowych produktów i technologii
– rynki zbytu, kanały dystrybucji	– wykwalifikowanej siły roboczej
– inwestycje	– partycypacji w ryzyku
	– poprawy infrastruktury

Źródło: Matusiak 2010, s. 211.

Można jednak zidentyfikować bariery i napięcia na styku poszczególnych grup partnerów (Matusiak, 2010). Na linii nauka – gospodarka występuje luka komunikacyjna. Struktury administracyjne są natomiast zbyt biurokratyzowane, co czyni je podmiotami funkcjonującymi w sposób daleki od założeń innowacyjnej gospodarki. W relacjach administracji z podmiotami gospodarczymi mogą z kolei występować podejrzenia o korupcję. W tych warunkach wykształciły się instytucje wsparcia partnerstwa społeczno-ekonomicznego, podmioty pomostowe na rzecz budowy gospodarki opartej na wiedzy, czyli ośrodki innowacji (Matusiak 2010). Organizacje te wnoszą do partnerstwa inicjatywę, pomysły, kontakty, koordynację, znajomość potrzeb środowiska. Model „złotego trójkąta” przy udziale ośrodków innowacji prezentuje



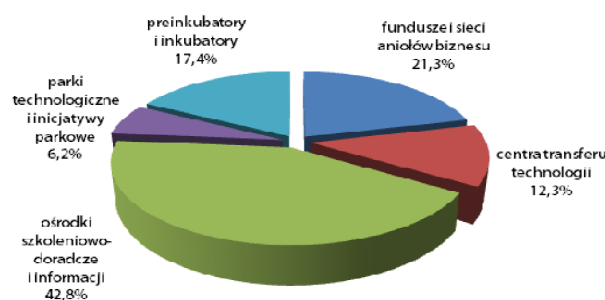
**Rysunek 1.** Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy.  
**Picture 1.** Partnership for knowledge-based economy development

Źródło: Matusiak 2010, s. 211.

Dane według badań na rok 2010 wskazują na istnienie w Polsce następujących ośrodków wsparcia (Matusiak (red.) 2010, s.21):

- 24 parki technologiczne i 21 inicjatywy parkowych;
- 20 inkubatorów technologicznych;
- 62 preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości;
- 45 inkubatorów przedsiębiorczości;
- 90 centrów transferu technologii;
- 12 funduszy kapitału zaangażowanego;
- 8 sieci aniołów biznesu;
- 82 lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe;
- 54 fundusze poręczeń kredytowych;
- 317 ośrodków szkoleniowo-doradczych i informacji.

Udział poszczególnych grup w strukturze wszystkich polskich ośrodków prezentuje Rysunek 2.



**Rysunek .** Ośrodki wsparcia innowacji i przedsiębiorczości w Polsce w % w 2010 r.

**Picture 2.** Innovation and business support centres in Poland In 2010

Źródło: Matusiak (red.) 2010, s. 23.

Jest to grupa ośrodków zróżnicowanych zarówno pod względem organizacyjnym jak i funkcjonalnym. Występują bowiem w różnej formie organizacyjno-prawnej, od spółek z ograniczoną odpowiedzialnością do stowarzyszeń czy fundacji. Przyjęta misja też jest

bardzo różnorodna. Najprostszą formą są ośrodki szkoleniowo-doradcze, które koncentrują się jedynie na działalności, informacyjnej, doradczej, szkoleniowej, zaś najbardziej kompleksowe wsparcie oferują parki technologiczne. W literaturze można znaleźć wiele definicji parku technologicznego. Park technologiczny to systematyzujące pojęcie dla zorganizowanych kompleksów gospodarczych, w ramach których realizowana jest polityka w zakresie: (*Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć* (2007))

- wspomaganie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach;
- optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej;

w praktyce spotykanych pod nazwami parki: naukowe, badawcze, naukowo-badawcze, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, technopole itp.

Zgodnie z definicją Światowego Stowarzyszenia Parków Naukowych (IASP), park technologiczny to organizacja zarządzana przez wykwalifikowanych specjalistów, której celem jest podniesienie dobrobytu społeczności, w której działa, promując kulturę innowacji i konkurencji pośród przedsiębiorców i instytucji opartych na wiedzy poprzez: (Matusiak, Bąkowski (red.) 2008)

- stymulowanie i zarządzanie przepływem wiedzy, technologii pomiędzy szkołami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami i rynkami;
- ułatwianie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw, opartych na wiedzy za sprawą inkubowania i procesu pączkowania (spin-off i spin-out);
- dodawanie przedsiębiorstwom wartości przez wysokiej jakości usługi oraz obiekty i terytorium o wysokim standardzie.

Rozmieszczenie parków technologicznych w przestrzeni Polski prezentuje Rysunek 3.

Parki technologiczne, podobnie jak i inne ośrodki wsparcia innowacji są umiejscowione w określonej przestrzeni. Z punktu widzenia marketingu terytorialnego można park technologiczny rozpatrywać w dwóch przynajmniej wymiarach: jako korzyść terytorialną oraz jako podmiot marketingu terytorialnego.

Rozpatrując park technologiczny jako element tkanki (najczęściej) miejskiej, trzeba stwierdzić, iż najbliższe będzie mu pojęcie produktu terytorialnego. „Produktem terytorialnym jest skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru), zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych, o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym” (Szromnik 2008, s. 118).



**Rysunek 3.** Parki technologiczne w Polsce w 2010 r.

**Picture 3.** Technology parks in Poland

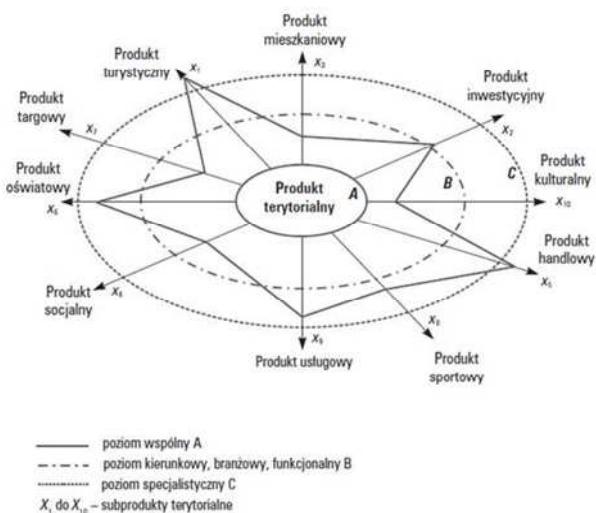
*Źródło:* Matusiak (red.) 2010, s. 38.

Kategoria produktu jest jednak pojęciem bardzo pojemnym. Trudno jest mówić o jednym, uniwersalnym produkcie terytorialnym. Wskazuje się na subprodukty terytorialne, takie jak (Szromnik 2008, s. 116):

1. produkt turystyczny,
2. produkt inwestycyjny,
3. produkt mieszkaniowy,
4. produkt socjalny,
5. produkt handlowo-usługowy,
6. produkt oświatowo-kulturalny,
7. produkt targowo-wystawienniczy,
8. produkt rekreacyjno-sportowy,
9. produkt publiczny.

Tak jak w odniesieniu do „tradycyjnych” produktów rynkowych, tak i w marketingu terytorialnym można wskazać rdzeń produktu. Rdzeniem produktu terytorialnego, inaczej mówiąc — główną korzyścią dostarczaną klientom (interesantom), przebywającym stale lub okresowo na wybranym obszarze, jest możliwość zaspokojenia potrzeb własnych osób, instytucji i ich grup, dzięki czerpaniu z zasobów miejscowych o charakterze naturalnym, infrastrukturalnym, społecznym, kulturowym i intelektualnym. (Szromnik 2008) Jest to korzyść główna z korzystania z danego miejsca, wspólna dla wszystkich uczestników danej przestrzeni (mieszkańców, inwestorów, turystów itd.), w postaci takich zasobów, jak: klimat, rzeźba terenu, infrastruktura techniczna, obiekty kultury materialnej, sieć komunikacyjna itp. Poza korzyściami głównymi w literaturze przedmiotu podaje się także sektorowe korzyści kierunkowe i korzyści specjalistyczne. (Szromnik 2008) Sektorowe korzyści kierunkowe wynikają z charakteru udostępnianych nabywcom zasobów sektorowych, związanych z poszczególnymi funkcjami jednostek terytorialnych. Korzyści specjali-

styczne, szczególne cechy produktu terytorialnego, oferowane są różnym grupom potencjalnych użytkowników danej przestrzeni. Są to pewne wyjątkowe cechy wybranego subproduktu. Na przykład w odniesieniu do subproduktu inwestycyjnego, gospodarczego będą to choćby ośrodki innowacji jak właśnie parki technologiczne. Korzyści subproduktów terytorialnych obrazuje Rysunek 4.



**Rysunek 4.** Trzy poziomy korzyści terytorialnych.

**Picture 4.** Three levels of territorial advantages

Źródło: Szromnik 2008, s. 123.

Park technologiczny, poza elementem przestrzeni, w której jest zlokalizowany, jest też miejscem w rozumieniu marketingu terytorialnego. Miejscem w rozumieniu marketingu terytorialnego może być bowiem między innymi specjalna jednostka przestrzenna o wyjątkowym znaczeniu społecznym, politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym lub historycznym, np. park technologiczny. (Szromnik 2008)

Można tym samym stwierdzić, że park technologiczny to:

- podmiot marketingu terytorialnego,
- specjalistyczna korzyść subproduktu terytorialnego (inwestycyjnego, gospodarczego).

Takie spojrzenie ma istotne znaczenie zarówno dla miasta czy regionu, jak i dla parku, bowiem:

- park to wyodrębniony podmiot, który prowadzi własny marketing,
- park daje korzyści miastu,
- park „korzysta z miasta”,
- park oczekuje wsparcia.

Rozwijając powyższe aspekty, trzeba powiedzieć, że park jako wyodrębniony podmiot, organizacja świadcząca pewne usługi, która jest zainteresowana (zgodnie z przyjętą misją) wspierania innowacyjnych podmiotów w ich staraniach skomercjalizowania swoich technologicznych pomysłów, powinien być zainteresowany prowadzeniem własnych działań marketin-

gowych celem wsparcia jak największej liczby podmiotów (niekiedy o przyjętym profilu), świadcząc usługi na jak najwyższym poziomie.

Park za sprawą swojej działalności przynosi realne korzyści w środowisku lokalnym i regionalnym. Utworzone nowe miejsca pracy czy nowo powstałe podmioty gospodarcze przekładają się na wpływy do budżetów lokalnych. Jednocześnie mając na uwadze, że innowacje i transfer technologii i wiedzy do przemysłu to siły napędowe współczesnej gospodarki, park ma szansę wygenerować dobra o charakterze przyszłym, stwarzając warunki dla dyfuzji wiedzy w środowisku lokalnym i regionalnym w przyszłości. Ponadto, parki technologiczne budują określony wizerunek miast czy gmin, na obszarze których leżą. Ośrodki takie jawią się jako miejsca przyjazne nowościom, otwarte, dynamicznie rozwijające się. Co więcej, budynki zajmowane przez parki są często atrakcyjne pod względem wizualnym (najczęściej są to nowe zabudowania powstałe w wyniku niedawnego dofinansowania ze środków Unii Europejskiej). Tym samym, w pewnym stopniu parki są narzędziem *physical evidence* danego miasta. Dodatkowo, jako, że Unia Europejska wspiera działania proinnowacyjne, park jest też narzędziem pozyskiwania środków UE dla lokalnego środowiska biznesowego.



**Rysunek 5.** Projekt jednego z budynków Krakowskiego Parku Technologicznego.

**Picture 5.** Krakow Technology Park premises

Źródło: <http://www.sse.krakow.pl/pl/park-technologiczny/powierzchnie-biurowe-i-konferencyjne.html> z dnia 11.02.2011 r.

Funkcjonowanie parku technologicznego jest także uzależnione od lokalnego środowiska, w jakim funkcjonuje. Jako, że park zajmuje się wspieraniem innowacyjnych przedsiębiorstw, powodzenie jego działania zależne jest od specyficznych cech, jakimi charakteryzuje się innowacja: (Nowakowska (red.) 2009)

- Innowacja ma charakter interakcyjny. Jej tworzenie opiera się na relacjach powstających zarówno wewnątrz firmy, jak i w kontaktach



z otoczeniem bliskim (kooperanci, konkurenci, władza lokalna, instytucje otoczenia).

- Innowacja jest zlokalizowana. Kreowana jest w konkretnym terytorium posiadającym specyficzne zasoby (kluczowe i niepowtarzalne w procesie jej tworzenia), powodujące, że „przeniesienie” innowacji nie jest możliwe.
- Innowacja jest procesem integracji – opiera się na zintegrowanej strukturze oraz specyficznej formie organizacji sprzyjającej jej powstaniu, absorpcji i dyfuzji.
- Innowacja jest procesem uczenia się, interaktywnym, wynikającym z organizacyjnego i instytucjonalnego kontekstu.
- Innowacja ma w dużej mierze pozatechnologiczny charakter, tylko w wyjątkowych przypadkach zależy od zupełnie technologicznego *know-how*.
- Innowacja ma wymiar społeczny, wynika z różnorodnych zależności zachodzących między podmiotami – jest zakorzeniona w systemach i instytucjach społecznych.
- Innowacja jest procesem kreatywnej destrukcji. Wprowadzanie innowacji zmienia dotychczasową strukturę rynku i gospodarki, zmienia systemy organizacyjne, sposoby zarządzania czy zachowania.
- Innowacja ma źródła kulturowe, wynika z kultury, tradycji, systemu wartości, ma kontekst historyczny.
- Innowacja jest ryzykowna i kosztowna, zwłaszcza dla pomiotów małych, co wpływa znacząco na proces jej tworzenia.

Powyższe cechy procesów innowacyjnych silnie wiążą się ze specyfiką lokalnych czy regionalnych warunków, w jakich przychodzi parkowi wykonywać swoją działalność. Powodzenie, charakter czy efekty jego działalności są silnie zakotwiczone w miejscu jego funkcjonowania.

Jako, że efekty działalności parku mają duże znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej, na jakiej działa, można by oczekiwać, iż działalność parku będzie wspierana przez lokalne i regionalne władze. Wsparcie, jakiego park może oczekiwać od władz samorządowych może mieć chociażby następującą postać:

1. Infrastrukturalne – inicjowanie i zaangażowanie w tworzenie podmiotów wspierania innowacyjności.
2. Finansowanie działań proinnowacyjnych.
3. Animacja relacji sieciowych, budowanie mechanizmów partnerstwa, integracji regionalnej, atmosfery zaufania.
4. Ujęcie działalności parku w samorządowych planach i programach.
5. Edukacyjne, tworzenie zasobów wiedzy.
6. Marketingowe.

Wiele ośrodków wsparcia innowacji, w tym parków technologicznych, powstaje z inicjatywy samo-

rządów, niekiedy wspólnie z innymi podmiotami (np. uczelniami). Przykładem może być Łódzki Technopark (Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny), Wrocławski Park Technologiczny czy Pomorski Park Naukowo-Technologiczny. Takie inicjatywy przyjęte mogą postać spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, jak ma to miejskie w przypadku Łódzkiego Technoparku, którego strukturę udziałów przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2.** Wspólnicy Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego.

**Table 2.** Lodz Regional Science and Technology Park shareholders

1.	Miasto Łódź	15 382 udziałów	82,12%
2.	Województwo Łódzkie	3050 udziałów	16,28%
3.	Uniwersytet Łódzki	100 udziałów	0,53%
4.	Politechnika Łódzka	100 udziałów	0,53%
5.	Uniwersytet Medyczny	50 udziałów	0,27%
6.	Łódzki Rynek Hurtowy "Zjazdowa" S.A.	40 udziałów	0,21%
7.	Łódzka Izba Przemysłowo - Handlowa	10 udziałów	0,05%

Źródło:

<http://www.technopark.lodz.pl/serwis/index.php?id=117>  
z dnia 11.02.2011 r.

Parki technologiczne przybierają też postać spółek akcyjnych, spółek partnerstwa publiczno-prywatnego. Inną formą powołania parku jest jednostka budżetowa. Dla przykładu, działalność Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego koordynowana jest przez Gdyńskie Centrum Innowacji, będące jednostką budżetową. Parki mogą też zostać założone z inicjatywy fundacji.

Poza inicjowaniem powstania parków, władze samorządowe mogą wspólnie z parkami finansować inicjatywy proinnowacyjne. Takie dobre praktyki zidentyfikowano dla przykładu w Poznaniu, gdzie Poznański Park Naukowo-Technologiczny (będący jednostką działającą przy uczelnianej fundacji) współpracuje z władzami miasta w ramach wielu inicjatyw, jak choćby fora inwestycyjne, finansowanie badań naukowych przez miasto czy finansowanie Międzyuczelnianej Sieci Promotorów Przedsiębiorczości Akademickiej ([wpi.poznan.pl](http://wpi.poznan.pl) z dnia 11.02.2011 r.).

Wsparcie przez samorząd instytucji otoczenia innowacji, takich jak park, może (i powinno) znaleźć swoje odzwierciedlenie w samorządowych planach i programach. Na szczeblu regionu, będą to regionalne strategie innowacji (dokument planistyczny) czy regionalne programy operacyjne (program o charakterze „wykonawczym”). Miasto, chcąc udzielić realnego wsparcia takim instytucjom, powinno nie tylko zawrzeć takie zamierzenia w lokalnych strategiach rozwoju, ale odzwierciedlić je w zamierzeniach inwestycyjnych (jak przygotowanie infrastrukturalne terenów), ale i w dokumentach z zakresu planowania przestrzennego, gdzie najważniejsze będzie uwzględnienie specyfiki zabudowy dla takich instytucji

w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego i uwzględnienie potrzeb ekspansji przestrzennej takich ośrodków. Przykładem może być obszar miasta Barcelona, gdzie dokonano niezbędnych zmian w planie zagospodarowania przestrzennego, by uwzględnić potrzeby powiększenia powierzchni przeznaczonych na działalność innowacyjną w nowo utworzonej innowacyjnej dzielnicy powstałej na istniejącej już przemysłowej zabudowie miasta. Uwzględniono także potrzebę większej przestrzeni publicznej, terenów zielonych, terenów nowej zabudowy. Dotąd przemysłowa dzielnica przekształciła się w obszar działalności różnych proinnowacyjnych instytucji, inicjatyw i biznesów. (<http://www.22barcelona.com/content/blogcategory/50/281/> z dnia 02.11.2011 r.)



**Rysunek 6.** Materiały promocyjne dzielnicy 22@Barcelona.  
**Picture 6.** Promotion materials of 22@ Barcelona district

**Źródło:** [http://www.22barcelona.com/documentacio/22bcn\\_1T2010\\_eng.pdf](http://www.22barcelona.com/documentacio/22bcn_1T2010_eng.pdf) z dnia 11.02.2011 r.

Współcześnie szczególnego znaczenia nabiera wsparcie typu „miękkiego”, jak animacja relacji sieciowych na rzecz budowania partnerstwa w regionie. Na drodze do budowy skutecznego otoczenia innowacyjnego biznesu zidentyfikowano jako jedną z bardzo poważnych barier brak zaufania społecznego. (Matusiak, Guliński (red.) 2010) Władze samorządowe powinny przejąć rolę inicjatora przełamania tych barier przez animację wspólnych spotkań, choćby w postaci spotkań, konferencji, sympozjów. Władze samorządowe, jako twórcy regionalnych programów operacyjnych będących instrumentami wydatkowania środków z funduszy strukturalnych UE mogą w zapisach tych programów preferować projekty wielopodmiotowe, co niejako wymusza partnerstwo.

Innym typem „miękkiego” wsparcia są inicjatywy edukacyjne i tworzenie wiedzy w regionie. Zarówno ośrodki wsparcia jak i podmioty gospodarcze, dla efektywnego funkcjonowania potrzebują określonego wsparcia w tym zakresie. Niezbędna jest wiedza na temat pożądanego kierunku rozwoju innowacji

w regionie, także wsparcie edukacyjne społeczeństwa na rzecz rozwoju nauko chłonnych produktów i usług. Dobrym przykładem są inicjatywy edukacyjne we współpracy z firmami „Doliny Lotniczej”. We współpracy ze stowarzyszeniem Dolina Lotnicza realizowano programy edukacyjne mające na celu zainteresowanie dzieci już od szkół podstawowych naukami ścisłymi, aby w przyszłości mogły zasilić kadry przemysłu lotniczego.



**Rysunek 7.** Ośrodki Doliny Lotniczej  
**Picture 7.** Aviation Valley in Poland

**Źródło:** [www.dolinalotnicza.pl](http://www.dolinalotnicza.pl) z dnia 11.02.2011 r.

Związane z działaniami edukacyjnymi jest prowadzenie działań marketingowych, mających przede wszystkim postać inicjatyw promujących zasoby gospodarcze miasta czy regionu. Ważne będzie też promowanie postaw proinnowacyjnych w regionie (wewnętrzny marketing regionu) czy promowanie miasta czy regionu jako obszaru przyjaznego innowacjom – marketing zewnętrzny. Przykładem może być projekt promujący miasto Łódź jako miasto przyjazne innowacjom.



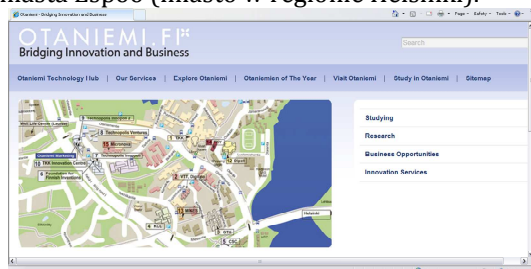
**Rysunek 8.** Witryna internetowa projektu „Łódź – miasto innowacji”

**Picture 8.** Webpage of „Lodz – innovation city” project  
**Źródło:** [www.miastoinnowacji.lodz.pl](http://www.miastoinnowacji.lodz.pl) z dnia 11.02.2011 r.

Samorządy dysponują zatem instrumentarium pomocy dla instytucji takich jak park technologiczny.

Powstaje zatem pytanie, czy oczywiste jest uzyskanie takiego wsparcia przez te organizacje. Przestrzeń miejska czy regionalna będąca przedmiotem zainteresowania władz samorządowych to obszar, w którym funkcjonuje wiele podmiotów, nierzadko również przyczyniających się do rozwoju lokalnego i regionalnego. Instytucje takie jak park są jednymi z wielu podmiotów oczekujących czy „zasługujących” na wsparcie władz. Dlatego też wydaje się ważne, by parki technologiczne uwzględniały w swoich działaniach marketingowych odbiorcę tych wysiłków, jakim jest władza lokalna i regionalna. Szczególnie istotne wydaje się to być przy budowie wizerunku tych podmiotów. Tworząc tożsamość ośrodka nie należy zapominać o koncentracji na tych wyróżnikach, które pozwolą lepiej dotrzeć do przedstawicieli administracji samorządowej. Takimi wyróżnikami jest z pewnością akcentowanie swojej roli w rozwoju społeczno-gospodarczym, waga w rozwoju innowacyjności gospodarki. Komunikaty marketingowe powinny mieć na celu podkreślenie jedynej w swoim rodzaju działalności, jaką oferuje park. Wzmocnieniem będzie z pewnością pokazywanie twardych danych dotyczących realizacji zadań parku, jak liczba inkubowanych pomysłów, liczba biznesplanów przekształconych w działające biznesy. Silnie działać może przedstawianie swoich relacji z partnerami w regionie, kraju, czy na arenie międzynarodowej. Dużym wyzwaniem jest „wizualizacja ekonomiczna” efektów, rozumiana jako „przeliczenie” efektów działalności parków na korzyści i spadek kosztów dla samorządów.

Można też wskazać konsekwencje marketingowe dla obu stron płynące z tak zarysowanych relacji parku technologicznego i władz samorządowych. Skoro jednostki samorządowe konkurują ze sobą o zasoby finansowe, ludzkie itp., dążą do wzmocnienia tych zasobów, a jednocześnie park technologiczny jest instrumentem pozyskiwania i kształtowania tych zasobów, wydaje się bardzo rozsądne, by marketing terytorialny prowadzić wspólnie. Przykładem takich działań jest spółka partnerstwa publiczno-prywatnego Otaniemi Marketing. Jest to spółka powołana na rzecz marketingu Otaniemi – innowacyjnej dzielnicy fińskiego miasta Espoo (miasto w regionie Helsinki).



**Rysunek 9.** Witryna internetowa dzielnicy Otaniemi koordynowana przez Otaniemi Marketing

**Picture 9.** Webpage of Otaniemi District coordinated by Otaniemi Marketing

Źródło: [http://www.otaniemi.fi/portal/explore\\_otaniemi/](http://www.otaniemi.fi/portal/explore_otaniemi/) z dnia 11.02.2011 r.

Polska podejmuje wysiłki na rzecz budowania gospodarki opartej na wiedzy. Istotną rolę mają do spełnienia w tym procesie instytucje wsparcia innowacji, wśród których najbardziej kompleksową działalność na rzecz innowacji prowadzą parki technologiczne. Samorządy lokalne mogą na działalności tych instytucji skorzystać. Same parki mogą czerpać ze wsparcia, jakie może im zaoferować władza samorządowa. Jednak, by wsparcie to uzyskać, instytucje te muszą przyjąć aktywną postawę. Niezbędne jest uwzględnienie w podejmowanych działaniach marketingowych odbiorcy, jakim jest właśnie samorząd. Na skutek efektywnych działań marketingowych można oczekiwać zbliżenia tych dwóch sfer podmiotów. Połączywszy wysiłki samorządy wspólnie z instytucjami wsparcia powinny prowadzić wspólny marketing terytorialny, zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny. Takie wspólne działanie tworzy efekt synergii. Polska gospodarka wymaga przełamania barier pomiędzy sektorami na rzecz budowy nowoczesnej gospodarki.

#### Literatura:

1. Etkowitz H. (2002-11), *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, SISTER, Working Paper.
2. Guinet J. (1995), *National Systems of Financing Innovations*, OECD, Paris, s. 21 za: A. Nowakowska (red.) 2009, *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wyd. UŁ, Łódź, s. 20
3. Matusiak K. B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa, s. 20, 95, 212.
4. Matusiak K. B., A. Bąkowski (red.) (2008), *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, PARP, Warszawa, s. 10.
5. Matusiak K. B., Guliński J. (red.) (2010), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa.
6. Matusiak K.B. (red.) (2010), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa, s. 21.
7. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, (2005) OECD.
8. Szromnik A. (2008), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 21, 116, 118, 121.
9. [www.22barcelona.com](http://www.22barcelona.com) z dnia 02.11.2011 r.
10. [www.dolinalotnicza.pl](http://www.dolinalotnicza.pl) z dnia 02.11.2011 r.
11. [www.miastoinnowacji.lodz.pl](http://www.miastoinnowacji.lodz.pl) z dnia 02.11.2011 r.
12. [www.otaniemi.fi](http://www.otaniemi.fi) z dnia 02.11.2011 r.
13. [www.sse.krakow.pl](http://www.sse.krakow.pl) z dnia 02.11.2011 r.
14. [www.technopark.lodz.pl](http://www.technopark.lodz.pl) z dnia 02.11.2011 r.
15. [www.wpi.poznan.pl](http://www.wpi.poznan.pl) z dnia 02.11.2011 r.

## TECHNOLOGY PARK AS A TERRITORIAL BENEFIT A SUBJECT OF TERRITORIAL GOVERNMENT MARKETING

Magdalena Nowak

University of Lodz

**Summary:** The challenge of building the knowledge-based economy requires horizontal, long-term and comprehensive actions that are taken at various levels. Innovation processes, which constitute the core of modern economies, take place in a specific system of interconnections between businesses, scientific research institutes, non-governmental organizations, citizen initiatives and public sector. In such circumstances, bridge entities, institutions that support the socio-economic partnership to build the knowledge-based economy, which are the innovation centers, have developed. Some of them provide only information or consultancy services, but there are also entities which offer very complex service concerning commercialization of knowledge or technology transfer and support technologically advanced business branches. They are called technology parks. These parks become important actors of city or regional space, influence the actions undertaken of local governments and contribute to their initiatives. They also conduct marketing services. The purpose of the paper is to present chosen circumstances of marketing activities of technology parks and local governments as well as their relationships in territorial marketing context. The paper is based on literature and case studies.

**Keywords:** territorial marketing, innovation centres, technology park, cross-sectoral cooperation, knowledge-based economy

*Adres do korespondencji/ Mailing address: newmagda@wp.pl*



## OCENA WARTOŚCI TERYTORIUM DLA DOCELOWYCH GRUP KONSUMENTÓW METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Marek Rawski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Streszczenie:** Celem pracy jest ukazanie możliwości wykorzystania jednego z etapów metody refleksji strategicznej tak do całościowej oceny wartości danego terytorium, poprzez skonfrontowanie silnych i słabych stron „produktu terytorialnego” z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia terytorium, jak i do oceny szeroko rozumianych zasobów danego terytorium (produkty terytorialnego) w aspekcie zaspokojenia potrzeb ujawnionych przez różne podmioty, chcące skorzystać z użyteczności danego terytorium. Ukazano konieczne modyfikacji realizacji wspomnianego etapu metody refleksji strategicznej, aby móc ją wykorzystać do realizacji wskazanych celów. Dla egzemplifikacji technicznej strony stosowania omawianej metody, przytoczono wynik własnych badań w układzie: potencjał gminy Tranów – otoczenie gminy Tarnów. Interpretując szeroko uzyskane wyniki, ukazano dużą wartość pozyskanych, droga stosowania tej metody, informacji przydatnych Władzom danego terytorium w procesie decyzyjnym, mającym wzmocnić wartość terytorium.

**Słowa kluczowe:** metoda refleksji strategicznej, marketing terytorialny, rynki docelowe w marketingu terytorialnym, produkt w marketingu terytorialnym

### Wprowadzenie

Samodzielność gospodarcza jednostek terytorialnych, uzyskana drogą zmian ustrojowych w Polsce, daje względnie duże i różnorodne możliwości działań zwiększających tempo rozwoju lokalnej społeczności. Konieczność zmian w sposobie zarządzania jednostką terytorialną wynika zarówno z realizacji ustawowych obowiązków nałożonych na „nowe” samorzady, jak i zmian uwarunkowań zewnętrznych ich funkcjonowania. Wydaje się, że zastosowanie w praktyce koncepcji marketingu terytorialnego, nie tylko w administracyjnie wyodrębnionych jednostkach, ale również w obszarach o atrybutach społeczno-gospodarczych czy przyrodniczych, przez te podmioty, których statutowym obowiązkiem jest zaspokajanie potrzeb określonych społeczności lokalnych (i nie tylko) może być przesłanką racjonalnego wyboru tempa i kierunku ich rozwoju. Efekty, jakie w praktyce zostaną osiągnięte poprzez wykorzystanie filozofii marketingu terytorialnego, zależą nie tylko od umiejętności wdrażania jej w życie, ale także od stanu ustaleń teoretycznych.

Nie ma jednego, powszechnie akceptowanego rozumienia natury marketingu terytorialnego. Generalnie można wskazać dwa odmienne, co do istoty kierunki rozwoju tego pojęcia, co jest wynikiem odmiennego akcentowania znaczenia jednego ze słów: marketing względnie terytorium (Rawski 2007). Cel opracowania nie zmusza do charakterystyki poszczególnych podejść (Szromnik 2007; Florek 2006). Na użytek

niniejszego opracowania przyjmuje się, że marketing terytorialny to koncepcja zarządzania jednostką osadniczą, zmierzająca do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości” przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparta na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów (Szromnik 2002). W tym określeniu zwrócona jest uwaga na dwie strony, wchodzące ze sobą w relację: mieszkańcy i „goście” ujawniający niezaspokojone potrzeby i pragnący je zaspokoić, wchodzi w interakcję ze zbiorem użyteczności oferowanych im przez dane terytorium (produkt terytorialny). Zanim relacje zaistnieją, warto ocenić, na ile posiadane zasoby danej jednostki terytorialnej są w stanie zaspokoić potrzeby zgłaszane przez zainteresowanych. Lista „gości” jest długa. Mogą to być: przedsiębiorcy, turyści, twórcy, nowi mieszkańcy, itd. W tym przypadku oferowany zbiór korzyści to swoisty konglomerat różnych przedsięwzięć skierowanych do różnych grup adresatów („gości”). Zbiór korzyści jest rozbudowany, ponieważ podejmowane działania przynależą do różnych sfer, jak np. gospodarka, inicjatywy społeczne, kultura, sport, edukacja, wypoczynek, ochrona zdrowia, dziedzictwo kultury, ekologia, tożsamość danej społeczności, itp. (Domański 1997).

Celem pracy jest ukazanie możliwości, jakie daje wykorzystanie jednego z etapów metody refleksji strategicznej:

- do całościowej oceny wartości terytorium poprzez skonfrontowanie silnych i słabych stron

„produktu terytorialnego” z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia terytorium,

- do oceny szeroko rozumianych zasobów danego terytorium (produktu terytorialnego) w aspekcie zaspokajania potrzeb ujawnianych przez różne podmioty, chcące z użyteczności danego terytorium korzystać.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone krótką charakterystyką istoty metody refleksji strategicznej, co pozwoli ukazać tkwiące w niej możliwości i ograniczenia, jak i refleksją nad rynkami docelowymi potencjalnie mogącymi korzystać z danego terytorium i produktem terytorialnym (co umożliwi realizację drugiego zamierzenia).

### Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała w Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Posiada liczne walory, do których należy zaliczyć jej uniwersalność, tj. możliwość zastosowania do analizy celów i działalności przeszłej, bieżącej i przyszłej i znaczny stopień systematyzacji, dający możliwość porównywania różnych rozwiązań tej samej sytuacji (Martyniak 1990).

Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów (Martyniak 1997; Rawski 2002b):

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa, kończąca się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
- analiza potencjału przedsiębiorstwa, kończąca się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
- badanie synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowany szansami i zagrożeniami),
- identyfikacja możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- wybór strategii poprzez badanie koherencji z celami,
- przełożenie strategii na zbiór działań,
- tworzenie planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do realizacji postawionych celów, a także dwa pierwsze etapy, przygotowujące do realizacji etapu trzeciego.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych elementów w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa, tj. takich, których stany mają wpływ na efektywność jego funkcjonowania, jak i wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Badanie zidentyfikowanych elementów powinno polegać na odkrywaniu tendencji aktualnych i przewidywanych na przyszłość,

dając podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń, jakie stanowi otoczenie dla danego przedsiębiorstwa.

Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń), stosując różne sposoby redukcji wstępnego wykazu np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń. Postulat ten wydaje się bardzo istotny z co najmniej dwóch powodów: można przyjąć, że wszystkie rozważane elementy mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia rozważanych elementów w późniejszym etapie badania, po drugie, ogranicza się liczbę badanych związków do najistotniejszych. Liczba elementów w każdej z wydzielonych kategorii, nie musi być taka sama, co jest wynikiem odmiennych warunków czasoprzestrzennych funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Sam proces analizy potencjału firmy jest analogiczny do procesu analizy otoczenia. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału przedsiębiorstwa uwzględniając między innymi: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz tak ustalonych silnych i słabych stron zawiera z reguły dużą liczbę elementów. Należy ją zredukować, wykorzystując techniki, podobnie jak w przypadku szans i zagrożeń.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał - otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10-12 elementów otoczenia, jak i 10-12 elementów potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz - tablicę krzyżową (tabela 1).

**Tabela 1.** Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie.

**Table 1.** The matrix array to study the potential synergy in the system – environment.

OTOCZENIE POTENCJAŁ		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	...	k	1	2	3	...	M
SILNE STRONY	1										
	2										
	...										
	n										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	...										
	l										

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martyniak 1990.

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, kierunku badania tzn. należy ustalić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badając synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przezwyciężyć zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zagrożeń?

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania.

Jedną z propozycji zaleca by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) - wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak +); synergii negatywnej (ujemnej) - wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak -); braku synergii (stan neutralny) - brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak 0) co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym, przebiegając na nie krzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi (Martyniak 1997).

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tab. 1) wpisuje się cyfrę „1”, w przypadku braku związku - cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę

interakcji w wierszach i kolumnach macierzy, a tak ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ. W ostatnim etapie postępowania sumuje się wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczb interakcji (Obłój 1998).

Do wartościowania zbudowanych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmiennego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nie rozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych (opartych o skalę przedziałową) do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe (a nie jak dotychczas stosowane znaki graficzne) pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania (Rawski 2002a).

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną. Relacje można opisywać różnymi formułami, głównie w zależności od celu analizy. Przykładowo, relacją może być następujące pytanie: co może „wynikać” z faktu oddziaływania pierwszym (kolejnymi) elementem potencjału na pierwszy (kolejne) element otoczenia. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących (ocena jakościowa):

- stan obojętności (neutralności). W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo - skutkowym, przebiegając na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu,
- synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do postawionego pytania oznacza to, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa (urzeczywistnić szanse lub ograniczyć zagrożenia),

- synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do postawionego pytania można stwierdzić, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia nie można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami firmy a nawet (mówiąc obrazowo) można wzmocnić negatywne oddziaływanie elementu otoczenia na przedsiębiorstwo (nie wykorzystać szanse i nie ograniczyć zagrożenia).

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić, przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejszym wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych  $<-2; +2>$ . Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności),
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zasygnalizowano dwa najważniejsze (Rawski 2002a):

- należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału na tle otoczenia w którym chce się (musi się) go wykorzystać (stwierdzenie słuszne w nawiązaniu do przykładowej relacji). Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną można stwierdzić, że potencjał jako całość jest nie predysponowany do tego aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Nie ma bowiem żadnych obiektywnych procedur pozwalających na weryfikację istotności znaku i poziomu wartości owej sumy. W jakim stopniu wystąpienie znaku „+” lub „-” jest efektem manipulacji na liczbach a w jakim stanem obiektywnym? Subiektywnego rozstrzygnięcia można poszukiwać w stosowaniu wskaźnika relatywizującego otrzymaną sumę macierzy

w stosunku do maksymalnej (minimalnej) wartości jaką suma może osiągnąć. Obliczenie owego ilorazu (można go wyrazić w %) również następuje z powodu. Po pierwsze nie wiadomo, czy licząc wartości graniczne brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergię? Według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy? Przemyślenia autora skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach jedynie elementów określających synergię, w przeciwnym bowiem razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest praktycznie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych zmiennych;

- należy ustalić rozkłady brzegowe sumując oceny punktowe tak w wierszach jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (w nawiązaniu do postawionego pytania) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość - można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - nie ma możliwości aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które nakierowane byłyby na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby dodatnie.

Uwzględniając możliwości analityczne trzech przedstawionych procedur wyceny efektów synergii w układzie: potencjał – otoczenie, można stwierdzić, że najszerszy zakres interpretacyjny umożliwia wyce- na relacji przy pomocy ocen punktowych w skali przedziałowej (Hadrian, Rawski 2008). Jest to podstawa do postawienia tezy, że ta procedura jest najlepszą do analizy relacji pomiędzy elementami potencjału przedsiębiorstwa a elementami jego otoczenia.

Dla zobrazowania korzyści płynących z zastosowania powyżej procedury względem wybranego terytorium, poniżej przedstawiono fragment wyników autorskiego badania przeprowadzonego dla gminy Tarnów, polegającego na badaniu synergii w układzie; potencjał gminy – otoczenie gminy. Badanie miało na celu określenie wpływu elementów otoczenia (zmiennie niezależne) na elementy potencjału gminy (zmiennie zależne). W badaniu uwzględniono następujące zmienne:

- silne strony:
  - S1 – związek z miastem powiatowym,
  - S2 – bogata oferta terenów budowlanych,
  - S3 – potencjał intelektualny i zawodowy,
  - S4 – rozwijająca się infrastruktura i mała przedsiębiorczość,
  - S5 – atrakcyjne warunki naturalne,
  - S6 – wysoki stopień aktywności społecznej mieszkańców,
  - S7 – postawa otwartości na współpracę z instytucjami zewnętrznymi,
  - S8 – duża liczba zabytków będących potencjalną atrakcją turystyczną.
- słabe strony:
  - W1 – rozdrobnienie i niska dochodowość gospodarstw rolnych,
  - W2 – słabe zagospodarowanie terenu,
  - W3 – szkodliwe oddziaływanie dużych zakładów przemysłowych.
- szanse:
  - O1 – wzrost świadomości ekologicznej,
  - O2 – możliwość pozyskiwania środków z organizacji pozarządowych,
  - O3 – wzrost zapotrzebowania na wiedzę,
  - O4 – rozwój budownictwa mieszkaniowego,
  - O5 – rozwój sektora finansowego.
- zagrożenia:
  - T1 – duże ubożenie społeczeństwa i bezrobocie,
  - T2 – rosnąca przestępczość,
  - T3 – zagrożenie skażenia środowiska,
  - T4 – nasilająca się biurokracja.

W tabeli 2 zestawiono efekty badania synergii pomiędzy elementami potencjału gminy, a elementami otoczenia, wykorzystując jako oceny punkty z przedziału <-2;+2><sup>11</sup>.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2 i pamiętając o przyjętym kierunku badania efektów synergii pomię-

dzy elementami otoczenia gminy a elementami potencjału gminy, między innymi można dostrzec<sup>12</sup>, że otoczenie gminy (postrzegane całościowo poprzez rozważane elementy szans i zagrożeń) może oddziaływać pozytywnie na potencjał gminy (postrzegany całościowo, przez pryzmat silnych i słabych stron), zwiększając jego wartość. O tym informuję suma wszystkich wystawionych ocen (+40 punktów, tj. duża liczba dodatnia). Dostrzec można charakterystyczne zróżnicowanie strukturalne. Przykładowo, szczególnie te elementy otoczenia, które traktowano jako szanse, mogą w sposób istotny wzmocnić wartość tych elementów potencjału gminy, które traktowano jako słabe strony (suma punktów wynosi +39 – duża liczba dodatnia). Z kolei, te elementy otoczenia gminy, traktowane jako zagrożenia mogą osłabić silne strony gminy (suma punktów wynosi -14). Element otoczenia (szansa) „możliwość pozyskania środków z instytucji pozarządowych” jest szczególnie predysponowany do wzbogacenia wartości całego potencjału gminy, poprzez wzmocnienie jego silnych stron i ograniczenia słabości (suma ocen +21 punktów). Element otoczenia (zagrożenie) „rosnąca przestępczość” jest szczególnie „groźny”, ponieważ jest w stanie osłabić silne strony potencjału gminy i wzmocnić jej słabe strony (suma Ocen -7 punktów). Wszystkie rozważane elementy otoczenia (łącznie szanse i zagrożenia) w sposób szczególny mogą ograniczać słabość potencjału („szkodliwość oddziaływania dużych zakładów przemysłowych”) – suma +8 punktów, a także wzmocnić silną stronę potencjału („wysoki stopień aktywności społecznej mieszkańców”) – suma +7 punktów.

<sup>11</sup> Oceny zawarte w tabeli 2 mogą budzić wątpliwości wynikające z braku w niniejszym tekście szerszych informacji na temat celów, metodyki prowadzonego badania, a także braku szerszego opisu (tła) kształtowania się rozważanych zmiennych. Taki skrót wynika z faktu, iż autorowi zależy przede wszystkim na ukazaniu postępowania w metodzie refleksji strategicznej, a wykorzystane wyniki badania służą jedynie jako egzemplifikacja prowadzonych rozważań. Również z tego powodu, nie uwzględniono wszystkich analizowanych zmiennych, tak opisujących potencjał gminy, jak i jej otoczenie.

<sup>12</sup> Formułowane uwagi nie są pełną analizą, a zgodnie z celem opracowania mają tylko zwrócić uwagę na możliwości wyciągania bogactwa wniosków z danych liczbowych odzwierciedlających efekty badania synergii.

**Tabela 2.** Efekty badania synergii w układzie: potencjał gminy Tarnów – otoczenie gminy Tarnów.**Table 2.** Study the effects of synergy in the system: the potential of the municipality Tarnów – surrounding municipalities

OTOCZENIE POTENCJAŁ		SZANSE $\Sigma$						ZAGROŻENIA $\Sigma$					$\Sigma$
		O1	O2	O3	O4	O5		T1	T2	T3	T4		
SILNE STRONY	S1	0	1	2	1	1	5	1	-1	0	0	0	5
	S2	-1	2	0	1	0	2	1	0	-1	-1	-1	1
	S3	1	2	2	0	0	5	-1	-1	0	0	-2	3
	S4	-1	2	1	2	2	6	-2	-2	-1	1	-4	2
	S5	2	2	0	-1	0	3	0	0	-2	-1	-3	0
	S6	1	2	1	1	2	7	-1	-1	1	1	0	7
	S7	1	2	0	1	1	5	-1	-1	1	1	0	5
	S8	1	2	0	1	2	6	0	-1	-2	-1	-4	2
$\Sigma$		4	15	6	6	8	39	-3	-7	-4	0	-14	
SŁABE STRONY	W1	0	2	1	1	2	6	-2	0	0	-1	-3	3
	W2	1	2	0	2	2	7	-1	0	-1	-1	-3	4
	W3	2	2	1	0	1	6	0	0	2	0	2	8
	$\Sigma$		3	6	2	3	5	19	-3	0	1	-2	-4
$\Sigma$		7	21	8	9	13		-6	-7	-3	-2		40

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

### Rynki docelowe w marketingu terytorialnym

W marketingu terytorialnym generalnie można wyróżnić rynki docelowe wewnętrzne i zewnętrzne (Szromnik 1997)<sup>13</sup>. Wewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty obecne na danym terytorium: mieszkańcy, w tym przedsiębiorcy, właściciele gospodarstw, działacze społeczni, przedsiębiorstwa, związki i stowarzyszenia społeczne, organizacje wyznaniowe i polityczne, a także pracownicy i działacze samorządu terytorialnego, lokalne organizacje i instytucje, pracownicy przedsiębiorstw i instytucji użyteczności publicznej. Związki łączące terytorium z wewnętrznymi rynkami docelowymi związane są z ich satysfakcją, a głównymi celami jednostki terytorialnej jest zaspokojenie ich potrzeb. W zakresie większości oferowanych im „korzyści” są skazani na lokalną ofertę.

Zewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty zlokalizowane poza danym terytorium, do których między innymi można zaliczyć: krajowych i zagranicznych przedsiębiorców, organizacje społeczne, pomocowe, lobbystyczne, kluby towarzyskie, eksporterów, turystów i wycieczkowiczów, mieszkańców innych terytoriów, tak potencjalnych osadników, jak i usługobiorców, młodzież jako potencjalnych uczniów czy studentów, wysoko wykwalifikowaną specjalistyczną siłę roboczą, organizacje i agendy rządowe, itd. W przypadku zewnętrznych rynków docelowych, głównymi celami jednostki terytorialnej, jest ich „przyciągnięcie” do terytorium.

Potrzeby i oczekiwania rynków docelowych pozostają w różnej interakcji. Mogą być względem siebie

komplementarne, substytucyjne, neutralne czy konkurencyjne. Dla tworzenia spójnych rozwiązań należy uruchomić procesy mające na celu takie uporządkowanie podejmowanych działań (przyjętych dla każdego rynku docelowego), aby pojawiły się efekty synergii. Istotne jest więc zidentyfikowanie przynajmniej minimalnych oczekiwań formułowanych przez poszczególne rynki docelowe względem zaspokojenia ich potrzeb, oraz ich hierarchizacja z punktu widzenia ważności. Wyróżnienie jednego rynku docelowego w procesie tworzenia dla niego maksymalnej sumy użyteczności (przy zaoferowaniu użyteczności pozostałym rynkom docelowym, spełniającym minimalne oczekiwania) rodzi różne rozwiązania. Wykorzystanie metody refleksji strategicznej pomoże zobiektywizować ważność rynków docelowych w aspekcie możliwości zaspokajania ich potrzeb przez dane terytorium.

### Produkt w marketingu terytorialnym

Zdefiniowanie produktu w kontekście marketingu terytorialnego napotyka na trudności związane głównie ze złożonością jego wewnętrznej struktury. Produkt terytorialny jest „tworem” ukształtowanym przez minione pokolenia, przez co „wymusza” potencjalne rynki docelowe w kontekście zaspokajanych potrzeb. Dopiero wtórnie następuje dostosowywanie jego struktury do potrzeb i preferencji rynków docelowych.

Produktem jednostek terytorialnych są określone zbiory użyteczności oferowane w różnym trybie (odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym) na zróżnicowanych warunkach finansowych, czasowych, prawnych różnym rynkom docelowym. Ta różnorodność nakazuje rozpatrywać produkt terytorialny jako

<sup>13</sup> W literaturze przedmiotu można znaleźć odmienne propozycje, zob. np. Gerard 1997, Domański 1997, Kotler i in. 1993.+

megaprojekt, składający się z subproduktów, np. turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, handlowo-usługowego, oświatowo-kulturalnego, targowo-wystawienniczego, rekreacyjno-sportowego, publicznego, itp. (Szromnik 2005; Szromnik 2007).

Trudności tworzenia produktu terytorialnego wynikają z faktu, że jako całość jest niematerialny, zawierający różnego rodzaju wartości duchowe (Szromnik 2007). Do najważniejszych można zaliczyć: obyczaje, kulturę, tradycję, sztukę ludową, język, religię, sławne osobistości związane z terytorium, historię terytorium, itp. Te elementy z różną intensywnością pojawiają się we wskazanych subproduktach terytorialnych, stanowiąc ich integralny komponent, co utrudnia tworzenie ostatecznych rozwiązań. Są one o tyle ważne, że trudne do imitacji przez konkurentów i często stanowią o przewadze konkurencyjnej terytorium.

W terytorium jako złożonej jednostce, można wyróżnić dwa typy subproduktów (Florek 2006):

- subprodukty funkcjonalne, wyodrębnione według dominującej funkcji, którą spełnia subprodukt (np. turystyczny, inwestycyjny),
- subprodukty przestrzenne, elementarne jednostki przestrzenne, wyodrębnione geograficznie względnie administracyjnie (np. gmina, wieś).

Megaprojekt powstaje jako efekt nałożenia na siebie wyodrębnionych subproduktów. Relacje między nimi są różnorodne, tworząc w efekcie złożoną wewnętrzną strukturę, zwiększającą się wraz z wielkością terytorium (wzrost liczby i różnorodności subproduktów w obu wymiarach). Ponadto między subproduktami zachodzą związki komplementarności, ale i wewnętrznej substytucyjności.

### **Relacje pomiędzy rynkami docelowymi a produktem**

W marketingu terytorialnym przyjmuje się, że podmiotem realizującym wybór rynków docelowych jest władza (administracja) samorządowa. Ona występuje w roli podmiotu przygotowującego, organizującego i realizującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego terytorium. Ale na danym terytorium, obok administracji samorządowej, są obecne inne podmioty włączające się w realizację procesu marketingu. Najważniejsze z nich to: stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstw i ich grup), izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbystyczne, mieszkańcy, organizacje rozwoju lokalnego, fundacje, stowarzyszenia, itp. Władza samorządowa wydaje się być władną integratorem wszystkich działań, w różnym zakresie uwzględniając zróżnicowane oczekiwania w zakresie wyboru rynków docelowych.

Jak już wspomniano, rynków docelowych w marketingu terytorialnym jest wiele. W tabeli 3 zestawio-

no przykładowo wybrane rynki docelowe (bez ekspozycji szczegółowych oczekiwań) i produkt terytorialny rozpisany na poszczególne subprodukty, przykładowo: turystyczny (hotele, gastronomia, walory środowiska, zabytki, tradycja, atmosfera), inwestycyjny (lokale, linie technologiczne, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie), mieszkaniowy (mieszkania, domy, działki), handlowo-usługowy (usługi komercyjne), oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny), rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, rajdy, usługi), publiczny (usługi publiczne, administracja, komunikacja, usługi zdrowotne). Nie jest to jedyny sposób opisu produktu terytorialnego. W zależności od potrzeb za elementy produktu można np. uznać: image, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, system komunikacyjny i jakość zagospodarowania (Markowski 1999). Elementy te przenikają z różną siłą przez wszystkie subprodukty, stanowiąc ich integralny komponent.

Zanim rozpocznie się ocenianie poszczególnych relacji, należy określić kierunek oddziaływania rozważanych elementów na siebie. Ustalenie, które elementy mają charakter niezależny, a które zależnych determinuje ich zoperacjonalizowanie. Generalnie można przyjąć tak rynki docelowe, jak i produkt terytorialny za elementy niezależne. Przyjmując jako niezależne rynki docelowe, a subprodukty terytorialne jako elementy zależne można oceniać w jaki sposób oddziaływania rynków docelowych sprzyjają kształtowaniu oczekiwanych „stanów” subproduktów terytorialnych. Przyjmując jako niezależne subprodukty terytorialne, a zależne rynki docelowe można oceniać na ile „potencjał” subproduktów terytorialnych pozwala realizować oczekiwania wyrażane przez rynki docelowe. Wydaje się, że drugi kierunek analizy jest szczególnie atrakcyjny. Dla takiej analizy, obliczona suma wszystkich „wystawionych” ocen badanych relacji między poszczególnymi elementami produktu terytorialnego a rynkami docelowymi, jest podstawą do sformułowania albo oceny pozytywnej („potencjał” subproduktów terytorialnych sprzyja realizacji oczekiwań rynków docelowych), albo negatywnej („potencjał” subproduktów terytorialnych uniemożliwia /utrudnia/ realizację oczekiwań rynków docelowych), albo neutralnej („potencjał” subproduktów terytorialnych ani szczególnie nie sprzyja, ani nie utrudnia realizację oczekiwań rynków docelowych).

**Tabela 3.** Przykładowa tablica do badania relacji zachodzących między rynkami docelowymi a produktem terytorialnym.

**Table 3.** An example of an array to study relations between the target markets and product territorial.

Wyszczególnienie		Rynki docelowe							Suma brzegowa
		Mieszkańcy	Turyści	Organizacje społeczne	Lokalni przedsiębiorcy	Wykwalifikowana siła robocza	Potencjałni mieszkańcy	Inwestorzy krajowi	
Produkt terytorialny	Turystyczny								
	Inwestycyjny								
	Mieszkalniowy								
	Handlowo-usługowy								
	Oświatowo-kulturalny								
	Rekreacyjno-sportowy								
	Publiczny								
...									
	Suma brzegowa								Suma ocen w tablicy

Źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie

Podsumowując prowadzone rozważania warto zauważyć, że interpretacja uzyskanych informacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej może przebiegać na różnych poziomach. Suma punktów możliwych do uzyskania w całej tablicy 3, pozwala ocenić możliwości zaspokajania oczekiwań formułowanych jednocześnie przez wszystkie rynki docelowe, w aspekcie rozpoznanego potencjału wszystkich subproduktów terytorialnych. Suma punktów wystawionych dla danego subproduktu terytorialnego i jednocześnie dla wszystkich rynków docelowych, pozwala określić możliwości zaspokajania ich potrzeb przez dany subprodukt. Suma punktów wystawionych dla wszystkich subproduktów terytorialnych i wybranego rynku docelowego, pozwala ocenić możliwości zaspokajania jego potrzeb jednocześnie przez wszystkie subprodukty. Suma punktów wystawiona dla wybranego subproduktu i wybranego rynku docelowego pozwala ocenić możliwości zaspokojenia jego potrzeb przez dany subprodukt. Ta możliwość, wynikająca z istoty procedury, wydaje się być szczególnie pomocną w procesie podejmowania decyzji przez władarzy danym terytorium, dotyczących kształtowania „warto-

ści” danych subproduktów w kontekście realizacji rozwoju zrównoważonego (konieczność dostrzeżenia i respektowania oczekiwań innych rynków docelowych formułowanych względem danego subproduktu).

Stosowana procedura pozwala prowadzić stosowne analizy na różnych poziomach, w zależności od potrzeby decydenta. Pozwala spojrzeć w sposób obiektywny (z perspektywy postronnego obserwatora) na cały potencjał terytorium, przez pryzmat jego słabych i silnych stron i rozważać możliwości jego modyfikacji w aspekcie szans i zagrożeń płynących z szeroko rozumianego otoczenia tego terytorium. Pozwala spojrzeć w sposób subiektywny na potencjał danego terytorium, przez pryzmat możliwości zaspokojenia potrzeb zgłaszanych jednocześnie przez wszystkie potencjalne rynki docelowe, a na niższych poziomach tylko przez poszczególne rynki docelowe.

Warto również zauważyć, że istnieje możliwość dwoistego prowadzenia analizy, w zależności które elementy, czy potencjału terytorium, czy zidentyfikowane oczekiwania rynków docelowych zostaną przyjęte za zmienne niezależne. Można analizować, w jakim stopniu istniejący potencjał danego terytorium może zaspokoić zidentyfikowane oczekiwania wybranych rynków docelowych, albo w jakim stopniu rozpoznane oczekiwania różnych rynków docelowych, możliwe do realizacji na danym terytorium, mogą to terytorium zmienić/zmodyfikować jego wartość.

### Literatura:

1. Domański T. (1997), *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 20-22.
2. Florek M. (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 7-25.
3. Gerard V. (1997), *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 72.
4. Hadrian P., Rawski M. (2008), *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*. „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 4-9.
5. Kotler Ph., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing place's – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Free Press, New York, s. 123.



6. Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miasta*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 224.
7. Martyniak Z. (1990), *Metoda refleksji strategicznej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4-6, s. 8-10.
8. Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*. Antykwa. Kraków-Kluczbork, s. 161-170.
9. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 191-203.
10. Rawski M. (2002a), *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*. „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 17-25.
11. Rawski M. (2002b), *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7, s. 6-8.
12. Rawski M. (2007), *Trudności budowania strategii w marketingu terytorialnym*. W: E. Skawińska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 88-89.
13. Szromnik A. (1997), *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 39.
14. Szromnik A. (2002), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. W: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa, t. CXII, s. 41.
15. Szromnik A. (2005), *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*. W: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 197-208.
16. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 13-21; 110-129.

## STRATEGIC REFLECTION METHOD IN THE VALUATION OF THE TERRITORY FOR THE TARGET CONSUMER GROUPS

**Marek Rawski**

Cracow University of Economics

**Summary:** Aim of this study is to show the possibilities of using one of the stages of strategic reflection method as an overall assessment of the value of the territory, by exposing the strengths and weaknesses of "territorial product" with opportunities and dangers from territory ambience, and to assess the resources of the territory (territorial products) in terms of satisfying the needs revealed by the different entities, that wish to benefit from the territory utilities. There are shown the necessary modifications to the implementation of this phase of the strategic reflection method, to be able to use it to achieve the stated objectives. For exemplification of the technical side of this method, the result of their research quoted in the system: the potential of Tarnow municipality - Tarnow municipality surroundings. Broadly interpreting the results, there are presented a high value of useful information obtained, the way of using this method, information useful for authorities of the territory in their decision processes, which are to reinforce the value of the territory.

**Keywords:** strategic reflection method, territorial marketing, target markets in the territorial marketing, product in the territorial marketing

*Adres do korespondencji/ Mailing address: rawskim@uek.krakow.pl*

## PUBLIC RELATIONS W DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Anna Niedzielska

Politechnika Częstochowska

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu przedstawiono zagadnienie wykorzystania public relations (PR) w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego (JST), przy założeniu, że public relations jest kluczowym narzędziem promocji mix stosowanej w marketingu terytorialnym. Celem rozważań było zaprezentowanie głównych obszarów wykorzystania PR w marketingu terytorialnym, do których zaliczono budowanie pozytywnych relacji JST z otoczeniem, kreowanie jak najlepszego wizerunku JST w opinii jej interesariuszy oraz umiejętne rozwiązywanie problemów związanych z kryzysem.

**Słowa kluczowe:** public relations, komunikacja marketingowa, jednostki samorządu terytorialnego.

### Wstęp

W niniejszym opracowaniu podjęto problem wykorzystania public relations w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego (JST), przyjmując założenie, że public relations jest kluczowym narzędziem promocji mix stosowanej w marketingu terytorialnym. Przedstawione rozważania mają charakter przeglądowy i dotyczą budowania relacji z otoczeniem, kształtowania wizerunku JST i zarządzania sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się.

System komunikacji marketingowej obejmuje szereg działań, zarówno planowanych, jak i spontanicznych, płatnych (komercyjnych), nieodpłatnych lub częściowo płatnych, kierowanych do konkretnych grup docelowych, jak i masowych, o charakterze anonimowym. Specyfika tych działań wymaga zastosowania odmiennych środków i form promocji oraz technik ich realizacji (Szromnik 2007, s. 207). Na komunikację marketingową składają się:

- składowa formalna - promocja mix, czyli zespół działań w obrębie public relations, reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej (promocji osobistej) oraz marketingu bezpośredniego, za pośrednictwem których jednostka terytorialna przekazuje informacje o swej działalności, produktach lub usługach oraz podkreśla walory mieszkalne, turystyczne czy inwestycyjne danego miejsca,
- składowa nieformalna – ogół czynności polegających na nieformalnym komunikowaniu otoczeniu wartości firmy, np. podczas spotkań na gruncie prywatnym, nieformalnych rozmów, zachowań pracowników poza godzinami pracy itp.,

- *corporate identity* (CI) – tożsamość organizacji, opierająca się na standaryzacji wszystkich elementów wizerunku firmy, pozwalającej realizować strategię komunikowania się z otoczeniem i budowania przewagi konkurencyjnej.

Kombinacja działań komplementarnych i substytucyjnych w trzech, wymienionych powyżej obszarach stanowi podstawę polityki komunikacyjnej organizacji.

W przypadku jednostki samorządu terytorialnego komunikacja marketingowa to „zespół środków i głównych instrumentów, za pomocą których komunikuje się ona ze społecznością lokalną, promuje swój wizerunek w skali regionu, kraju, Europy czy świata oraz przekazuje środowisku informacje charakteryzujące jej profil społeczno-ekonomiczny, atuty, atrakcje, osiągnięcia, zamierzenia, uzasadnienia swoich decyzji strategicznych i taktycznych” (Barczak 1999, s. 45).

W innym ujęciu komunikację marketingową należy traktować jako całość działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych (Florek 2006, s. 143).

Analiza literatury z zakresu marketingu terytorialnego pozwala przyjąć założenie, iż najistotniejsze znaczenie w promocji JST odgrywają działania z zakresu public relations i reklamy, zaś pozostałe narzędzia promocji mix, tj. promocja sprzedaży, sprzedaż osobista oraz marketing bezpośredni mają mniejszy udział w mieszance promocyjnej i są stosowane raczej wybiórczo.

**Specyfika public relations jako naj-  
istotniejszego narzędzia promocji mix  
wykorzystywanej przez JST**

Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem szkół i organizacji zawodowych zajmujących się tematyką public relations, wykształciło się wiele definicji tego pojęcia. W 1923 roku E.L. Bernays określił, że PR to dostarczanie społeczeństwu informacji, perswadowanie skierowane na obustronne zbliżenie postaw i działań, zarówno organizacji jak i jej interesariuszy (Wojcik, *Public relations. Analiza...*, 2001, s. 22). Już w 1948 roku, a więc ponad 20 lat od pojawienia się publikacji E.L. Bernaysa, w Stanach Zjednoczonych będących ojczyzną PR, istniało prawie tysiąc definicji tego terminu.

W. Budzyński określa public relations jako działalność organizacji (przedsiębiorstwa, związku, korporacji, grupy zawodowej, rządu) w zakresie budowania i utrzymywania dobrych i produktywnych stosunków z jej interesariuszami, która ma na celu przystosowanie się organizacji do otoczenia (Budzyński 2000, s. 10).

Według J.J. Lambina public relations to szereg działań służących wytworzeniu pozytywnego wizerunku firmy oraz atmosfery zrozumienia i wzajemnego zaufania pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (Lambin 2001, s. 546, za: Pabian 2008, s. 140).

W innym ujęciu działania z zakresu PR obejmują planowe kształtowanie wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a różnymi grupami odniesienia (np. klientami, innymi przedsiębiorstwami, instytucjami administracji państwowej i publicznej) (Drzazga 2005, s. 256).

Na skutek ewolucji działań public relations oraz możliwości zastosowania ich poza granicami organizacji A. Davis przedstawił szerszą interpretację tego pojęcia, zgodnie z którą public relations to komunikacja z ludźmi, którzy są ważni dla oferenta, w celu zwrócenia ich uwagi i nawiązania współpracy, w sposób, który sprzyja jego interesom (Davis 2007, s. 21).

W oparciu o powyższe definicje można przyjąć, iż public relations to planowe i ciągłe działania mające na celu stworzenie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między jednostką samorządu terytorialnego a zewnętrznymi i wewnętrznymi odbiorcami jej działań marketingowych. PR stosuje się po to, aby kreować, utrwać i rozszerzać społeczne zaufanie do jednostki.

Ze świadomym prowadzeniem działalności public relations ma się do czynienia, gdy (Wojcik, *Public relations. Analiza...*, 2001, s. 24):

- organizacja wykazuje gotowość do samorozwoju, jest otwarta na uwagi, rady, krytykę oraz posiada umiejętność odnoszenia się do własnego postępowania,
- polityka organizacji ukierunkowana jest nie tylko na własną korzyść, ale również na potrzeby społeczne,
- organizacja zdaje sobie sprawę z faktu, iż współcześnie jej powstępowanie nie jest sprawą tylko i wyłącznie prywatną lecz wymaga odpowiedzialności wobec otoczenia,
- organizacja posiada chęć i zdolność podejmowania konstruktywnego dialogu z publicznością, którego podstawą powinno być rzetelne, szczere i otwarte informowanie o sprawach ważnych dla otoczenia.

Istotnym elementem składowym public relations jest publicity (inaczej „rozgłos”), czyli działalność mająca na celu uzyskanie przychylnych opinii i bezpłatny dostęp do niereklamowych informacji o organizacji w mediach (Klisiński, Widera 2006, s. 75). Różnica między public relations a publicity polega na tym, iż PR to zaplanowany i systematyczny proces, w którym dana organizacja buduje swój wizerunek oraz relacje z bliższym i dalszym otoczeniem (Pilarczyk, Mruk 2006, s. 223). Z kolei publicity to zbiór informacji o danej jednostce terytorialnej oraz proces wywołania rozgłosu, wykonywany nieodpłatnie, którego głównym środkiem przekazu są media (Strzelecki 2008, s. 291).

W odniesieniu do samorządu terytorialnego działania public relations polegają na stworzeniu oraz utrzymaniu dwukierunkowej komunikacji z otoczeniem oraz poinformowaniu o działaniach władz, walorach turystycznych, kulturalnych, gospodarczych gminy, miasta bądź powiatu (Pokrzycka 2006, s. 251). Ten przepływ informacji i bodźców odbywa się zarówno wewnątrz administracji samorządowej (adresat: pracownicy i kadra kierownicza urzędu), jak i w jej środowisku (adresat: mieszkańcy miasta, różne struktury organizacyjne w mieście) (Szymendera, 1996, s. 7, za: Głińska i in., 2009, s. 125).

Działalność w zakresie PR jednostek samorządowych powinna polegać przede wszystkim na utrzymaniu kontaktów z mediami, nadawaniu rozgłosu działalności samorządu, utrzymywaniu dobrych kontaktów z inwestorami, sąsiednimi gminami, uczelniami wyższymi i innymi organizacjami oraz kształtowaniu pozytywnych relacji z mieszkańcami gminy. Dlatego, zgodnie z powyższymi założeniami można uznać, iż główne cele wszystkich działań w tym zakresie to przede wszystkim:

- budowanie pozytywnych relacji JST z otoczeniem,
- kreowanie jak najlepszego wizerunku JST w opinii jej interesariuszy,
- umiejętne rozwiązywanie problemów związanych z kryzysem (tzw. sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się).

Przykłady działań z zakresu public relations w trzech powyższych obszarach zaprezentowano w kolejnych punktach niniejszego opracowania.

### Narzędzia public relations służące budowaniu dobrych relacji jednostek samorządowych z otoczeniem

Działania z zakresu public relations wykorzystywane przez JST mają przyczynić się do zaistnienia jak najkorzystniejszych relacji gminy, powiatu, województwa, miasta czy regionu z ich otoczeniem. Odmienne założenia działań będą przygotowane z myślą o mieszkańcach jednostki osadniczej, a inne skierowane będą na zewnątrz, tj. do inwestorów czy turystów. Nadzędne ustalenia dotyczące wykorzystania public relations i publicity w odniesieniu do różnych segmentów docelowych jednostki samorządowej zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Cele wykorzystania public relations w obrębie segmentów docelowych jednostki samorządowej.

**Table 1.** Objectives of the use of public relations within the local government unit target segments.

główne segmenty sfer marketingu wewnętrznego i zewnętrznego			
	mieszkańcy	inwestorzy	turyści
public relations	tworzenie pozytywnego wizerunku władz oraz przekonanie społeczności lokalnej co do słuszności decyzji administracyjnych oraz ich pozytywnych skutków	tworzenie dobrych relacji z inwestorami, przekonanie ich o dobrych warunkach ekonomicznych do inwestowania	ukazanie turystom walorów turystycznych danej jednostki lokalnej
publicity	popularyzacja tożsamości miasta oraz propagowanie go w lokalnej społeczności	tworzenie opinii o korzystnych warunkach inwestowania	tworzenie wizerunku danego miejsca jako przyjaznego turystom

Źródło: Czornik M. (1998), *Promocja miasta*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice, s. 75.

Zdaniem A. Brodzkiej-Kostrzewskiej, szefowej agencji public relations Pleon, JST powinny stworzyć platformę komunikacji z interesariuszami poprzez tzw. „podawanie im ręki”. Zasady właściwego działania w tym zakresie obejmują m.in. (Brodzka-Kostrzewska 2007):

- cierpliwość w procesie komunikacji (niezrażanie się sytuacjami, w których efekty działań z zakresu PR nie są zauważalne od razu po ich wykorzystaniu),
- ufanie specjalistom z zakresu komunikacji, np. dziennikarzom,
- szukanie wyznaczników wartości miejsca w jego odrębności i wyjątkowości, w myśl zasady: „myśl globalnie, działaj lokalnie”,
- bieżąca i kompleksowa kontrola prowadzonych działań,

- szukanie rozwiązań problemów nawet w sytuacjach wydających się pozornie bez wyjścia,
- działanie w zespole,
- branie odpowiedzialności za własne decyzje i czyny,
- dbanie o aktualność informacji kierowanych do mediów,
- funkcjonowanie w zgodzie z otoczeniem, jego trendami i oczekiwaniami interesariuszy.

Główne narzędzia i działania PR służące tworzeniu jak najkorzystniejszych dla JST relacji z otoczeniem to (Wiśniewski 2000, s. 26):

- *eventy* (imprezy plenerowe, okolicznościowe, konkursy, festyny),
- *co-branding* (łączenie marek służące stworzeniu nowej wartości dla konsumenta; w przypadku działań JST rozumiane najczęściej jako współpraca władz samorządowych z podmiotami gospodarczymi),
- współpraca z mediami, takimi jak przede wszystkim: prasa (działalność rzecznika prasowego, notatki prasowe, wywiady, reportaże, oświadczenia prasowe np. odpowiedź na krytykę), telewizja (reportaże na temat rozwoju JST, filmy wideo), radio (reportaże, audycje, rozmowy z ekspertami),
- publikacje wydawane przez urzędy gminne i miejskie (np. biuletyny, foldery, albumy),
- materiały audiowizualne (filmy, płyty CD o mieście),
- uczestnictwo w imprezach wystawienniczych i targach,
- sponsoring i mecenat - patronat władz samorządowych nad wydarzeniami kulturalnymi, sportowymi, artystycznymi, lokalnymi festiwalami itp.; działania sponsorskie budują stosunki z lokalną społecznością biznesową, z innymi partnerskimi organizacjami, promują region i umożliwiają przewożenie inicjatywom społecznym (Bąk 2006, s. 109-110),
- lobbying – wywieranie wpływu na decyzje podejmowane przez organy władzy publicznej, np. poprzez istnienie ośrodków promocji jednostki terytorialnej poza granicami regionu, których prowadzenie jest nieodzownym elementem promocji, zwłaszcza dla dużych i silnych regionów (Florek 2006, s. 155),
- organizacja spotkań ze środowiskami opinio-twórczymi,
- seminaria, sympozja np. o tematyce rozwoju regionu,
- współpraca z miejscowościami partnerskimi,
- wprowadzanie działań mających na celu wspieranie lokalnej przedsiębiorczości,
- tworzenie biur skarg i zażaleń obywatelskich,

- korespondencja władz samorządowych z otoczeniem (np. gratulacje, życzenia okolicznościowe, listy kondolencyjne itp.),
- tworzenie systemu wizualnej identyfikacji jednostki terytorialnej (np. w mieście: logo, herb, zestaw kolorów, uniformy pracowników służb miejskich, druki okolicznościowe, bilety komunikacji miejskiej, drogowaskazy, oznakowanie ulic itp.),

Najbardziej zauważalne w praktyce JST działania z zakresu public relations to wydarzenia (z j. ang. *eventy*) angażujące dużą liczbę mieszkańców bądź turystów oraz m.in. sponsorów, czyli różnego rodzaju imprezy plenerowe i okolicznościowe organizowane przez władze samorządowe i często transmitowane przez media. Dobry przykład tego typu działań stanowi szereg imprez związanych z obchodami 750-lecia miasta Krakowa, które nagłośniono w mediach z hasłem przewodnim: „Kraków świętuje, ciężko wrócić do siebie”. W Szczecinie podobnym wydarzeniem medialnym stał się finał zlotów żeglarskich, który jest największą w Polsce imprezą żeglarską (Malicka, Rybak 2008, s. 8-9).

Inne przykłady wydarzeń o ogólnopolskim rozgłosie ściśle związane z miastem to: Festiwal Polskiej Piosenki w Opolu, Festiwal Piosenki w Sopocie, Przegląd Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni, Piknik Country w Mrągowie, Festiwal Kabaretu w Koszalinie, Przegląd Piosenki Aktorskiej we Wrocławiu, Wakacyjny Festiwal Gwiazd w Międzyzdrojach, Festiwal Cimerimage w Łodzi itd. (Florek 2006, s. 157).

Jeżeli dana JST nie ma środków finansowych na organizację dużych, spektakularnych imprez, warto zainwestować w tzw. *hallmark eventy* – wydarzenia specyficzne tylko dla danego miejsca, nierozzerwalnie z nim związane i często automatycznie z nim utożsamiane (Proszowska-Sala, Florek 2010, s. 215). Przykłady takich corocznych działań z regionu Częstochowy i okolic to np.

- Dzień Samorządu Terytorialnego (Gmina Częstochowa),
- Międzynarodowy Festiwal Muzyki Sakralnej „*Gaude Mater*” (Miasto Częstochowa),
- Jurajskie Lato Filmowe w Złotym Potoku (Gmina Janów),
- „Święto Pstrąga” w Złotym Potoku (Gmina Janów).

Podstawową funkcją wydarzeń jest funkcja ekonomiczna, czyli ich zdolność do przyciągania turystów i wynikających stąd korzyści finansowych dla budżetu i podmiotów gospodarczych świadczących różnorodne usługi towarzyszące wydarzeniu głównemu, m.in. gastronomiczne, noclegowe itd. Ponadto wydarzenia mogą wspomagać tworzenie oraz zmieniać lub wzmacniać markę danego miejsca docelowego (Davidson, Rogers 2006, s. 19-28, za: Żabińska 2008, s. 503). O wadze danego wydarzenia marketingowego nie decydują jednak tylko jego aspekty formalne czy treść. Kluczowym elementem

jest zawsze spójność z ogólną strategią pozycjonowania danej JST i kreowania jej wizerunku. Wydarzenia o charakterze marketingowym powinny być miejscem spotkań, w których warto uczestniczyć oraz miejscem kontaktu z samą JST, której walory można poznać lepiej dzięki udziałowi w interesującym, związanym z nią przedsięwzięciu (Domański 2006, s. 131-132).

W ramach wydarzeń specjalnych dużego znaczenia nabiera także *co-branding*, rozumiany najczęściej jako współpraca firm komercyjnych z władzami JST. Przykładem takich działań są np. koncerty Radia Zet zorganizowane w 2010 roku wspólnie z władzami miast: Łódź i Zielona Góra, w ramach akcji: „Lato z Radiem Zet”. Kooperacja organizatorów imprezy polegała m.in. na sprzedaży biletów w biurach promocji miast współorganizujących koncerty. Innym przykładem zastosowania *co-brandingu* w praktyce był transmitowany w 2010 roku przez program 2 TVP wieczór kabaretowy pod hasłem „Lubuskie, warte Zachodu”, zorganizowany przez władze województwa lubuskiego i Telewizję Polską S.A. W przerwach między występami kabaretowymi prezentowano wypowiedzi znanych osób pochodzących z tego województwa, np. znanej aktorki Joanny Brodzik, zachęcające do odwiedzenia tej części Polski.

Jedną z najczęściej wykorzystywanych przez JST form PR jest współpraca z mediami. Tego rodzaju kontakty znacznie ułatwiają dotarcie do szerszego kręgu potencjalnych odbiorców. Ponadto lokalna telewizja, radio lub prasa postrzegane są jako wiarygodne źródła informacji, ponieważ samodzielnie decydują, jaka treść i charakter przekazu zostanie ostatecznie podana do wiadomości publicznej.

W ramach współpracy z mediami przedstawiciele władz samorządowych powinni pamiętać o tym, aby zawsze ułatwiać pracę dziennikarzowi, tzn. dostarczać mu informacji w odpowiednim czasie oraz formie, wyznaczać osoby upoważnione do kontaktów z dziennikarzami, unikać zwrotów typu: „bez komentarza” czy „proszę tego nie publikować”, precyzyjnie przekazywać informacje i działać systematycznie. Ponadto władze JST muszą zdawać sobie sprawę z tego, iż media zainteresują się tylko takimi wydarzeniami, które wywierają istotny wpływ na społeczeństwo, są niecodzienne czy związane ze znanymi osobistościami (Walarowska 2009).

Popularnym środkiem oddziaływania na otoczenie jest także działalność publikacyjna gminy. Zalicza się do niej publikowanie obwieszczeń, komunikatów oraz druków o charakterze promocyjnym. Przykładem tego typu aktywności promocyjnej jest wydawanie oficjalnego informatora o gminie, który poza raportowaniem o aktualnych inicjatywach urzędu powinien zawierać ważne adresy, numery telefonów oraz wykaz osób na stanowiskach kierowniczych w urzędzie gminy lub miasta (Knecht 2006, s. 83). Materiały tego rodzaju, uzupełniane o filmy i płyty CD, powinny mieć

jednolitą kolorystykę, typologię czcionki i wspólne hasło przewodnie.

Kolejnym, często stosowanym przez samorządy, narzędziem PR jest organizowanie, współorganizowanie bądź uczestnictwo w różnego rodzaju targach lub wystawach. Udział w takich przedsięwzięciach podkreśla przede wszystkim aktywność oraz otwartość władz gminy, co przekłada się na umacnianie pozytywnego wizerunku jednostki (Knecht 2006, s. 138).

Kolejna często stosowana forma działań z zakresu PR, tj. sponsoring daje możliwość przekazywania środków pieniężnych lub materialnych na niezależne działania. Sponsoring przyczynia się do zwiększenia powszechnej znajomości jednostki, a więc powstawania jej silnej marki. JST praktykująca sponsoring bardzo szybko staje się rozpoznawalna przez odbiorców zewnętrznych, wzrasta jej atrakcyjność i prestiż (Henslowe 2005, s. 93).

Z kolei lobbying definiowany jako wpływanie na postawy szeroko rozumianej władzy polega najczęściej na pośredniczeniu pomiędzy grupami nacisku a decydentami, formułowaniu ich interesów oraz wpływaniu na decyzje na szczeblu państwa (Tarczydło 2005, s. 75).

Główne funkcje lobbyingu to stwarzanie płaszczyzny dla kontaktów pomiędzy organizacjami, społeczeństwem a władzami samorządowymi przez usprawnienie komunikacji między nimi oraz wciąganie ludzi w procesy decyzyjne, a tym samym wspieranie demokracji oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorców w życie polityczne związane z lokalnymi problemami branżowymi (Saitel 2003, s. 448).

Niezależnie od tego jaką formę przyjmą działania z zakresu PR władz samorządowych oraz innych osób i organizacji związanych z określoną JST, powinny być prowadzone zgodnie ze standardami nowoczesnego państwa, powinna je cechować otwartość, uczciwość i profesjonalizm. System komunikacji w urzędach musi być wspomagany danymi z badań opinii publicznej oraz opracowań strategii PR, co w dużym stopniu wpływa na poprawę wizerunku administracji i usprawnienie przepływu informacji.

#### **Działania z zakresu public relations na rzecz budowania pozytywnego wizerunku JST**

Aktywność z zakresu PR służy także kreowaniu korzystnego wizerunku JST. Działania tego rodzaju polegają na tworzeniu wewnętrznego wizerunku (wśród mieszkańców) oraz wizerunku na zewnątrz, tj. dla potencjalnych nabywców produktów danego miejsca. Działania wewnętrzne mogą polegać na tworzeniu korzystnego obrazu działalności JST, przedstawieniu zamierzeń jej władz oraz przekonaniu różnych grup odbiorców o ich słuszności i pozytywnych skutkach. Z kolei działania zewnętrzne PR mają zazwyczaj na celu wytworzenie korzystnych warunków współpracy

z nabywcami oferty danego miejsca oraz informowanie ich o przychylności lokalnych władz (Janhard 1996, s. 61).

Punktem wyjścia do stworzenia wizerunku danej JST jest jej tożsamość, tj. suma cech, które ją identyfikują i wyróżniają na tle innych. Jest to zbiór elementów charakterystycznych, wyrażających się wszystkimi działaniami prowadzonymi przez samorząd na danym terenie (Łuczak 2001, s. 48). Prowadzą one do powstania swoistej osobowości regionalnej, co przekłada się na wyodrębnienie zbioru atrybutów JST, przez pryzmat których jednostka chce być postrzegana i które tworzą określony kontekst dla procesu komunikowania się władz samorządowych z otoczeniem (Stanowicka – Traczyk 2007, s. 17).

Na tożsamość JST wpływają ich marki. Budowanie marki (tzw. *branding*) jest bowiem priorytetem w strategii rozwoju gminy, powiatu czy województwa. Oprócz cech fizycznych, takich jak nazwa czy symbol, marka odnosi się również do bardziej abstrakcyjnych wartości. Jest komunikatem informującym o rzeczywistych cechach organizacji stanowiących korzyść dla odbiorcy. Strategia marki pozwala określić cechy danej jednostki terytorialnej, które należy promować jako podstawowe, aby odnieść sukces rynkowy. O sile marki JST stanowi m.in. jej pozycja konkurencyjna w regionie, kapitał kulturalny, umiejętność pozyskiwania funduszy, zainteresowanie turystów i inwestorów, warunki mieszkaniowe oraz zaplecze edukacyjne (Pasieczny 2006, s. 79).

Według S. Anholta „branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie” (Anholt 2006, s. 1). Odnosząc tę myśl do gmin, miast czy regionów można przyjąć, iż w każdej jednostce terytorialnej można znaleźć coś wyjątkowego, co warto wyeksponować w przekazach promocyjnych i nagłaśniać w ramach działań z zakresu publicity, np. organizując związane z danym walorem wydarzenie. Fundamentem takiego sposobu myślenia i działania staje się tzw. „*umbrella message*”, czyli hasło przewodnie, promujące określone miejsce, np. dla Wrocławia – miasta otwartego na nowe technologie i inwestorów, bogatego w obiekty kultury i sztuki, ale także ośrodka akademickiego z dużą liczbą studentów, takim sloganem stało się hasło: „Wrocław – miasto spotkań”.

Następstwem odpowiednio ukształtowanej tożsamości JST staje się jej wizerunek realnie funkcjonujący w świadomości interesariuszy. Wizerunek (*image*) w literaturze naukowej definiowany jest na wiele różnych sposobów, które odnoszą się do większości aspektów funkcjonowania konkretnej osoby lub organizacji w jej otoczeniu. „Wizerunek to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyczonych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach”

(Wojcik, *Public Relations od A...*, 1998, s. 44). Można przyjąć, że wizerunek jest sumą tego wszystkiego, co otoczenie wie o danym podmiocie, w co wierzy i co sobie wyobraża (Łuczak 2000, s. 48).

Pomimo, że działania prowadzące do stworzenia pożądanego wizerunku są trudne oraz wymagają pewnych nakładów finansowych i umiejętności, to okazuje się, że są niezbędne. Pozwalają zwrócić uwagę odbiorców na konkretną instytucję, jej kulturę organizacyjną, starania oraz sukcesy. Strategię wizerunku gminy można wykorzystać przy pozyskiwaniu nowych inwestorów i turystów oraz ubieganiu się o środki z budżetu państwa lub Unii Europejskiej. Potrzeba kształtowania wizerunku jednostek samorządu terytorialnego wynika z faktu, że poprzez transformacje społeczno – polityczne stały się one uczestnikami gospodarki rynkowej. Podobnie jak dla firm rywalizujących z konkurencją, tak i dla JST dobry wizerunek jest warunkiem powodzenia w działaniach na rzecz rozwoju (Wojciechowski, 1997, s. 23).

Wszystkie elementy wpływające na wizerunek jednostki są fundamentem poprawnie działającego samorządu, ponieważ bezpośrednio przekładają się na poziom zadowolenia mieszkańców. Czynnikiem, który w najwyższym stopniu wpływa na *image* danego miejsca jest dobra praca władz samorządowych oraz działania posiadające akceptację odbiorców (Knecht 2006, s. 13).

Aby strategia rozwoju JST była jak najskuteczniejsza, należy zachować spójność wizerunku jednostki kreowanego do wewnątrz i na zewnątrz (Maćkowska 2005, s. 199).

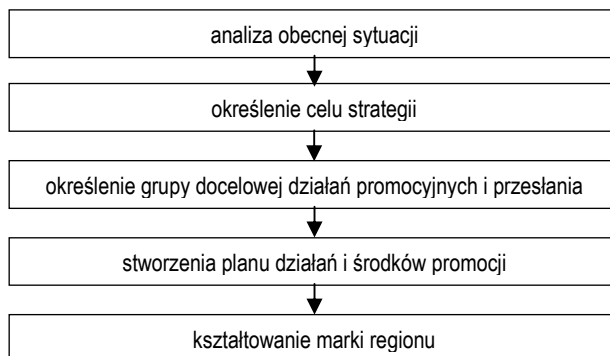
Etapy skutecznego kształtowania wizerunku to zaplanowana i rozpoczęta jak najwcześniej komunikacja z otoczeniem oraz czytelne przekazy informacji skierowane do konkretnych grup odbiorców. Aby utrzymać pozytywny wizerunek, działania gminy powinny być przemyślane, wiarygodne i zdecydowane. Należy również pamiętać, że po każdej akcji, kampanii czy zrealizowanym projekcie trzeba dać odbiorcom szansę i czas na reakcję oraz uwzględnić ich uwagi (Knecht 2006, s. 12). Etapy kreowania wizerunku organizacji przedstawia rysunek 1.

Wizerunek JST na zewnątrz może być kreowany m.in. poprzez (Bigoszewski 1999, s. 10, za: Augustyn 2003, s. 235-236):

- stworzenie własnego systemu identyfikacji organizacji (logo, kolorystyka, slogan itp.),
- certyfikaty ISO bądź inne, uznawane na całym świecie mierniki jakości,
- aktywny udział w działalności krajowych i zagranicznych organizacji samorządowych,
- podawanie do wiadomości publicznej informacji o strategii rozwoju JST, polityce władz samorządowych, planach zagospodarowania przestrzennego, przewidywanych inwestycjach lokalnych, przyznanych dotacjach ze środków unijnych, strukturze budżetu, kampaniach

promocyjnych, akcjach na rzecz społeczności lokalnych itp.,

- informacje o nagrodach i wyróżnieniach<sup>14</sup> oraz *rating*, czyli poddawanie się ocenie prowadzonej przez wyspecjalizowane agencje, której celem jest stworzenie list rankingowych w określonych kategoriach życia gospodarczego.



**Rysunek 1.** Etapy kreowania wizerunku organizacji.

**Picture 1.** Steps to create the image of the organization.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Knecht Z. (2006), *Public Relations w administracji publicznej*. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s 14.

Do zestawień służących do oceny pozycji konkurencyjnej JST w określonych kategoriach, podawanych do wiadomości publicznej należą m.in. (Knapik 2009, s. 174)<sup>15</sup>:

<sup>14</sup> Por. np. [http://www.archiwum.bip.piaseczno.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=183&Itemid=300](http://www.archiwum.bip.piaseczno.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=183&Itemid=300) (dostęp 05.01.2011); <http://www.polkowice.pl/strona/39/Sukcesy%20gminy%20Polkowice> (dostęp 05.01.2011) czy <http://www.sochaczew.pl/beta/index.php?pokaz=kontent&idKontent=24&MediumID=&sub=3> (dostęp 05.01.2011).

<sup>15</sup> Por. Ranking Europejska Gmina - Europejskie Miasto 2010, na: [http://www.gazetaprawna.pl/serwis/samorząd/ranking\\_gmin\\_2010](http://www.gazetaprawna.pl/serwis/samorząd/ranking_gmin_2010) (dostęp 07.01.2011); *Złota Sетка Samorządów - dziesięć miejsc dla Gminy Zielonki*, na: [http://zielonki.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=795&Itemid=384](http://zielonki.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=795&Itemid=384) (dostęp 04.01.2011); *Ranking Rzeczpospolitej Samorządu 2010: Krasnystaw w czołówce*, na: <http://www.dziennikwschodni.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100722/CHELM/381676978> (dostęp 05.01.2011); <http://gmina.fairplay.pl/> (dostęp 03.01.2011); *Ranking Gmin i Powiatów w 2010 roku*, na: <http://www.zpp.pl/index.php?path=main/glowna/ranking> (dostęp 05.01.2011); *Ranking miast 2010: Newsweek przedstawia ranking miast*, na: <http://www.students.pl/wokol-studiow/kultura/details/41756/Ranking-miast-2010-Newsweek-przedstawia-ranking-miast> (dostęp 03.01.2011); [http://www.przekroj.pl/pub/files/tabele/rankingmiast\\_2010.pdf](http://www.przekroj.pl/pub/files/tabele/rankingmiast_2010.pdf) (dostęp 03.01.2011), A. Fandrejewska, *Śląsk najbardziej atrakcyjny dla inwestorów*, na: <http://www.rp.pl/artykul/163965,406812-Slask-najbardziej-atrakcyjny-dla-inwestorow.html> (dostęp 08.01.2011).



- organizowany przez „Dziennik Gazeta Prawna” ranking Europejska Gmina - Europejskie Miasto, w którym wyróżnia się samorzady osiągające największe sukcesy w pozyskiwaniu środków unijnych, biorąc pod uwagę wszystkie programy pomocowe, których beneficjentami są zarówno władze samorządowe, jak i przedsiębiorstwa, rolnicy i organizacje społeczne; dane niezbędne do stworzenia rankingu pochodzą z dokumentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Agencji Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa; w 2010 roku na czele tego zestawienia znalazła się miejscowość Krzeszowice w powiecie krakowskim, zaś w latach 2008 i 2009 - Szklarska Poręba,
  - ranking „Rzeczpospolitej” pod nazwą „Złota Setka Samorządów”, w którym ocenia się duże miasta, gminy miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie w dwóch etapach; w pierwszym z nich sprawdza się finanse i inwestycje, zaś w drugim koncentruje na edukacji, rozwoju gminy i jakości zarządzania; w rankingu nagradzane są te samorzady, które najlepiej dbają o rozwój i podniesienie jakości życia mieszkańców, zgodnie z regułami odpowiedzialności i bezpieczeństwa finansowego; punkty przyznawane są też za pozyskanie funduszy z Unii Europejskiej, ale także za współpracę z lokalnymi organizacjami samorządowymi, za poziom edukacji, nakłady na gospodarkę mieszkaniową, poprawność wydawania decyzji administracyjnych i przygotowanie budżetu; w 2010 w kategorii dużych miast pierwsze miejsce zajęła Poznań, wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich liderem był Kórnik z województwa wielkopolskiego, zaś najlepiej zarządzaną gminą wiejską okazała się gmina Zabierzów koło Krakowa,
  - Ogólnopolski Konkurs i Program Certyfikacyjny „Gmina Fair Play” – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji, afiliowany przy Krajowej Izbie Gospodarczej, w którym gminy rywalizują o tytuł i certyfikat „Gmina Fair Play”; ideą konkursu jest wyłonienie, nagrodzenie a następnie wsparcie samorządów w pełni zaangażowanych w tworzenie jak najlepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz aktywnych w przyciąganiu nowych inwestorów; gminy nagradzane są w sześciu kategoriach: gminy wiejskie agro, gminy wiejskie wielofunkcyjne, miasteczka i małe miasta, średnie miasta, duże miasta oraz gminy turystyczne; w 2010 wyróżniono w tym konkursie 11 gmin: w kategorii gmin wiejskich agro - Gminę Tryńcza (woj. podkarpackie), w kategorii gmin wiejskich wielofunkcyjnych - Gminę Kleszczów (woj. łódzkie), Gminę Kobierzyce (woj. dolnośląskie), Gminę Lesznów (woj. mazowieckie) oraz Gminę Świdnica (woj. lubuskie), wśród miasteczek i małych miast - Gminę Babimost (woj. lubuskie), Gminę Mszczonów (woj. mazowieckie), Gminę Ośno Lubuskie (woj. lubuskie) oraz Gminę Polkowice (woj. dolnośląskie), w kategorii średnich miast - Gminę Miasto Ostrów Wielkopolski (woj. wielkopolskie), zaś wśród dużych miast - Miasto Rzeszów (woj. podkarpackie),
  - niekomercyjny, bo oparty na zasadzie bezpłatnego i dobrowolnego uczestnictwa wszystkich samorządów szczebla gminnego i powiatowego w całym kraju ranking gmin Związku Powiatów Polskich, prowadzony w podziale na cztery kategorie JST: powiaty, miasta na prawach powiatu, gminy miejskie i miejsko - wiejskie oraz gminy wiejskie; miejsce w czołówce tego zestawienia mobilizuje lokalne samorzady do skutecznego działania, wysoka pozycja w rankingu przekłada się bowiem na wzrost liczby turystów i inwestorów; w 2010 najlepiej ocenionym powiatem był Powiat Mławski, miastem na prawach powiatu Nowy Sącz, wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich wyróżniono Gminę Polanica-Zdrój, zaś najwyższą sklasyfikowaną gminą wiejską okazała się Gmina Radomyśl nad Sanem,
  - rankingi polskich miast, publikowane m.in. przez magazyn „Newsweek”, tygodnik „Polityka” czy „Przekrój”, których celem jest wskazanie, które polskie miasta najlepiej pozyskują kapitał ludzki, zapewniając dobrą pracę, edukację i jakość życia; według „Newsweeka” pierwsze miejsca w tym rankingu w 2010 zdobyły: Warszawa, Poznań i Wrocław, zaś w zestawieniu „Przekroju” na najwyższej pozycji znalazła się Gdynia, przed Katowicami i Gdańskiem,
  - ranking atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów opracowywany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, w którym od pięciu lat liderem jest województwo śląskie, które w 2009 uplasowało się na miejscu pierwszym przed województwem dolnośląskim i mazowieckim.
- W kontekście tworzenia wizerunku JST należy także wspomnieć o etyce działań w tym zakresie. Normy i wartości uznawane przez pracowników jednostki, a także ich oczekiwania wobec firmy i środowiska zewnętrznego tworzą etykę w organizacji. Skutkuje to powstaniem społecznej odpowiedzialności organizacji stanowiącej, iż firmy są moralnie odpowiedzialne i zobowiązane do rozliczenia się ze swej działalności. Etyka jest jednym z najważniejszych elementów budowania wizerunku i reputacji gminy, natomiast postępowanie administracji publicznej nie polega wyłącznie na rzetelnym i uczciwym działaniu, ale również na zaangażowaniu społecznym i trosce o odpowiednią jakość świadczeń względem mieszkańców (Minus 1995, s. 21).

### Zarządzanie sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się w jednostkach samorządu terytorialnego

Ważną formą public relations, wykorzystywaną zarówno w marketingu terytorialnym jak i w przedsiębiorstwach, jest kryzysowe public relations, czyli zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, tzw. dynamicznie rozwijających się. Jeśli chce się minimalizować straty, trzeba bowiem zmienić podejście do tego rodzaju wydarzeń, o których nie należy myśleć jako o kryzysowych, ale jako szybko rozwijających się, w przypadku których właściwa i natychmiastowa reakcja może odwrócić bieg zdarzeń i zapobiec problemom lub nawet tragedii.

Za zarządzanie kryzysowe uznaje się umiejętności organizowania działań w trudnych i niespodziewanych sytuacjach, tak, aby zaistniałe szkody były jak najmniejsze. Niewłaściwe zarządzanie sytuacją kryzysową przez władze powiatu, miasta czy gminy może przyczynić się do utraty jej wiarygodności, a w konsekwencji do powstania negatywnego wizerunku danego miejsca (Henslowe 2005, s. 105-106). Dlatego, tak istotne jest, aby w samorządach terytorialnych powoływane były specjalne komórki zajmujące się zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi, pełniące także funkcje edukatora lokalnej społeczności i wskazujące model zachowań w sytuacjach zagrażających życiu.

Słowo kryzys pochodzi od starogreckiego określenia: „krisis”, które oznacza przesilenie. Według innej definicji kryzys to decyzja, od której zależy, czy sytuacja w danej organizacji poprawi się, czy też odwrotnie – ulegnie pogorszeniu. W JST kryzysem może być sytuacja konfliktowa, nieprzewidywalna, destruktywna, np. klęski żywiołowe, katastrofy czy zdarzenia losowe wywołane czynnikiem ludzkim, ale również tzw. kryzys komunikacyjny, tj. każda sytuacja zagrażająca reputacji, która przyciąga uwagę mediów (Batko 2003, s. 361). Kryzys to sytuacja trudna lub niemożliwa do opanowania w normalnym trybie wydarzeń (Bulak 2001, za: Batko 2003, s. 361).

Wszystkie kryzysy z punktu widzenia specjalisty PR mają jedną podstawową cechę wspólną - jest to utrata zaufania ważnych dla danej firmy grup lub samo ryzyko zaistnienia takiej sytuacji. Nadrzędnym celem walki z kryzysem jest więc ochrona podstawowych wartości jakimi są wiarygodność i dobra reputacja organizacji.

Aby szybko i skutecznie pokonać kryzys oraz zminimalizować jego negatywne skutki należy jak najszybciej stworzyć plan antykryzysowy a następnie wprowadzić go w życie. Przed opracowaniem procedury działania powinno się przeprowadzić aktualną analizę sytuacji oraz określić rodzaj i wielkość zaistniałego kryzysu. Kolejnymi krokami podejmowanymi w celu opanowania sytuacji kryzysowej są (Petlińska 2007, s. 95):

- powołanie sztabu kryzysowego; w skład takiej jednostki powinny wchodzić 3-4 dobrze poinformowane o aktualnej sytuacji osoby (np. wójt, kierownik referatu, przedstawiciel agencji PR),
- ustalenie systemu łączności i komunikacji osób podczas kryzysu; przyporządkowanie zakresu kompetencji poszczególnym członkom sztabu kryzysowego, wyznaczenie osoby, która będzie udzielać publicznych wywiadów,
- stworzenie katalogu trudnych pytań; ustalenie tej samej, zgodnej z prawdą argumentacji podejmowanych działań,
- określenie nowego pozycjonowania wizerunku i marki, funkcjonującego po zakończeniu kryzysu.

Następny etap wychodzenia z kryzysu koncentruje się na realizacji zaplanowanych działań. Organizacja wprowadza w życie konkretne metody komunikacji ustalone na poziomie sztabu kryzysowego. Istnieje szereg sposobów informowania o sytuacji kryzysowej w obrębie i poza organizacją, m.in. poprzez kontakt osobisty, listowny, faks czy e-mail. Media mogą otrzymać informacje prasowe i listy wyjaśniające lub wziąć udział w konferencji prasowej. Każda z tych opcji ma inne znaczenie. Powinna być wybrana przez profesjonalistę, który w pełni rozumie sytuację oraz dobre i złe strony każdej z metod<sup>16</sup>.

Ostatnim elementem zarządzania kryzysem jest reorganizacja i ocena przeprowadzonych działań. Według agencji Pressence Public Relations kluczem do skutecznego zarządzania kryzysem jest unikanie polegania wyłącznie na wcześniej przygotowanych planach, które tracą sens, kiedy nie sprawdza się choć jedno wstępne założenie oraz budowanie procesu zarządzania kryzysem, który uwzględnia nieprzewidywalność i bazuje przede wszystkim na wyszkoleniu ludzi i stworzeniu sprawdzonych procedur<sup>17</sup>.

Sytuacje dynamicznie rozwijające się, spotykane najczęściej w praktyce funkcjonowania samorządów terytorialnych można podzielić na trzy grupy: wewnętrzne - dotyczące bezpośrednio władz samorządowych, tj. prezydenta, wójta, sołtysa, rady miejskiej czy urzędników (np. posądzenie o przyjęcie łapówki, nieetyczne zachowanie), pośrednie - dotyczące jednostek podległych, spółek gminy czy inwestorów oraz zewnętrzne - dotyczące danej społeczności lokalnej. Według R. Czechowskiego, byłego prezesa Zarządu Polskiego Stowarzyszenia PR, celem organizacji w obliczu takich sytuacji jest zawsze przywrócenie normalności w sferze operacyjnej, czyli zapewnienie funkcjonowania organizacji, a także zminimalizowanie negatywnych skutków w obszarze wizerunku (Czechowski, Moczowska, 2003).

<sup>16</sup> Na: <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=86&cat=11&itemcat=1> (dostęp 1.06.2008).

<sup>17</sup> Na: [http://pressence.com.pl/lib/czytelnia/jak\\_opracowac\\_plan\\_komunikacji\\_kryzysowej.pdf](http://pressence.com.pl/lib/czytelnia/jak_opracowac_plan_komunikacji_kryzysowej.pdf) (dostęp 1.06.2008).

Nie zawsze kryzys musi mieć tylko skutki negatywne dla funkcjonowania JST. Każdą sytuację dynamicznie rozwijającą się można wykorzystać do przeprowadzenia pozytywnej korekty wizerunku. Choć niektóre kryzysy trudno przewidzieć, należy być przygotowanym na ich wystąpienie. Istnieje wiele sygnałów, które mogą być zwiastunami kryzysu, a także działań umożliwiających sprawniejsze zarządzanie nim. Trzeba uważnie obserwować wewnętrzne otoczenie, np. stopień identyfikacji urzędników z urzędem, monitorować media, śledzić e-maile od mieszkańców, sporządzić mapę publiczności, listę kontaktów, dopasować kanały do grup docelowych, wybrać zespół zarządzania kryzysowego, przygotować materiały, np. gotowe wzorce tekstów ułożone w odpowiedniej kolejności, sporządzić podręcznik czy przeprowadzić symulację kryzysu (Czechowski, Moczowska, 2003).

Przykładem trudnych do przewidzenia sytuacji dynamicznie rozwijających się, w których zażegnanie kryzysu przez władze samorządowe przyczyniło się w konsekwencji do poprawy wizerunku JST była lawina w Tatrach w styczniu 2003 roku, w której zginęli uczniowie z tyskiego liceum oraz zawalenie się hali Międzynarodowych Targów Katowickich w styczniu 2006 roku.

Informacja o przysypaniu tyskich licealistów przez lawinę została wychwycona przypadkowo w internecie przez pracownika Urzędu Miasta Tychy. Członkowie utworzonego natychmiast sztabu reagowania kryzysowego zastanawiali się, czy sytuacja ta może mieć wpływ na władze miasta. Uznano, że tak, ponieważ ofiarami byli uczniowie szkoły będącej w gestii gminy, a wyprawę zorganizował Uczniowski Klub Sportowy, którego prezesem był nauczyciel geografii zatrudniony przez gminę. Powołany sztab podzielono na dwa zespoły, z których pierwszy został w Tychach, drugi wyjechał do Zakopanego. Skontaktowano się z rodzicami uczniów, zorganizowano im przejazd autobusem na miejsce tragedii razem z psychologiem i pielęgniarkami, nawiązano łączność z TOPR-em, schroniskiem w Morskim Oku, szpitalem w Zakopanem oraz miejscowymi władzami lokalnymi. Na miejscu zadbano także o wsparcie psychologiczne z krakowskiej policji. Ponadto zajęto się ochroną ocalałych dzieci i ich rodzin, sprowadzeniem ich do Tychów, ograniczeniem zasięgu kryzysu do samej katastrofy i relacjami z mediami. Dzięki przyjętym rozwiązaniom nie tylko nie ucierpiał wizerunek miasta, ale osiągnięto pozytywne rezultaty z punktu widzenia PR, zaś największym sukcesem było efektywne wsparcie dla ofiar. W okresie bezpośrednio po tragedii zorganizowano w lutym i kwietniu koncerty „Epitafium dusz”. Bezpośrednio przed rozwiązaniem sztabu kryzysowego, które ogłoszono w lipcu 2003 roku, władze lokalne kupiły sprzęt dla ratowników TOPR-u, który razem z rodzicami i przedstawicielami mediów zawieziono do Zakopanego. W listopadzie 2003 i styczniu 2004 przeprowadzono

jeszcze wspólne kampanie społeczne pod hasłem „Bezpieczne Tatry” (Czechowski, Moczowska, 2003).

Jeśli chodzi o wydarzenia z Katowic, to przeprowadzoną tam akcją ratunkową uznano za wzorcową, głównie dzięki zapałowi i rozsądkowi ludzi, przyzwyczajonych na Śląsku do sytuacji kryzysowych. Wszystkie media podawały informacje o sprawnie prowadzonych działaniach, karetkach ratownictwa medycznego obecnych pod halą już 10 minut po jej zawaleniu się, dysponowaniu przez ratowników odpowiednią ilością ciężkiego sprzętu oraz obecności lekarzy różnych specjalności. Podstawowym źródłem informacji był sztab kryzysowy pod kierownictwem Śląskiego Wojewódzkiego Komendanta Straży Pożarnej w Katowicach oraz rzecznik prasowy wojewody śląskiego. Według ówczesnego ministra zdrowia prof. Z. Religii to, co zrobiono w Katowicach w zakresie ratownictwa medycznego było działaniem godnym naśladowania i podziwu (Dominiak 2006, s. 20). Wprawdzie w związku z akcją w Katowicach pojawiły się zarzuty dotyczące braku oświetlenia oraz wątpliwości co do zbyt wczesnego zakończenia akcji ratowniczej, ale ogólnie działania sztabu oceniono bardzo pozytywnie, a na poprawę wizerunku miasta wpłynęła solidarność jego mieszkańców zjednoczonych w obliczu tragedii.

## Podsumowanie

W ujęciu marketingu terytorialnego JST jest postrzegana jako produkt w postaci organizacji, która powinna być właściwie zarządzana, potrzebuje właściwej komunikacji z interesariuszami i sprawnych, partnerskich relacji z mediami. Dlatego władze JST powinny wdrażać w ramach procesów zarządzania system komunikacji marketingowej, którego nieodłącznym elementem jest sprawnie funkcjonujący program działań z zakresu public relations. Nie mogą być one doraźne, ale wymagają konsekwencji i stopniowego wdrażania poszczególnych etapów założonej strategii. Efekty właściwie prowadzonego PR jednostek samorządów terytorialnych zauważalne są dopiero w dłuższej perspektywie czasu, ale mimo to, działania te powinny być podejmowane w warunkach zaostrej konkurencji między jednostkami terytorialnymi, rywalizacji o inwestorów i turystów oraz rosnących potrzeb mieszkańców. Sprawnie realizowane założenia polityki PR pozwalają nie tylko na poprawę wizerunku JST, ale również przeciwdziałanie kryzysom i pozyskiwanie przychylności różnych grup interesariuszy.

## Literatura:

1. Anholt S. (2006), *Sprawiedliwość marek*. Instytut Marki Polskiej, Warszawa.

2. Augustyn A. (2003), *Kreowanie wizerunku miasta i jego wpływ na rozwój gospodarczy*. W: D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
3. Barczak B. (1999), *Marketing w zarządzaniu gminą*. „Samorząd terytorialny”, nr 11.
4. Batko A. (2003), *Zarządzanie sytuacją kryzysową na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, W: D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
5. Bąk M. (2006), *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, Europejska Akademia Samorządowa, Twigger, Warszawa.
6. Brodzka-Kostrzewska A. (2007), *PR terytorialny, czyli jak przyciągnąć inwestorów do swojego regionu*, Konferencja PR w biznesie, Warszawa.
7. Budzyński W. (2000), *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
8. Bulak P. (2001), *Kryzysowe public relations*. „Marketing i Rynek”, nr 7.
9. Czechowski R., Moczowska A. (2003), *Zarządzanie sytuacją kryzysową na przykładzie działań podczas lawiny w Tatrach*, Sesja plenarna II Kongresu PR, Rzeszów.
10. Czornik M. (1998), *Promocja miasta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.
11. Davis A. (2007), *Public relations*, PWE, Warszawa.
12. Domański T. (2006), *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego*, W: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Tom CXVI, Warszawa.
13. Dominiak M. (2006), *Komunikacja w kryzysie, emocje czy chłodna kalkulacja*, „Piar.pl”, nr 4.
14. Drzazga M. (2005), *Promocja w działalności marketingowej Urzędu Miasta Jaworzno*, W: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji. Kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
15. Florek M. (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
16. Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
17. Henslowe P. (2005), *Public relations od podstaw*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
18. Janhard R. (1996), *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Fundacja im. F. Eberta, Gliwice.
19. Klisiński J., Widera Z. (2006), *Marketing samorządu terytorialnego - aspekty lokalne*, Wydawnictwo Unikat 2, Katowice.
20. Knapik (Niedzielska) A. (2009), *Marketing terytorialny - sposób myślenia i działania władz samorządowych*, „Equilibrium”, nr 2.
21. Knecht Z. (2006), *Public Relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
22. Łazorko-Stala K. (2008), *Kreacja wizerunku za pośrednictwem public relations*, W: A. Pabian (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
23. Łuczak A. (2000), *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 10.
24. Łuczak A. (2001), *Wizerunek miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 1-2.
25. Maćkowska R. (2005), *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk.
26. Malicka D., Rybak A. (2008), *Mocny element promocji miast*, „Media Business. Miesięcznik komunikacji marketingowej”, nr 4.
27. Minus P. (1995), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Pabian A. (2008), *Promocja. Nowoczesne formy i środki*, Difin, Warszawa.
29. Pasieczny J. (2006), *Kreowanie marki gminy*, „Problemy zarządzania”, nr 3.
30. Petlińska M. (2007), *Kryzys w oczach PR-owców*, „Marketing w Praktyce”, nr 9.
31. Pilarczyk B., Mruk H. (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.
32. Pokrzycka L. (2006), *Public relations jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie Lubelszczyzny*, W: S. Michałowski (red.), *Władza lokalna a media. Zarządzanie informacją – public relations – promocja jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
33. Proszowska-Sala A., Florek M. (2010), *Promocja miast – nowa perspektywa*, Stroer, Warszawa.
34. Saitel P. (2003), *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
35. Stanowicka – Traczyk A. (2007), *Rola marketingu mix w budowaniu tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 9.
36. Strzelecki Z. (2008), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa.
37. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska-OFICYNA, Warszawa.
38. Tarczydło B. (2005), *Lobbying jako narzędzie przedsiębiorcy*, W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk.
39. Walarowska I. (2009), *Ambasadorzy marki - relacje z mediami*, Materiały ze szkolenia „Ambasador marki”, Częstochowa.
40. Wiśniewski E. (2000), *Kreowanie wizerunku miasta jako element marketingu terytorialnego na przykładzie Kołobrzegu*, „Firma i Rynek”, nr 4 (17).

41. Wojciechowski E. (1997), *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
42. Wojcik K. (1998), *Public Relations od A do Z, Tom I*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
43. Wojcik K. (2001), *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
44. Żabińska T. (2008), *Wydarzenie jako produkt turystyczny i narzędzie komunikacji marketingowej*, W: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa.
45. <http://gazetaprawna.pl>
46. <http://gmina.fairplay.pl>
47. <http://presence.com.pl>
48. <http://www.dziennikwschodni.pl>
49. <http://www.epr.pl>
50. <http://www.przekroj.pl>
51. <http://www.rp.pl>
52. <http://www.students.pl>
53. <http://www.zpp.pl>
54. <http://zielonki.pl>

**Strony internetowe:**

## PUBLIC RELATIONS IN ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT UNITS

**Anna Niedzielska**

Częstochowa University of Technology

**Summary:** In the elaboration presented below the attention has been paid to the use of public relations (PR) in marketing communication of local government units (LGUs), on the assumption that public relations is a key tool in the promotion mix used by LGUs. The purpose of the deliberation was to present the range of PR activities in territorial marketing, including building positive relations with surroundings, creating the best possible image of LGUs in their stakeholders' opinion and competent problem-solving associated with the crisis.

**Key words:** public relations, marketing communications, local government units

*Adres do korespondencji/ Mailing address: niedzielska@zim.pcz.pl*

## NIESTANDARDOWE DZIAŁANIA PROMOCYJNE POLSKICH JEDNOSTEK TERYTORIALNYCH

Marcin Gębarowski

Politechnika Rzeszowska

**Streszczenie:** W opracowaniu wskazano przesłanki rozszerzania działań promocyjnych jednostek terytorialnych oraz odniesiono się do istoty niestandardowych form komunikacji marketingowej. Głównym zamierzeniem było zidentyfikowanie oraz pogrupowanie nieszablonowych – innych, niż uznawane za tradycyjne – działań promocyjnych zrealizowanych w ciągu kilku ostatnich lat przez polskie miasta i regiony. Działania te, ze względu na swój nowatorski charakter, można zakwalifikować jako ambient media. W odniesieniu do każdej z wyodrębnionych form promocji – product placement, gier miejskich, fotokodów, wydarzeń marketingowych, nietypowych nośników treści reklamowych, nowatorskich kanałów komunikacji internetowej, field marketingu – przywołano liczne przykłady. Autor w swoich rozważaniach oparł się na wieloletnich obserwacjach aktywności marketingowej polskich jednostek terytorialnych.

**Słowa kluczowe:** promocja, marketing terytorialny, ambient media.

### Wstęp

Podobnie, jak przedsiębiorstwa, również polskie miasta i regiony zmuszone są do rywalizowania w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Konkrowanie odbywa się w dwóch zasadniczych obszarach – na poziomie produktu terytorialnego oraz działań promocyjnych. W przypadku promocji ważna jest nie tylko intensywność prowadzonych działań, ale również różnorodność form wykorzystywanych do skutecznego komunikowania się z wybranymi grupami adresatów działań marketingowych.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie oraz pogrupowanie oryginalnych – innych, niż uznawane za tradycyjne – form komunikacji marketingowej, które zostały wykorzystane przez polskie jednostki terytorialne<sup>18</sup>. Dokonane to zostanie w oparciu o analizę akcji promocyjnych zrealizowanych przez polskie miasta i regiony w okresie ostatnich kilku lat.

Przesłanki rozszerzania działań promocyjnych jednostek terytorialnych

Nadawcom komunikatów promocyjnych (w tym również władzom lokalnym) coraz trudniej jest dotrzeć do zróżnicowanych grup adresatów działań marketingowych. Jedną z przyczyn tego zjawiska jest znużenie tradycyjnymi, wykorzystywanymi od wielu

lat, formami komunikacji marketingowej. Ponadto powszechnie występujący w mediach elektronicznych szum informacyjny, powodowany m.in. emitowaniem zbyt wielu przekazów reklamowych, sprawia, iż odbiorcy zapamiętują coraz mniej treści. Natłok reklam nasila zjawisko ich unikania przez widzów, słuchaczy radia i użytkowników internetu. Przykładem takiego zachowania jest tzw. zapping, czyli przełączanie kanałów telewizyjnych w czasie trwania reklam.

Istotną determinantą poszukiwania nowych form komunikacji jest konieczność przechodzenia z monologicznego przekazu w dialog. Zmiany, które zaszły w ostatnich latach w zachowaniach nabywców, powodują, iż często chcą oni przejmować inicjatywę w zakresie generowania treści oraz wymiany informacji. Z tego względu jednostki terytorialne (w tym przede wszystkim ośrodki miejskie) coraz chętniej sięgają po te narzędzia komunikacji marketingowej, które pozwalają nawiązać interakcję z ważnymi dla nich grupami docelowymi oraz oferują szybki i dwustronny przepływ informacji.

Istnieją także grupy adresatów działań marketingowych, które stały się szczególnie wymagające w zakresie organizowania procesu komunikacji. Na przykład w przypadku młodych osób (m.in. poszukujących destynacji dla wakacyjnego wypoczynku lub stojących przed wyborem miejsca studiów) istotne jest stworzenie przekazu, który zainteresuje ich nie tylko swoją treścią, ale również formą. W związku z tym, adresując ofertę miasta lub regionu do uczniów i studentów, koniecznym staje się sięganie po atrakcyjne dla nich kanały oraz formy komunikacji.

<sup>18</sup> Jako tradycyjne formy komunikacji marketingowej rozumieć należy: reklamę telewizyjną, reklamę radiową, reklamę w dziennikach i czasopismach, reklamę zewnętrzną (tzw. outdoor), reklamę kinową, druki reklamowe (katalogi, foldery, ulotki), galanterię reklamową.

Przywołane zmiany, zachodzące w obszarze komunikacji marketingowej, przyczyniły się do zwiększenia zainteresowania niestandardowymi formami promocji. Determinanty i ramy ich stosowania przez podmioty rynkowe zostały już szeroko przedstawione w literaturze przedmiotu. W przypadku jednostek terytorialnych nie określono jednak jeszcze zakresu wykorzystania działań, które można określić jako ambient media.

### Rozumienie niestandardowych form komunikacji marketingowej

W ramach dywersyfikowania działań promocyjnych sięga się po oryginalne, rzadko dotychczas wykorzystywane, formy komunikacji marketingowej. Ze zjawiskiem tym wiąże się termin „ambient media”, który od kilku lat spotykany jest w literaturze przedmiotu. Pojęcie to jest trudno definiowalne, gdyż często określa się nim każde nietypowe działanie, nie mieszczące się w dotychczas znanych kanałach komunikacyjnych. Można przyjąć, że ambient media to alternatywne nośniki reklamy, inne niż prasa, radio, telewizja, czy internet. To także wszystkie niestandardowe akcje, które przeprowadza się za pośrednictwem mediów tradycyjnych oraz pozostałych kanałów komunikacji (Hatańska 2002, s. 7).

Cechą charakterystyczną ambient media jest odmiennność przekazu oraz pojawianie się go w sytuacjach i miejscach najmniej oczekiwanych przez adresatów działań marketingowych. Dzięki temu uaktywnia się tzw. czynnik zaskoczenia (ang. „wow!” factor). Aktywność zaliczana do ambient media opiera się zatem na nieszablonowych rozwiązaniach, które – głównie za sprawą uzyskiwanego rozgłosu – pozwalają skuteczniej (niż tradycyjne formy promocji) realizować cele komunikacyjne. Stosowanie takich niekonwencjonalnych działań z reguły umożliwia osiągnięcie dobrych efektów, przy wykorzystaniu niewielkich środków finansowych. Istotę ambient media można zwięźle scharakteryzować w postaci „3N” – rozumiejąc przez ten skrót działania: nowe, niekonwencjonalne i niskonakładowe (Gębarowski 2007, s. 25).

**Należy zauważyć, iż rozwiązania bazujące na oryginalnych koncepcjach powinna cechować niepowtarzalność oraz efemeryczność. Dany przekaz może zaskakiwać tylko przez określony (z reguły krótki) okres. Powielanie określonych koncepcji przez dłuższy czas lub w kolejnych kampaniach promocyjnych prowadzi do umasowienia pierwotnie nowatorskich rozwiązań oraz zatracenia przez nie unikalnego charakteru. W związku z tym reklamodawcy oraz pracujące dla nich agencje marketingowe ciągle poszukują nowych form komunikacji.**

Identyfikacja niestandardowych form komunikacji wykorzystanych w kampaniach promocyjnych polskich miast i regionów

Władze jednostek terytorialnych coraz częściej decydują się na zastosowanie niekonwencjonalnych sposobów komunikacji marketingowej. W Polsce, w ciągu ostatniej dekady, zrealizowano wiele przedsięwzięć, w ramach których zdecydowano się na wykorzystanie oryginalnych koncepcji na promowanie miast i regionów.

Jednym z rzadko stosowanych pomysłów w obszarze marketingu terytorialnego jest **product placement**, czyli lokowanie konkretnych miejsc z reguły w filmach oraz serialach telewizyjnych (najczęściej spotykany zabieg promocyjny to kręcenie ujęć w charakterystycznych punktach miast)<sup>19</sup>. Tę formę aktywności promocyjnej zaczęto wykorzystywać za granicą o wiele wcześniej niż w Polsce. Obecnie jednak można podać kilkanaście rodzimych przykładów.

Egzemplifikacją umieszczenia serialowej rzeczywistości w polskich miastach jest Wrocław, w którym toczyła się akcja seriali „Pierwsza miłość” (Polsat) oraz „Tancerze” (TVP2). Przykładami innych polskich ośrodków, które uwzględniono w scenariuszach seriali, są m.in.: Bydgoszcz („Egzamin z życia” i „M jak miłość” w TVP2), Kraków („Majka” w TVN), Warszawa („Teraz albo nigdy” w TVN), Łódź („Londyńczycy 2” w TVP1). W ramach product placement również filmy wykorzystuje się jako nośniki promowania jednostek terytorialnych. Przykładem jest Płock, w przypadku którego Urząd Miasta dofinansował w kwocie 250 tys. zł powstanie filmu „Fenomen”. Jego akcja toczy się m.in. w tym mieście (Piotrowski, Jagiełło, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6273977,product\\_placement\\_jest\\_stary\\_jak\\_swiat.html?as=1&startsz=x](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6273977,product_placement_jest_stary_jak_swiat.html?as=1&startsz=x)).

Ilustracją skutecznego zastosowania product placement – w taki sposób, który przyczynił się do wypromowania walorów jednostki terytorialnej – jest cieszący się dużą popularnością serial „Ojciec Mateusz”. Zrealizowano go na zamówienie TVP1 w oparciu o włoski format „Don Matteo”<sup>20</sup>. Akcja polskiej wersji serialu rozrywa się w Sandomierzu. To głównie za sprawą pokazywania przygód bohatera filmu – mieszkającego w tym mieście księdza, którego pasją jest rozwiązywanie zagadek kryminalnych – w 2009 roku do Sandomierza przyjechało o 30 proc. osób więcej niż

<sup>19</sup> Product placement dotyczy nie tylko filmów i seriali telewizyjnych. Pod pojęciem tym rozumie się bowiem działania polegające na umieszczeniu w rozpoznawalny sposób produktów lub elementów ich marek (np. znaków graficznych, fraz melodycznych) w akcjach filmów, programach telewizyjnych (np. typu *reality show*), słuchowiskach radiowych, artykułach prasowych, sztukach teatralnych, tekstach książek lub piosenek, wideoklipach oraz grach komputerowych (por. Gębarowski 2007, s. 31).

<sup>20</sup> Emisja pilotowego odcinka serialu „Ojciec Mateusz” miała miejsce w TVP1 w listopadzie 2008 roku.



w poprzednim sezonie (por. *Ojciec...*, <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100124/KULTURA03/479066953>). Sandomierski oddział PTTK, w odpowiedzi na zwiększone zainteresowanie turystów, przygotował trasę „Na tropie Ojca Mateusza”. Dzięki staraniom władz samorządowych w drugiej serii serialu pokazane zostało nie tylko miasto, ale również atrakcje turystyczne zlokalizowane w jego pobliżu – m.in. Wąwóz Królowej Jadwigi oraz Góry Pieprzowe (*Seriale nakręcają...*, s. 8). W kolejnych edycjach „Ojca Mateusza” akcja niektórych odcinków toczyła się także w innych miastach (m.in. w Kielcach, Bałtowie, Busku-Zdroju, Pacanowie i Opatowie), gdyż Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego podpisała z Telewizją Polską umowę dotyczącą współfinansowania produkcji serialu. Dofinansowano produkcję 20 odcinków w kwocie 1,3 mln zł (połowę tej kwoty pokryły władze województwa świętokrzyskiego). Organizacja wsparła finansowo także produkcję nowej czołówki serialu (przeznaczono na ten cel 488 tys. zł) oraz wykonanie i emisję billboardów sponsorskich (8-sekundowych reklam, emitowanych przed każdym odcinkiem serialu) promujących region. Koszt tego przedsięwzięcia to ok. 350 tys. zł (*Ojciec...*, <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100124/KULTURA03/479066953>).

Przykład Sandomierza pokazał, że product placement (przy właściwym wykorzystaniu) może stać się w przypadku polskich jednostek terytorialnych skutecznym narzędziem stymulowania ruchu turystycznego. Potwierdzają to także zagraniczne doświadczenia. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii przez firmę *Halifax Travel* pokazały, że miejsca umieszczone w filmach cieszyły się ponad 30 proc. wzrostem przybyłych gości. Badania pokazały także, że 25 proc. wszystkich brytyjskich turystów zdecydowało się na wybór wakacyjnej destynacji pod wpływem filmu, książki lub serialu telewizyjnego (Avraham, Ketter 2008 s. 152). Należy przy tym zauważyć, iż wykorzystanie product placement może okazać się szczególnie skuteczne w odniesieniu do mniejszych ośrodków. Wizerunek dużych miast jest bowiem często kreowany przez media ogólnokrajowe w programach informacyjnych.

W przypadku product placement dotyczącego jednostek terytorialnych można wskazać kilka determinant skuteczności jego stosowania. Przede wszystkim istotne jest to, aby promowane miejsce w sposób naturalny (a nie sztuczny) zostało wkomponowane w akcję filmu lub serialu. Wymaga to od scenarzystów zgrabnego wprowadzenia miejskiego wątku, co nie zawsze można obserwować w polskich realizacjach telewizyjnych i kinowych. Ponadto włączenie product placement do działań promocyjnych wymaga zaangażowania władz lokalnych, które uzgadniają warunki współpracy z producentami filmów i seriali. Umieszczenie jednostki terytorialnej w akcji produkcji kinowej lub telewizyjnej wiąże się także z reguły prze-

znaczeniem na ten cel sporych kwot z lokalnych budżetów<sup>21</sup>. W kontekście wydatkowanego pieniędzy zaletą product placement jest jednak to, że dana miejscowość pojawia się podczas każdego kontaktu z filmem lub serialem. Inaczej jest natomiast w sytuacji, gdy na zaproszenie władz lokalnych nadawany jest jednorazowo z określonego miejsca program telewizyjny (np. prognoza pogody lub wydanie porannego programu w ramach tzw. telewizji śniadaniowej)<sup>22</sup>.

Kilka miast wykorzystało product placement za sprawą pojawienia się w teledyskach polskich wykonawców. Na taki sposób promocji zdecydowały się: Nysa (wideoklip zespołu *Feel* do piosenki „W odpowiedzi na twój list”), Wałcz (Justyna Steczkowska i „Proszę cię, skłam”), Opole (Krzysztof Krawczyk i „Z kobietami różnie bywało”). Ponadto głos radiowy, wypowiadający zdanie: „Olsztyn – przestrzeń radości. Dumny z Afromental”, zamieszczono w wideoklipie zespołu *Afromental* do utworu „Radio song” (por. Kalinowska 2009, s. 66). Z kolei Rzeszów, którego władze przeznaczyły na ten cel 20 tys. zł, pojawił się w wideoklipie belgijskiego wokalisty *Danzela* (*Niekonwencjonalne...*, <http://www.rzeszow.pl/promocja/niekonwencjonalne-dzialania-wizerunkowe-rzeszowa>). W teledysku do piosenki „What is life” pokazano: ujęcia nakręcone na płycie rzeszowskiego rynku, wybrane ulice, jeden z hoteli oraz witacz ustawiony przy drodze wjazdowej. Product placement w utworze muzycznym zagranicznego wykonawcy miał się przyczynić do skutecznej promocji stolicy województwa podkarpackiego za sprawą emisji wideoklipu w stacjach telewizyjnych oraz serwisach internetowych.

Za specyficzny przejaw product placement można uznać umieszczenie jednostki terytorialnej w **grze planszowej**. W 2008 roku jeden z producentów gier i zabawek dla dzieci zapowiedział wydanie specjalnej edycji popularnej gry „Monopoly”, zatytułowanej „Monopoly Świat”<sup>23</sup>. Mogły w niej znaleźć się dwa dodatkowe ośrodki, którym przyznano tzw. „dziką kartę”

<sup>21</sup> Według nieoficjalnych informacji władze Bydgoszczy za pokazanie miasta w jednym z odcinków serialu „Egzaminu z życia” (TVP2) zapłaciły ok. 100 tys. zł (por. Gałęzowski, <http://wyborcza.pl/1,76842,5102010.html>). Z kolei Łódź na promocję w ramach serialu „Londyńczycy 2” – miasto pojawiło się w 3 odcinkach (15 scenach i 23 lokalizacjach) – przeznaczyła 427 tys. zł (por. Wiewiórski, [http://wyborcza.pl/1,76842,6865406,Przetarg\\_po\\_lodzku.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6865406,Przetarg_po_lodzku.html)).

<sup>22</sup> Na przykład w 2008 roku za nadanie w ciągu jednego dnia kilkunastu prognoz pogody w stacji TVN24 oraz TVN Meteo Tarnów (promujący się jako „Polski biegun ciepła”) zapłacił 8 tys. zł (por. *TVN wiosennie...*, s. 7). Z kolei Krosno, które w 2010 roku podczas jednej doby pojawiło się ponad 20 razy na antenie TVN24 i TVN Meteo (każde wejście to ok. 3-4 minuty) w ramach „Wyjazdowej Prognozy Pogody” i „Wieczoru Meteo”, zapłaciło nadawcy ok. 20 tys. zł (por. Górczyca, <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100826/KROSNO/783368766>).

<sup>23</sup> Gra „Monopoly Świat” pojawiła się w ponad 50 krajach i w 37 wersjach językowych.

w drodze ogólnowiatowego głosowania (odbywało się ono za pośrednictwem internetu i trwało przez 6 tygodni). Jednym z polskich miast, które podjęło starania o umieszczenie na planszy gry, była Gdynia. Jej władze zrealizowały udaną kampanię wzywającą do oddawania głosów<sup>24</sup>. Dzięki temu, że miasto wsparło ponad 5 mln osób, wygrało ono „dziką kartę” (oprócz Tajpej) i można je zobaczyć w grze jako jedyne z Polski<sup>25</sup>. Innymi polskimi ośrodkami miejskimi, które bezskutecznie starały się o miejsce na planszy, były Szczecin oraz Warszawa.

Oryginalnym pomysłem jest wydawanie gier, które w całości odnoszą się konkretnego miejsca. Tę formę promocji zdecydowały się wykorzystać władze Przemyśla, na zlecenie których przygotowano grę planszową zatytułowaną „Dobry wojak Szwejk i wehikuł czasu Wincentego Svobody”. Dzięki niej gracze, przy pomocy pionków i kostki, mogli poznać przemyskie zabytki oraz inne atrakcje miasta (m.in. rynek miejski, Katedrę, Wieżę Zegarową, Zamek Kazimierzowski). W 2009 roku gra, w liczbie ponad 3 tys. egzemplarzy, pojawiła się w wybranych warszawskich kioskach i salonach prasowych, gdzie wręczano ją za darmo osobom nabywającym prasę. Do gry dołączano komiks pt. „Nieznana przygoda dobrego wojaka Szwejka w mieście Przemyślu”. Gra dostępna była również odpłatnie w przemyskich księgarniach (2 tys. sztuk). Za zrealizowanie przedsięwzięcia promocyjnego, opartego na wykorzystaniu gry planszowej, miasto zapłaciło 20 tys. zł (Mach, [http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34975,6939826,Przemysl\\_atakuje\\_Warszawe\\_Szwejkem.html](http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34975,6939826,Przemysl_atakuje_Warszawe_Szwejkem.html)).

Oprócz Przemyśla podobne pomysły zrealizowało kilka innych polskich miast. Na przykład w 2008 roku udostępniono grę edukacyjną zatytułowaną „Zakochany w Warszawie”. Powstała ona jako wynik konkursu ogłoszonego przez Biuro Stołecznego Konserwatora Zabytków, a celem jej twórców było zaznajomienie graczy z historią warszawskich zabytków (na planszy umieszczono 40 obiektów). Z kolei w 2009

<sup>24</sup> W ramach akcji informacyjnej ukazały się liczne doniesienia w mediach (m.in. w ogólnopolskich kanałach telewizyjnych oraz portalach internetowych). Gdynian do oddawania głosów na swoje miasto zachęcały również plakaty oraz ulotki z hasłem „Głosuj na Gdynię!”. Dla mieszkańców, którzy nie posiadali dostępu do internetu, uruchomiono w centrach handlowych stanowiska umożliwiające bezpłatne zagłosowanie. Swoją głos można było również oddać w specjalnym samochodzie jeżdżącym po mieście.

<sup>25</sup> Gdynię ulokowano na pierwszym miejscu na planszy (zaraz po polu „Start”). Oprócz polskiego miasta w grze „Monopoli Świat” uwzględniono 21 innych ośrodków miejskich: Montreal, Ryga, Kapsztad, Belgrad, Paryż, Jerozolima, Hongkong, Pekin, Londyn, Nowy Jork, Sydney, Vancouver, Szanghaj, Rzym, Toronto, Kijów, Istambuł, Ateny, Barcelona, Tokio oraz Tajpej. Ponadto na planszy znalazło się jeszcze jedno odwołanie do Polski – pole zatytułowane „Lotnisko Warszawa”.

roku przygotowano grę dla Katowic, której fabuła toczyła się na planszy podzielonej na 57 pól, krzyżujących się pośrodku i przypominających popularne biznesowe zabawy planszowe.

Miasta mogą również promować się w powiązaniu z produktami wprowadzanymi na rynek z inicjatywy producentów gier planszowych. Przykładem jest Kraśnik, którego władze podjęły współpracę z takim podmiotem. Dzięki temu gra zatytułowana „Kraśnik 1914”, nawiązująca do walk z okresu I wojny światowej, została opatrzona herbem miasta, adresem jego strony internetowej oraz opisem historycznym przygotowanym przez urzędników. Miasto za możliwość promowania się w ten sposób zapłaciło ok. 8 tys. zł. W zamian otrzymało także 200 egzemplarzy gry (Plapis, <http://www.dziennikwschodni.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080209/KRASNIK/546888394>).

Pokrewną formą promocji, która przyczynia się do kreowania wizerunku jednostek terytorialnych w atmosferze rozrywki, rywalizacji i edukacji, są **gry miejskie**. Przeprowadza się je w przestrzeni konkretnego miasta, najczęściej w postaci wydarzeń łączących w sobie cechy imprez masowych oraz happeningów ulicznych. Podstawą powodzenia gry miejskiej jest wymyślenie oryginalnego scenariusza, który nie tylko będzie odwoływał się do danego miejsca (np. jego historii, zabytków, infrastruktury), ale również będzie atrakcyjny dla potencjalnych uczestników zabawy (z tego względu niekiedy wymyśla się fikcyjną fabułę, jak np. napad na miejski ratusz, łamanie szyfru, poszukiwanie św. Mikołaja). Warunkiem sukcesu jest także rozpropagowanie wydarzenia wśród mieszkańców i turystów.

Przykładem ośrodka, w którym zrealizowano grę miejską, jest Sosnowiec. W 2009 roku, w ramach akcji „Miasto gra!”, wytyczono cztery trasy tematyczne: kulturalno-zabytkową, rekreacyjno-ekologiczną, sportową i sakralną. Gra trwała przez 4 weekendy i polegała na zbieraniu potwierdzeń odwiedzenia wskazanych miejsc na trasach – od liczby tych potwierdzeń zależały szanse na wylosowanie atrakcyjnych nagród. W 2010 roku zorganizowano w Sosnowcu drugą edycję wydarzenia, w nieco zmodyfikowanej formule (por. Mikołajczak 2009, s. 6).

Kolejnym miastem, gdzie od kilku lat organizuje się gry o zróżnicowanej fabule, jest Poznań<sup>26</sup>. Między innymi w 2010 roku w stolicy województwa wielkopolskiego przeprowadzono pierwszą grę miejską poświęconą Mistrzostwom Europy w piłce nożnej, które rozegrane zostaną w 2012 roku na polskich i ukraińskich stadionach. Uliczną zabawę poprzedziła rywalizacja w internecie, w której trzeba było wykazać się ogólną wiedzą - o Poznaniu, jego infrastrukturze sportowej, inwestycjach związanych z EURO 2012 oraz

<sup>26</sup> Informacje o grach ulicznych przeprowadzonych w Poznaniu można znaleźć na stronie internetowej o adresie: <http://gramiejska.pl>.

piłce nożnej. Następnie drużyny, w koszulkach różnych reprezentacji narodowych, rywalizowały w przestrzeni miejskiej. Zespoły miały za zadanie dotrzeć do jak największej liczby punktów, w których czekały przygotowane dla nich zadania.

Przykładami innych polskich jednostek terytorialnych, w których zrealizowano gry miejskie, są: Łódź (gra zatytułowana „ŁódźBój”), Ruda Śląska („Tour de RUDA”), Gdańsk („W pogoni za bursztynem”), Katowice („O KatowicACH!”), Świdnica („Citysekcja”), Gostyń („Gostyńska Gra Miejska – Śladami walk z zaborcą”).

Nadal mało spopularyzowanym sposobem komunikacji, który może zostać wykorzystany przez miasta oraz regiony, są **fotokody**<sup>27</sup>. Po raz pierwszy w Polsce w akcji promocyjnej jednostki terytorialnej tego typu rozwiązania zastosowała Łódź w ramach kampanii „Młodzi w Łodzi”. Celem przedsięwzięcia z 2009 roku, będącego projektem Biura Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy Urzędu Miasta, było zatrzymanie w stolicy województwa łódzkiego absolwentów szkół wyższych oraz pokazanie im, że mogą w tym mieście znaleźć pracę. Nakierowanie telefonu komórkowego na fotokody umieszczone na plakatach (na każdym z nich znajdował się inny rysunek) pozwalało użytkownikowi aparatu na połączenie się ze stroną internetową, na której znajdowały się informacje przydatne dla młodych osób poszukujących pracy (np. wskazujące, w jaki sposób zdobyć stypendium, odbyć staż lub praktyki zawodowe)<sup>28</sup>.

Kolejnym innowacyjnym projektem, opartym na wykorzystaniu dwuwymiarowych obrazów, było zrealizowanie w 2009 roku przedsięwzięcia zatytułowanego „Odkoduj Łódź”<sup>29</sup>. Jako efekt współpracy Urzędu Miasta, Centrum Informacji Turystycznej oraz jednej z firm wdrożono pierwszy w Europie System Informacji Turystycznej, którego zasada działania opierała się

na fotokodach. Na obiektach (pierwotnie na 26 willach i pałacach, a następnie na 27 budynkach w ramach szlaku architektury przemysłowej), będących miejscem częstych odwiedzin turystów, zamieszczono tablice informacyjne z fotokodami. Za ich pośrednictwem, z wykorzystaniem telefonów komórkowych, zainteresowane osoby mogą dotrzeć do informacji o zabytkach. Po uruchomieniu pobranej z Internetu aplikacji dekodującej, a następnie po zeskanowaniu fotokodu, otwiera się strona wybranego obiektu (dostępna w kilku wersjach językowych – polskiej, angielskiej i niemieckiej) wraz z opisem, zdjęciami oraz mapą. Istnieje również możliwość odsłuchania informacji, dzięki czemu telefony komórkowe mogą pełnić rolę tzw. *audioguide’ów*. Zaletą systemu jest to, iż rozpoznaje on rodzaj telefonu i odpowiednio dostosowuje do niego wyświetlane treści. Wdrożenie łódzkiego projektu kosztowało 700 tys. zł. Część pieniędzy na ten cel przeznaczył Urząd Miasta, jednak znaczna większość – bo 85 proc. – pochodziło z dotacji Unii Europejskiej (*Final...*, [http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,7336461,Final\\_konkursu\\_Odkoduj\\_Lodz\\_.html](http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,7336461,Final_konkursu_Odkoduj_Lodz_.html)).

Oprócz Łodzi także inne polskie miasta postanowiły wykorzystywać fotokody do komunikowania się z mieszkańcami oraz turystami. Takie aplikacje wdrożyły, lub planują wdrożyć, m.in. Katowice, Rybnik, Wodzisław Śląski oraz Warszawa.

Wiele polskich jednostek terytorialnych, próbując uatrakcyjnić ofertę adresowaną do mieszkańców i turystów, organizuje przedsięwzięcia, która można zakwalifikować jako **wydarzenia marketingowe** (potocznie nazywane *eventami*)<sup>30</sup>. Podstawowym wyznacznikiem, pozwalającym zaliczyć je do rozwiązań ambientowych, jest oryginalny temat oraz niekonwencjonalna oprawa. Przykładem takiego przedsięwzięcia był koncert zatytułowany „Sabat Czarownic”, którego pierwszą edycję zorganizowano w kieleckim amfiteatrze w 2010 roku. W wydarzeniu, sfinansowanym przez Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Świętokrzyskiego w ramach kampanii promocyjnej regionu, udział wzięły gwiazdy polskiej sceny muzycznej. Koncert zaaranżowano z wykorzystaniem oprawy graficznej, kostiumów oraz choreografii odwołujących się do tematu przewodniego – zlotu czarownic. Wydarzenie bezpośrednio obejrzało kilka tysięcy osób oraz zaproszeni dziennikarze z Niemiec, Ukrainy i Węgier. Ponadto za sprawą transmisji na żywo w TVP2 występy artystów zobaczyło ponad 2 mln

<sup>27</sup> Fotokody (kody 2D, kody matrycowe) to dwuwymiarowe kody kreskowe. Można je umieszczać i odczytywać z materiałów drukowanych, ścian i chodników, ze slajdów i powierzchni wielkoformatowych, a także z ekranów telewizyjnych, komputerowych oraz innych urządzeń elektronicznych. Po zeskanowaniu fotokodu telefonem komórkowym odczytywana jest jego treść. Często jest to adres strony internetowej, z której można pobrać np. pliki tekstowe, muzyczne, wideo, prezentacje multimedialne, zwiastuny filmów lub zdjęcia (por. Nowak 2010, s. 128-129).

<sup>28</sup> W ramach kampanii skierowanej do młodych łódzian przeprowadzono również inną akcję ambientową. W środkach komunikacji miejskiej, na uchwyty dla pasażerów, zamieszczono napis: „Młodzi do Łodzi. Kto jest za, podnieść rękę i nacisnąć przycisk”. Hasło nawiązywało do odbywających się w 2009 roku wyborów do Parlamentu Europejskiego (por. Kornblit 2009, s. 6-7).

<sup>29</sup> Informacje o projekcie można znaleźć na stronie internetowej o adresie: <http://www.odkodujlodz.pl>.

<sup>30</sup> Wydarzenia marketingowe są to przedsięwzięcia, których celem jest zaangażowanie ich uczestników w aktywny odbiór przekazu (przez bezpośrednie oddziaływanie na wszystkie zmysły), a tym samym dostarczenie im odpowiednich, zgodnych z zamierzeniem nadawcy doświadczeń i przeżyć. Odbywa się to w określonym miejscu i czasie, z wykorzystaniem różnorodnych form ekspresji – np. muzyki, oświetlenia, inscenizacji (por. Gębarowski 2007, s. 120).

telewizjów. W przyszłości „Sabat Czarownic”, w zamierzeniu jego twórców, ma stać się cykliczną imprezą, silnie promującą region.

Najczęściej wydarzenia marketingowe, organizowane z inicjatywy lokalnych władz lub stowarzyszeń, przybierają formę cyklicznych festynów (nazywanych niekiedy również „piknikami”, „biesiadami”, „jarmarkami”, „świętami”, „dniami” lub „festiwalami”). W ich programach umieszcza się m.in.: konkursy, degustacje, specjalne pokazy związane z tematyką wydarzenia, dyskoteki, występy znanych wokalistów i zespołów muzycznych. Wśród przykładów takich przedsięwzięć można wymienić: „Borzęckie Święto Grzyba” (Borzęcina), „Ogólnopolski Festiwal Ognia” (Ostróda), „Festiwal Golonki” (Mrągowo), „Festiwal Win Węgierskich im. Portiusa” (Krosno), „Święto Mazurskiego Kartoflaka” (Szczytno). Niekiedy jednak trudno wyróżnić się danej miejscowości wydarzeniem o określonej tematyce, gdyż może być ona często powielana. Przykładem są festyny odnoszące się do pierogów (organizowane są pod nazwami: „Święto Pierogów”, „Święto Pieroga”, „W Krainie Pierogów” itp.), które odbywają się w wielu miejscach – m.in. w Czarnym Borze (pod Wałbrzychem), Ostrowie (pod Przemyślem), Bychawie (pod Lublinem), Biesowie (pod Olsztynem), Krakowie i Gdańsku.

Za specyficzny rodzaj wydarzeń marketingowych, niezwykle widowiskowych i ściśle związanych z konkretnymi miejscami, należy uznać rekonstrukcje bitew z różnych epok. Najczęściej organizowanie takich inscenizacji odbywa się z inicjatywy pasjonatów wydarzeń historycznych, jednak często przy wsparciu władz lokalnych. W Polsce tradycja urządzania widowisk rekonstrukcyjnych sięga ostatnich kilkunastu lat. Wśród przykładów takich wydarzeń, przygotowywanych w 2010 roku z zaangażowaniem lokalnych samorządów, można wymienić rekonstrukcje: Bitwy Cycowskiej (zorganizowanej przez Gminę Cyców oraz Powiat Łęczyński w ramach projektu „Magia miejsc – promocja walorów turystycznych Lubelszczyzny” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej), Bitwy Warszawskiej (Powiat Wołomiński), Bitwy pod Mławą (miasto Mława).

Jednostki terytorialne zabiegają również o goszczenie wydarzeń, których prawa organizacji przyznawane są przez międzynarodowe organizacje. Wówczas takie przedsięwzięcia w istotny sposób przyczyniają się do promowania danego ośrodka w skali międzynarodowej. Wśród rodzimych przykładów można podać goszczenie przez Gdynię (w 1974, 1992, 2003 i 2009 roku), Gdańsk (w 2000 roku) oraz Szczecin (w 2007 roku) regat i zlotu żaglowców „The Tall Ships’ Races” (do 2003 roku wydarzenie to nosiło nazwę „The Cutty Sark Tall Ships’ Races”)<sup>31</sup>. Przykładem innego wyda-

rzeńia zorganizowanego w jednym z polskich miast, a o którym donosiły media na całym świecie, był COP 14 („14 Konferencja Stron Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu”)<sup>32</sup>. Odbyła się ona w 2008 roku na terenach Międzynarodowych Targów Poznańskich. W najbliższym czasie dużym wydarzeniem, które ma się przyczynić do wypromowania polskich miast, będą Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku. Na ich organizacji skorzystają nie tylko ośrodki, w których odbędą się mecze (Warszawa, Wrocław, Poznań oraz Gdańsk), ale również mniejsze miejscowości, które uzyskają status centrów pobytowych dla reprezentacji narodowych.

Miasta i regiony decydują się niekiedy na wykorzystanie **niekonwencjonalnych nośników dla treści reklamowych** licząc na to, że w ten sposób uda się wyróżnić ich przekaz i zwiększyć siłę jego oddziaływania. Tak postąpił w 2005 roku Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego, który zdecydował się na wykorzystanie, kart telefonicznych *Foncard*. Na kartach umieszczono wizerunek dworku Fryderyka Chopina w Żelazowej Woli<sup>33</sup>.

W 2009 roku w Lublinie, odbierając nowe tablice rejestracyjne w Wydziale Komunikacji Urzędu Miasta, chętni mieszkańcy otrzymywali bezpłatnie dwie ramki do zamocowania na swoich samochodach. Znajdowały się na nich elementy graficzne zaczerpnięte z systemu identyfikacji wizualnej miasta oraz adres jego strony internetowej. Ponadto ramki z nadrukami otrzymały samochody Straży Miejskiej oraz pojazdy służbowe urzędników magistratu. W ramach akcji zamówiono 2,4 tys. sztuk ramek za kwotę blisko 7 tys. zł (*Tablica...*, <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=116218>).

<sup>31</sup> W każdym takim wydarzeniu udział bierze ok. 100 jednostek pływających. Szczecin będzie organizował „The Tall Ships’ Races” także w 2013 roku.

<sup>32</sup> W ramach Konferencji w dwutygodniowych obradach wzięło udział ok. 8 tys. osób. Obecnych było ponad 190 delegacji rządowych z ministrami środowiska, jak również z przedstawicielami różnych instytucji (międzynarodowych, ekologicznych, biznesowych, badawczych), organizacji pozarządowych oraz mediów (por. <http://www.cop14.gov.pl/index.php?mode=artykuly&action=main&id=5&menu=2&lang=PL>).

<sup>33</sup> Karty *Fonncard* są międzynarodowymi kartami telefonicznymi typu pre-paid umożliwiającymi wykonywanie rozmów telefonicznych z zagranicy do Polski. Ponadto pozwalają one na prowadzenie rozmów lokalnych i międzynarodowych w ramach państwa, w których dzwoniący przebywa oraz do dowolnego innego kraju, jak również do sieci operatorów komórkowych (por. *Województwo...*, 2005, s. 2).



**Rysunek 1.** Oznaczenia promujące Kraków i województwo małopolskie na kadłubie oraz ogonie samolotu.

**Figure 1.** Marks promoting Cracow and Małopolska voivodeship on the fuselage and tail of a plane.

Źródło: fotografie własne.

Egzemplifikacją wykorzystania nietypowych nośników do promowania miast są działania podjęte przez Leszno oraz Toruń – dwa ośrodki, w których od dziesięcioleci popularne są wyścigi motocyklowe na żużlu. W 2010 roku, podczas najbardziej prestiżowych zawodów w tym sporcie – cyklu *Speedway Grand Prix* (na który złożyło się 11 turniejów rozegranych w 7 europejskich krajach) – wspomniane miasta zdecydowały się na wykupienie powierzchni reklamowej na bandach okalających tory oraz plastronach (planszach z numerami) zawodników. Umieszczono tam hasła promujące oba ośrodki. Toruń reklamowało hasło „Toruń. City of Sport”, zaś Leszno – „Spread Your Wings”. Ponadto Bydgoszcz podczas zawodów, które w ramach cyklu *Speedway Grand Prix* odbywały się w tym mieście, eksponowała swoje logo na pokrowcach osłaniających w czasie jazdy kierownice motocykli żużlowych.

Ośrodki miejskie umieszczają również własne znaki graficzne oraz hasła promocyjne na strojach sportowców lokalnych drużyn, biorących udział w zawodach ligowych w różnych dyscyplinach – np. na koszulkach piłkarzy klubów uczestniczących w rozgrywkach *Ekstraklasy* (m.in. Arki Gdynia, Jagielonii Białystok). Takie oznaczanie strojów znajduje swoje odzwierciedlenie niekiedy również w grach komputerowych o tematyce sportowej (np. w grze „FIFA 2010”), co zwiększa siłę oddziaływania znaków i haseł promocyjnych.

Przykładem zamieszczenia reklamy na nietypowym nośniku jest akcja związana z Krakowem oraz województwem małopolskim. W efekcie współpracy Polskich Linii Lotniczych LOT i Portu Lotniczego Kraków-Balice od października 2009 roku promowano w oryginalny sposób połączenie lotnicze stolicy Małopolski z Rzymem (rysunek 1). Na kadłubie jednego z samolotów (Embraera 170) obsługującego europejskie połączenia umieszczono hasło „Kraków i Małopolska zapraszają”. Na ogonie statku powietrznego namalowano natomiast „Damę z gronostajem” (powszechnie nazywaną „Damą z łasiczką”), odwołując

się w ten sposób do znanego obrazu Leonarda da Vinci, kojarzonego z Krakowem<sup>34</sup>.

Polskie jednostki terytorialne starają się wykorzystać **nowatorskie formy promocji w internecie**. Globalna sieć komputerowa szybko się rozwija, dostarczając kolejnych kanałów komunikacji i zwiększając swój potencjał w zakresie prowadzenia działań marketingowych. Przejawem tego jest obecność miast na wirtualnych platformach, zbudowanych na wzór otaczającej nas rzeczywistości. Najbardziej znaną z nich jest *Second Life*<sup>35</sup>. Pierwszym polskim miastem (i drugim na świecie – po Amsterdamie), którego wybrane fragmenty zostały dokładnie odwzorowane w *Second Life*, był Kraków. W 2007 roku, w ramach wizualizacji miasta, pojawiły się m.in.: Kościół Mariacki, Sukiennice, Wieża Ratuszowa, pomnik Adama Mickiewicza, fasady zabytkowych kamienic oraz ulice łączące się z krakowskim rynkiem. Zwiedzając wirtualną wersję stolicy województwa małopolskiego można m.in. nabyć trąbkę i zagrać hejnał lub kupić charakterystycznego dla tego miasta precla. Kolejnymi ośrodkami z Polski, które w wirtualnej przestrzeni

<sup>34</sup> Obraz „Dama z gronostajem” to jedyny obraz Leonarda da Vinci znajdujący się w Polsce. Jest on jednym z najcenniejszych obiektów w zbiorach Muzeum Czartoryskich w Krakowie.

<sup>35</sup> Platforma *Second Life* powstała w 2003 roku jako częściowo płatne, wirtualne miejsce spotkań, zarządzane przez firmę *Linden Lab* z USA. Administruje ona platformą znajdującą się na wielu serwerach. Jej użytkownicy, nazywani mieszkańcami (ang. *residents*) i funkcjonujący jako wirtualne postacie (tzw. awatary), mogą modyfikować świat stanowiący *Second Life*, w tym m.in. uczestniczyć w jego gospodarce, bazującej na własnej walucie (*linden dollars*). Walutę tę można wymieniać na realne pieniądze. Liczba kont istniejących w *Second Life* szacowana jest na 13,2 mln (w tym ok. 145 tys. to konta, których właścicielami są Polacy), zaś liczba aktywnych użytkowników określana jest na 780 tys. (w tym ok. 11 tys. z Polski) (por. Woźnowski, [http://www.rewolucjawkomunikacji.pl/prezentacje/rewolucja\\_vii/Supremum%20GroupI.pdf](http://www.rewolucjawkomunikacji.pl/prezentacje/rewolucja_vii/Supremum%20GroupI.pdf)).

osadziły własne wyspy miejskie, były Wrocław, Poznań oraz Katowice.

Innym ze sposobów wykorzystania globalnej sieci komputerowej do promowania jednostek terytorialnych, który (ze względu na to, iż nie jest jeszcze stosowany na masową skalę) należy uznać za nowatorski, są wirtualne spacerzy. W ramach stron internetowych polskich miast i regionów coraz częściej zamieszczają się sekcje pozwalające poznać ich najważniejsze atrakcje podczas wirtualnych wycieczek<sup>36</sup>. Dzięki takim aplikacjom użytkownicy internetu mogą samodzielnie poruszać się po wydzielonych obszarach, oglądając za pomocą zbioru powiązanych ze sobą panoram (specjalnych zdjęć) m.in. wybrane ulice, skwery, elewacje i wnętrza zabytków<sup>37</sup>. Na udostępnienie wirtualnych spacerów zdecydowało się już kilkadziesiąt polskich jednostek terytorialnych (w tym m.in. województwo świętokrzyskie, Powiat Leżajski, Gmina Kaliska, jak również miasta – Międzyrzecz, Lubliniec, Przemyśl, Rzeszów oraz Warszawa)<sup>38</sup>.

Jeszcze do niedawna rzadko spotykanym zjawiskiem w internecie było posiadanie przez polskie jednostki terytorialne profili w popularnych serwisach społecznościowych<sup>39</sup>. Jednak obecnie, z uwagi na dużą oglądalność tego typu stron, wiele polskich miast, gmin i województw komunikuje się (szczególnie z młodymi ludźmi) wykorzystując tzw. *social media*. Jednak, aby za ich pomocą osiągnąć zamierzone cele marketingowe, nie wystarczy sama obecność w portalu. Prowadzenie profilu wiąże się bowiem z wieloma wyzwaniem dla przedstawicieli administracji lokalnej<sup>40</sup>. Można podać wiele przykładów dotyczących

obecności jednostek terytorialnych w serwisach społecznościowych. Na przykładach w ramach kilku popularnych platform (*Facebook*, *Nk.pl*, *YouTube*, *Twitter* oraz *Blip*) profile założyły wszystkie polskie miasta wojewódzkie – z wyjątkiem Zielonej Góry (Ślusarski 2010, s. 74). Niektóre ośrodki miejskie dysponują również kilkoma profilami w jednym serwisie, jak np. Warszawa<sup>41</sup>. Liczne własne konta posiadają także gminy, powiaty, województwa oraz regiony – np. Gmina Niepołomice, Powiat Kościerski, województwo świętokrzyskie, Mazury<sup>42</sup>.

Nieczęstym zjawiskiem jest wykorzystanie marketingu wirusowego w działaniach promocyjnych polskich jednostek terytorialnych. Na podjęcie działań, bazujących na przepływie nieformalnych informacji między użytkownikami internetu, zdecydował się w 2010 roku Gdańsk, dla którego przygotowano akcję zatytułowaną „Fale GDN”. Wstępny etap kampanii (opierający się na wykorzystaniu tzw. teaserów) rozpoczął się od opublikowania na wybranych portalach internetowych informacji o odkryciu fal GDN oraz ich zaskakującym działaniu<sup>43</sup>. Jednocześnie w internecie zamieszczono „amatorskie” filmy (przekazy wirusowe), będące zapisem zaskakujących zachowań ludzi znajdujących się pod wpływem tych fal<sup>44</sup>. Przedstawiono rolnika w kostce siana, kierowcę autobusu unoszącego się na skrzydłach motyla oraz dziewczynę wystrzeliwującą się w kierunku stoczni ze sznurka na bieliznę. Filmy, oprócz sporego zainteresowania użytkowników sieci, zwróciły także uwagę dziennikarzy. Dopełnieniem działań w sieci były reklamy radiowe informujące o emisji fal. Na tym etapie w wybranych polskich miastach pojawiły się specjalne pojazdy z „naukowcami” badającymi stężenie fal GDN. Ponadto rzekomemu zjawisku poświęcono profil na *Facebooku*<sup>45</sup>. Uruchomiono także stronę internetową kampa-

<sup>36</sup> Wirtualne spacerzy mogą być również udostępniane na nośnikach danych (np. płytach CD).

<sup>37</sup> Po panoramach można poruszać się za pomocą strzałek (w górę, w dół, w prawo, w lewo) lub za pomocą myszy komputerowej, a umieszczone na nich aktywne punkty pozwalają przejść do następnych „scen”. Istnieje także możliwość oddalania i przybliżania obrazu.

<sup>38</sup> Liczne przykłady spacerów wirtualnych można obejrzeć na stronach internetowych podmiotów, które zajmują się ich tworzeniem (m.in. <http://www.vtour.pl/pl/realizacje>, <http://spacerywirtualne.pl/wybrane-realizacje/spacery-wirtualne.html>, <http://www.wkraj.pl/layout.php?view=all>).

<sup>39</sup> Największą popularnością wśród serwisów społecznościowych (w polskiej części internetu) cieszą się: *Nk.pl* (dawniej *nasza-klasa.pl*), *Facebook* oraz *YouTube*. Ponadto wśród innych znanych portali można wskazać m.in.: *Twitter*, *Blip*, *GoldenLine*, *Grono.net*, *MySpace.com*.

<sup>40</sup> Między innymi aktywność w ramach serwisu społecznościowego należy zaplanować (na okres co najmniej kilku miesięcy), a następnie na bieżąco aktualizować oraz prowadzić utworzony w nim profil. Podstawowym błędem urzędników miejskich jest stworzenie konta jednostki terytorialnej i po krótkim czasie pozostawienie go bez nadzoru. Dobrym posunięciem jest powierzenie opieki nad profilem specjalistom od marketingu społecznościowego, rozwiązując w ten sposób prawdopodobny konflikt między małą elastycznością działania administracji a wymaganiami *social mediów* (por. Ślusarski 2010, s. 72-74).

<sup>41</sup> Przykłady profili założonych dla Warszawy znajdują się w serwisie *Facebook* pod adresami:

<http://www.facebook.com/warszawa>,  
<http://www.facebook.com/warszawiak>,  
<http://www.facebook.com/WarszawaNieznana>,  
<http://www.facebook.com/Noc.Muzeow.w.Warszawie>.

<sup>42</sup> Profile tych jednostek można zobaczyć pod adresami:  
<http://www.facebook.com/gmina.niepolomice?v=wall>,  
<http://nk.pl/profile/10255132>,  
<http://www.facebook.com/CzarownicaSwietokrzyska>,  
<http://nk.pl/mazury>.

<sup>43</sup> Reklama teaserowa nie ujawnia od razu (w swojej pierwszej odsłonie), co jest przedmiotem promocji. Rozwiązanie „zagadki” następuje na kolejnych etapach kampanii reklamowej. Podstawowym zadaniem tej formy promocji jest zaintrygowanie adresata działań marketingowych.

<sup>44</sup> Filmy te można zobaczyć w internecie pod następującymi adresami:  
<http://www.youtube.com/watch?v=ZF9szj8fesA>,  
<http://www.youtube.com/watch?v=UAL5BH7wOjc>,  
<http://www.youtube.com/watch?v=xyW-cUbym-o>.

<sup>45</sup> Profil znajduje się pod adresem:  
<http://www.facebook.com/mocniej.pofalowani>.



nii<sup>46</sup>. Pod koniec pierwszego etapu pojawiało się coraz więcej wskazówek, że tajemnicze fale mają związek z Gdańskiem. Kolejnym elementem akcji promocyjnej był miesięczny etap wizerunkowy, w ramach którego wykorzystano (również za granicą) reklamę telewizyjną (m.in. *CNN*), prasową, internetową oraz zewnętrzną. Kontynuowano także działania podjęte w serwisach społecznościowych. W działaniach komunikacyjnych drugiego etapu wykorzystano hasło „Gdańsk. Dotknij wolności”. Budżet, jaki przeznaczono na realizację całej kampanii – w Polsce i poza jej granicami – wyniósł ok. 1,9 mln zł (Salamon, <http://www.gdansk.pl/nasze-miasto,512,16356.html>).

Jednostki terytorialne realizują również przedsięwzięcia na ulicach miast, starając się w bezpośredni sposób dotrzeć ze swoim przekazem do mieszkańców oraz turystów. Takie działania mieszczą się w obszarze **field marketingu** (street marketingu)<sup>47</sup>. Przykładem są kampanie promocyjne zrealizowane w 2009 roku na zlecenie Lublina. W ramach jednej z nich, w 7 polskich aglomeracjach (Warszawie, Łodzi, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie, Katowicach, Białymstoku) „zgubiono” 100 tys. zdjęć przedstawiających 20 nastrojowych ujęć. Umieszczone na nich ręcznie wypisane hasła podkreślały miłą i tajemniczą atmosferę panującą w mieście. Zdjęcia pozostawiano m.in. w takich miejscach, jak: deptaki, przystanki, pojazdy komunikacji miejskiej, galerie handlowe, kawiarnie, dyskoteki, szkoły i uczelnie. Akcja zatytułowana „Zagubione wspomnienia” objęła także działania z zakresu marketingu partyzanckiego i szeptanego na 18 forach internetowych. Jej całkowity koszt wyniósł 170 tys. zł netto, na który złożyły się: wykonanie sesji zdjęciowej z 40 statystami, odręczne podpisanie zdjęć, powielenie fotografii, ich dystrybuowanie, produkcja filmu (który zamieszczono w serwisie *YouTube*), moderowanie forów dyskusyjnych w internecie (*Zagubione...*, <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=112375>).

W kolejnej akcji ambientowej z 2009 roku, zatytułowanej „Autostopowicze”, Lublin promował się z wykorzystaniem pięciu postaci: króla, artysty, anioła, marchewki i diabła<sup>48</sup>. Byli to przebrani aktorzy, którzy udając autostopowiczów, zachęcali kierowców do odwiedzenia Lublina. Akcję zrealizowano na ulicach

<sup>46</sup> Stronę tę zamieszczono pod adresem: <http://www.dotknijwolnosci.pl>.

<sup>47</sup> Działania zaliczane do field marketingu realizowane są „w terenie” w celu nawiązania bezpośredniego kontaktu z klientem. Obejmują one techniki promocji „wychodzące” niejako do klienta, a więc realizowane u niego w mieszkaniu, na ulicy, w punktach sprzedaży lub w jeszcze innych miejscach – np. kinach, uczelniach, domach studenckich (por. M. Gębarowski 2007, s. 130).

<sup>48</sup> Każda postać trzymała w rękach tabliczkę z hasłami odwołującymi się do jej przebrania: „Lublin – Tam moje królestwo” (król), „Po inspirację” (artysta), „Anielskie klimaty” (anioł), „Schrupiesz mnie zdrowo” (marchewka), „Tam się dzieje” (diabeł).

Warszawy, Poznania, Krakowa, Wrocławia, Katowic, Łodzi oraz Białegostoku. Oryginalnie przebrane osoby rozdały zatrzymanym kierowcom 11,5 tys. sztuk galanterii reklamowej (m.in. antypoślizgowych mat samochodowych) oraz ok. 3 mln ulotek (por. Mikołajczak 2009, s. 6). Ponadto kampania „Autostopowicze” wsparta została przez CB radio. Ogółem w realizację przedsięwzięcia zaangażowanych zostało 90 osób, a jej koszt wyniósł blisko 205 tys. zł (*Król...*, <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=111521>).

Kolejny przykład to inicjatywa władz Poznania

z 2009 roku. W ramach kampanii, informującej o otwarciu w stolicy województwa wielkopolskiego nowoczesnej słońiarni w ogrodzie zoologicznym, na ulicach 6 miast (Zakopanego, Gdańska, Wrocławia, Krakowa, Warszawy oraz Poznania) umieszczono 30 dużych słońi. Zwierzęta wykonano z masy żywicznej i pomalowano w jaskrawe wzory.

Nietypowym projektem z obszaru street marketingu było trzydniowe wydarzenie, które odbyło się w 2009 roku w Warszawie. Na stolicę spadł „deszcz” mioteł w logotypem województwa świętokrzyskiego, adresem strony internetowej promującej region oraz hasłem „Świętokrzyskie czaruje. Poleć na weekend”. Ponadto w najpopularniejszych miejscach Warszawy (m.in. pod Kolumną Zygmunta, w pobliżu Pałacu Prezydenckiego, na Nowym Świecie, przed Pałacem Kultury i Nauki, przy pomniku Syrenki) pojawiło się 10 hostess w strojach czarownic (znanych z reklam regionu), które zachęcały do odwiedzenia województwa (Wilczyński 2009, s. 7). W ramach akcji wykorzystano tysiąc brzoźowych mioteł (50 z nich wysłano do redakcji prasowych – tytułów ogólnopolskich, podróźniczych i kobiecych).

Coraz częściej polskie jednostki terytorialne niestandardowe działania promocyjne kierują nie tylko na zewnątrz, ale również do własnych mieszkańców. Na przykład władze Radomia ustawiły na terenie miasta drewnianą dwudrzwiową szafę z zamontowanym wewnątrz niej sprzętem do nagrywania. Akcja ta odwoływała się do powszechnie znanej sceny z filmu „Miś” w reżyserii Stanisława Barei. Mieszkańcy miasta mogli za jej pośrednictwem zgłaszać uwagi dotyczące działań promocyjnych miasta. Najbardziej interesujące wypowiedzi zamieszczono na stworzonej do tego celu stronie internetowej<sup>49</sup>. Z kolei mieszkańcy Łodzi wybierający się na urlop w 2009 roku otrzymywali magnesy z logo „Łódź Europejską Stolicą Kultury 2016” oraz hasłami „Popieram” i „Łódź jak magnes leci w świat”. Zdjęcia z wakacji z tym elementem reklamowym można było zgłosić do konkursu i wygrać dwa bilety lotnicze ufundowane przez łódzki port lotniczy.

<sup>49</sup> Strona ta została zamieszczona pod adresem: <http://www.zmieniamyradom.pl>.



Śledząc aktywność promocyjną polskich jednostek terytorialnych można zaobserwować realizowanie przedsięwzięć, które trudno przypisać do jednej z wcześniej wyodrębnionych grup działań. Przykładem takiej aktywności jest m.in. wydawanie komiksów oraz wprowadzanie lokalnych walut.

**Komiksy**, odnoszące się do konkretnych miejsc, są oryginalną formą promocji, szczególnie atrakcyjną dla dzieci i młodzieży. Z roku na rok jednak przybywa miast i regionów, które decydują się na zaprezentowanie przy pomocy obrazkowych historii. Przygotowano je m.in. dla: Płocka (komiks „Tragedyja Płocka”), Jarocina („Lustro czasu”), Wejherowa („Ślub nad Białą” i „Dzień pod Trójmiastem, czyli wycieczka do Wejherowa”), Bydgoszczy („Zaczarowana Altana”), Jeleniej Góry („Historyczne podróże po Jeleniej Górze”), Krakowa („Duszczyka w Krakowie”) oraz województwa opolskiego („Tajemnice Opolszczyzny”).

Innym, nadal nietypowym, sposobem na promowanie miast i regionów jest wprowadzanie **lokalnych walut**. Zwiększają one atrakcyjność oferty danego terytorium, jak również posiadają walory kolekcjonerskie. Na wykorzystanie własnych jednostek pieniężnych zdecydowały się m.in.: Wisła i Ustroń (wprowadzając „Funtki”), Słupsk i Ustka („Słupie”), Ustrzyki Dolne („Biesy” i „Czady”), Bogatynia („Bogatynka”), Elbląg („Piekarczyki”), Toruń („Denary toruńskie”).

### Podsumowanie

Przywołanie w niniejszym opracowaniu kilkadziesiąt akcji marketingowych zrealizowanych przez polskie miasta i regiony pozwala wyodrębnić te najbardziej oryginalne koncepcje, które spełniają wcześniej wskazane wyznaczniki – i w związku z tym można je określić jako ambient media. W tym kontekście, grupując zastosowane pomysły, niestandardową aktywność promocyjną jednostek terytorialnych można podzielić na następujące obszary działań:

- lokowanie najbardziej atrakcyjnych miejsc miast i regionów w filmach lub teledyskach (product placement),
- promowanie się w atmosferze rozrywki i współzawodnictwa przez obecność w grach planszowych lub grach miejskich (tzw. advertainment),
- wykorzystywanie urządzeń mobilnych za sprawą fotokodów i specjalnych stron internetowych,
- obecność w wirtualnej „przestrzeni” przez wykorzystanie nowoczesnych platform komunikacji internetowej (głównie *Second Life* oraz serwisów społecznościowych),
- organizowanie wydarzeń marketingowych (*eventów*) według oryginalnych pomysłów, w wyjątkowej aranżacji lub o istotnym znaczeniu w wymiarze międzynarodowym,
- wychodzenie z działaniami marketingowymi w przestrzeń publiczną – na ulice zarówno pro-

mujących się miast, jak i konkurencyjnych ośrodków (field marketing),

- wykorzystywanie nietypowych nośników do umieszczania przekazów reklamowych,
- stosowanie innych, mało rozpowszechnionych działań promocyjnych (m.in. wydawanie komiksów poświęconych danemu miejscu czy wprowadzanie lokalnej waluty).

W świetle przeprowadzonych obserwacji można zauważyć, iż polskie jednostki terytorialne w ramach aktywności marketingowej zaczynają coraz częściej odchodzić od koncentrowania się na składnikach materialnych swojej oferty (m.in. zabytkach, obiektach sportowych, punktach handlowo-usługowych, hotelach). Obecnie na pierwszy plan w wielu przypadkach wysuwa się kreowanie wyjątkowych i zaplanowanych doświadczeń u adresatów działań promocyjnych, co jest zgodne z koncepcją tzw. *experience marketingu* (marketingu doświadczeń). Stąd zainteresowanie organizacją zróżnicowanych wydarzeń marketingowych oraz realizowanie akcji „w terenie”. Oprócz kreowania doświadczeń istotny jest także rozgłos medialny, jaki z reguły towarzyszy takim przedsięwzięciom.

Kampanie promocyjne polskich jednostek terytorialnych zrealizowane w ciągu ostatnich kilku lat potwierdzają, iż wzrosło wśród przedstawicieli lokalnych władz zainteresowanie nietypowymi formami komunikacji marketingowej. Warto jednak w tym kontekście zauważyć, iż podstawowym wyzwaniem dla jednostek terytorialnych, chcących promować się z wykorzystaniem form określanych jako ambient media, będzie nieustanne poszukiwanie nowych pomysłów. Większość przedstawionych rozwiązań bowiem łatwo można skopiować, co w krótkim czasie, przy zainteresowaniu wielu miast i regionów, doprowadzi do ich upowszechnienia, a tym samym do zatarcia charakteru wyjątkowości i zmniejszenia siły oddziaływania.

### Literatura:

1. Avraham E., Ketter E. (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Elsevier, Burlington.
2. Gębarowski M. (2007), *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
3. Hatałska N. (2002), *Niestandardowe formy promocji*, „Marketing i Rynek”, Nr 11, s. 7-12.
4. Kalinowska D. (2009), *Miasta w innym formacie*, „Press” 2009, Nr 11, s. 66-69.
5. Kornblit S. (2009), *Mniej buraków, więcej kapusty! Kampania wyborcza, czy program edukacyjny?*, „Brief for Poland”, dodatek do „Brief” 2009, Nr 7, s. 6-7.

6. Mikołajczak Ł. (2009), *Haczyk na turystę*, Euro 2012. Polska-Ukraina, dodatek do „Press”, listopad, s. 4-7.
7. Nowak L. (2010), *Fotokody jako przykład implementacji nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej*, w: B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 128-143.
8. *Seriale nakręcają promocję* (2009), „Wiadomości Turystyczne”, Nr 17, s. 8.
9. Ślusarski P. (2010), *Ranking miast w social mediach*, „Press”, Nr 11, s. 72-77.
10. *TVN wiosennie z Tarnowa* (2008), „TEMI”, Nr 14, s. 7.
11. Wilczyński Ł. (2009), *Świętokrzyskie czaruje. Poleć na weekend*, „Brief for Poland”, dodatek do „Brief”, Nr 8, s. 6-7.
12. *Województwo mazowieckie na kartach Foncard* (2005), „Brief for Poland”, dodatek do „Brief”, Nr 12, s. 2.
6. *Niekonwencjonalne działania wizerunkowe Rzeszowa*, [Online] <http://www.rzeszow.pl/promocja/niekonwencjonalne-dzialania-wizerunkowe-rzeszowa> (odczyt z dnia 18.01.2011).
7. *Ojciec Mateusz będzie wędrował po województwie?*, [Online] <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100124/KULTURA03/479066953> (odczyt z dnia 15.01.2011).
8. *Ojciec Mateusz wyrusza w Świętokrzyskie*, [Online] <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100316/KULTURA03/932577586> (odczyt z dnia 23.01.2011).
9. Piotrowski M., Jagiełło P., *Product placement jest stary jak świat*, [Online] [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6273977,product\\_placement\\_jest\\_stary\\_jak\\_swiat.html?as=1&startsz=x](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6273977,product_placement_jest_stary_jak_swiat.html?as=1&startsz=x) (odczyt z dnia 4.01.2011).
10. Plapis F., *Nietypowa promocja miasta*, [Online] <http://www.dziennikwschodni.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080209/KRASNIAK/546888394> (odczyt z dnia 12.01.2011).
11. Salamon E., *Fale GDN, czyli dotyk wolności*, [Online] <http://www.gdansk.pl/nasze-miasto,512,16356.html> (odczyt z dnia 17.01.2011).
12. *Tablica rejestracyjna z Lublina!*, [Online] <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&iid=116218> (odczyt z dnia 13.01.2011).
13. Wiewiórski J., *Przetarg po łódzku*, [Online] [http://wyborcza.pl/1,76842,6865406,Przetarg\\_po\\_lodzku.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6865406,Przetarg_po_lodzku.html) (odczyt z dnia 3.01.2011).
14. Woźnowski Z., *Z życia społeczności wirtualnego świata. Implikacje biznesowe*, [Online] [http://www.rewolucjawkomunikacji.pl/prezentacje/rewolucja\\_vii/Supremum%20Group1.pdf](http://www.rewolucjawkomunikacji.pl/prezentacje/rewolucja_vii/Supremum%20Group1.pdf) (odczyt z dnia 16.01.2011).
15. *Zagubione wspomnienia (czerwiec 2009)*, [Online] <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&iid=112375> (odczyt z dnia 15.01.2011).

#### Źródła internetowe:

1. *Final konkursu „Odkoduj Łódź”*, [Online] [http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,7336461,Final\\_konkursu\\_Odkoduj\\_Lodz\\_.html](http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,7336461,Final_konkursu_Odkoduj_Lodz_.html) (odczyt z dnia 5.01.2011).
2. Gałęzowski J., *Bydgoszcz z telenoweli*, [Online] <http://wyborcza.pl/1,76842,5102010.html> (odczyt z dnia 12.01.2011).
3. Gorczyca E., *Dziś i jutro TVN nadaje prognozę pogody z Krosna*, [Online] <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100826/KROSNO/783368766> (odczyt z dnia 13.01.2011).
4. *Król, Anioł, Diabeł, Artysta i Marchewka autostopem do Lublina (czerwiec 2009)*, [Online] <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&iid=111521> (odczyt z dnia 12.01.2011).
5. Mach M., *Przemysł atakuje Warszawę Szwejkiem*, [Online] [http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34975,6939826,Przemysl\\_atakuje\\_Warszawe\\_Szwejkiem.html](http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34975,6939826,Przemysl_atakuje_Warszawe_Szwejkiem.html) (odczyt z dnia 23.01.2011).

## UNCONVENTIONAL PROMOTIONAL ACTIVITIES OF POLISH TERRITORIAL UNITS

**Marcin Gębarowski**

Rzeszow University of Technology

**Summary:** This study presents the circumstances of the expansion of promotional activities undertaken by territorial units and discusses the nature of non-standard forms of marketing communication. The main purpose was to identify and group unconventional – as opposed to those perceived as traditional – promotional activities carried out by Polish cities and regions in the past few years. Since these activities are innovative, they can be categorized as ambient media. Several examples are given for each of the promotional forms which were identified, namely product placement, urban games, photo codes, marketing events, unconventional advertising media, innovative channels of Internet communication and field marketing. The author based his discussion on many years of observing the marketing activity of Polish territorial units.

**Key words:** promotion, place marketing, ambient media.

*Adres do korespondencji/ Mailing Adress: marcing@prz.edu.pl*

## WYKORZYSTANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGU TERYTORIALNEGO NA OBSZARACH WIEJSKICH WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

Iwona Pomianek

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie wybranych instrumentów z zakresu marketingu terytorialnego kierowanych przez władze samorządowe wybranych gmin województwa warmińsko-mazurskiego do przedsiębiorców. Rozważania oparto na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w 2008 r. w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego oraz analizie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin, przeprowadzonej z wykorzystaniem miernika Hellwiga. Przekrój gmin według miernika rozwoju Hellwiga pozwolił na odnotowanie wyraźnych różnic w nakładach na promocję gospodarczą gminy. Gminy o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowało bardziej holistyczne podejście do marketingu terytorialnego, podczas gdy gminy najsłabsze skupiały się na marketingu minimalistycznym. Wynikać to mogło przede wszystkim z ograniczonej ilości środków finansowych przeznaczanych w budżecie na promocję gminy, zwłaszcza w gminach o niższym poziomie rozwoju, w których wpływy do budżetu były niższe w porównaniu z innymi badanymi jednostkami, i w których relatywnie większy udział procentowy wydatków budżetowych stanowiły inwestycje „twarde”. Badania wykazały również, iż w jednostkach o wyższym i średnim poziomie rozwoju stosowano szerszy wachlarz instrumentów wspierania przedsiębiorczości, niż w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie posługiwano się jedynie instrumentami cenowymi i podatkowymi. Wśród instrumentów stosowanych przez samorządy gminne przeważały formy pasywne, niewymagające inwencji, starań czy też aktywności władz. Inwestorzy dostrzegali starania władz i walory obszarów podmiejskich – tam właśnie rejestrowano w 2010 r. kilkakrotnie więcej firm w przeliczeniu na 10 tys. ludności niż w obszarach wiejskich oddalonych.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, przedsiębiorczość, rozwój lokalny

### Wstęp

Marketing terytorialny stanowi stosunkowo nowe pojęcie, nie posiada zatem jednej definicji. Badacze tematu wychodzą zwykle od kategorii marketingu, umiejscawiając ją w przestrzeni geograficznej. Zdaniem Gawrońskiego (2010, s. 113), klasyczne instrumenty marketingowe wymagają dostosowania do potrzeb marketingu terytorialnego, a samo terytorium należy postrzegać jako swoisty megaprodukt, agregat subproduktów, obejmujący rezultaty każdej działalności, jaka odbywa się na jego obszarze, podejmowanej z myślą o zaspokajaniu potrzeb mieszkańców. Ów megaprodukt H. Gawroński dzieli na dwie grupy elementów:

- zasadnicze – terytorium jako całość złożona ze struktury fizycznej, funkcji, działalności, atmosfery i symbolicznych wartości;
- wspomagające – obejmujące specyficzne usługi, udogodnienia, właściwości dostępne na tym terytorium.

Marketing terytorialny można więc zdefiniować jako całokształt podejmowanych działań mających na celu przyciągnięcie do jednostki terytorialnej przede wszystkim inwestorów, rozwój lokalnych przedsię-

biorstw i promowanie korzystnego wizerunku jednostki na zewnątrz, nagłośnień jej atrakcyjności, tak, aby o jej dobrym wizerunku wiedziało jak najwięcej potencjalnych inwestorów, turystów, potencjalnych nowych mieszkańców. To także praca nad wizerunkiem jednostki na szczeblu regionalnym, krajowym, a następnie międzynarodowym, np. poprzez struktury unijne (Okraśński 2005, s. 4-5).

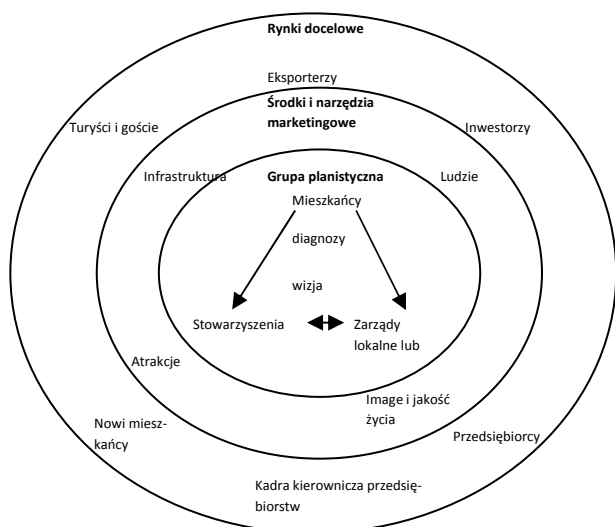
W literaturze spotkać można kilka typów marketingu terytorialnego. Na przykład, Rumpel i Siwek (2006) przywołują pięć jego typów:

- typ minimalistyczny, koncentrujący się na public relations, umieszczaniu informacji na ulotkach, w mediach, na stronie internetowej oraz prezentowaniu jednostki terytorialnej na targach;
- region jako produkt marketingowy, mechanicznie przenoszący koncepcję kompleksowego marketingowego zarządzania firmą do warunków zarządzania jednostki terytorialnej;
- partnerstwo sektora publicznego i prywatnego, wynikające ze wspólnych interesów oraz współdzielenia ryzyka i kosztów, umożliwiające

osiągnięcie celów, przekraczających możliwości finansowe i organizacyjne jednej ze stron;

- marketing przedsiębiorstw w sektorze publicznym, polegający na promocji przedsiębiorstw komunalnych (również transportowych i rekreacyjnych), mający na celu poprawę ich wizerunku w oczach mieszkańców;
- typ maksymalistyczny – polegający na holistycznym podejściu do marketingu terytorialnego, poprzez prowadzenie interaktywnego dialogu z grupami docelowymi konsumentów efektów działań jednostki terytorialnej.

Podstawowym miejscem rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce jest gmina, gdyż tam władze samorządowe pozostają niejako najbliżej mieszkańców (Kuźniar 2007). Zdaniem Okraśińskiego (2005), władze lokalne powinny działać tak, by zaspokoić potrzeby lokalnych i zewnętrznych inwestorów, w taki sposób, by przyciągnąć ich do gminy, natomiast promocja powinna odbywać się wszelkimi możliwymi środkami. Konkurencyjność gminy powinna opierać się m.in. na (Sekuła 2009): sprawności zarządzania, utrzymaniu korzystnej struktury gospodarki, wykształceniu tożsamości regionalnej i pozytywnego wizerunku gminy, szerokim zakresie i wysokiej jakości usług publicznych itp. Szromnik (2007) wyróżnił trzy poziomy działań marketingowych jednostki terytorialnej (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Poziomy marketingu terytorialnego

**Picture 1.** Territorial marketing levels

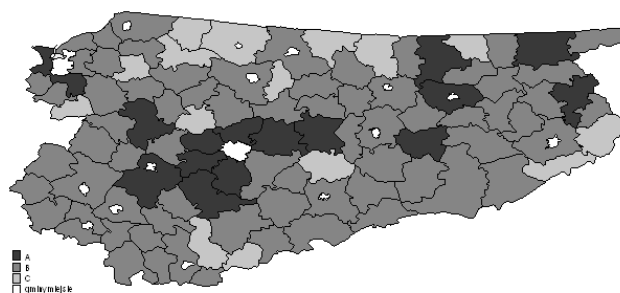
Źródło: Szromnik 2007, s.39.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych instrumentów z zakresu marketingu terytorialnego kierowanych przez władze samorządowe wybranych województwa warmińsko-mazurskiego do przedsiębiorców.

## Metoda badań

Badania empiryczne przeprowadzono w 2008 r. na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego. Dla wszystkich gmin miejsko-wiejskich i wiejskich obliczono syntetyczny wskaźnik poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego przy zastosowaniu metody wzorca rozwoju Hellwiga (Hellwig 1968; Pomianek 2010). Gminy zaszeregowano następnie w 3 klasy. Do klasy A zakwalifikowano gminy o wyższym poziomie rozwoju (15 jednostek) – miejsko-wiejskie lub wiejskie o charakterze podmiejskim, sąsiadujące bezpośrednio z granicami miast na prawach powiatu Olsztynem i Elblągiem lub otaczające gminy miejskie Giżycko oraz Ostróda. Przez obszar prawie wszystkich jednostek klasy A przebiegały główne krajowe szlaki drogowe. Do klasy B zakwalifikowano jednostki o przeciętnym poziomie rozwoju (70 gmin). W klasie C, do której zakwalifikowano gminy o niższym poziomie rozwoju, znalazło się ogółem 15 jednostek, głównie o statusie gminy wiejskiej. Były to gminy niesąsiadujące bezpośrednio z miastami województwa warmińsko-mazurskiego. Pięć jednostek sąsiadowało z granicą polsko-rosyjską, a dwie należały do powiatów przygranicznych. Przez obszar siedmiu jednostek z klasy C przebiegały główne drogi krajowe, pozostałe zaś były położone w pewnym oddaleniu od układu komunikacyjnego kraju, a połączenie z innymi gminami umożliwiały drogi wojewódzkie i powiatowe. Były to więc w znacznym stopniu jednostki peryferyjne.

Przestrzenny rozkład wartości miernika rozwoju społeczno-gospodarczego Hellwiga przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Gminy miejsko-wiejskie i wiejskie województwa warmińsko-mazurskiego w podziale na 3 klasy według miernika rozwoju Hellwiga

**Picture 2.** Urban-rural and rural communes of Warmia and Mazury Province divided into 3 classes according to the development meter of Hellwig

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDR GUS.

Badaniem ankietowym objęto obszar wiejski powiatów ziemskich, w których udział ludności wiejskiej w ludności ogółem (wskaźnik ruralizacji) przekraczał 50%. W ten sposób wybrano 51 urzędów gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, natomiast odpowiedzi uzyskano z 30 jednostek samorządowych.

### Instrumenty zarządzania rozwojem lokalnym

Samorząd lokalny podejmuje decyzje w sprawach swoich mieszkańców, pamiętając jednak, że sukces podejmowanych działań zależy od tego, czy społeczność lokalna uczestniczy bezpośrednio w sprawowaniu władzy (Woźniak 2003, s. 102). Radni gmin dysponują ważnymi instrumentami oddziaływania na gospodarkę lokalną. Mogą wspierać lub odmawiać wsparcia inicjatywom gospodarczym mieszkańców gminy, mogą zachować lub przekształcić strukturę gospodarki gminy. Samorządy lokalne są uprawnione do tworzenia strategicznych planów rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, mają możliwość promowania jej zasobów i osiągnięć, a także występowania o dodatkowe środki z funduszy strukturalnych wspierające lokalne projekty. Faktyczna działalność samorządów lokalnych wyznaczana jest z jednej strony przez istniejące warunki oraz skalę niezaspokojonych potrzeb mieszkańców, z drugiej natomiast, przez poglądy konkretnych osób wchodzących w skład rady gminy, stopień ich kreatywności i aktywności, a także kryteria, jakimi się kierują przy podejmowaniu decyzji (Krzyżanowska 2006, s. 321).

Efektywne zarządzanie rozwojem lokalnym prowadzone powinno być w oparciu o szereg dokumentów programowych, do najważniejszych należy zaliczyć: miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (lub studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego), program ochrony środowiska, strategię rozwoju gminy (plan rozwoju lokalnego), plany finansowe i inwestycyjne. Dokumenty planistyczne umożliwiają precyzyjne określenie kierunków rozwoju lokalnego, a także koordynację i komplementarność ogółu działań prowadzonych przez władze gminne.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, opracowywane przez radę gminy zgodnie z zapisami *Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym* (art. 18 ust. 5), oraz *Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* (art. 3 ust. 1) zawiera plany zagospodarowania obszaru gminy (terenów pod zabudowę, szlaki komunikacyjne, obszary chronione przyrodniczo itp.). Studium stanowi podstawę opracowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Rada gminy przyjmuje studium poprzez wydanie odpowiedniej uchwały, nie spełnia ono jednak roli prawa miejscowego. Taki dokument jak studium był opracowany we wszystkich badanych jednostkach, w większości przypadków po roku 2000. Warto nadmienić, że dokument ten powinien współgrać ze strategią rozwoju gminy i stanowić podstawę lokalnego programu wspierania przedsiębiorczości (jeśli jest taki w gminie).

Z kolei wymóg sporządzania lokalnych programów ochrony środowiska nakłada na gminy *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska*.

Projekt programu gminnego podlega zaopiniowaniu przez odpowiednie władze powiatowe. Lokalne programy ochrony środowiska opracowano w 80% badanych gmin. W gminach o wyższym poziomie rozwoju program realizowany był w 80% ankietowanych jednostek, a w 20% gmin w chwili badania, trwały prace nad jego przygotowaniem. W gminach o średnim poziomie rozwoju program opracowano w 82% jednostek, w 9% był w przygotowaniu. W gminach klasy C program ochrony środowiska przygotowano we wszystkich jednostkach. W większości gmin (17 jednostek, tj. 71%) dokument opracowano po 2003 roku, a w dwóch gminach – w roku 2003.

Innym, ważnym dla programowania rozwoju gmin dokumentem jest strategia rozwoju gminy. Stanowi ona dokument koordynujący zarówno gospodarczy, jak i społeczny rozwój jednostki, na którym opiera się zarządzanie gminą. Powinna, obok charakterystyki ekonomiczno-społecznej obszaru gminy, przedstawiać konkretne cele wraz harmonogramem ich realizacji. Strategię rozwoju opracowuje rada gminy, zgodnie z zapisami *Ustawy o samorządzie gminnym* (art. 18 ust. 6). Wszystkie badane jednostki posiadały taki dokument. W czterech gminach strategię opracowano przed rokiem 2000 (13%), w piętnastu (50%) w latach 2000-2002, zaś w jedenastu (37%) po roku 2003.

W ponad połowie badanych gmin strategia rozwoju była opracowana na okres dłuższy niż 10 lat. Około 37% ankietowanych jednostek posiadało strategię o horyzoncie czasowym 6-10 lat, zaś w co dziesiątej jednostce gminnej strategia została opracowana na okres od 3 do 5 lat.

Aż w 77% przypadków strategia gminna opracowana została przez ekspertów spoza gminy. W połowie badanych jednostek w przygotowaniu strategii brali udział pracownicy urzędu gminy. W prace nad strategią zaangażowano również gminnych liderów<sup>50</sup> (ogółem w 30% jednostek). W gminach o wyższym poziomie rozwoju strategię były przygotowywane najczęściej przy współpracy ekspertów, pracowników urzędu gminy i lokalnych liderów, podczas gdy w pozostałych klasach gmin najczęściej zadanie to zlecano firmom specjalistycznym z zewnątrz. Przygotowywane dokumenty planistyczne przy współudziale lokalnych liderów były najprawdopodobniej bliższe rzeczywistej sytuacji społeczno-gospodarczej gminy, stąd również odnotowywano większe sukcesy w ich realizacji.

Dość powszechne deklarowanie korzystania przez gminy z usług eksperckich potwierdzają badania przeprowadzone na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego oraz w wybranych gminach z obszaru całego kraju (Dziemianowicz i in. 2006) – z usług ekspertów zewnętrznych korzystano w ponad połowie gmin. Eksperci w przeważającej części opłacani byli

<sup>50</sup> Osoby znane, poważane i odznaczające się aktywnością w lokalnym środowisku.

z budżetu gminy, nie zaś ze środków unijnych programów pomocowych. Również Błaszczyk (2004) zwraca uwagę na fakt, iż decydującą rolę w funkcjonowaniu społeczności lokalnych obok organów samorządowych odgrywają zespoły eksperckie. Podobne wyniki badań publikują Podstawka i Babuchowska (2006), badając wybrane gminy woj. warmińsko-mazurskiego w podziale na cztery stopnie rozwoju, gdzie na przygotowywanie strategii przy współudziale mieszkańców gmin (liderów) oraz pracowników urzędu decydowano się najczęściej w jednostkach o wysokim poziomie rozwoju. Jak podkreśla Fedyszak-Radziejowska (2006), liderzy lokalni, jako osoby mające uznanie w lokalnym środowisku i znane ze szczególnej aktywności na rzecz innych, cenieni są za zaangażowanie w przygotowanie dokumentów strategicznych. Wyniki badań tej autorki wskazują, iż najbardziej znaczącą grupę liderów lokalnych stanowią przedstawiciele struktur samorządowych – radni, członkowie władz gminy, sołtysi oraz delegaci izb rolniczych, co może wynikać m.in. z faktu, iż do rad gminnych oraz innych struktur samorządowych wybiera się często osoby odgrywające w społecznościach lokalnych rolę przywódców lub organizatorów życia społecznego i gospodarczego.

Badania empiryczne w 3 klasach gmin wskazują, iż dla 76% jednostek jednym z głównych powodów opracowania strategii rozwoju była potrzeba praktycznego jej zastosowania w programowaniu rozwoju (w tym we wszystkich gminach klasy A). Na potrzeby uzyskania środków z programów i funduszy Unii Europejskiej wskazano w 59% gmin (jedynie gminy klas A i B). Potrzebami planistycznymi kierowano się w 55% jednostek.

W prawie wszystkich jednostkach strategia rozwoju była przedłożona do wglądu dla mieszkańców w urzędzie gminy, przy czym w przypadku jednostek o niższym poziomie rozwoju była to jedyna forma upublicznienia strategii gminnej. W większości gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju strategia została opublikowana na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej lub na innej oficjalnej stronie internetowej gminy. W 17% jednostek strategię przedstawiano podczas różnego rodzaju lokalnych zebrań, uroczystości itp.

Strategia rozwoju była wdrażana całkowicie jedynie w 37% badanych jednostek, w tym w większości gmin klasy A. Ogółem w 60% jednostek wdrażano strategię częściowo (głównie w gminach klasy B i C), co ankietowani uzasadniali przede wszystkim ograniczonymi środkami finansowymi (jedna trzecia gmin, w których udzielono takiej odpowiedzi), jak również koniecznością aktualizacji niektórych celów strategii w miarę upływu czasu oraz zmianami we władzach gminnych. W gminach, gdzie wdrażanie strategii rozwoju gminy jest monitorowane (po 40% gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju), jako osoby odpowiedzialne za monitoring wskazywano najczęściej

radę lub pracowników urzędu gminy. W zdecydowanej większości gmin nie prowadzono działań w tym zakresie. Aktualizacji strategii dokonywano w 60% gmin o wyższym poziomie rozwoju oraz w 48% gmin „przeciętnych”. Niepodejmowanie działań aktualizacyjnych uzasadniano najczęściej brakiem potrzeby oraz zbyt krótkim dotychczasowym okresem realizacji strategii rozwoju.

W 80% gmin, obok celów odnoszących się bezpośrednio do poprawy stanu infrastruktury technicznej i społecznej, zapisano cele związane z rozwojem przedsiębiorczości, m.in. dotyczące różnego rodzaju szkoleń, systemu zachęt ekonomicznych dla podmiotów gospodarczych tworzących nowe miejsca pracy, promowania przedsiębiorstw działających w wybranych branżach (turystyka, produkcja ekologiczna, przemysł przetwórczy itp.). Jedynie w 9% gmin klasy B takich celów nie przewidziano w strategii, tłumacząc że są to gminy typowo rolnicze. Jest to o tyle istotne, że jak pisze Niedzielski (2000), samorządy lokalne wspierając jednostki gospodarcze, w rezultacie pomagają samym sobie, gdyż drobne podmioty gospodarcze są w stanie uruchomić niewykorzystane zasoby i odegrać decydującą rolę w rozwoju regionu. Na tym tle następuje bowiem ożywienie lokalnych źródeł rozwoju gospodarczego.

Dla 63% badanych jednostek (tj. większości gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju) strategia rozwoju stanowiła podstawowy dokument wytyczający zakres planowania przedsięwzięć. W pozostałych jednostkach strategię wykorzystywano jedynie czasami, przy planowaniu i realizacji działań operacyjnych w gminie (tak było m.in. w gminach o niższym poziomie rozwoju).

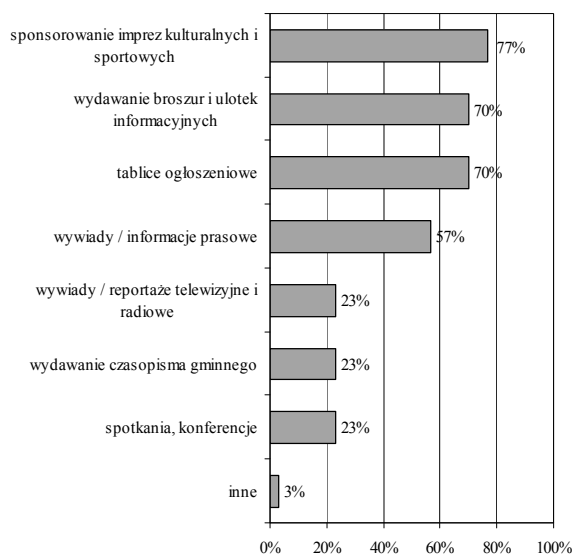
### **Wybrane instrumenty marketingu terytorialnego skierowane do przedsiębiorców**

Oprócz instrumentów planistycznych duże znaczenie w kształtowaniu rozwoju lokalnego mają instrumenty marketingu terytorialnego. Jego istotą jest nie tylko pozyskiwanie dla gminy inwestorów, którzy będą tworzyć nowe miejsca pracy oraz promowanie gminy w celu przyciągnięcia turystów, lecz również działania mające na celu przekonanie mieszkańców do nie emigrowania, poprzez m.in. budowanie poczucia wspólnoty i patriotyzmu lokalnego (Noworól 2006). Program promocji gminy był opracowany jedynie w 2 gminach miejsko-wiejskich, po jednej z klas A i B, tj. w 7% badanych jednostek. W prawie połowie jednostek (47%) promocją gminy zajmowała się komórka wyodrębniona w tym celu w strukturze urzędu gminy (jednostki klasy A i B). W co dziesiątej jednostce funkcjonowało gminne centrum kultury i promocji (w gminach o wyższym i średnim poziomie rozwoju). W ponad jednej trzeciej jednostek zadania związane z promocją gminy przypisywano jednemu pracowni-



kowi, który jednocześnie był odpowiedzialny za realizację innych zadań (w połowie gmin o średnim i niższym poziomie rozwoju).

Właściwa promocja gminy na zewnątrz stanowi istotny czynnik jej rozwoju i jest niezbędna w realizacji strategii gminnej, a jej bezpośrednim celem jest przyciągnięcie kapitału krajowego i zagranicznego (Kłodziński 1997, s. 58). W 77% jednostek sponsorowano imprezy kulturalne i sportowe, a w drugiej kolejności wskazywano na wydawanie ulotek informacyjnych (70% jednostek). Również w 70% gmin ważną rolę w promocji gminy na zewnątrz odgrywały informacje umieszczane na tablicach ogłoszeniowych przy urzędzie gminy (miasta i gminy) (rysunek 3).



**Rysunek 3.** Rodzaje działań promocyjnych prowadzonych w badanych gminach

**Picture 3.** Types of promotional activities in the surveyed communes

Źródło: badania własne.

W 80% gmin klasy A oraz 62% gmin klasy B zamieszczano informacje promujące gminę w prasie lub udzielano wywiadów. W 60% gmin o wyższym poziomie rozwoju oraz 19% gmin „średnich” organizowano spotkania i konferencje oraz przygotowywano reportaże telewizyjne. Czasopismo gminne wydawało 40% jednostek samorządowych z gmin klasy A oraz 19% jednostek z gmin klasy B. Natomiast w gminach klasy C wydawano czasopismo gminne, broszury informacyjne oraz wieszano informacje promocyjne na tablicy ogłoszeń przy urzędzie gminy.

W większości gmin w klasach o wyższym i średnim poziomie rozwoju oraz we wszystkich gminach o niższym poziomie rozwoju istniało stanowisko do spraw promocji gospodarczej gminy. W połowie badanych jednostek (z klas A i B) prowadzono współpracę z sąsiednimi gminami. Około 37% badanych samorządów gminnych promowało produkty lokalne. W 13% jednostek wspierano lokalne firmy poprzez organizo-

wanie targów, wystaw itp., zaś w około 7% jednostek prowadzono rejestry ofert inwestycyjnych, a także organizowano konkursy dla najaktywniejszych przedsiębiorców (w gminach o przeciętnym poziomie rozwoju). Wśród innych działań promocyjnych wskazywano na zamieszczanie ogłoszeń w prasie regionalnej, promocję gminy zagranicą oraz na stronie internetowej, a także wydawanie książek i albumów. Takie rodzaje działań wpisują się więc w typowe aktywności podejmowane przez samorządy gminne. Podobnie badania Lizińskiej i Nazarczuka (2008) potwierdzają obserwację, iż w większości gmin podejmowane są działania promocyjne, głównie poprzez informacje zamieszczane na stronach internetowych, prasie codziennej i czasopismach branżowych, a także poprzez prezentowanie gminy na targach i różnego rodzaju imprezach. Oprócz prowadzenia działań promocyjnych, poszukuje się również informacji o potencjalnych inwestorach.

W co dziesiątej badanej jednostce w 2007 roku nie wykazano żadnych nakładów na promocję gminy, w 27% – nie przekroczyły one 10 tys. złotych, zaś w kolejnych 13% wynosiły od 11 do 50 tys. zł. W 17% jednostek wydatki na promocję zawierały się w przedziale 51-100 tys. zł, a w jednej gminie z klasy A przekroczyły nawet 100 tys. zł. W gminach klasy A nakłady wynosiły średnio 84 tys. zł, w gminach klasy B – 24 tys. zł, a w gminach klasy C – 1 tys. zł. Wynika z tego, że im wyższy poziom rozwoju jednostki, tym wyższe ponoszono nakłady na promocję gospodarczą gminy. W gminach, gdzie odnotowano wyższy poziom wydatków na promocję gospodarczą, jednocześnie zaobserwowano wyższy poziom dochodów własnych gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Jak dowodzą badania Marks (2005), prowadzenie działań w zakresie promocji gospodarczej poza granicami gminy wpływa dodatnio na poziom rozwoju ekonomicznego jednostki.

Wyniki przeprowadzonych badań (Pomianek 2009) wskazują na mniejszą aktywność samorządów w słabszych gminach, nie tylko w wykorzystywaniu posiadanych środków finansowych, lecz również w pozyskiwaniu zewnętrznego kapitału, w ich przypadku szczególnie niezbędnych do zmniejszenia dystansu rozwojowego.

W 93% urzędów gminy nie było osoby lub komórki wyspecjalizowanej w obsłudze inwestorów krajowych lub zagranicznych. Ponadto, tylko w co trzecim urzędzie gminy zatrudniano pracowników odpowiedzialnych za działania związane z rozwojem i promocją przedsiębiorczości. Pamiętając również o tym, że jedynie w 7% jednostek opracowano plan promocji gminy, można stwierdzić, że znaczenie działań promocyjnych w pobudzaniu rozwoju gospodarczego gmin, w tym także rozwoju przedsiębiorczości, nadal nie jest w badanych gminach doceniane.

Kolejną kwestią podjętą w badaniach była ocena działań podejmowanych przez lokalne samorządy,

mających na celu przyciągnięcie nowych inwestorów, a więc i kapitału, z zewnątrz. W 60% jednostek przedstawiano przedsiębiorcom możliwości zagospodarowania istniejących obiektów (gruntów, budynków i lokali) oraz informowano o preferowanych kierunkach rozwoju gminy. Wybrane formy prowadzenia działalności gospodarczej promowano w 13% jednostek. W 40% jednostek stosowano ulgi podatkowe, co potwierdzają także badania Lizińskiej i Nazarczuka (2008). W 20% jednostek wyodrębniono strefy aktywności gospodarczej, zaś w jednej gminie utworzono inkubator przedsiębiorczości. Na obniżenie opłat lokalnych zdecydowano się w 17% gmin, w 10% jednostek obniżano inwestorom opłaty za usługi komunalne, a w jednej gminie wspomagano inwestorów w załatwianiu formalności związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej lub poprzez wyodrębnienie terenów inwestycyjnych (por. rysunek 4).



**Rysunek 4.** Sposoby zachęcania potencjalnych inwestorów do prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze badanych gmin

**Picture 4.** Methods of encouraging potential investors to run economic activity in the surveyed communes

*Źródło:* badania własne.

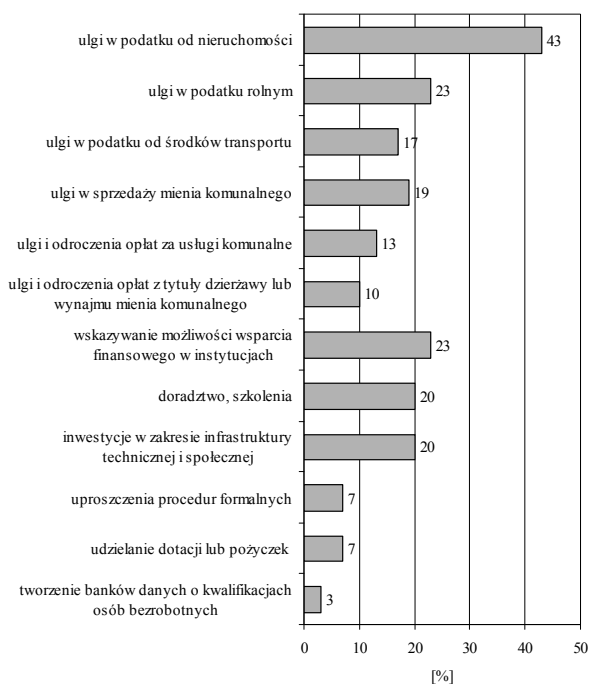
Rola lokalnych władz samorządowych nie powinna ograniczać się jedynie do pozyskiwania nowych przedsiębiorców. Istotne jest zapewnienie optymalnych warunków rozwoju firm już istniejących, utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy oraz pomoc przedsiębiorcom, którzy napotkali bariery rozwoju firmy (Kłodziński 1997, s. 51). Jednym z instrumentów wspierania lokalnej przedsiębiorczości jest ustalanie stawek podatkowych. Ramy stawek podatków lokalnych określa Ministerstwo Finansów, jednak od władz samorządowych zależy, o ile stawki te będą niższe od maksymalnych. Zgodnie z *Ustawą z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych*, rada gminy

w drodze uchwały określa m.in. wysokość stawek podatku od nieruchomości, podatku od środków transportowych, a także opłaty targowej. W 43% badanych gmin stosowano ulgowe stawki podatku od nieruchomości, w 23% podatku rolnego, a w 17% od środków transportu.

W ramach instrumentów polityki cenowej, służących rozwojowi przedsiębiorczości (Kamińska 2002), najczęściej wskazywano na ulgi przy sprzedaży mienia komunalnego (w co piątej gminie), ulgi lub odroczenia opłat usług komunalnych (w co ósmej gminie), a następnie ulgi i odroczenia opłat za dzierżawę i wynajem mienia komunalnego (w co dziesiątej gminie). Informacji o stosowaniu takich instrumentów nie udzielono aż w 65% badanych jednostek, co może wskazywać na niestosowanie tego typu instrumentów, bądź w skrajnych przypadkach niechęć upublicznienia takich działań.

Wśród pozostałych instrumentów wsparcia, w blisko jednej czwartej jednostek wskazywano przedsiębiorcom możliwości uzyskania wsparcia finansowego w innych instytucjach. W co piątej gminie wdrażano programy pomocy doradczej i organizowano szkolenia dla przedsiębiorców. W kilku gminach deklarowano uproszczenie procedur związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej lub udzielanie dotacji i pożyczek, a w jednej – utworzono bank informacji o kwalifikacjach osób bezrobotnych. Zbliżone wyniki badań w tym zakresie uzyskali również Kisiel i in. (2006).

Biorąc pod uwagę typy gmin, w jednostkach o wyższym i średnim poziomie rozwoju stosowano szerszy wachlarz instrumentów wspierania przedsiębiorczości, niż w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie posługiwano się jedynie instrumentami cenowymi i podatkowymi. Reasumując, wśród instrumentów stosowanych przez samorządy gminne w celu wspierania lokalnych przedsiębiorstw, przeważały formy pasywne, niewymagające inwencji, starań czy też aktywności władz (por. rysunek 5).

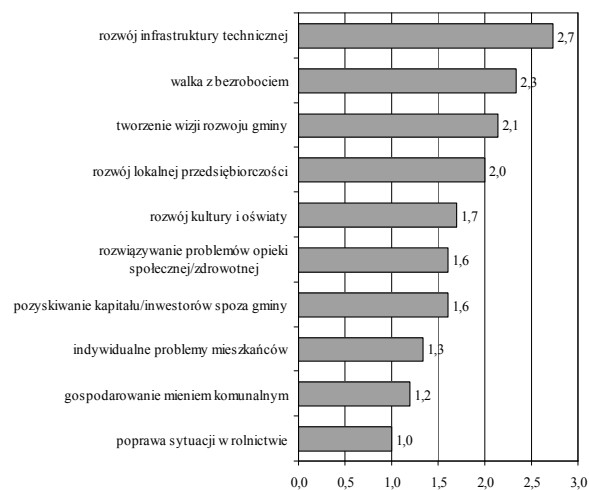


**Rysunek 5.** Instrumenty wspierania lokalnej przedsiębiorczości przez władze badanych gmin

**Picture 5.** Instruments of supporting local entrepreneurship by the surveyed communes' authorities

Źródło: badania własne.

Respondenci byli proszeni o wskazanie trzech najważniejszych bieżących zadań samorządów lokalnych. Jako najważniejsze zadania wskazywano: rozwój infrastruktury technicznej, walkę z bezrobociem, tworzenie wizji rozwoju gminy oraz rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Ranking ważności zadań przedstawiono na rysunku 6.



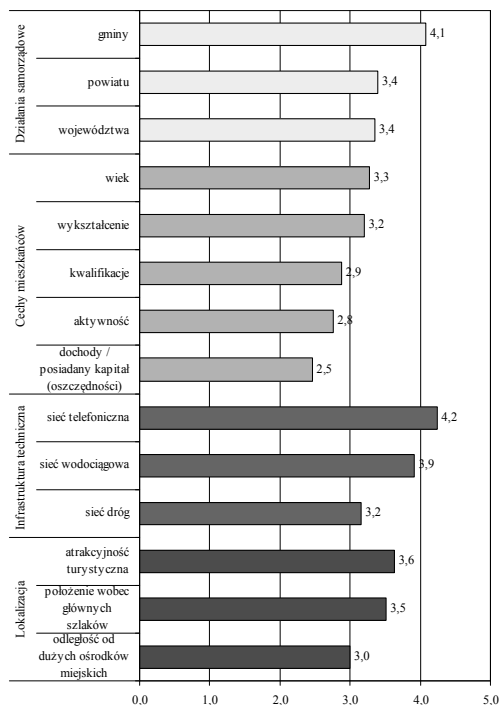
**Rysunek 6.** Ocena ważności bieżących zadań samorządu gminnego według respondentów (w skali od 1 do 3, gdzie 3 najważniejsze).

**Picture 6.** Assessment of the validity of the current municipal government jobs according to the respondents (on a scale of 1 fo 3, where the 3 most important).

Źródło: badania własne.

Infrastruktura techniczna stanowi rdzeń każdej gospodarki i dlatego jej rozwój na obszarach wiejskich jest podstawowym warunkiem przyciągania inwestorów i kapitału, co skutkuje tworzeniem nowych miejsc pracy dla lokalnej ludności (Lewandowski 2002, s. 22). W jednostkach z klasy A największą wagę przypisywano potrzebom rozwoju infrastruktury technicznej oraz tworzenia wizji rozwoju lokalnego, podczas gdy w klasie C na pierwszym miejscu wśród priorytetów wymieniano walkę z bezrobociem.

Respondenci poddali ocenie uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej na terenie badanych gmin (w skali 1-5, gdzie 1 – ocena niedostateczna, 5 – ocena bardzo dobra). Wśród czynników związanych z lokalizacją gminy, najwyżej oceniano atrakcyjność turystyczną jednostek (3,6) oraz dostępność do głównych szlaków komunikacyjnych (3,5). W kategorii infrastruktura techniczna najwyższe noty przyznano sieci telefonicznej (4,2) oraz sieci wodociągowej. Wśród cech mieszkańców najwyżej oceniono wiek (3,3) oraz wykształcenie (3,2). Działania samorządu gminnego oceniano dość wysoko – 4,1, w porównaniu ze średnimi ocenami działań samorządów powiatowych i wojewódzkich (po 3,4). W gminach o wyższym poziomie rozwoju (grupa A) oceniono bardzo wysoko bliskość dużego ośrodka miejskiego (m. Olsztyn) oraz dostępność głównych szlaków komunikacyjnych, natomiast atrakcyjność turystyczną na poziomie zaledwie 3,5 (rysunek 7).



**Rysunek 7.** Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na terenie gminy w ocenie respondentów

**Picture 7.** Conditions of entrepreneurship development in the respondents' opinion

Źródło: badania własne.

Widoczna jest zdecydowana różnica pomiędzy skrajnymi typami gmin (A i C) – w gminach o niższym poziomie rozwoju (C) atrakcyjności turystycznej terenów przyznano najwyższą możliwą ocenę (5,0), natomiast pozostałe dwa czynniki związane z położeniem gminy oceniono niżej niż w gminach klasy A. Potwierdza to założenia teorii peryferii Christallera, zgodnie z którą turystyka wypoczynkowa rozwija się najlepiej w obszarach o wysokich walorach przyrodniczych i niskim stopniu zurbanizowania (w miastach najczęściej spotyka się różne formy turystyki biznesowej) (Christaller 1964). W opinii respondentów wyższymi kwalifikacjami oraz korzystniejszą strukturą wiekową charakteryzowali się mieszkańcy gmin klasy A (ocena 4,0). Najślabiej oceniano zasobność mieszkańców – od 2,8 w gminach klasy B do 3,5 w gminach klasy A.

Parki krajobrazowe i narodowe, rezerваты oraz pozostałe obszary chronione przyrodniczo zajmowały średnio 42% obszaru gminy. Na pytanie o wpływ obszarów przyrodniczo chronionych na przedsiębiorczość, aż w 37% gmin odpowiedziano, że stanowią one ograniczenie jej rozwoju, z uwagi na przepisy ochrony środowiska, zaś w 20% – szansę rozwoju przedsiębiorstw, z uwagi na walory turystyczne. Z połowy jednostek nie otrzymano odpowiedzi na to pytanie. W gminach o wyższym poziomie rozwoju (grupa A) oceniano obecność obszarów chronionych jako ograniczenie przedsiębiorczości, mimo iż jednocześnie wysoki odsetek samorządów tych gmin szans dla rozwoju przedsiębiorczości upatrywał właśnie w turystyce wiejskiej i agroturystyce, rozwijającej się na bazie obszarów przyrodniczo cennych. Znajduje to potwierdzenie również w wynikach badań Kobylińskiego (2001), Kutkowskiej (2007) oraz Grzebyk (2003), którzy podkreślają znaczenie rozwoju małej przedsiębiorczości na obszarach przyrodniczo cennych dla lokalnych społeczności oraz fakt, iż samorzady takich gmin w większym stopniu zdane są na własne siły oraz na konieczność racjonalnego wykorzystania potencjału rozwojowego. Dla ekonomistów, władz samorządowych, a często także dla społeczności lokalnych wyznaczanie tych obszarów wiąże się z poczuciem zagrożenia dla rozwoju lokalnego. Przyczyn takiego ostrzegania tej formy ochrony przyrody należy według Grzebyk (2008) upatrywać przede wszystkim w niewystarczającym zakresie akcji informacyjnej oraz w zaniedbaniu konsultacji społecznych. W celu rozwiązania tego problemu autorka wskazuje na konieczność poszukiwania kompromisu, odpowiedniego wsparcia administracji rządowej oraz podnoszenia świadomości ekologicznej mieszkańców poprzez szkolenia oraz akcje informacyjne kierowane do władz samorządowych oraz lokalnych społeczności.

Wspieranie rozwoju agroturystyki jest wielostronnie uzasadnione, bowiem umożliwia promowanie terenów mniej znanych, choć niemniej cennych przyrodniczo i kulturowo, przy wykorzystaniu istniejących zasobów gospodarstw nie wymaga zbyt dużych

inwestycji związanych z uruchomieniem działalności oraz daje możliwość rozproszenia, a tym samym zmniejszenia zagrożeń natury ekologicznej, co jest szczególnie istotne na obszarach przyrodniczo cennych (Baranowska-Janota, Korzeniak 1991, s. 14). Rolniczy charakter gmin wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego stwarza szczególne predyspozycje do rozwoju tego rodzaju usług. Atutem turystyki wiejskiej w tym regionie jest szczególnie atrakcyjne położenie gospodarstw w malowniczym, niezmiennym krajobrazie, ekologiczna produkcja żywności i możliwość szerokiego wykorzystywania walorów przyrodniczych. Dla mieszkańców wsi turystyka jest źródłem dodatkowego dochodu, generuje nowe miejsca pracy, co przy najwyższym wskaźniku bezrobocia w skali kraju jest bardzo istotne, reaktywuje rzemiosło, pobudza różnego rodzaju usługi (Młynarczyk, Marks 2005). Warto zauważyć, iż badania Grzebyk (2004) przeprowadzone na obszarze powiatu bieszczadzkiego dowodzą, że mali przedsiębiorcy nie wskazują jednoznacznie na trudności przy uruchamianiu i prowadzeniu działalności, wynikające z restrykcji związanych z obszarami prawnie chronionymi. Przede wszystkim barierą stanowi niedobór środków finansowych. Natomiast w grupie czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości wymieniano promocję regionu, jakość produktów oraz popyt na usługi turystyczne.

### Podsumowanie

Podstawowym celem marketingu terytorialnego (lokalnego) jest wypromowanie gminy w taki sposób, aby potencjalni inwestorzy właśnie ten obszar traktowali jako najkorzystniejszą lokalizację dla przedsiębiorstw. Prowadząc działalność i kreując nowe miejsca pracy, w efekcie będą przyciągać kolejnych inwestorów oraz nowych mieszkańców gminy, przynoszących gminie dodatkowe dochody, m.in. z tytułu podatku dochodowego, podatków i opłat lokalnych czy też korzystania z usług przedsiębiorstw komunalnych, dzięki czemu samorząd gminny będzie dysponował większymi sumami na kolejne inwestycje, w tym związane z poprawą jakości życia mieszkańców oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

W 2010 r. obszary wiejskie badanych gmin o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowały się zdecydowanie dodatnim saldem migracji (np. sąsiadujące ze stolicą województwa Olsztynem Dywity – 190 osób, Stawiguda – 471 osób). W pozostałych typach gmin prawie zawsze saldo było ujemne (np. Dźwierzuty - 40 osób). Różnica ta wynika w znacznym stopniu z większej atrakcyjności terenów podmiejskich – pozwalających na zamieszkiwanie na wsi i jednocześnie pracę i korzystanie z wysoko rozwiniętej infrastruktury technicznej i społecznej dużego ośrodka miejskiego. Także inwestorzy dostrzegali walory obszarów pod-

miejskich – tam właśnie rejestrowano relatywnie więcej firm w przeliczeniu na 10 tys. ludności niż w obszarach wiejskich oddalonych (np. Stawiguda 187 przedsiębiorstw w 2010 r. wobec 24 firm nowo zarejestrowanych w obszarze wiejskim gminy Młynary z klasy B).

Przekrój gmin według miernika rozwoju Hellwiga pozwolił na odnotowanie wyraźnych różnic w nakładach na promocję gospodarczą gminy. Gminy o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowało bardziej holistyczne podejście do marketingu terytorialnego, podczas gdy gminy naj słabsze skupiały się na marketingu minimalistycznym. Wynikać to mogło przede wszystkim z ograniczonej ilości środków finansowych przeznaczanych w budżecie na promocję gminy, przede wszystkim w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie wpływy do budżetu były niższe w porównaniu z innymi badanymi jednostkami, i relatywnie większy udział procentowy wydatków budżetowych stanowiły inwestycje „twarde”.

#### Literatura:

1. Baranowska-Janota M., Korzeniak G. (1991), *Zasady turystycznego użytkowania i ochrony parków krajozbrazowych*. Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Kraków.
2. Błaszczyk A. (2004), *Kształtowanie samorządu lokalnego w Europie*. W: Sikorska-Wolak I. (red.): *Turystyka w rozwoju lokalnym*. SGGW Warszawa.
3. Christaller W. (1964). *Some considerations of tourism location in Europe: The peripheral regions-under-developed countries-recreation areas*. Papers in Regional Science, Volume 12, Number 1, December 1964 W: <http://www.springerlink.com/content/ph12ll2k577u7067/fulltext.pdf?page=1> (dostęp 16.01.2009).
4. Dziemianowicz W., Juchniewicz M., Samulowski W., Szmigel K. (2006), *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur*, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Warszawa-Olsztyn.
5. Fedyszak-Radziejowska B. (2006), *Kapitał społeczny wsi – w poszukiwaniu utraconego zaufania*. W: Szafranek K. (red.): *Kapitał ludzki i zasoby społeczne wsi. Ludzie – społeczność lokalna – edukacja*. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
6. Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
7. Grzebyk B. (2003), *Szanse i ograniczenia rozwoju przedsiębiorczości na obszarach prawnie chronionych (na przykładzie gminy Baligród)*. W: Czudec A. (red.): *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 296-297.
8. Grzebyk B. (2004), *Rozwój przedsiębiorczości na obszarach prawnie chronionych (na przykładzie powiatu bieszczadzkiego)*. Maszynopis rozprawy doktorskiej pod kierunkiem prof. dr hab. B. Klepacskiego, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy.
9. Grzebyk B. (2008), *Rozwój działalności pozarolniczej na terenach przyrodniczo cennych*. *Więś Jutra*, październik 10(123).
10. Hellwig Z. (1968), *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom rozwoju i strukturę kwalifikowanych kadr*. *Przegląd Statystyczny* Nr 4, 307-328.
11. Kamińska W. (2002), *Rola samorządu gminnego w rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich*. W: Kamińska W. (red.): *Wielofunkcyjna gospodarka na obszarach wiejskich*. Kieleckie Towarzystwo Naukowe, Kielce.
12. Kisiel R., Babuchowska K., Mierzejewska J. (2006), *Działania władz lokalnych wspierające rozwój obszarów wiejskich*. W: Adamowicz M. (red.): *Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 11-19.
13. Kłodziński M. (1997), *Istota wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich*. W: Kłodziński M., Rosner A. (red.): *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania i możliwości wielofunkcyjnego rozwoju wsi w Polsce*. Wyd. SGGW, Warszawa.
14. Kobyliński R. (2001): *Wybrane problemy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach chronionych*. W: Kłodziński M. (red.): *Gospodarka, człowiek, środowisko na obszarach wiejskich*. IRWiR PAN, Warszawa 2001.
15. Krzyżanowska K. (2006), *Rola stowarzyszeń agroturystycznych i samorządów lokalnych w rozwoju turystyki wiejskiej*. W: Adamowicz M. (red.): *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*. Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
16. Kutkowska B. (2007), *Kierunki rozwoju obszarów wiejskich zlokalizowanych na terenach o dużych walorach przyrodniczych*. *Więś i rolnictwo*, nr 3 (136).
17. Kuźniar W. (2007), *Wdrażanie marketingu terytorialnego na poziomie gminy jako innowacyjna forma zarządzania jednostką terytorialną*. W: Makarski S. (red.): *Ttransfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu uwarunkowania, mechanizmy, efekty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 192-199
18. Lewandowski J. (2002), *Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich*. W: Kamińska W. (red.): *Wielofunkcyjna gospodarka na obszarach wiejskich*. Kieleckie Towarzystwo Naukowe, Kielce.
19. Lizińska W, Nazarczuk J. (2008), *Działania władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie przyciągania inwestorów*

- zewewnętrznych. Zeszyty Naukowe SERiA tom X, zeszyt 2, s. 148-153.
20. Marks M. (2005), *Wpływ aktywności promocyjnej na rozwój lokalny gmin wiejskich w województwie łódzkim*. Wieś i rolnictwo, nr 1 (126), s. 98-114.
  21. Młynarczyk K., Marks E. (2005), *Przyrodnicze i kulturowe uwarunkowania kształtowania produktu turystycznego na Warmii i Mazurach*. W: Pieńkos K.: *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
  22. Niedzielski E. (2000), *Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn.
  23. Noworól A. (2006), *Planowanie rozwoju lokalnego*. W: Imiołczyk B. (red.): *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
  24. Okraśiński A. (2005), *Jak wypromować gminę, czyli marketing terytorialny*. Gazeta Prawna, Urząd i Obywatel, 5 października (nr 194), s. 4-5.
  25. Podstawka M., Babuchowska K. (2006), *Wykorzystanie instrumentów planistycznych w zarządzaniu gminą*. W: Adamowicz M. (red.): *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
  26. Pomianek I. (2010), *Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego*. Acta Sci. Pol. Oeconomia 9(3), s. 227-239.
  27. Pomianek I. (2009), *Spółeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*. Maszynopis rozprawy doktorskiej pod kierunkiem prof. dr hab. J. Sawickiej, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Nauk Ekonomicznych.
  28. Rumpel P., Siwek T. (2006), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*. Przegląd Geograficzny, 78, 2, s. 191-205.
  29. Sekuła A. (2009): *Marketing terytorialny*. W: Strzelecki G. (red.): *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 266-295.
  30. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
  31. *Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych* (Dz. U. 2006 r. Nr 121 poz. 844 - tekst jednolity).
  32. *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska* (Dz. U. 2001 nr 62 poz. 627 z późn. zm.).
  33. *Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* (Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717 z późn. zm.).
  34. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym* (Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95 z późn. zm.).
  35. Woźniak M. (2003), *Rola samorządu w systemie kształtowania ekologicznego wizerunku gminy*. W: Czudec A. (red.): *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

## USE OF TERRITORIAL MARKETING INSTRUMENTS IN RURAL AREAS OF WARMIA AND MAZURY PROVINCE

Iwona Pomianek

Warsaw University of Life Sciences

**Summary:** The aim of the paper is to present selected instruments in the field of territorial marketing led by selected local authorities of Warmia and Mazury Voivodeship to entrepreneurs. Considerations were based on the results of empirical studies carried out in 2008 in rural and urban-rural communes of the voivodeship and analysis of the socio-economic development level of the communes, carried out using the Hellwig index. A section of the communes according to the meter allowed to find significant differences in expenditures for economic promotion of the communes. Entities with higher levels of development were characterized by a more holistic approach to territorial marketing, while the weakest municipalities focused on minimalist marketing. This could result primarily from limitations of financial resources allocated in the local budget for the promotion, especially in communes with lower level of development, where revenues were lower in comparison to other examined units, and a relatively greater percentage of expenditure constituted "hard" investments. The research also showed that in units with the higher and average level of development a wider range of instruments was used to promote entrepreneurship, than in communes with lower level of development, where the only instruments used were pricing and taxation. Among the instruments used by local governments prevailed passive forms, not requiring ingenuity, efforts or activity of the authorities. Investors perceived the efforts of the authorities and the advantages of suburban areas. As it was recorded in 2010, there were set up several times more companies per 10 thousand of population than in peripheral rural areas.

**Key words:** territorial marketing, entrepreneurship, local development

*Adres do korespondencji/ Mailing address: iwona\_pomianek@sggw.pl*

## SAMORZĄD GMINY JAKO PODMIOT DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH NA PRZYKŁADZIE GMIN OBJĘTYCH SIECIĄ NATURA 2000

Danuta Guzal-Dec, Magdalena Zwolińska-Ligaj

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

**Streszczenie:** W opracowaniu dokonano oceny aktywności władz samorządowych 14 gmin regionu Zielone Płuca Polski w realizacji działań marketingowych ze szczególnym uwzględnieniem działalności promocyjnej. Analiza materiału empirycznego wskazuje, że badane urzędy gmin stosują tradycyjne narzędzia promocyjne, wykazują niską aktywność w zakresie promocji gmin jako obszarów o szczególnych walorach przyrodniczych oraz są niedostatecznie przygotowane pod względem organizacyjnym, planistycznym i kompetencyjnym do realizacji działań marketingowych.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, sieć Natura 2000.

### Wstęp

Celem opracowania jest ocena aktywności władz samorządowych w realizacji działań marketingowych (ze szczególnym uwzględnieniem działalności promocyjnej). Opracowanie opiera się na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w okresie kwiecień – lipiec 2009 w ramach projektu pt. „Społeczno-gospodarcze uwarunkowania zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich objętych siecią Natura 2000 na terenie Zielonych Płuc Polski” (Projekt rozwojowy NCBiR nr NR11 0012 04). Badaniami objęto przedstawicieli samorządu terytorialnego – wójtów/burmistrzów i radnych reprezentujących 14 gmin regionu Zielone Płuca Polski (ZPP), w których udział obszaru chronionego Natura 2000 w ogólnej powierzchni gminy wynosi 80% i więcej. Badane gminy to: Białowieża, Brok, Brańszczyk, Czarna Białostocka, Giby, Gródek, Jedwabno, Lelkowo, Piecki, Płaska, Ruciane-Nida, Sępopol, Sztabin i Świętajno.

Narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankiety skierowany do przedstawicieli samorządu gminnego (radnych), kwestionariusz wywiadu z wójtem/burmistrzem oraz kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników urzędów badanych gmin. W ramach badania radnych zebrano 117 kwestionariuszy ankiet. W sumie w badaniu wzięło udział 55,7% ogółu radnych z 14 gmin.

### Wyniki badań

#### Realizacja zadania promocji w badanych urzędach gmin

Zakładając niski stopień kompleksowego podejścia do marketingu oraz powszechne utożsamianie marketingu z promocją i zakładając, że to działania promocyjne stanowią punkt wyjścia do szerszego zastosowania marketingu w gminach, badaniu poddano głównie aktywność promocyjną urzędów gmin.

W badanych urzędach gmin powszechnie stosowane były typowe dla gmin wiejskich następujące instrumenty promocji:

- tablice ogłoszeniowe,
- promocja na nośnikach multimedialnych (strony internetowe),
- informacje dla prasy,
- organizacja festynów, kiermaszy, dni miejscowości i dożynek,
- konkursy dla mieszkańców,
- sponsorowanie imprez,
- utrzymywanie więzi z lokalnymi społecznościami.

Przesłanką badania aktywności promocyjnej był fakt, że promocja jest jednym z zadań własnych samorządu gminnego. Ocenie wójtów/burmistrzów poddano zatem stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie promocji gminy oraz ocenę trudności i rangę zadania promocji gminy.



**Tabela 1.** Promocja gminy jako zadanie własne gminy w opinii wójtów/burmistrzów**Table 1.** Promotion of the community as a task in the opinion of the municipality mayors

Gmina	Ocena stopnia zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie promocji gminy (0-5)*	Ocena trudności zadania promocji gminy (0-5)*	Ocena ważności zadania promocji gminy (0-5)*
Białowieża	4	5	3
Brańszczyk	4	4	4
Brok	3	3	3
Czarna Białostocka	3	3	4
Giby	3	4	3
Gródek	5	2	4
Jedwabne	3	3	5
Lelkowo	3	3	4
Piecki	3	3	4
Płaska	3,5	2,5	3
Ruciane-Nida	5	0	3
Sępapol	1	5	4
Sztabin	4	4	3
Świątajno	5	3	3
Średnia ocen	3,54	3,18	3,57

\* 0 oznacza potrzeby niezaspokojone/brak trudności/zadanie nieważne a 5 – potrzeby w pełni zaspokojone/duże trudności/zadanie bardzo ważne

Źródło: Badania IRWiR PAN

W skali ocen od 0 do 5 władze oceniły stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie promocji gminy jako ponadprzeciętny. Wskazały także ponadprzeciętny stopień trudności i rangę zadania promocji gminy. Najmniejsze zróżnicowanie ocen współczynnik zmienności  $V$  0,18 wystąpiło w przypadku oceny ważności zadania, a największe w ocenie trudności zadania  $V$  0,39.

Kolejnym etapem badań była ocena przygotowania organizacyjnego, planistycznego i kompetencyjnego urzędów gmin do realizacji działań z zakresu marketingu/promocji gminy. Na wstępie zbadano stan posiadania dokumentów programowych i strategicznych rozwoju gminy dotyczących marketingu/promocji gminy. W żadnym z urzędów gmin nie opracowano w momencie badania marketingowej strategii rozwoju, ani też programu promocji gminy. W badanych urzędach Gmin dysponowano ogólnymi strategiami rozwoju/ strategiami rozwoju zrównoważonego. Tylko w przypadku gminy Białowieża w 2008 r. opracowano strategię funkcjonalną- strategię rozwoju turystyki.

Następnie określono status komórek/jednostek organizacyjnych wyodrębnionych w urzędach gmin zajmujących się marketingiem/promocją gminy. W przypadku Urzędu Gminy Ruciane-Nida promocją zajmowano się w ramach wydziału połączonego z innymi wydziałami. W Urzędach Gmin Jedwabne i Czarna Białostocka w strukturze organizacyjnej wyodrębniono samodzielne stanowisko ds. promocji.

W przypadku pozostałych urzędów gmin promocją zajmowała się osoba wykonująca także inne zadania (z różnych dziedzin). Sytuacja powyższa niewątpliwie utrudniała sprawną realizację działań promocyjnych gminy.

Uczestnictwo władz samorządowych lub/i pracowników Urzędu Gminy w szkoleniach, kursach lub studiach podyplomowych z marketingu należy ocenić niedostatecznie. Sporadycznie, tylko w przypadku gminy Czarna Białostocka wskazano w kadencji 2006-2010 uczestnictwo władz samorządowych w szkoleniach z tego zakresu.

Kolejnym badanym aspektem aktywności promocyjnej była promocja gminy jako obszaru o szczególnych walorach przyrodniczych. We wszystkich badanych urzędach gmin wskazano dbałość władz o estetykę gminy oraz dążenie do zachowania i promocji lokalnego dziedzictwa przyrodniczego, ale rzadko podawano konkretne przykłady działań. Tylko w przypadku Urzędu Gminy Czarna Białostocka uruchomiono lokalną stronę internetową o tematyce proekologicznej. W przypadku Urzędów Gmin Czarna Białostocka, Giby, Gródek i Sępapol wskazano uczestnictwo i popieranie uczestnictwa podmiotów zlokalizowanych na terenie gminy w różnego rodzaju konkursach np.: Lider polskiej ekologii” czy „Nasza gmina chroni klimat”. W Urzędach Gmin Białowieża, Brańszczyk, Piecki, Ruciane-Nida, Sztabin i Świątajno wskazano promocję gminy w środkach masowego przekazu, publikacje prasowe i programy telewizyjne nt. działań w zakresie ochrony środowiska w gminie. Tylko w przypadku Urzędów Gmin Białowieża, Brańszczyk, Brok, Gródek, Płaska i Jedwabne promowano gminę jako obszar objęty siecią Natura 2000. Sytuacja ta jest konsekwencją dostrzegania przez lokalne samorządy wielu zagrożeń w związku z objęciem siecią większości obszaru gminy.

Analiza wypowiedzi radnych dotyczących hierarchii w realizacji działań z zakresu wsparcia rozwoju gospodarczego gminy wskazuje, że za najważniejsze dla stymulowania rozwoju lokalnej gospodarki badani uznali promocję gminy i przyciąganie inwestorów z zewnątrz oraz rozwój infrastruktury technicznej (Tabela 2).

**Tabela 2.** Hierarchia działań Urzędu Gminy służących wspieraniu rozwoju gospodarczego w opinii radnych

**Table 2.** The hierarchy of the Authority's activities to promote community economic development in the opinion of councilors

Działania z zakresu rozwoju gospodarczego	Średnia ocena- radni porządkowali działania w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznaczało działanie najbardziej priorytetowe do realizacji
Promocja gminy i przyciąganie inwestorów z zewnątrz	2,61
Rozwój infrastruktury technicznej	2,71
Prowadzenie polityki wsparcia lokalnych przedsiębiorstw	3,36
Prowadzenie działalności doradczej i szkoleniowej w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej	4,08
Promocja pozarolniczej działalności gospodarczej wśród rolników (np.: turystyki)	4,08
Promocja rozwoju rolnictwa	4,17

Źródło: Badania IRWiR PAN

Należy zauważyć, że w opinii radnych przyciąganie inwestorów z zewnątrz ważniejsze jest niż prowadzenie polityki wsparcia lokalnych przedsiębiorstw czy prowadzenia działalności doradczej i szkoleniowej w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Wydawać się może, że władze przeceniają znaczenie podmiotów, które potencjalnie mogą wybrać gminę jako miejsce lokalizacji, a niedoceniają znaczenia lokalnych przedsiębiorstw.

Analizie poddano także aktywność lokalnych samorządów w zakresie szeroko pojętej promocji gospodarczej (tabela 3).

**Tabela 3.** Deklarowane przez wójtów i burmistrzów narzędzia promocji gospodarczej gminy

**Table 3.** The tools of economic promotion declared by the mayors of municipalities

Narzędzia promocji gospodarczej	Liczba wskazań
Promocja gminy na zewnątrz (zachęta dla potencjalnych inwestorów)	13
Rozbudowa infrastruktury technicznej	12
Współpraca i utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorcami	9
Informowanie o możliwościach pozyskiwania funduszy UE na rozwój przedsiębiorstw	9
Odroczenie lub czasowe obniżenie opłat lokalnych	8
Pomoc prawna, informacyjna	8
Organizacja szkoleń, kursów z dziedziny przedsiębiorczości	8
Zwolnienie z opłat lokalnych	5
Upraszczenie procedur formalnych przy zakładaniu i prowadzeniu firmy	4

Źródło: Badania IRWiR PAN

Z deklaracji wójtów i burmistrzów wynika, że do najczęściej wykorzystywanych przez władze lokalne narzędzi sprzyjających dobremu klimatowi inwestycyjnemu należały: promocja gminy na zewnątrz, rozbudowa lokalnej infrastruktury technicznej, współpraca i utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorcami oraz informowanie o możliwościach pozyskiwania funduszy Unii Europejskiej na rozwój działalności gospodarczej.

Władze badanych gmin wykorzystywały także, ale rzadziej, instrumenty wsparcia przedsiębiorczości skierowane bezpośrednio do przedsiębiorców – rodzące konsekwencje finansowe dla obydwu stron – odroczenie lub czasowe obniżenie lub zwalnianie z opłat lokalnych lub związane ze specjalistycznym doradztwem i szkoleniami z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej (pomoc prawna i informacyjna, organizacja szkoleń i kursów z dziedziny przedsiębiorczości). Zauważyć należy, że tylko w przypadku czterech gmin stosowano upraszczanie procedur formalnych przy zakładaniu i prowadzeniu firmy.

W kontekście deklaracji omawianych działań należy jednocześnie zauważyć, że urzędy badanych gmin nie były dostosowane pod względem organizacyjnym do ich realizacji. W jedenastu spośród czternastu urzędów obsługą przedsiębiorców zajmowała się bowiem osoba wykonująca także inne zadania. Tylko w dwóch urzędach wyodrębniono samodzielne stanowisko do spraw obsługi przedsiębiorców, a w jednej był to wydział połączony z innym wydziałem. Podobny jak uprzednio wspomniano status w strukturze organizacyjnej urzędów miała promocja gmin.

Działania ukierunkowane na wsparcie rozwoju przedsiębiorstw w nielicznych gminach miały charakter cykliczny, systemowy, będąc w większości odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane przez pojedynczych przedsiębiorców. Pozytywnym przykładem działań z zakresu współpracy i utrzymywania kontaktów z przedsiębiorcami jest Urząd Gminy Świętajno, który co roku organizuje spotkanie integracyjne dla przedsiębiorców. Na spotkaniach tych przekazywane są bieżące informacje o gminie i jej zamierzeniach oraz problemy i kierunkach rozwoju. Spotkania te stają się także szansą na zaprezentowanie sukcesów lokalnych przedsiębiorców oraz uzyskanie przez gminę informacji o ich ewentualnych problemach i trudnościach. Przedstawiciele gminy starają się odpowiadać na te problemy służąc pomocą prawną i informacyjną. Ważnym punktem spotkań jest informowanie przedsiębiorców o możliwościach wynikających z programów UE. Tego typu spotkania stają się także platformą do koordynacji działań lokalnych podmiotów gospodarczych reprezentujących branżę turystyczną przed rozpoczęciem sezonu turystycznego.

### **Realizacja działań promocyjnych w ramach współpracy gmin z innymi jednostkami samorządu terytorialnego**

Realizacja działań promocyjnych w gminie wymaga zastosowania odpowiednich metod komunikacji z podmiotami stanowiącymi jej otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Przejawem nowoczesnego i umożliwiającego większą efektywność działań podejścia do realizowania zadań z zakresu szeroko rozumianej promocji gmin wiejskich jest przyjęcie strategii otwarcia się na współpracę z innymi samorządami terytorialnymi.

Współpraca badanych jednostek samorządu terytorialnego w dziedzinie promocji realizowana jest przede wszystkim w ramach utworzonych Lokalnych Grup Działania (LGD). Do stowarzyszeń tych należały wszystkie badane gminy, natomiast jako partnerów współpracy w ramach prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych wskazało je 9 gmin (Brańszczyk, Brok, Czarna Białostocka, Giby, Gródek, Piecki, Płaska, Sępopol, Świętajno).

Działania promocyjne zaplanowane i podejmowane przez władze gminne w ramach LGD w celu przekazania informacji o gminie i jej produktach oraz przekonania do skorzystania z nich poszczególnych grup nabywców ukierunkowane są zarówno na podmioty zewnętrznego otoczenia gminy (w tym głównie turystów), jak i odbiorców z terenu gminy (mieszkańców, przedsiębiorców, rolników).

W przypadku większości spośród 11 LGD, do których przynależą badane gminy, zapisy statutów wśród celów stowarzyszenia wymieniają działania na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, w tym m.in. poprzez promocję obszarów wiejskich położonych w gminach. Do promowanych walorów i zasobów tych terenów zaliczyć można w przypadku gmin objętych siecią Natura 2000 przede wszystkim cechy środowiska przyrodniczego. Działania LGD oprócz ochrony i promocji zasobów i walorów środowiska przyrodniczego ukierunkowane są także na promocję unikalnego, lokalnego dziedzictwa kulturowego, zasobów historycznych i kulturowych, czy też kultywowanie tradycyjnych zawodów i rzemiosła.

W przypadku LGD „Puszcza Knyszyńska”, do której należą gminy Czarna Białostocka i Gródek, „celem działalności jest ochrona i promocja środowiska naturalnego, krajobrazu i zasobów historyczno-kulturowych, rozwój turystyki oraz popularyzacja i rozwój produkcji wyrobów regionalnych i przedsiębiorczości”. Statut<sup>51</sup> tego stowarzyszenia wśród założonych do realizacji celów wskazuje na potrzebę wspierania przedsięwzięć służących promocji obsza-

rów wiejskich i miejsko-wiejskich położonych w granicach działania Stowarzyszenia. Wśród celów znajduje się także podniesienie jakości życia ludności na obszarze działania LGD, w tym m.in. poprzez organizację imprez kulturalno-oświatowych, rekreacyjno-turystycznych i sportowych, rozwój aktywności społeczności lokalnej poprzez m.in. promocję lokalnej twórczości ludowej, kulturalnej i artystycznej z wykorzystaniem lokalnego dziedzictwa kulturowego, historycznego oraz przyrodniczego, kultywowanie miejscowych tradycji, obrzędów i zwyczajów, kultywowanie tradycyjnych wyrobów (produktów) lokalnych, zawodów i rzemiosła.

Ważna grupa celów LGD „Puszcza Knyszyńska” dotyczy rozwoju agroturystyki i turystyki, co ma być osiągnięte poprzez m.in. stworzenie bazy informacji turystycznej oraz stron WWW, opracowanie i wydanie materiałów promocyjnych, wydawnictw i innych publikacji informacyjnych dla obszaru objętego Lokalną Strategią Rozwoju, budowę nowej i modernizację istniejącej infrastruktury turystycznej, w szczególności punktów widokowych, miejsc wypoczynkowych i biwakowych, tras narciarstwa biegowego i zjazdowego, tras rowerowych, konnych, pieszych, wodnych, ścieżek spacerowych i dydaktycznych oraz innych. W przypadku LGD „Puszcza Knyszyńska” założono także wdrażanie projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.

Z kolei Statut LGD „Sejneńszczyzna”<sup>52</sup>, której członkiem jest gmina Giby wskazuje, że jej celem jest m.in. „działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich z uwzględnieniem należytej ochrony oraz promocji środowiska naturalnego (w tym potencjału obszarów chronionych i należących do sieci Natura 2000), krajobrazu i zasobów historyczno-kulturowych oraz równości szans”. Stowarzyszenie to swoje cele realizuje poprzez m.in. organizowanie i finansowanie: przedsięwzięć o charakterze informacyjnym lub szkoleniowym (w tym seminariów, szkoleń, konferencji i konkursów), imprez kulturalnych, takich jak festiwale, targi, pokazy i wystawy, służących zwłaszcza promocji regionu i jego tożsamości kulturowej, działalności promocyjnej, informacyjnej i poligraficznej, w tym: opracowywanie i druk broszur, folderów, plakatów, opracowywanie i rozpowszechnianie materiałów audiowizualnych, tworzenie stron internetowych, przygotowywanie i rozpowszechnianie innych materiałów o charakterze reklamowym lub promocyjnym.

Oprócz podejmowania działań promocyjnych w ramach LGD badane gminy wskazywały inne formy współpracy w tym wymiarze. Wśród wymienionych przez przedstawicieli gmin form współpracy z innymi samorządami, której przedmiotem jest realizacja działań promocyjnych wskazywano m.in.: Związek Gmin

<sup>51</sup> Uchwała Nr IV/20/2009 Walnego Zebrania Członków Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania – Puszcza Knyszyńska z dnia 10 czerwca 2009 r. w sprawie przyjęcia jednolitego tekstu Statutu Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania – Puszcza Knyszyńska

<sup>52</sup> Załącznik nr 1 do Uchwały nr II/8/08 Walnego Zebrania Członków LGD „Sejneńszczyzna” z dnia 11.07.2008r.

Wiejskich RP (Brańszczyk, Płaska, Świętajno), Związek Gmin Warmińsko-Mazurskich (Sępól, Świętajno), Związek Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego (Płaska), Stowarzyszenie Samorządów Ziemi Sejneńskiej (Giby), LOT Powiat Szczycieński (Świętajno), Augustowską Organizację Turystyczną (Płaska). W przypadku tej ostatniej organizacji zrzeszającej 41 członków, w tym samorządy oraz prywatne podmioty prowadzące działalność związaną z turystyką celem jej powołania jest promocja regionu, w tym szczególnie Kanału Augustowskiego i ziemi augustowskiej jako krainy atrakcyjnej turystycznie oraz inicjowanie, opiniowanie i wspieranie projektów inwestycyjnych istotnych dla ziemi augustowskiej, udział w targach turystycznych, imprezach promocyjnych, spotkaniach lub szkoleniach specjalistycznych; udział w opracowaniu strategii rozwoju turystyki i modernizacji infrastruktury turystycznej, udział w realizacji inwestycji infrastrukturalnych, zawieranie porozumień, wydawanie katalogów, informatorów i innych materiałów promocyjnych; zapewnienie funkcjonowania informacji turystycznej; integracja środowiska związanego z turystyką.

Jedną z wykorzystywanych form promocji badanych gmin jest także aktywność w ramach związków partnerskich, w tym o zasięgu ponadkrajowym. Samorządy pięciu badanych gmin przystąpiły do dziewięciu takich związków z zagranicznym partnerem. Współpraca w ramach partnerstw dotyczyła przede wszystkim oświaty, edukacji i kultury oraz turystyki. Dwie gminy (Białowieża, Sępól) wskazały na związek partnerski jako formę realizacji działalności promocyjnej. W przypadku gminy Sępól, która podpisała umowę z miastem Prawdińsk Obwodu Kalingradzkiego Federacji Rosyjskiej współpraca polega m.in. na: popularyzacji wiedzy i wymianie informacji o zaprzyjaźnionych regionach, rozwijaniu stosunków w dziedzinach: gospodarczych, ekologii, oświaty, kultury, turystyki, sportu, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa publicznego, rozwiązaniu współpracy między instytucjami i przedstawicielami oświaty, kultury, turystyki, sportu, w tym współpracy między szkołami opierającej się na wymianie dzieci, młodzieży i pedagogów, utrzymywaniu bezpośrednich kontaktów stowarzyszeń i organizacji pozarządowych oraz osób fizycznych i prawnych prowadzących działalność gospodarczą.

Rozwijanie transgranicznych relacji i realizacja w ich ramach działalności promocyjnej odbywać się

może także poprzez współpracę w ramach euroregionów. Spośród 9 badanych gmin należących do euroregionów 6 (Białowieża, Czarna Białostocka, Giby, Gródek, Płaska, Sępól) wskazało na możliwość rozwijania działalności promocyjnej.

### Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania i analiza uzyskanego materiału pozwala stwierdzić, że badane urzędy gmin:

- stosują tradycyjne, typowe dla gmin wiejskich narzędzia promocyjne;
- są niedostatecznie przygotowane pod względem organizacyjnym, planistycznym i kompetencyjnym do realizacji działań marketingowych;
- są niedostatecznie aktywne w zakresie promocji gmin jako obszarów o szczególnych walorach przyrodniczych.

Większy potencjał aktywności promocyjnej walorów turystycznych gmin daje realizowana coraz powszechniej współpraca międzygminna LGD. Ocena tych działań wymaga dłuższej perspektywy czasu. Pierwsze kompleksowe analizy można przeprowadzić dopiero po 2013 r.

Priorytetem, który zdaniem badanych radnych powinny podejmować urzędy gmin by wspierać rozwój gospodarczy gminy jest promocja gmin i przyciąganie inwestorów z zewnątrz. Samorządy nie są jednak dostatecznie aktywne w promocji gospodarczej gmin. Zaleca się kompleksowe podejście do działań marketingowych (zarówno z zakresu marketingu wewnętrznego i zewnętrznego ukierunkowanego na przedsiębiorstwa).

### Literatura:

1. Uchwała Nr IV/20/2009 Walnego Zebrania Członków Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania – Puszcza Knyszyńska z dnia 10 czerwca 2009 r. w sprawie przyjęcia jednolitego tekstu Statutu Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania – Puszcza Knyszyńska
2. Załącznik nr 1 do Uchwały nr II/8/08 Walnego Zebrania Członków LGD „Sejneńszczyzna” z dnia 11.07.2008r.

## **LOCAL GOVERNMENT AS A SUBJECT OF MARKETING ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF THE MUNICIPALITIES COVERED BY THE NATURA 2000 NETWORK**

**Danuta Guzal-Dec, Magdalena Zwolińska-Ligaj**

Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

**Summary:** This study evaluated the activity of local authorities of 14 Polish Green Lungs region municipalities in the implementation of marketing activities with particular emphasis on promotional activities. An analysis of empirical material indicates that these offices of the municipalities use traditional promotional tools, are not very active in the promotion of municipalities when it comes to special natural assets and are not adequately prepared in terms of organization, planning and competence to carry out marketing activities.

**Keywords:** territorial marketing, Natura 2000 network

*Adres do korespondencji/ Mailing address: zwolinska@wp.pl; danuta\_guzal-dec@wp.pl*

## WIZERUNEK MIASTA KIELCE W POLSCE I NA ŚWIECIE - STUDIUM PRZYPADKU

Anita Kijanka

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

**Streszczenie:** Artykuł stanowi próbę prezentacji wizerunku miasta Kielce. Autor zawarł w nim analizę dokumentacji związanej z działalnością promocyjną władz miasta. Zaprezentował podejmowane prace jak również reakcję Rady Miasta Kielce, mediów czy specjalistów zajmujących się marketingiem terytorialnym w tym względzie. Dodatkowym uzupełnieniem publikacji są wyniki badań przeprowadzonych w związku z realizacją w analizowanym przedziale czasowym kampanii promującej województwo świętokrzyskie, która w pewnym stopniu mogła wpłynąć na postrzeganie Kielc.

Autor w swojej pracy bazował przede wszystkim na analizie dokumentów, wynikach badań, które przeprowadzone były za pomocą ankiet i grup fokusowych.

Praca prezentuje mało efektywne i niespójne kreowanie wizerunku miasta Kielce. Brak realizacji założeń i celów strategii promocji miasta mimo przygotowanego opracowania, które zawierało dokładnie określone kierunki prac, sprawia, że o Kielcach w dalszym ciągu nie można powiedzieć, że cechuje się sprawnością działań marketingowych w kraju.

**Słowa kluczowe:** kreowanie wizerunku miasta, promocja gminy, marketing terytorialny, marketing miasta.

### Wizerunek – definicje, założenia, elementy

Przed przystąpieniem do dalszego badania omawianego tematu artykułu, przedstawić należy definicje jakimi posługiwał się autor przy pisaniu niniejszej pracy. Wizerunek (image<sup>53</sup>) danego miasta, ma szczególne znaczenie ponieważ turyści nie odwiedzają tych miejsc, o których nigdy nie słyszeli lub które wydają im się nieatrakcyjne (Davidson, Maitland, 1997, 21-22.). W tym miejscu należy jednak zauważyć, że występuje kilka rodzajów wizerunku (Tkaczyk, Rachwańska 1997, s.5-6):

- wizerunek marki/produktu (ang. *brand image*) – sposób, w jaki postrzegana jest określona marka lub produkt na tle innych;
- wizerunek firmy/przedsiębiorstwa (ang. *company's image*) – wyobrażenie o tym jak postrzegana jest firma we wszystkich zakresach jej działalności;
- wizerunek grupy produktów (ang. *produkt image*) – stosunek do całej grupy produktów;
- wizerunek organizacji (ang. *corporate image*) – sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest oceniane jako członek danej społeczności z uwagi na swoje relacje z otoczeniem;

- wizerunek branży (ang. *branch image*) – sposób, w jaki charakteryzują się wszystkie firmy w danej „branży” np. branża informatyczna;
- wizerunek oferty marketingowej (ang. *marketing image*) – stosunek do działań marketingowych.

Wśród zbioru różnych analiz i podejść za najwłaściwszą i najbardziej trafną uważa się tą zaproponowaną przez Andrzeja Szromnika, według którego wizerunek miasta, to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich, jako efekt percepcji, oddziaływania środków przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych (Szromnik 2007, s.134). Definicja ta, wydaje się właściwie prezentować założenia jakie brane są pod uwagę i jakie będą analizowane na kolejnych stronach tego artykułu. Na uwagę zasługuje także definicja podana przez Philipa Kotlera w książce *Marketing Places*, według którego „wizerunek miasta, to suma wierzeń, idei i wrażeń, jakie ludzie mają na temat miasta”. Jego zdaniem wizerunek jest uproszczeniem wielu różnych skojarzeń i informacji związanych z miejscem. Stanowi on próbę usystematyzowania ogromnej ilości wiadomości jakie mamy na temat danej jednostki osadniczej (Kotler i in., 1993, s.141). Rozważając zagadnienie wizerunku należy pamiętać o innej jego typologii. W jej ramach wyróżnia się wizerunek (Alktron 2002, s. 5):

<sup>53</sup> *Image* z ang. tłumaczy się wizerunek, podobizna, wyobrażenie. W polskiej literaturze przedmiotu traktuje się równoległe ze słowem „wizerunek”.

- obcy/własny – image rozpatrujemy pod względem jak określony podmiot postrzega sam siebie lub jak jest on postrzegany przez otoczenia;
- silny/słaby – pod uwagę brana jest jego wyrazistość, to jak bardzo jest on zakorzeniony w umysłach odbiorców;
- pozytywny/negatywny – analizuje się czy budzi on dodatnie czy ujemne skojarzenia;
- aktualny/planowany – w tym miejscu rozpatruje się czy wizerunek już istnieje czy będzie on dopiero kreowany;
- zewnętrzny/wewnętrzny – ten wizerunek kierowany jest do innego typu odbiorców. Zewnętrznymi są np. turyści, przyjezdni studenci, inwestorzy, wewnętrznymi odbiorcami mogą być mieszkańcy, pracownicy urzędów, lokalni pracodawcy.

Powołując się na cytowanego już w pracy A. Szromnika, warto w tym miejscu przytoczyć proponowaną charakterystykę image'u miasta zgodnie z którą:

- jest kategorią zindywidualizowaną;
- nie jest stały;
- kształtowany jest w długim przedziale czasu;
- jest cechą złożoną wewnątrznie;
- może zwiększać lub zmniejszać konkurencyjność miast;
- jego identyfikacja wymaga specjalnych badań marketingowych.

Wśród bardzo dużej ilości czynników, które składają się na pierwotny wizerunek miasta można między innymi wymienić: wielkość populacji, jej specyfikę, status społeczno-ekonomiczny mieszkańców, wskaźnik przestępczości, stan środowiska naturalnego, położenie geograficzne, możliwości spędzania wolnego czasu, ofertę kulturalno-turystyczno-wypoczynkową, historię i ogólną estetykę miasta.

Podmiotem, do którego zadań należy wykorzystanie potencjału i możliwości promocyjnej gminy jest władza lokalna. To na niej spoczywa obowiązek kreowania wizerunku swojej jednostki osadniczej. Im efektywniej realizuje założenia ustawy w tym względzie, tym większe korzyści ma z tego całe miasto i region. Wymóg zadań z zakresu promocji gminy wynika m.in. z ustawy o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz. U. 01.142.1591), która wprowadziła trójstopniową strukturę podziału terytorialnego, co służyło przede wszystkim przybliżeniu władz do obywateli, usprawnieniu i zwiększeniu efektywności włodarzy, jak również budowaniu samorządności. Art. 7 ustawy o samorządzie gminnym mówi o zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty, w tym pkt. 18 o promocji gminy.

Kształtowanie atrakcyjnego image'u przyczynia się do rozwoju gospodarczego, pozwala na pozyskanie inwestorów, stworzenie nowych miejsc pracy oraz zwiększenia wpływów do budżetu. Do pozostałych efektów kreowania wizerunku można zaliczyć wzrost

popularności miasta i korzyści jakie niesie np. studiowanie, bądź osiedlenie się w nim. Większa rozpoznawalność powoduje wzrost jego odwiedzalności, chęci spędzenia w nim wolnego czasu czy znalezienia zatrudnienia.

Według A. Łuczaka wizerunek (Łuczak 2002, s.190):

- pełni funkcję upraszczającą, umożliwia selekcję wśród informacji jakie napływają do ludzi, co umożliwia im w późniejszym czasie podjęcie określonych decyzji;
- jest nośnikiem charakteru miasta i wpływa na decyzję wyboru, np. miejsca studiowania, zamieszkania, wypoczynku, inwestowania;
- pełni funkcję orientacyjną, jest jednym z czynników, które pozwalają na subiektywne różnicowanie miast;
- za sprawą zaufania, powstającego w wyniku pozytywnego image'u miasta, sprzyja podjęciu mniej ryzykownej decyzji.

Jednakże, czy kreowany wizerunek właściwie zostanie odczytany zależy także od cech odbiorców. Na uwagę zasługują trzy kategorie na jakie podzielił A. Łuczak czynniki wpływające na postrzeganie jednostki (Łuczak 2002, s. 87-88):

- czynniki zewnętrzne, wśród których można wymienić: demografię (np. wiek, płeć, wykształcenie, narodowość itp.), socjoekonomiczne (np. dochody, pochodzenie społeczne), społeczno-kulturowe (np. hierarchia wartości, normy i wzorce kulturowe);
- czynniki wewnętrzne – w skład których wchodzi elementy osobowości jak: motywacja, styl życia, postawy, wiedza, doświadczenie;
- pozostałe czynniki – informacje, jakie docierają do osoby z zewnątrz, jednak nie są one bezpośrednio z nią związane, np. informacje z mediów, opinie innych itp.

Jednakże to, jak zostanie odczytany wizerunek zależy w dużym stopniu od początkowych założeń jakie przyjmuje twórca każdej ze strategii marketingowej. Stąd zagadnienie kreowania wizerunku jest nierozdzielnie związane z pojęciem tożsamości. Termin ten, zaczerpnięty z obszaru badań organizacji w odniesieniu do jednostek osadniczych oznacza zbiór informacji o danym miejscu, które wysyłane są do odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu, jakim jest zbudowanie właściwego, określonego we wcześniejszych założeniach, wizerunku.

W zakresie objętym tożsamością miast znajdują się takie obszary aktywności ważne dla mieszkańców i turystów jak:

- atrakcyjność (osadnicza inwestycyjna, turystyczna itp.);
- transport i zaopatrzenie;
- targi i wystawy;
- telekomunikacja;



- ochrona zdrowia i opieka społeczna;
- administracja;
- kultura i wypoczynek;
- promocja gospodarcza (Łuczak 2002,136).

Elementy składające się na tożsamość miasta można podzielić na elementy stałe i zmienne. W ramach tych pierwszych zaliczamy warunki przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe i historię miasta oraz jego położenie. Do drugich z kolei aktualną sytuację rynkową miasta, inwestorów i społeczeństwo, jak również kulturę organizacyjną. Wszystko to razem składa się na tożsamość miasta, którą można podzielić na takie czynniki jak:

- *city design* – identyfikacja wizualna miasta;
- *city behaviour* – to zachowanie grup istniejących w mieście; zaliczyć do nich możemy m.in. mieszkańców i władze lokalne;
- *city communications* – stanowi ją wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja (Glińska i in. 2009, s. 39).

Wszystko to daje razem wizerunek miasta, jaki powstaje w umyśle osoby zainteresowanej. J. Olszewska stworzyła schemat określający proces kształtowania wizerunku miasta w wyobrażeniu człowieka, który podzieliła na (Olszewska s.12-13):

- Etap pierwszy, w którym pracę nad wizerunkiem należy rozpocząć od wykonania badań, których celem jest identyfikacja istniejącego wizerunku, a także porównanie wizerunku miasta z image'm innych ośrodków;
- Etap drugi, w którym dokonuje się wyboru adresatów podejmowanych działań;
- Etap trzeci obejmujący określenie wizerunku jakiego planowana jest kreacja;
- Etap czwarty, w którym dokonuje się wyboru odpowiednich instrumentów, które umożliwią kreację wizerunku wśród wybranych grup docelowych;
- Etap piąty dotyczy desygnacji osób i jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wykonanie konkretnych zadań związanych z kreowaniem wizerunku jednostki osadniczej;
- Etap szósty polegający na monitorowaniu działań w trakcie ich realizacji oraz dokonywaniu ewentualnych korekt.

### Miasto Kielce

Kielce jako stolica województwa świętokrzyskiego to obecnie dynamiczne, idące z duchem czasu miasto. W trakcie kilku ostatnich lat zaczęło się wyraźnie rozwijać o czym świadczy rozbudowa placówek kultury, infrastruktury technicznej i sportowej czy pomocy społecznej. Dużą w tym rolę odegrały środki unijne, które wykorzystywane są w dofinansowaniu poszczególnych inwestycji.

Gród nad Silnicą to również miejsce spotkań firm krajowych i zagranicznych, za sprawą najszybciej rozwijających się w Polsce Targów Kielce ([www.polfair.com.pl/#](http://www.polfair.com.pl/#)). W 2009 roku Targi Kielce uzyskały 27% udziału w polskim rynku targowym, co zapewniło im pozycję wicelidera w tej branży w kraju. Dla porównania w 2002 roku udział spółki w rynku wynosił jedynie 9,5%, w 2006 19%, a w 2008 roku 22% ([www.targikielce.pl/index.html?k=main&s=informacje](http://www.targikielce.pl/index.html?k=main&s=informacje)).

Region świętokrzyski z Kielcami to teren dla znawców i entuzjastów geologii, przez których nazywany jest "największym muzeum geologii pod gołym niebem". Otoczenie gór, zieleń i klimat sprzyjają uprawianiu różnego rodzaju dyscyplin na świeżym powietrzu. Rozbudowana w ostatnich latach baza sportowa daje szansę na wypoczynek. Dostępnych jest ponad 30 tras turystycznych, które w znacznej części lub całości przechodzą przez miasto. Miłośnicy jazdy na nartach znajdą w Kielcach 7 nowoczesnych, naśnieżonych stoków z wyciągami oraz kompletnym wyposażeniem w sprzęt i usługi gastronomiczne czy zaplecze parkingowe.

Miasto to posiada również wiele obiektów wartych odwiedzenia. Wśród nich wymienić można Muzeum Narodowe, które mieści się w Pałacu Biskupów Krakowskich. Jedyne w kraju Muzeum Zabawek i Zabawy, gdzie znajduje się blisko 30 tysięcy eksponatów. Ciekawymi miejscami również są: Muzeum Lat Szkolnych Stefana Żeromskiego, Muzeum Wsi Kieleckiej czy Galerii Współczesnej Sztuki Sakralnej, w której znajdują się prace m.in. Tadeusza Kantora, Władysława Hasióra czy Jerzego Nowosielskiego. Na atrakcyjność miasta wpływa także bliskie położenie takich miast jak: Warszawa - 170 km, Kraków - 117 km, Katowice - 161 km, czy Łódź - 140 km.

Analizując informacje na temat Kielc nasuwa się skojarzenie, że miasto ma się czym pochwalić. Sukcesy jakie udało się miastu osiągnąć w ostatnich latach, a które zostaną przedstawione w dalszej części tego artykułu, pozwalają już teraz wyciągnąć wnioski, że stolica województwa świętokrzyskiego nie wykorzystuje dostępnego potencjału ludzkiego i infrastrukturalnego w zakresie kreowania swojego wizerunku.

### Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010

Władze miasta Kielce, świadome potrzeby działań mających na celu kreowanie wizerunku ogłosiły przetarg na przygotowanie i opracowanie strategii promocji miasta. Wygrała je poznańska firma Public Profits sp. z o.o. Wszystkie ustalenia dotyczące tego dokumentu zostały zawarte w umowie z dnia 28.10.2005 roku.

We wstępie do niniejszego dokumentu widnieje zapis, iż prace nad nim, „zostały poprzedzone rekone-

sansem i wstępnym rozpoznaniem zasobów miasta, jego struktur organizacyjnych oraz istniejących planów strategicznych i wieloletnich programów rozwojowych miasta". Rezultatem tych działań jest podział omawianej strategii promocji na trzy części: pierwsza dotyczy diagnozy stanu obecnego, druga strategii działań promocyjnych na lata 2006-2010, ostatnia zaś dokładnych planów działań promocyjnych miasta w 2006 roku. Całe opracowanie powstało w oparciu o dostępne dokumenty dotyczące wizji, planów i celów rozwojowych miasta (*Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, s.4-5).

Przygotowujący strategię chwalą dogodną połączoną Kielc pomiędzy dużymi ośrodkami miejskimi, oraz stosunkowo niewielkie odległości do takich miejscowości jak Sandomierz, Kazimierz Dolny czy Busko-Zdrój, które już są rozpoznawalne pod względem czy to historycznym czy zdrowotnym, a mogą przyczynić się w Kielcach do zwiększenia ruchu w bazach noclegowych. Autorzy zaznaczają jednak, że stan dróg w województwie świętokrzyskim pozostawia wiele do życzenia, co może przemawiać na niekorzyść miastu. W tej części dokumentu zaznaczają jednak, że dużo dla pozytywnego wizerunku Kielc mogłoby zrobić rozbudowanie lotniska w Masłowie, około 8,5 km od centrum miasta ([www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326](http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326))<sup>54</sup>.

Na kolejnych stronach autorzy prezentują bogate środowisko przyrodnicze, możliwość spędzania wolnego czasu, rekreacji. Przedstawiony jest dorobek w międzynarodowym funkcjonowaniu miasta, gdzie analizowane są dotychczasowe działania dotyczące współpracy z kilkoma miastami partnerskimi z Europy<sup>55</sup>. Omawiana strategia zawiera informacje odnośnie najważniejszych inwestorów zagranicznych, lokalnych przedsiębiorców oraz możliwości jakie daje członkostwo w Unii Europejskiej i pozyskanie dotacji na rozwój poszczególnych branż przemysłu.

Miasto jak i całe województwo nie prezentuje się optymistycznie jeśli brać pod uwagę rozwój gospodarczy. Wysoki poziom bezrobocia, duża powierzchnia przeznaczona głównie pod sektor rolniczy, nie sprzyja dynamicznemu rozwojowi gospodarczemu. Jednakże wyraźnie była widoczna szansa, jaką umożliwiają Kiel-

com Targi Kielce, które organizując wystawy pozwalają na poznanie miasta przedsiębiorcom i inwestorom, którzy potencjalnie nie mieliby do tej pory takiej szansy, bądź nie czuliby potrzeby.

Miasto prezentowane jest jako zapewniające bogate zaplecze „około biznesowe”, stąd jednym z proponowanych działań jest w tej części promowanie terenów przydatnych pod inwestycje. Autorzy odradzają natomiast promocję Kielc jako miasta przemysłowego, czy wsparcia finansowego jego rozwoju. Zwracają jednakże uwagę na duży potencjał jeśli chodzi o szkoły wyższe. Dwie państwowe i dwanaście prywatnych, na których kształconych jest blisko 50 tysięcy studentów.

Mało przychylnie zostały ocenione infrastruktura turystyczna, rozrywkowa i rekreacyjna. Podkreślano, że brak jest wystarczającego oznakowania obiektów, mała ilość miejsc spotkań, klubów. Kolejną z wad jest brak doświadczenia władz w prowadzeniu działań marketingowych, nie ma sprecyzowanej wizji ani docelowego wizerunku. Kielcom przypisywane są liczne stereotypy, negatywne skojarzenia. Przeprowadzone analizy wskazały, że miasto jest „we wszystkim przeciętne”, brak jest wyraźnej i jednoznacznej identyfikacji miasta z konkretną osobą, instytucją czy wydarzeniem. Fatalny stan dróg, niski prestiż i mała medialność organizowanych imprez kulturalnych oraz mało rozwinięty rynek pracy to kolejne słabe punkty miasta.

Twórcy strategii traktowali jako szansę wzrost popularności turystyki i aktywnego modelu życia, dalszy rozwój targów oraz dofinansowanie na cele inwestycji rozwojowych środków z Unii Europejskiej. Wśród możliwości upatrywano także popularyzację turystyki biznesowej: szkoleniowej, motywacyjnej czy biznesowej oraz rozbudowę przemysłu budowlanego.

Do zagrożeń zaliczono konkurencję innych, równie atrakcyjnych ośrodków miejskich w regionie i województwach sąsiadujących, przestarzałe technologie i mała konkurencyjność istotnych z punktu widzenia miasta przedsiębiorstw przemysłowych, oraz duże bezrobocie. (*Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, s. 7-39).

### Założenia koncepcji strategii promocji Kielc

Autorzy strategii w oparciu o przeprowadzone analizy i badania opracowali następujące założenia (*Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, s. 46):

- Kielce = atrakcyjne miasto oraz stolica atrakcyjnego regionu Polski. Kielce są atrakcyjne jako miasto, ale są też atrakcyjne jako „brama” i „baza wypadowa” w Góry Świętokrzyskie;
- Strategia promocyjna miasta Kielce musi być zorientowana na przyciąganie do miasta osób, które nigdy w nim nie były (lub były w nim

<sup>54</sup> Jak pokażą późniejsze działania władze miasta Kielc, a w szczególności Prezydent Wojciecha Lubawski, będą dążyć do budowy lotniska w Obicach. Temat latach 2008-2010 był jednym z najczęściej poruszanych na spotkaniach z władzami miasta. Wielokrotnie pisały o nim takie lokalne gazety jak Echo Dnia czy kieleckie wydanie Gazety Wyborczej. Sprawa dotarła do Komisji Europejskiej, która negatywnie zaopiniowała wniosek o dofinansowanie budowy portu Lotniczego w Obicach. [www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326](http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326) dostęp z dnia 18.01.2011r.

<sup>55</sup> Partnerskimi miastami Kielc są między innymi: Gotha (Niemcy), Winnica i Dnieprodzierżyńsk (Ukraina), Hering (Dania), Sandviken (Szwecja), Orange (Francja), Budapeszt Czepel (Węgry) oraz Raml (Izrael).

okazjonalnie, przejazdem, nie intencjonalnie itp.), i które w związku z tym go nie znają. Kielce zyskują na miarę poznawania. Hipoteza kontaktu<sup>56</sup> działa na korzyść miasta;

- Strategia promocyjna miasta Kielce musi być zorientowana na precyzyjnie i stosunkowo wąsko zdefiniowaną grupę docelową: na osoby aktywne (1) aktywne społecznie i zawodowo, (2) mobilne, (3) opiniotwórcze, (4) zamieszkałe w Polsce;
- Strategia promocyjna miasta Kielce powinna być oparta na jednej (choć możliwie szerokiej) Unique Sell Proposition (USP)<sup>57</sup>. Nie należy decydować się na informowanie o „szerokim wachlarzu atutów miasta”, gdyż może to okazać się zbyt kosztowne i przede wszystkim nieskuteczne w sensie efektywności komunikacyjnej (bo mało wiarygodne dla postronnych odbiorców przekazu promocyjnego);
- Strategia promocji Kielce mieć będzie charakter kaskadowy. Ma być uporządkowana według następującej zasady: rdzeniem strategii jest USP dla miasta Kielce. Osoby przyciągnięte USP są objęte kolejnymi działaniami promocyjnymi, które promują Kielce w dalszych, bardziej szczegółowych aspektach/wymiarach;
- Strategia promocyjna miasta Kielce nie powinna nawiązywać w bezpośredni sposób do negatywnych stereotypów Kielce i „kieleckości”. Strategia kreowania wizerunku miasta poprzez subwersję niesie z sobą więcej ryzyk niż szans i łatwo może się wymknąć spod kontroli;
- Strategia promocji Kielce powinna być nakierowana na teraźniejszość, a zwłaszcza na przyszłość. Być pretekstem do mówienia o tym, czym miasto jest i czym będzie.

Autorzy dokumentu sugerowali aby Kielce kreowały następujący wizerunek (*Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, s. 54):

- przyjazne, otwarte miasto, do którego przyjeżdża się po krótki oddech od codzienności,
- miasto, do którego przyjeżdża się po intensywne przeżycia,
- miasto, oferujące unikalne połączenie, skomasowanie w czasie i przestrzeni atrakcji, które gdzie indziej nie występują razem i w połączeniu.

Za misję funkcjonalną dla miasta przyjęto „Miasto-cel krótkotrwałych, ale intensywnych pobytów”.

<sup>56</sup> Hipoteza kontaktu - głosi, iż kontakty i bezpośrednie spotkania różnych grup przyczyniają się do redukcji ich wzajemnych uprzedzeń i tworzenia bardziej pozytywnych ocen grup. Za: T. Nelson, Psychologia uprzedzeń, Gdańsk 2003, s.33.

<sup>57</sup> Unique Sell Proposition - z ang. unikalna propozycja sprzedaży, unikalna oferta sprzedaży. Cecha produktu, której nie ma produkt konkurencji.

Zaproponowano Unique Sell Proposition, który brzmiał:

Kielce – polska stolica sportów ekstremalnych,  
Kielce – polska stolica alternatywnej, niezależnej kultury,  
Kielce – miasto spotkań biznesowych i korporacyjnych (targi, konferencje, wyjazdy szkoleniowe i integracyjne itp.)

Przewidywano też rozszerzenie zaprezentowanego wyżej USP do<sup>58</sup>:

Kielce – polska stolica usług medycznych i pielęgnacyjnych,  
Kielce – stolica polskiego clubbingu, kultury klubowej,  
Kielce – ośrodek studiów podyplomowych, uzupełniających itp.

Jako argumenty przemawiające za wyborem tego miasta podawano możliwość odreagowania codzienności, zdobycie nowych, intensywnych doświadczeń i przeżyć. Traktuje się tu Kielce jako miasto, które nie jest snobistyczne, elitarne czy pretensjonalne, położone relatywnie blisko, z dużą różnorodnością atrakcji przy stosunkowo niższych cenach. Głównym założeniem było przekonanie, że „jeśli przyjedziesz raz do Kielce, będziesz tu wracał jeśli przyjedziesz, wyjedziesz zadowolony, jeśli wyjedziesz zadowolony będziesz promował Kielce w swoim środowisku”.

Za takim wizerunkiem i założeniami przemawiają już wcześniej wspomniane walory krajobrazowe Kielce i Kieleccyzny, bliskość takich miast jak Łódź, Warszawa, Kraków. Miasto to, kojarzy się także z rapem, duży wkład w tym względzie Liroya sprawił, że po złagodzeniu wizerunku, stolica województwa świętokrzyskiego może aspirować do miana stolicy polskiej kultury offowej<sup>59</sup>.

W omawianym dokumencie zaznaczono jednak konieczność poprawy istniejącej oraz rozbudowę nowej infrastruktury dla sportów ekstremalnych i intensywnej rekreacji. Istotny jest rozwój bazy noclegowej i stworzenie nowoczesnego centrum konferencyjnego. Autorzy pracy akcentowali jednocześnie, że proponowany wizerunek miasta, może nie być wystarczający aby sprostać wymaganiom mieszkańców Warszawy czy Krakowa, stąd sugerowano wprowadzenie elementu swojskości i bezpretensjonalności. Kreowanie wizerunku musi iść w parze z podjęciem działań mających na celu rozwój bazy noclegowej oraz gastronomicznej.

Jako grupę docelową twórcy strategii promocji proponują osoby aktywne, mobilne, opiniotwórcze, mieszkańców Polski. Ich profil psychologiczny charakteryzowany jest jako osoby szukające i akceptujące nowości, ale niekoniecznie muszą oni być zorientowa-

<sup>58</sup> Sugerowane rozszerzenie wiąże się z ofertą medyczną Kielce, połączone jest z pielęgnacją nawiązującą do relaksu i wycieszenia.

<sup>59</sup> Sugerowano w tym miejscu, żeby działania skupione były wokół restaurowanej Bazy Zbożowej, gdzie miała mieć swoje centrum kultura offowa.

ni na aktualnie panujące trendy. Lubią towarzystwo i wyjazdy grupowe, nie należą do osób snobistycznych, w swoich podróżach są zorientowani na autentyczność. Opisywani są jako ludzie, gotowi do zniesienia pewnych uciążliwości w imię możliwości odwiedzin miasta dla jakiegoś celu.

Profil socjodemograficzny to kobiety i mężczyźni od 25 roku wżwyż, aktywni zawodowo, zarabiający powyżej średniej krajowej, wywodzący się z dużych miast, bez zobowiązań rodzicielskich. Uzupełnienie mogą stanowić studenci, osoby uczące się oraz średni i wyższy management.

Jak czytamy w strategii promocja miasta powinna być skierowana do mieszkańców Warszawy, Krakowa, Lublina oraz Łodzi. Ponieważ tylko oni będą mogli z łatwością wykorzystać weekendowe możliwości spędzenia wolnego czasu w Kielcach. Wyjątek stanowią goście targowicy oraz uczestnicy wydarzeń kulturalnych, którzy będą przyjeżdżać do miasta w konkretnym celu (*Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, s. 60-61).

Rezultaty podejmowanych prac powinny być mierzone za pomocą liczby odwiedzających miasto gości oraz obserwacji jak zmienia się kierunek postępowania Kielc. Stąd sugerowano, aby miasto co roku dokonywało ewaluacji działań promocyjnych za pomocą badania sondażowego.

W dalszych częściach Strategii promocji miasta Kielce na lata 2006-2010 opisane są przykładowe działania jakie należy podjąć, aby rozpocząć wprowadzanie w życie założeń omawianego dokumentu. Nie będą one analizowane bezpośrednio w tym artykule, jednak autor będzie się w pewnych miejscach odnosił do nich w dalszej części pracy.

Ponieważ tytuł artykułu nie zawiera przedziału czasowego, autor postanowił ograniczyć go do zagadnienia wizerunku miasta Kielce w przedziale lat jakie obejmowała prezentowana wyżej strategia promocji. Poniżej zaprezentowana zostanie relacja - lub jej brak - działań podejmowanych przez Urząd Miasta Kielce z urzędującym Prezydentem, a mających na celu kształtowanie image'u przedmiotowej jednostki osadniczej.

### Realizacja strategii promocji miasta Kielce

Strategia promocji Kielc na lata 2006-2010 powinna stanowić schemat działań jakie urzędnicy miejscy zobowiązani byli podjąć, aby ją wprowadzić w życie. Jednak jak można wnioskować, na podstawie ostatnich obserwacji jej wdrożenie pozostawia wiele do życzenia. Pewne jej elementy zostały jak najbardziej zauważone, starano się o ich realizację mimo to trudno jest powiedzieć, że pieniądze podatników jakie na nią wydano zostały efektywnie wykorzystane.

Początek realizacji strategii zbiegł się z kontrolnymi, które wzbudził plakat umieszczony na jed-

nej z kamienic przy głównej ulicy miasta Henryka Sienkiewicza z napisem „Don't give up, you are in Kielce”. O tym bannerze mówiły wszystkie media w kraju, kwestionując jego umiejscowienie oraz przesłanie, jakby tłumaczenie na język angielski zostało źle przygotowane. Zamysłem władz miasta była promocja miasta, w którym warto zostać, ze względu na to, że jest tu wiele ciekawych rzeczy do zobaczenia. Jednakże specjaliści tłumaczą, że użyty zwrot jest wykorzystywany raczej w negatywnym kontekście, stąd reklama, która powinna zachęcić, tak naprawdę stara się raczej pocieszyć tych, którzy w tym mieście się znajdują ([www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,47262,4473109.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,47262,4473109.html)).

Zagadnienie promocji coraz bardziej zwraca uwagę mieszkańców miasta. Jak wnioskowali twórcy strategii w Kielcach istnieje duże środowisko osób będących jednocześnie ambasadorem rodzinnych stron w kraju jak tancerka Edyta Herbuś czy wokalista Andrzej Piaseczny. Lokalne media i organizacje pozarządowe intensywnie starały się przekonać władze miasta do sprawniejszego, skuteczniejszego kreowania wizerunku miasta.

Jednym z przykładów tego typu działań, był artykuł zatytułowany „Kielce nie chcą się chwalić” autorstwa Ziemowita Nowaka, dziennikarza Gazety Wyborczej. W swoim artykule opublikowanym w marcu 2007 roku zauważył, że miasto nie zgłosiło udziału w I Festiwalu Promocji Miast Polskich<sup>60</sup>. Wskazał tym samym, że w mieście odbyło się tak ważne i medialne wydarzenie jak „Psałterz Wrześniowy autorstwa Piotra Rubika, które z pewnością miałooby duże szanse na zwycięstwo w kategorii „Wydarzenie Specjalne”. Zasugerował także, że strona internetowa Urzędu Miasta jest jedną z najlepszych i najbardziej funkcjonalnych, co pozwoliłoby na zaistnienie w tym konkursie w kategorii „Strona WWW”. Pytany o powód braku zainteresowanie udziałem w tym wydarzeniu Prezydent Kielc, odpowiedział, że tego typu konkursy odbywają się bardzo często i dopiero w momencie, kiedy nabierze on właściwej rangi zgłosi udział w którejś z kategorii ([www.wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,3998380.html](http://www.wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,3998380.html)).

Jak pokazał rok następny, Prezydent wyciągnął wnioski z tego artykułu i w 2008 roku zgłosił dwa

<sup>60</sup> Festiwal obecnie nazywa się Festiwal Promocji Miast i Regionów. W 2010 roku odbyła się jego czwarta edycja. Celem konkursu jest uhonorowanie wyróżniających się projektów promocyjnych realizowanych przez samorządy w Polsce. Organizatorem konkursu jest Grupa Ströer w Polsce, jeden z liderów reklamy zewnętrznej w Polsce i w Europie, obecny w 12 krajach. *Złote Formaty* to promocja osiągnięć i ciągłego podwyższania poziomu realizowanych przez miasta projektów promocyjnych. Miasta mogą zgłaszać nominacje w czterech kategoriach: plakat, wydarzenie specjalne, strona internetowa i wydawnictwo promocyjne. [www.outdoordlamiast.pl/festiwal/pierwsza-edycja/](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/pierwsza-edycja/) dostęp z dnia 18.01.2011r.

projekty Urzędu Miasta do udziału w konkursie *Złote Formaty*. Jedną z nich była internetowa telewizja [www.itv.kielce.pl](http://www.itv.kielce.pl)<sup>61</sup>, którą urzędnicy prowadzą samodzielnie, bez wsparcia zewnętrznego. Kolejne ze zgłoszeń dotyczyło albumu "Poland. The Land of History and Culture" w języku chińskim i angielskim, z przedmową i zdjęciem Prezydenta. Jest to jedyny album o Polsce w tym języku w historii. W środku znajdują się zdjęcia z całej Polski (<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,61085,4982107.htm>).

Natomiast pozytywnie wypadł w konkursie i zwyciężył projekt w kategorii „Strona WWW”, za sprawą internetowej telewizji. Efektem zwycięstwa była realizacja ogólnopolskiej kampanii outdoorowej o wartości 100 tys. PLN na nośnikach Grupy Ströer ([www.outdoordlamiast.pl/festiwal/drugaedycja/laureaci.asp](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/drugaedycja/laureaci.asp)). Władze zdecydowały, że dwutygodniowa akcja promocyjna będzie prowadzona na 300 billboardach Grupy Ströer w pięciu miastach: Warszawie, Krakowie, Łodzi, Lublinie i Katowicach. Jej celem miało być zachęcenie mieszkańców dużych miast, młodzieży, studentów i wszystkich zainteresowanych do odwiedzenia Kielc. Autorami kreacji byli: fotograf Krzysztof Pęczalski i projektant ([www.wici.info/News,Kielce\\_na\\_billboardach,10685.html](http://www.wici.info/News,Kielce_na_billboardach,10685.html))<sup>62</sup> Michał Obiedziński ([www.mediafm.net/reklama/16425](http://www.mediafm.net/reklama/16425),

[Wkrotce-ruszy-kampania-promocyjna-miasta-Kielce.html](http://Wkrotce-ruszy-kampania-promocyjna-miasta-Kielce.html)).

Zwycięstwo i nagroda w konkursie to wyjątkowy sukces, jednak jak oceniają specjaliści zajmujący się promocją, nie został on w pełni wykorzystany. Jedne z blogerów o pseudonimie „Billboardowy”, uważa, że przygotowana kreacja była nieczytelna, mało jasny przekaz, trudny do zrozumienia komuś, kto nie zna dobrze topografii terenów województwa świętokrzyskiego. Zaznaczał jednocześnie, że motyw przewodni, gdzie ludzkie sylwetki ułożone zostały w kształcie liter został już wykorzystany w innych kampaniach ([www.billbordowy.blox.pl/2008/09/Piekielnie-wtorne-Kielce.html](http://www.billbordowy.blox.pl/2008/09/Piekielnie-wtorne-Kielce.html)).

W sytuacji kiedy Kielce, starały się z trudem wdrażać założenia promocji miasta, inne miasta były bardziej zaawansowane w tym względzie. Przykładem może tu być Kraków, który z końcem 2007 roku odwiedził blisko dziewięć milionów turystów. Miasto to, nie promuje się już pod kątem wizerunkowym, ponieważ ten już jest stworzony. Teraz chce zyskać jeszcze większą popularność za sprawą wydarzeń kulturalnych, które kierowane będą do mieszkańców innych krajów Europy, odchodząc tym samym od promocji w kraju ([www.rp.pl/artukul/142243.html](http://www.rp.pl/artukul/142243.html)).

Rok 2008 był trudnym rokiem dla władz Kielc, szczególnie w kontekście promocji. Pełniący funkcje od roku dyrektor Wydziału Kultury, Turystyki i Promocji Krzysztof Tworogowski nie spełniał oczekiwań radnych jeśli chodzi o przygotowanie i wdrożenie zadań z zakresu wizerunku miasta. Dodatkowo dramaturgii wydarzeniu nadawały wzbudzające dużo dyskusji tytuły w prasie lokalnej. Jednym z przykładów tego typu był artykuł zatytułowany „Radni: Promocja Kielc to kompromitacja” autorstwa wspomnianego już w niniejszej pracy Ziemowita Nowaka. W artykule zostały przedstawione założenia jakie zaproponował dyrektor Tworogowski na lutowej sesji Rady Miasta w 2008 roku ([www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html](http://www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html))<sup>63</sup>. Wtedy też radni zarzucili, że strategia promocji Kielc, nie jest realizowana. Prace wykonywane przez pracowników Wydziału nie są skoordynowane, ani nie znajdują wytłumaczenia we wcześniejszych przyjętych założeniach. Dyrektor, chcąc bronić swojej pozycji zauważył, że należy dokonać poprawek w przygotowanej w 2005 roku strategii, uaktualnić poprzez dopisanie nowych pomysłów na działalność z zakresu kreowania wizerunku ([www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html](http://www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html)).

<sup>61</sup> Jak czytamy w zgłoszeniu do konkursu: „Projekt samodzielnie realizuje Biuro Prasowe Urzędu Miasta Kielce. Rozpoczęcie działalności Internetowej Telewizji Kielce poprzedziły, wykonane przez specjalistyczną firmę prace, związane z przygotowaniem systemu zarządzania treścią (CMS) jako aplikacji, pozwalającej na tworzenie i aktualizację serwisu. W wyniku konsultacji ustalono szatę graficzną strony oraz logotyp, którego kolorystyka czerpie inspirację z kolorów herbu Kielc. Poszczególne działy: Zobacz Kielce, Z Ratusza, Gospodarka, Kultura, Kielczanie, Sport. Tematyka została tak podzielona, żeby trafić do konkretnej grupy mieszkańców zainteresowanych tą treścią. Wykonano wszystkie prace związane z uruchomieniem strony [www.itv.kielce.eu](http://www.itv.kielce.eu) 22.X.2007 r. Ponadczasowe materiały, promujące Kielce, były przygotowywane od lipca 2007 r., tak aby strona od pierwszego dnia emisji miała atrakcyjną zawartość. Warto podkreślić, że strona Internetowej Telewizji Kielce jest, poprzez odnośniki, zintegrowana z witryną Urzędu Miasta Kielce. Stanowi wspólne narzędzie, promujące miasto obok, uruchomionych także w 2007 roku: strony internetowej w chińskiej wersji językowej ([www.china.kielce.eu](http://www.china.kielce.eu)) oraz Kieleckiego Portalu Gospodarczego ([www.invest.kielce.pl](http://www.invest.kielce.pl)). Serwisy te adresowane są głównie do przedstawicieli biznesu.”

<sup>62</sup> Jak wypowiedział się Michał Obiedziński o przygotowanym plakacie: „Stwierdziłmy, że najważniejsi w naszym mieście są ludzie, a Kielce to miasto możliwości, gdzie można się rozwijać poprzez różnego rodzaju aktywność. Dlatego napis Kielce na plakacie składa się z ludzi i jest kolażem m.in. typowych dyscyplin sportu, które możemy uprawiać w naszym mieście” Jednocześnie na plakacie napisane było hasło „7 kilometrów do raju”. [www.wici.info/News,Kielce\\_na\\_billboardach,10685.html](http://www.wici.info/News,Kielce_na_billboardach,10685.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.

<sup>63</sup> Na 2008 rok zaplanowano m.in. dwie tury festiwalu mody Off Fashion, drugi konkurs fotograficzny "Życie jest piękne", prezentacja kompozycji Krzysztofa Pendereckiego "Siedem bram Jeruzolimy", premiera spektaklu "Zdarzyło się w Judei" Kieleckiego Teatru Tańca do muzyki Krzesimira Dębskiego, kolejne oratorium Zbigniewa Książka "Listy z zakazanego miasta". Na podstawie: dostęp z dnia 18.01.2011r.

Aktualizacja strategii miała być czynnikiem, który miał uspokoić zaniepokojonych radnych i mieszkańców w związku ze słabą implementacją kampanii promującej Kielce. Jej realizację w nowej wersji planowano rozpocząć w 2009 roku. Przygotowała ją Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionalnego. Zakładała ona między innymi poprawę wizerunku miasta poprzez organizowane przez Targi Kielce kongresy ogólnopolskie i międzynarodowe. Planowano także poszerzenie oferty targowej o Międzynarodowe Targi Zabawy i Zabawek, zorganizowanie w nowo otwartej hali sportowej przy ulicy Bocznej, meczy bokserskich o randze europejskiej lub światowej jak również zorganizowanie wspólnie z Kieleckim Teatrem Tańca i tancerzami programu You Can Dance programu telewizyjnego ([www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,6153256,Kielce\\_maja\\_plan\\_promocji\\_na\\_dwa\\_lata.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,6153256,Kielce_maja_plan_promocji_na_dwa_lata.html)). Radni miejscy od początku zauważali fakt, że aktualizacja zawiera te same pomysły, co strategia zatwierdzona w 2006. Zapłacono za nią, podobnie jak za pierwszą 50 tysięcy zł oraz kolejne 100 tysięcy za wykonanie badań marketingowych. Miejscy Radni wielokrotnie zarzucali władzom Kielc, że nie realizują zaleceń przygotowanej strategii. Jak pokazał czas, jedyne co udało się zrealizować to zorganizowanie parku linowego w lesie na Stadionie.

W zagadnienie promocji miasta bardzo zaangażowała się Gazeta Wyborcza Kielce. Rozpoczęła akcję „Pochwalmy się”, Ogłosiła konkurs na hasło promujące miasto, gdzie nagrodą była kwota w wysokości 1000 zł ([www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35255,5627592.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35255,5627592.html)). Środowisko organizacji pozarządowych i osób z kręgu kultury również chciało pomóc przy tworzeniu wizji grodu nad Silnicą. Jeden z prozaików, autor scenariuszy filmowych zasugerował nakręcenie filmu, który prezentowałby najciekawsze wydarzenia i miejsca z życia miasta.

Rok 2009 był także czasem, kiedy rozpoczęła się bardzo duża kampania promująca województwo świętokrzyskie przygotowana przez Regionalną Organizację Turystyczną (ROT). Wcześniej poprzedzona została ona badaniami postrzegania Kielc i regionu, którą opracował na zlecenie ROT Pentor Research International. W badaniach wykazano dużą ilość stereotypów z jakimi kojarzone jest miasto. Wśród nich wymieniane były między innymi takie jak „wieje jak w Kieleckim”, bądź „zimno jak w Kieleckim”, województwo to „wieś zabita dechami”, scyzoryki, wymieniano także konflikt z Radomiem (*Województwo świętokrzyskie, raport z badanie*, s. 4-9). Całość badań pokazała, że miasto i region prezentuje się w bardzo słabym świetle. Dramaturgii dodawały tytuły prasowe jak np. „Opinie o Kielcach strach nawet czytać! - oto najnowsze badanie Pentora!”, który ukazał się w gazecie codziennej Echo Dnia autorstwa Jarosława Panka.

Kampania organizowana przez ROT rozpoczęła się w 2009 roku, a w roku następnym została wyróżniona na omawianym już wcześniej konkursie Złote

formaty w kategorii Grand Prix<sup>64</sup>. Nagrodę specjalną Polskiej Organizacji Turystycznej<sup>65</sup> oraz Nagrodę Specjalną Magazynu Elle<sup>66</sup> ([www.outdoordlamiast.pl/festiwal/laureaci.asp](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/laureaci.asp)).

Sukcesy tej kampanii wojewódzkiej niestety nie przełożyły się na kreowanie pozytywnego wizerunku Kielc. Z początkiem roku 2011 ukazał się raport przygotowany przez Fundację Best Place - Europejski Instytut Marketingu Miejsc. Całe badanie polegało na rozesłaniu ankiet do osób odpowiedzialnych za promocję w urzędach miast i gmin powyżej 100 tys. mieszkańców oraz w urzędach marszałkowskich. Ankiety trafiły do 55 osób, z których odpowiedziało - 28 ([www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,8928789,Raport\\_o\\_promocji\\_Swietokrzyskie\\_zaczarowalo\\_ale.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,8928789,Raport_o_promocji_Swietokrzyskie_zaczarowalo_ale.html)). Jak pokazały badania Kielce nie zostały wymienione w ww. raporcie, ponieważ respondenci nie zaproponowali tego miasta.

Prezentowane w niniejszej pracy przykłady działań promocyjnych stanowią fragment tego co władze miasta Kielce robią na rzecz kształtowania jego wizerunku. Przedstawione zostały te działania, które zdaniem autora najpełniej obrazują sytuację i powiązanie podejmowanych prac z przygotowaną Strategią promocji miasta Kielce na lata 2006-2010.

### Wnioski i propozycje autora

Kielce jako miasto rozwija się w bardzo dużym tempie. Przyjezdni mogą zobaczyć remontowane ulice, powstające nowe budynki, galerie handlowe. Targi Kielce stają się coraz bardziej znaczącym ośrodkiem targowym na mapie nie tylko kraju, ale i Europy. Nie mniej brak spójnej, konsekwentnie realizowanej strategii powoduje, że nie można zdefiniować wprost z czym ma się to miasto kojarzyć. Jakże ma budzić emocje czy jakiego typu inwestorów przyciągnąć. Wszystko to powoduje chaos w odbiorze Kielc poza jego granicami, nieraz negatywne skojarzenia związane chociażby z powiedzeniem „wieje jak w Kieleckim”.

Stąd zdaniem autora władze miasta powinny raz jeszcze zweryfikować dotychczas przygotowaną strategię, którą autor uważa za bardzo trafną i dokładnie obrazującą kierunek w jakim powinny się Kielce

<sup>64</sup> Nagrodą za zwycięstwo była między innymi Kampania reklamowa o wartości 100 tys. pln., Kampania reklamowa o wartości 30 tys. pln na nośnikach infoscreen w Warszawskim Metrze przyznana przez firmę Ströer oraz Statuetka Złotego Formatu

<sup>65</sup> Nagrodą była prezentacja zwycięskiego regionu na portalu [www.poland.travel](http://www.poland.travel), relacji z przebiegu przeprowadzonej kampanii w sekcji "Dobre Praktyki" portalu [www.zarabiajnaturystyce.pl](http://www.zarabiajnaturystyce.pl), prezentacji zwycięskiego projektu na portalu [www.aktualnosciturystyczne.pl](http://www.aktualnosciturystyczne.pl) oraz w newsletterze.

<sup>66</sup> Nagrodą było 12 artykułów z cyklu ZOOM NA MIASTO

rozwijać. Należy rozpocząć systematyczną pracę nad wprowadzeniem w życie zaproponowanego wizerunku, tak żeby środki jakie zostały na nią wydane jak i potencjał miasta, nie został zaprzepaszczony.

#### Literatura:

1. Alktron J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków s. 5.
2. Davidson R. R. Maitland R.(1997), *Tourim Destination*, Hodder & Stoughton, London,
3. Glińska E., Florek M., Kowalewska A. *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia* (2009), Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, s. 39.
4. Kotler P., Haider D.H., Rein I. *Marketing places* (1993), The Free Press, New York 1993, s. 141.
5. Łuczak A. (2002) *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej* W: (red). T. Markowski, *Marketing terytorialny*, PAN, Warszawa 2002, s.190
6. Olszewska J., *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s.12-13
7. *Strategia promocji miasta Kielce na lata 2006-2010*, Public Profits, s. 7-39.
8. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku* (2007), Wolters Kluwer, Warszawa, s.134.
9. Tkaczyk J., Rachwalska J. (1997), *Wszystko jest obrazem... Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s.5-6.
10. *Województwo świętokrzyskie, raport z badania Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego*, 2009 rok, s. 4-9.

#### Strony internetowe:

1. [www.polfair.com.pl/#](http://www.polfair.com.pl/#), dostęp z dnia 18.01.2011r.
2. [www.targikielce.pl/index.html?k=main&s=informacje](http://www.targikielce.pl/index.html?k=main&s=informacje) dostęp z dnia 18.01.2011r.
3. [www.um.kielce.pl/pl/poznaj\\_miasto/](http://www.um.kielce.pl/pl/poznaj_miasto/) dostęp z dnia 18.01.2011r.
4. [www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326](http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100623/POWIAT0104/585796326) dostęp z dnia 18.01.2011r.
5. [kielce.gazeta.pl/kielce/1,47262,4473109.html](http://kielce.gazeta.pl/kielce/1,47262,4473109.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
6. [www.outdoordlamiast.pl/festiwal/pierwszadycja/](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/pierwszadycja/) dostęp z dnia 18.01.2011r.
7. [www.wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,3998380.html](http://www.wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,3998380.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
8. [www.wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,61085,4982107.html](http://www.wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,61085,4982107.html) dostęp z dnia 18.01.2011r
9. [www.outdoordlamiast.pl/festiwal/drugaedycja/laureaci.asp](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/drugaedycja/laureaci.asp) dostęp z dnia 18.01.2011r.
10. [www.wici.info/News,Kielce\\_na\\_billboardach,10685.html](http://www.wici.info/News,Kielce_na_billboardach,10685.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
11. [www.mediafm.net/reklama/16425,Wkrotce-ruszy-kampania-promocyjna-miasta-Kielce.html](http://www.mediafm.net/reklama/16425,Wkrotce-ruszy-kampania-promocyjna-miasta-Kielce.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
12. [www.billbordowy.blox.pl/2008/09/Piekielni-e-wtorne-Kielce.html](http://www.billbordowy.blox.pl/2008/09/Piekielni-e-wtorne-Kielce.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
13. [www.rp.pl/arttykul/142243.html](http://www.rp.pl/arttykul/142243.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
14. [www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html](http://www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
15. [www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html](http://www.turystyka.gazeta.pl/Turystyka/1,83631,4966755.html)
16. [www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,6153256,Kielce\\_maja\\_plan\\_promocji\\_na\\_dwa\\_lata.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,6153256,Kielce_maja_plan_promocji_na_dwa_lata.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
17. [www.drogowskaz.com.pl/2009/01/20/aktualizacja-strategii-promocji-miasta-kielce/](http://www.drogowskaz.com.pl/2009/01/20/aktualizacja-strategii-promocji-miasta-kielce/) dostęp z dnia 18.01.2011r.
18. [www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35255,5627592.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35255,5627592.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
19. [www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35253,5677396,Promocja\\_Kielc\\_Najlepsza\\_przez\\_film.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,35253,5677396,Promocja_Kielc_Najlepsza_przez_film.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.
20. [www.outdoordlamiast.pl/festiwal/laureaci.asp](http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/laureaci.asp) dostęp z dnia 18.01.2011r.
21. [www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,8928789,Raport\\_o\\_promocji\\_Swietokrzyskie\\_zaczarowalo\\_ale.html](http://www.kielce.gazeta.pl/kielce/1,88809,8928789,Raport_o_promocji_Swietokrzyskie_zaczarowalo_ale.html) dostęp z dnia 18.01.2011r.

## **THE IMAGE OF THE CITY OF KIELCE IN POLAND AND ABROAD - A CASE STUDY**

**Anita Kijanka**

Maria Curie-Skłodowska University in Lublin

**Summary:** Article attempts to present the image of the city of Kielce. The author has concluded its analysis of the documentation related to the promotional activities of the city authorities. Presented the work undertaken as well as the City Council's response, media and marketing places professionals in that regard. Additionally completed the article by the publishing of the results of research conducted in connection with the execution of the analyzed time interval campaign promoting Świętokrzyskie Voivodeship, which to some extent able to influence the perception of Kielce.

The authors' work was based primarily on an analysis of documents, the results of studies that were conducted through surveys and focus groups.

The paper presents inefficient and inconsistent creation of the image the city of Kielce. Lack of aims and objectives of the strategy of promoting the development of the city, despite being prepared which contained well-defined lines of work, makes Kielce still at the tail end when it comes to efficiency of marketing activities in the country.

**Keywords:** creating the image of the city, promoting the community, territorial marketing, marketing of the city.

*Adres do korespondencji/ Mailing address: anita.kijanka@gmail.com*



## **GMINY POWIATU BIALSKIEGO JAKO PODMIOTY DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH REALIZOWANYCH W RAMACH ŚRODKÓW REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO**

**Patrycja Hołownia, Agnieszka Cyburt**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie jakie działania mogą sprzyjać pozyskiwaniu przez gminy środków finansowych, zwłaszcza unijnych, na ile wpływają na to regulacje ustawowe, ile zaś zależy od samych zainteresowanych podmiotów oraz na ile efektywnie jednostki wykorzystują pozyskane fundusze.

Celem głównym opracowania jest prezentacja oraz ocena uwarunkowań prawnych i finansowych związanych z funkcjonowaniem gminy jako podmiotu w obszarze działań marketingowych. Analizie został poddany dotychczasowy dorobek gmin województwa lubelskiego zlokalizowanych na obszarze powiatu bialskiego w pozyskiwaniu i wykorzystaniu środków finansowych mogących wspierać ich działania marketingowe. W artykule wskazano wykorzystanie środków europejskich obrazując poziom dofinansowania, wartość projektów ogółem i w przeliczeniu na 1 mieszkańca.

W rezultacie przeprowadzonej analizy ustalono, że pomimo braku działań z zakresu marketingu terytorialnego w wachlarzu priorytetów RPO WL, gminy realizując innego typu inwestycje w znaczący sposób kreowały swój wizerunek, a więc prowadziły działalność promocyjną.

**Słowa kluczowe:** gmina, działania marketingowe, środki europejskie

### **Wstęp**

Ugruntowana w Polsce gospodarka rynkowa w znacznej mierze determinuje kształt wzajemnych relacji między podmiotami, niewykluczając jednostek samorządu terytorialnego. Niejednokrotnie partnerzy konkurują ze sobą gdy w grę wchodzi pozyskanie dodatkowych środków finansowych na planowane przedsięwzięcia, przyciągnięcie nowych inwestorów i tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorczości na własnym obszarze. Dlatego też, ze wszech miar zasadne wydaje się podjęcie próby odpowiedzi na pytanie jakie działania mogą sprzyjać wygranej w wyścigu po środki finansowe, zwłaszcza unijne, na ile wpływają na to regulacje ustawowe, ile zaś zależy od samych zainteresowanych podmiotów, na ile efektywnie jednostki wykorzystują pozyskane fundusze?

Celem głównym opracowania jest prezentacja oraz ocena uwarunkowań prawnych i finansowych związanych z funkcjonowaniem gminy jako podmiotu w obszarze działań marketingowych. Analizie został poddany dotychczasowy dorobek gmin województwa lubelskiego zlokalizowanych na obszarze powiatu bialskiego w pozyskiwaniu i wykorzystaniu środków

finansowych mogących wspierać ich działania marketingowe.

### **Gmina jako podmiot w aspekcie prawnym**

Samorząd terytorialny jako prawnie wyodrębniona wspólnota mieszkańców określonego terytorium<sup>67</sup>, w wyniku reformy ustrojowej Rzeczypospolitej Polskiej z 1998 roku, powstał na każdym stopniu zasadniczego podziału państwa tj. w gminie, powiecie i województwie. Istnienie samorządu terytorialnego jest przykładem decentralizacji władzy w terenie. Charakteryzuje się ona takim zorganizowaniem administracji, gdzie organy niższego szczebla nie są hierarchicznie podporządkowane organom wyższego szczebla, posiadają swoje organy władzy, własne środki materialne i wykonują samodzielne zadania z zakresu administracji publicznej. Za podstawową cechę samorządu przyjęto zatem jego samodzielność.

Zgodnie z art. 164 ust. 1 Konstytucji podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina. NSA

<sup>67</sup> Art.16 ust 1 ustawy z 2 kwietnia 1997 r. –Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)

określił iż, istota samodzielności gminy wyraża się w tym, że w granicach wynikających z ustaw nie jest ona podporządkowana czyjejkolwiek woli oraz że w tych sprawach podejmuje czynności prawne i faktyczne, kierując się wyłącznie własną wolą wyrażoną przez jej organy pochodzące z wyboru. Konkludując samodzielność ta wynika z granic ustawowych, precyzujących jej zakres przedmiotowy<sup>68</sup>.

Ustawa o samorządzie gminnym<sup>69</sup> przyznaje gminie, odrębną od państwa, osobowość prawną podlegającą ochronie sądowej. To upodmiotowienie pozwala wykonywać gminie zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Samodzielność tej jednostki samorządowej przejawia się tu w dwóch aspektach: publicznoprawnym oraz prywatnoprawnym. Pierwszy aspekt wiąże się z tym, iż do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, czyli służące zbiorowości lokalnej, zaś w drugim przypadku gmina może być również podmiotem prawa prywatnego, a zatem być uczestnikiem obrotu gospodarczego (Dolnicki 2009).

Gmina wykonuje zarówno zadania własne jak i zlecone, przy czym zadania własne realizowane są z własnych środków, a w ich ramach można wyodrębnić zadania obligatoryjne i fakultatywne. O obowiązkowym charakterze zadań decydują ustawy szczególne, w konsekwencji od ich realizacji gmina nie może się uchylić. Ma to duże znaczenie z uwagi na konieczność zapewnienia pewnego minimum świadczeń społeczności lokalnej, ale jednocześnie oznacza, że pewne zadania ważne z punktu widzenia wspólnoty gminnej mogą nie być realizowane z uwagi na brak funduszy, warunków materialnych czy kadrowych (Leoński 2008). Z tej perspektywy szczególnie istotne wydaje się pozyskiwanie środków z innych źródeł, zwłaszcza z funduszy unijnych. Ustawa o samorządzie gminnym określając zakres zadań gminy posługuje się klauzulą generalną, polegającą na domniemaniu właściwości gminy we wszystkich sprawach o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżonych ustawami na rzecz innych podmiotów. Wyczerpanie zadań własnych ma tu charakter przykładowy i można pogrążyć je w następujący sposób (Dolnicki i in., 2010):

- zadania o charakterze użyteczności publicznej,
- ochrona zdrowia, pomoc społeczna i polityka prorodzinna,
- kultura i kultura fizyczna,
- ład przestrzenny i ekologiczny,
- utrzymanie infrastruktury technicznej,
- bezpieczeństwo obywateli,
- wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej i współpraca z innymi podmiotami,
- promocja gminy

<sup>68</sup> Wyrok z 4 lutego 1999 r., II SA/Wr 1302/97.

<sup>69</sup> Art. 2 ustawy o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 Nr 142, poz.1591 z późn. zm).

Powyższe wyczerpanie precyzuje zakres zadań gminy, wskazując na tylko jedno zadanie stricte marketingowe, a mianowicie promocję gminy. Jednakże, działania skupione na promocji gminy mogą przybierać różnorakie formy i wynikać także z innych zadań własnych w zależności od inwencji twórczej, kreatywności, pomysłowości organów władzy oraz możliwości finansowych gminy. Można do nich zaliczyć chociażby promocję miasta w lokalnych mediach, kreowanie wizerunku na stronie internetowej, podejmowanie działań zachęcających do inwestowania na terytorium gminy, reklama gminy jako centrum turystycznego<sup>70</sup> itp.

Ponadto, niezmiernie istotną zmianą legislacyjną z punktu widzenia podejmowanych przez gminę działań marketingowych, stało się uchwalenie ustawy o dostępie do informacji publicznej<sup>71</sup>. Pomimo tego, że prawo dostępu do informacji publicznej zastało zawarte już w konstytucji<sup>72</sup> to jednak ustawa ta, w sposób najpełniejszy uregulowała i skonkretyzowała zasadę jawności działania organów władz publicznych. Jednostki samorządu terytorialnego zostały zobligowane m.in. do udostępniania informacji dotyczących ich działalności. Przyczyniło się to do znowelizowania wszystkich ustaw samorządowych wprowadzając do ich treści zasadę jawności<sup>73</sup>, zaś w ustawie o informacji publicznej<sup>74</sup> szczegółowo wyczerpano informacje podlegające udostępnieniu, choć nie jest to katalog zamknięty. Na tej podstawie jednostki samorządowe zostały zobowiązane do informowania przede wszystkim o:

- swojej polityce wewnętrznej i zagranicznej,
- statusie prawnym lub formie prawnej; swojej organizacji; przedmiocie działalności i kompetencjach; organach i osobach sprawujących w nich funkcje oraz ich kompetencjach; strukturze własnościowej podmiotów,
- zasadach swojego funkcjonowania,
- danych publicznych,
- treści i postaci dokumentów urzędowych,
- majątku publicznym.

W ustawie przewidziano trzy sposoby udostępniania informacji publicznych. Po pierwsze ogłaszanie w Biuletynie Informacji Publicznej, po drugie udostępnianie na wniosek informacji nie zamieszczonych w BIP, a po trzecie wstęp na posiedzenia organów władzy publicznej (sesje rad gmin i komisji) i udo-

<sup>70</sup> Por. wyrok NSA z 6 XII 2000 r., I SA/Gd 2038/99, OSP 2001, z. 11

<sup>71</sup> Ustawa z 6.10.2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.)

<sup>72</sup> Por. art. 54 ust.1 (Dz.U. z 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)

<sup>73</sup> Por. art. 11b (Dz.U.2001.142.1591 -j.t.), art. 8a (Dz.U.2001.142.1592 -j.t.), art. 15a (Dz.U.2001.142.1590 -j.t.)

<sup>74</sup> Por. art. 6 (Dz.U. Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.)

stępnianie materiałów, w tym audiowizualnych i teleinformatycznych, dokumentujących te posiedzenia.

Z katalogu informacji, które obowiązkowo muszą być ujawniane w BIP wyłączono jedynie treść aktów administracyjnych i innych rozstrzygnięć, stanowiska w sprawach publicznych zajęte przez funkcjonariuszy publicznych, a także informacje o adresach osób składających oświadczenia majątkowe, z których informacje są ujawniane w BIP i miejscu położeniu nieruchomości. Warto jednak podkreślić, iż wyłączenia mogą przewidywać również przepisy szczególne. Ponadto, zgodnie z ustawą jednostki samorządowe mogą na stronach internetowych BIP udostępniać także inne informacje publiczne<sup>75</sup>. To rozwiązanie legislacyjne otwiera przed gminami szansę na promowanie swojego wizerunku poprzez kreatywne, nowatorskie podejście do informacji dobrowolnie zamieszczanych na swojej stronie internetowej. Część gmin objętych badaniem skorzystała z tej swoistej furtki zamieszczając link do własnej strony internetowej na głównej (ujednoliconej) stronie BIP. Rozszerzenie oferty informacyjnej związane było z zamieszczaniem informacji dotyczących m.in.: działalności inwestycyjnej, pozyskiwania środków i realizacji projektów z funduszy unijnych czy informacji i galerii zdjęć zabytków na terenie gminy. Atrakcyjnie skonstruowana strona może zainteresować potencjalnego inwestora, turystę bądź przedsiębiorcę. Można wysnuć zatem wniosek, że w znacznej mierze promocja gminy, tworzenie wizerunku, jego właściwe pozycjonowanie może odbywać się za pośrednictwem BIP. Sukces związany z kreacją i realizacją wizerunku gminy zależy w znacznym stopniu od pomysłowości i konsekwencji władz, przy czym istotny jest fakt, iż w tym przypadku przy minimalnym nakładzie finansowym można wypracować maksymalny efekt marketingowy

### Gmina w działaniach marketingowych

Konsekwencją zmian systemu politycznego i gospodarczego w Polsce jest wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym. Na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat różni autorzy zajmujący się problematyką marketingu w działalności podmiotów administracji lokalnej wypracowali szereg sposobów ujęcia i kontekstu definiowania marketingu terytorialnego.

Z uwagi na analizowaną problematykę dotyczącą działań marketingowych gminy, konieczne jest przybliżenie samego pojęcia marketingu terytorialnego, choć nie ma jednolitej jego definicji. W doktrynie na przestrzeni lat pojawiło się wiele definicji marketingu terytorialnego, z której każda wnosi nowe elementy poznawcze i praktyczne niezbędne do prawidłowego zrozumienia tego zagadnienia i właściwego posługiwania się nim. Niewątpliwie jednak jednoznaczne

określenia wymaga zawsze punkt widzenia przyjmowany w procesie konstruowania definicji (Szromnik 2008).

I tak według Ph.Kotlera marketing występuje wszędzie tam gdzie ma miejsce proces wymiany wartości między jednostkami czy grupami. Marketing jest zatem procesem społecznym i kierowniczym, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę wartości. W oparciu o to stanowisko marketing terytorialny jest procesem społecznym i kierowniczym inicjowanym przez podmioty komunalne, zmierzającym do wykreowania wymiany wartości między partnerami. Inną propozycję definiowania marketingu, podkreślającą jego wymiar praktyczno-operacyjny podaje H. Meffert. Według niego marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców. Definicja Basdereffa natomiast, obejmuje wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizację w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych, przy zachowaniu etyki zasad, prowadzącego do wypełnienia określonej misji. Z kolei koncepcja marketingu terytorialnego V. Girard, obejmuje zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym. Jednocześnie dodaje ona, że analiza narzędzi marketingu terytorialnego oraz potrzeb zgłoszonych lub ukrytych jednostek i organizacji jest elementem wspierającym opisane działania (Szromnik 2008).

Podejście rynkowe zastosowane do jednostek terytorialnych nazywane jest marketingiem terytorialnym. Zastosowanie koncepcji marketingowych w gminie odzwierciedla jej koncentrację działań na kształtowaniu i zaspokajaniu potrzeb lokalnej społeczności.

W oparciu o wskazane podejście marketing gminy daje się zdefiniować jako pewnego rodzaju system aktywności samorządu lokalnego umożliwiający korzystną wymianę produktów (towarów, usług, idei) w gminie oraz w jej otoczeniu, w celu zaspokajania potrzeb jej mieszkańców. Przez pojęcie zarządzania marketingowego gminą należy rozumieć planowanie, wdrażanie oraz kontrolę realizacji koncepcji marketingowych w działalności samorządów lokalnych (Frankowski i in., 2000).

Promocja regionów mieści się w zakresie pojęcia marketingu terytorialnego. W funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego promocja jest obecnie najczęściej wykorzystywanym narzędziem marketingowym. Wykorzystywany jest zespół środków i instrumentów, za pomocą których region komunikuje się ze społeczeństwem, lansuje swój wizerunek „na

<sup>75</sup> Por. art. 8 ust. 3 (Dz.U. Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.)

zewnątrz” – w województwie, kraju czy za granicą, przekazuje środowisku informacje charakteryzujące swój profil społeczno-ekonomiczny, atuty i atrakcje, osiągnięcia, uzasadnienia swoich decyzji strategicznych i taktycznych (Filipiak 2005).

Koncepcja działań promocyjnych, realizowanych przez władze regionu, nie stanowi sama w sobie przedmiotu działań, lecz wynika ściśle z lokalnej strategii rozwoju bazującej na stworzonej koncepcji rozwoju regionalnego. Celem działań promocyjnych jest nie tylko informowanie o regionie, jego położeniu, warunkach naturalnych, specyfice demograficznej czy też aktywności gospodarczej. Podstawowym celem podejmowania działań promocyjnych jest przekonanie o zaletach oraz korzyściach związanych z ofertą skierowaną do mieszkańców, inwestorów oraz grup biznesowych, a zwłaszcza wzbudzenie zainteresowania ofertą potencjalnych inwestorów oraz mieszkańców. Celem samym w sobie jest budowanie i umacnianie wizerunku jednostki samorządu terytorialnego, a głównie kreowanie dobrego klimatu oraz „public relations”. Nie bez znaczenia dla podejmowanych działań ma przyciąganie nabywców (klientów i inwestorów) oferty produktowej oraz zajęcie dobrej pozycji na rynku usług publicznych (Czornik 2000). W kontekście tej interpretacji działań związanych z marketingiem terytorialnym można stwierdzić, iż wszelkiego typu formy aktywności samorządu stanowią składową wizerunku jednostki. To podejście do marketingu terytorialnego zostało uwzględnione w artykule, ponieważ realizacja inwestycji w ramach różnych obszarów wsparcia Regionalnego Programu Operacyjnego jest działaniem tworzącym biegun pozycjonowania gminy, jej wizerunku, a co za tym idzie działań promocyjnych.

### **Regionalny Program Operacyjny województwa Lubelskiego jako źródło finansowania inwestycji promujących gminę**

Regionalny Program Operacyjny województwa Lubelskiego to jeden z szesnastu regionalnych programów operacyjnych, powołanych aby realizować Strategię Rozwoju Kraju oraz Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Wspomniany program został uruchomiony w dniu 1 stycznia 2007r., a swym działaniem obejmuje okres do 31 grudnia 2013r. W ramach wdrażania programu wyznaczono osiem obszarów wsparcia:

- I. Przedsiębiorczość i innowacje
- II. Infrastruktura ekonomiczna
- III. Atrakcyjność obszarów miejskich i tereny inwestycyjne
- IV. Społeczeństwo informacyjne
- V. Transport
- VI. Środowisko i czysta energia

VII. Kultura, turystyka i współpraca międzyregionalna

VIII. Infrastruktura społeczna

Sposób wyżej wymienionych obszarów wsparcia jednostki samorządu terytorialnego mogą stać się beneficjentami pomocy w obszarach: (Infrastruktura ekonomiczna) II, (Atrakcyjność obszarów miejskich i tereny inwestycyjne) III, (Społeczeństwo informacyjne) IV, (Transport) V, (Środowisko i czysta energia) VI, (Kultura, turystyka i współpraca międzyregionalna) VII, (Infrastruktura społeczna) VIII. Jedynie obszar (Przedsiębiorczość i innowacje) I wsparcia RPO Województwa Lubelskiego jest przeznaczony wyłącznie dla przedsiębiorców. W dalszej części artykułu analizie zostaną poddane osi priorytetowe RPO WL od II do VIII ze względu na możliwość sięgania przez jednostki samorządu terytorialnego jedynie po środki z tych obszarów. Celem priorytetu II jest stworzenie przyjaznego otoczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej na Lubelszczyźnie. Realizacja działań Osi Priorytetowej II zwiększy dostęp do usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu – zarówno pod względem przestrzennym (lepiej rozwinięta sieć), jak i jakościowym (szerszy wachlarz usług). Bez wątpienia umożliwi to wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ich bardziej równomierne rozmieszczenie na obszarze województwa. Istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw ma zapewnienie sprzyjających warunków w ich otoczeniu, w jakim funkcjonują, szczególnie poprzez zwiększenie dostępności do infrastruktury wsparcia biznesu oraz jakości i dostępności specjalistycznych usług. Priorytet III został uruchomiony aby zwiększyć atrakcyjności inwestycyjną regionu poprzez wsparcie Obszarów rewitalizowanych i terenów inwestycyjnych. Miasta i wsie regionu nie rozwijają się dynamicznie, a ich negatywny wizerunek potęgowany jest między innymi poprzez zjawiska takie jak: degradacja, niezadowolający stan zabytków, zły stan przestrzeni publicznych, infrastruktury technicznej oraz niedostosowanie systemów komunikacyjnych do wzrostu natężenia ruchu pojazdów. Na obszarze regionu znajduje się duża liczba obszarów, które przy odpowiednich nakładach na infrastrukturę techniczną staną się magnesem przyciągającym nowe inwestycje. Kolejny priorytet IV został uruchomiony aby kreować wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój lokalnej i regionalnej infrastruktury oraz usług społeczeństwa informacyjnego. Poprawa jakości i dostępności oraz upowszechnienie technologii informacyjno – komunikacyjnych jest jednym z kluczowych czynników wzrostu konkurencyjności regionalnej. Na terenie Lubelszczyzny funkcjonuje zdecydowanie nie wielka ilość nowoczesnych rozwiązań w zakresie wykorzystania technik ICT zarówno w usługach sektora prywatnego, jak i usługach świadczonych przez administrację. W zakresie tej osi przewidziano wsparcie budowy szerokopasmowych sieci szkieletowych lokalnych i regionalnych. Najistotniejszym celem priorytetu

V jest poprawa wewnętrznej i zewnętrznej dostępności komunikacyjnej Lubelszczyzny, co przyczyni się do rozwiązania ważnego problemu województwa, jakim jest słaba dostępność komunikacyjna regionu. Poprawa jakości i efektywności funkcjonowania komunikacji miejskiej i regionalnego transportu kolejowego zachęci mieszkańców do korzystania ze środków transportu publicznego, co znacząco wpłynie na odciążenie układów komunikacyjnych miast, zwiększy bezpieczeństwo ruchu drogowego i będzie miało pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Istotnym celem priorytetu VI jest poprawa stanu, zachowanie bioróżnorodności oraz zapobieganie degradacji środowiska naturalnego. Realizacja działań w ramach Osi VI doprowadzi do poprawy stanu środowiska naturalnego, mającego wpływ na jakość życia mieszkańców województwa, będącego jednocześnie elementem jego atrakcyjności gospodarczej. Czyste, mało przekształcone przyrodniczo obszary mają wpływ na atrakcyjność turystyczną regionu. Właściwa infrastruktura wodnokanalizacyjna oraz gospodarka odpadami umożliwi prowadzenie działalności gospodarczej bez generowania wysokich kosztów środowiskowych. Priorytet VII uruchomiono w celu zwiększenia udziału sektorów kultury i turystyki w gospodarce województwa lubelskiego oraz wzmocnienie powiązań międzynarodowych regionu. Analizowane województwo jest ciekawym przyrodniczo i kulturowo regionem Polski. Jednym z bardziej perspektywicznych kierunków tworzenia miejsc pracy w sektorze usług rynkowych na terenie Lubelszczyzny jest rozwój turystyki. Zapewnienie realizacji tego celu jest podniesienie jakości standardów i wyeliminowanie braków w infrastrukturze turystycznej. Jednocześnie wysoka jakość publicznych usług i obiektów kulturalnych i turystycznych sprzyja podnoszeniu atrakcyjności danego obszaru, wpływa na zwiększenie liczby turystów i lokalizowaniu przedsięwzięć sektora prywatnego. Celem głównym ostatniego priorytetu VIII jest poprawa warunków kształcenia oraz dostępu do wiedzy, usług medycznych i pomocy społecznej. Niezwykle istotne wydaje się być podnoszenie atrakcyjności regionu jako miejsca do inwestowania i przebywania. Na obecnym etapie rozwoju społecznego i gospodarczego Lubelszczyzny kwestia atrakcyjności jest ściśle powiązana z organizacją czasu wolnego oraz usług społecznych<sup>76</sup>.

Polskie samorzady od początku lat dziewięćdziesiątych stały się beneficjentami pomocy, oferowanej Polsce przez Komisję Europejską w ramach różnego rodzaju programów wsparcia. Do 2002 roku wysokość środków w ramach pomocy przedakcesyjnej adresowanej do polskich gmin w poszczególnych województwach wahała się od 7 mln do 187 mln euro (Bielecka Nr 10/2006). Wejście Polski w struktury europejskie i postawione w związku z tym faktem wymogi spowodowały, że rozwój lokalny stał się procesem przewi-

dywalnym, planowanym i wdrażanym poprzez samorządy, mieszkańców, sektor publiczny i prywatny.

Województwo lubelskie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007 – 2013 uzyskało kwotę 1.156 mld euro i jest to kwota sześciokrotnie większa niż ta, którą województwo dysponowało w okresie 2004-2006. Budżet został podzielony na dwa systemy realizacji projektów. Pierwszym systemem jest realizacja projektów w trybie konkursowym, na którą przeznaczono 84% budżetu, drugim zaś jest realizacja projektów kluczowych, na którą przeznaczono 16% budżetu RPO WL<sup>77</sup>. W ramach tego programu w województwie lubelskim ogłoszono 67 konkursów, podpisano 1400 umów o dofinansowanie, co daje czwarte miejsce w Polsce, zakontraktowano połowę budżetu PRO WL – około 2,3 mld zł. W ramach podpisanych umów wypłacono już kwotę 568 mln zł, co daje około 15,5% dostępnych środków<sup>78</sup>. Dodatkowo poza wcześniej przyznaną kwotą Ministerstwo Rozwoju Regionalnego opracowało metodologię podziału krajowej rezerwy wykonania w ramach krajowych oraz regionalnych programów operacyjnych, która została utworzona z środków wspólnotowych przeznaczonych na realizację Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013. Jej środki (512 mln euro) posłużą wsparciu najszybciej i najefektywniej wdrażanych programów operacyjnych lub priorytetów. Dodatkowe środki otrzymają wszystkie województwa. Najwyższa kwota – ponad 54 mln euro – trafi do Regionalnego Programu Województwa Opolskiego, województwo lubelskie zajęło dwunaste miejsce z kwotą 21.662.778 euro<sup>79</sup>. Prezentujemy ranking programów regionalnych przedstawiony do zatwierdzenia członkom Komitetu Koordynacyjnego Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia.

### **Wykorzystanie Regionalnego Programu Operacyjnego województwa Lubelskiego przez gminy powiatu bialskiego**

Analizą wdrażania programu RPO WL objęto 17 gmin wiejskich powiatu bialskiego. Okres realizacji inwestycji z RPO WL w gminach powiatu bialskiego obejmuje lata 2007 – 2010. Program został opracowany w perspektywie lat 2007-2013 a okres badań obejmuje półmetek jego realizacji. Okazuje się, iż prawie 90% środków RPO WL zostało już rozdysponowane. Pozostał niewielki procent do wykorzystania, a szansę zwiększenia puli środków poprzez krajową rezerwę wykonania województwo otrzymało we wspomnianej wcześniej kwocie, co z pewnością zostanie efektywnie wydatkowane.

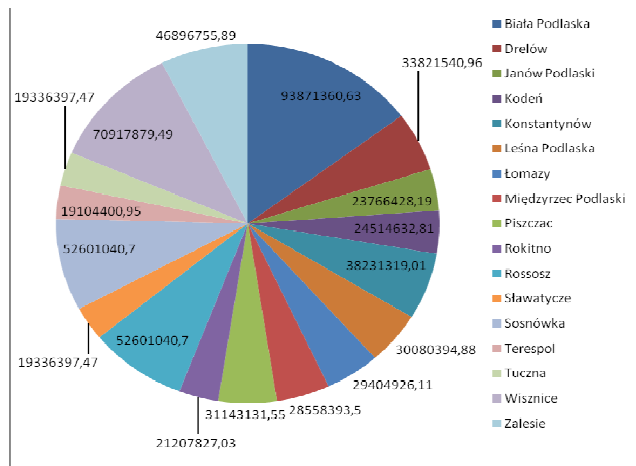
<sup>77</sup> <http://www.rozwijamylubelskie.pl/>

<sup>78</sup> Dane na dzień 30.09.2010

<sup>79</sup> [http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze\\_europejskie\\_2007\\_2013/Strony/KRW\\_dla\\_RPO\\_podzielona\\_26012011.aspx](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Strony/KRW_dla_RPO_podzielona_26012011.aspx)

<sup>76</sup> <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/181/>

W powiecie bialskim w ramach RPO WL zostało złożonych 178 wniosków, z czego zatwierdzonych zostało 103, na liście rezerwowej - 37, odrzucono - 25, w trakcie oceny - 13 wniosków. Jeśli chodzi o ilość podpisanych umów w ramach wszystkich ośmiu obszarów wsparcia to ogółem jest ich 99.

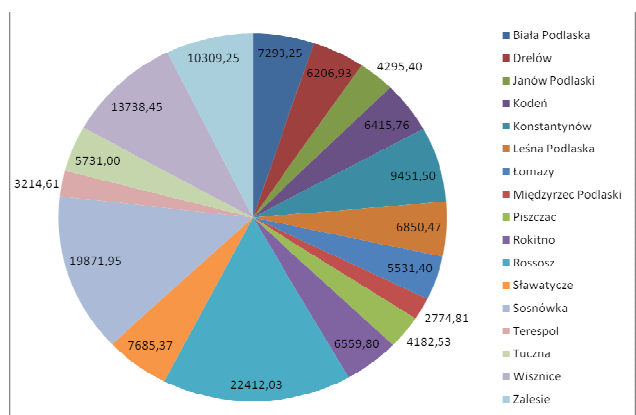


**Rysunek 1.** Wartość projektów RPO WL zrealizowanych przez gminy powiatu bialskiego

**Figure 1.** The value of RPO WL project implemented by communes of the Biała Podlaska district

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

Analizie poddano wartość projektów realizowanych z RPO WL w poszczególnych gminach (Rysunek1). Największą wartość osiągnęły projekty zrealizowane przez gminę Biała Podlaska, Wisznice, Sosnowka, najmniejsza natomiast projekty zrealizowane przez gminy Tuczna i Sławatycze.



**Rysunek 2.** Wartość projektów ogółem w przeliczeniu na mieszkańca gminy powiatu bialskiego

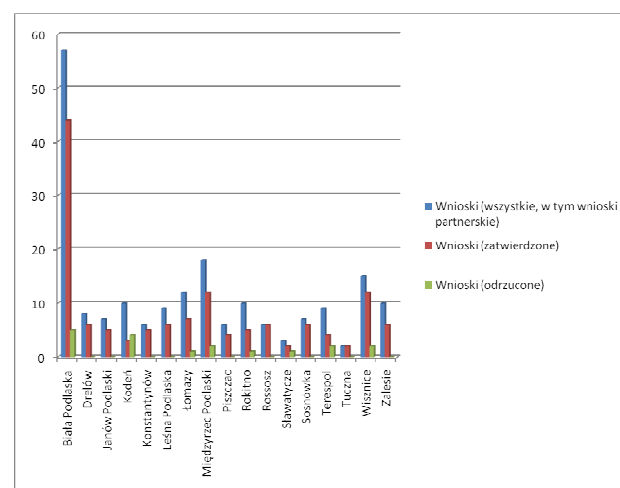
**Figure 2.** Total project value per commune inhabitant of the Biała Podlaska district

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

Aby uzyskać precyzyjne dane dotyczące poziomu zaangażowania środków RPO WL analizie poddano wartość środków przypadających na jednego miesz-

kańca gminy (Rysunek 2). Na podstawie poniższych danych można stwierdzić, iż gminy powiatu bialskiego są zróżnicowane pod względem wartości projektów przypadających na jednego mieszkańca. Okazuje się, że gminy, które miały najwyższą wartość projektów ogółem (Biała Podlaska) nie mają najwyższej wartości projektów przypadającej na jednego mieszkańca, a z kolei gmina, która ma najwyższą wartość projektów przypadającą na jednego mieszkańca (Rossosz) nie była gminą o najwyższej wartości projektów ogółem.

Kolejnym analizowanym obszarem była liczba wniosków złożonych, zatwierdzonych i odrzuconych w poszczególnych gminach powiatu bialskiego. Z badania wynika, że gminą, która okazała się najbardziej aktywną w aplikowaniu była gmina Biała Podlaska (57 wniosków).

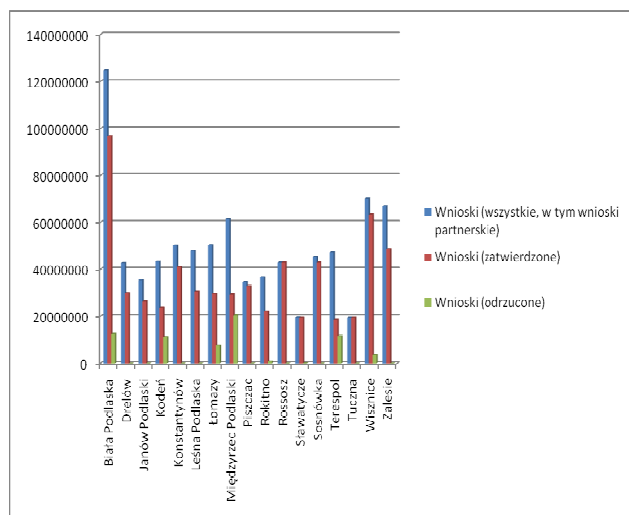


**Rysunek 3.** Liczba wniosków gmin powiatu bialskiego w podziale na ogółem, zatwierdzone i odrzucone

**Figure 3.** Number of applications of communes from Biała Podlaska district, divided into general, accepted and rejected

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

Do wymienionej wcześniej gminy należała także największa liczba zatwierdzonych wniosków (44). Gminami najmniej aktywnymi w zakresie pozyskiwania i wykorzystania środków z RPO WL były gminy Sławatycze (3) i Tuczna (2) (Rysunek 3).

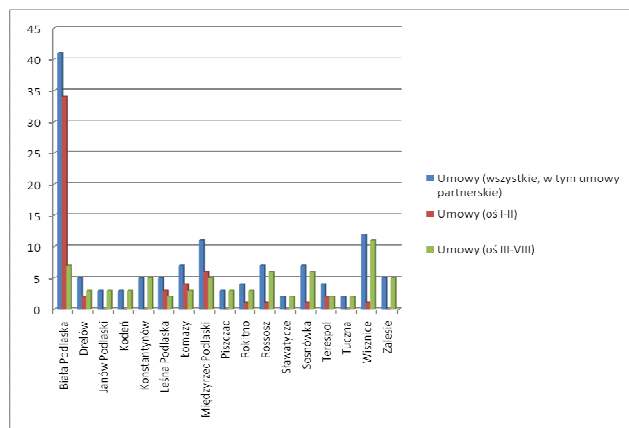


**Rysunek 4.** Wartość wniosków złożonych przez gminy powiatu bialskiego w podziale na zatwierdzone, odrzucone i ogółem

**Figure 4.** The value of applications submitted by communes in Biała Podlaska district divided into approved, rejected, and total

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

W dalszej części zestawiono wartość wniosków złożonych przez badane gminy powiatu bialskiego. Z zestawienia wynika, że ilość złożonych przez gminy wniosków nie odzwierciedla ich wartości. Wśród badanych gmin są takie, które złożyły mniejszą liczbę wniosków ale ich wartość jest znacząca (Zalesie, Rososz) (Rysunek 4).



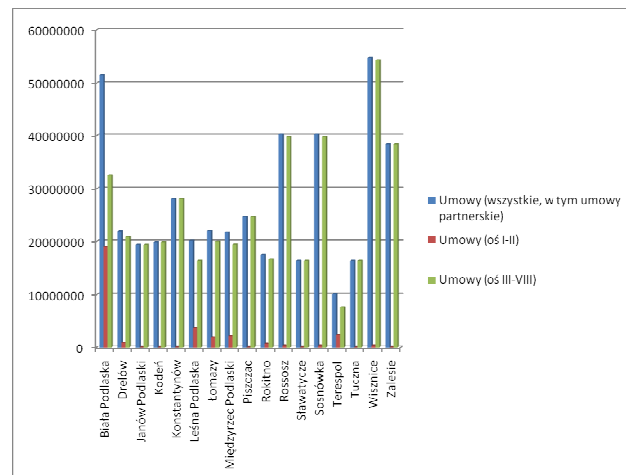
**Rysunek 5.** Liczba umów podpisanych w ramach RPO WL w podziale na osie I-II i III-VIII

**Figure 5.** Number of contracts signed under the RPO WL, broken down by axes I-II, and III-VIII

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

W ramach programu RPO WL uruchomiono osiem wcześniej opisanych obszarów wsparcia. Gminy powiatu bialskiego analizowano w podziale na projekty realizowane z osi I-II oraz II-VIII. Wśród gmin powiatu bialskiego można zauważyć przewagę liczby

zawartych umów w ramach osi III – VIII. Najwięcej umów w ramach priorytetów I – II podpisała gmina Biała Podlaska. Gminy nie wykorzystywały priorytetu I dedykowanego jedynie przedsiębiorstwom, a po priorytet II czyli obszar Infrastruktura ekonomiczna się gały nie chętnie (Rysunek 5).



**Rysunek 6.** Wartość dofinansowania ze środków europejskich w podziale na umowy ogółem, umowy (oś I – II), umowy (oś III – VIII)

**Figure 6.** The value of granting from the European means: total contract, the contract (Axis I - II), contract (Axis III - VIII)

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych zawartych na <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

Dzięki zestawieniu wartości dofinansowania ze środków unijnych w zakresie osi I – II i III – VIII można ustalić, że największy poziom dofinansowania uzyskała gmina Wisznice, choć z poprzednich zestawień wynikało, iż to gmina Biała Podlaska realizowała największą liczbę projektów (57) o największej ich wartości 93871360,63zł z czego środki unijne to 51573526zł. Gmina Wisznice natomiast realizowała jedynie 12 projektów o łącznej wartości 70917879,49zł, z czego dofinansowanie ze środków europejskich wynosiło 54802723,35zł. (Rysunek 6)

**Podsumowanie i wnioski**

Analiza aspektów prawnych funkcjonowania gminy wskazała na szereg zadań, które realizuje wspomniany podmiot i choć nie są one wprost działaniami marketingowymi to jednak realizacja zarówno podstawowych (obligatoryjnych) zadań, jak i zadań fakultatywnych może przyczynić się do tworzenia wizerunku gminy. W dobie kryzysu finansów publicznych niezwykle istotne jest dostrzeganie możliwości pozyskania dodatkowych środków i kreatywne korzystanie z nich. Czerpanie korzyści z uczestnictwa w strukturach Unii Europejskiej daje możliwość bu-

dowania przewagi konkurencyjnej gmin zlokalizowanych w najbiedniejszym regionie Europy. Badanie wykorzystania środków z RPO WL pokazało, że gminy w mniejszym lub większym stopniu dostrzegają ogromną szansę pozycjonowania dzięki udziałowi środków europejskich. Zestawienie danych związanych z poziomem alokacji środków z regionalnego programu ukazało pewne aspekty aktywności jednostek samorządowych w korzystaniu z pomocy unijnej. Można zatem stwierdzić, że na podstawie ilości złożonych wniosków trudno określić skuteczność samorządu, ponieważ może o niej świadczyć przede wszystkim poziom wartości dofinansowania. Marketing terytorialny to w głównej mierze budowanie konkurencyjnego wizerunku jednostki samorządu terytorialnego. W ramach analizowanego RPO WL brak jest priorytetów stricte marketingowych – promocyjnych. Ale czy realizację inwestycji w zakresie zarówno infrastruktury twardej jak i czynnika ludzkiego nie można uznać jako działania marketingowego? Budowa drogi, szerokopasmowej sieci, odnowa obiektów zabytkowych, przygotowanie terenów inwestycyjnych to wszystko są działania, które gmina może realizować z pomocą środków europejskich, a one z pewnością będą służyć budowaniu pozytywnego wizerunku i promocji.

#### Literatura:

1. Bielecka D. (Nr 10/2006), *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej: bariery i możliwości absorpcji środków przez gminy*. Samorząd Terytorialny, s. 34.
2. Czornik M. (2000), *Promocja miasta*. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice, s. 59.
3. Dolnicki B. (2009), *Samorząd terytorialny*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa s. 63.

4. Dolnicki B. red, (2010), *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz*, ABC.
5. Filipiak B. (2005), *Promocja a rozwój regionu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty, media w kreowaniu wizerunku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 414, Szczecin, s. 715-721.
6. Frankowski Z. (red), (2000), *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Ciechanów, s. 13-15.
7. Leoński Z. (2008), *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, Wyd. WSB, Poznań, s. 137 i nast.
8. Szromnik A. (2008), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, s. 18 - 19.

#### Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
2. Ustawy o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 Nr 142, poz.1591 z późn. zm)
3. Ustawa z dnia 6 października 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.)
4. Wyrok z 4 lutego 1999 r., II SA/Wr 1302/97
5. Wyrok NSA z 6 XII 2000 r., I SA/Gd 2038/99, OSP 2001, z. 11

#### Źródła internetowe:

1. <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/181/>
2. <http://www.rozwijamylubelskie.pl/>
3. [http://www.mrr.gov.pl/aktualnosc/fundusze\\_europejskie\\_2007\\_2013/Strony/KRW\\_dla\\_RPO\\_podzielona\\_26012011.aspx](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosc/fundusze_europejskie_2007_2013/Strony/KRW_dla_RPO_podzielona_26012011.aspx)
4. <http://mapa.rpo.lubelskie.pl/>

## COMMUNITIES OF BIAŁA PODLASKA DISTRICT AS A SUBJECT OF MARKETING ACTIVITIES CONDUCTED WITH THE MEANS OF REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF LUBELSKIE PROVINCE

Patrycja Hołownia, Agnieszka Cyburt

Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

**Summary:** The article attempts to answer the question of what actions could help raising funds by communes, especially the EU, as far as it affects the statutory regulations, and how much depends on the stakeholders themselves, and how efficiently the unit uses the funds raised. The main objective of this paper is to present and assess the legal and financial aspects of the functioning of the commune as a subject in the area of marketing.

**Key words:** commune, marketing activities, European funds

*Adres do korespondencji/ Mailing address: p.holownia@wp.pl, a.cyburt@wp.pl;*



## POLITYKA INWESTYCYJNA WAŻNYM INSTRUMENTEM DETERMINUJĄCYM KONKURENCYJNOŚĆ I ROZWÓJ GMINY

Marta Szaja

Uniwersytet Szczeciński

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy problemu rozwoju lokalnego, który odbywa się w warunkach ciągłej rywalizacji pomiędzy jednostkami terytorialnymi. Jednym z instrumentów determinujących rozwój lokalnej przestrzeni są realizowane na jej obszarze inwestycje. Podejmowane przez lokalne władze, jak i prywatne podmioty stanowią o poziomie konkurencyjności danej gminy. Celem artykułu jest ukazanie sposobów dostosowania „gminnej oferty” do oczekiwań konkretnych odbiorców oraz metod komunikacji lokalnych władz z potencjalnymi inwestorami. Jak również stosowane przez nich zachęty w celu zainicjowania nowych przedsięwzięć gospodarczych na terenie gminy.

**Słowa kluczowe:** rozwój lokalny, polityka inwestycyjna, konkurencyjność gmin

### Wprowadzenie

Rozwój lokalny<sup>80</sup> jest pojęciem złożonym, w związku z czym niezwykle trudne jest sformułowanie definicji, która w sposób jednoznaczny odzwierciedlałaby różne sposoby podejścia do tej charakterystycznej kategorii rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej (Parysek 2001). Opierając się na najbardziej powszechnych i najczęściej cytowanych interpretacjach pojęcia *rozwoju lokalnego* można przyjąć, iż jest to „proces, działanie świadomie inicjowane i kreowane przez lokalnych aktorów (m.in. lokalne władze, mieszkańców, przedsiębiorców, stowarzyszenia społeczne i kulturalne itp.), zmierzające do stworzenia nowych oraz poprawy istniejących walorów użytkowych w danej jednostce osadniczej, jak również tworzenia korzystnych warunków dla gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego (Blakely 1989; Markowski 1995; Brol 1998). Rozwój lokalny jest procesem mającym na celu zrealizowanie na danym obszarze spójnego zbioru celów gospodarczych i socjalnych przedstawionych w programie wieloletnim wiążącym kontraktowo wszystkich aktorów (A. Kuhn 1995, s. 10).

Prezentując istotę rozwoju gminy nie można nie uwzględnić roli, jaką w procesie permanentnych, pozytywnych przemian odgrywa polityka inwestycyjna. Jest ona jednym z ważniejszych instrumentów wykorzystywanych w polityce przestrzennej i ma bezpośredni związek z progresją lokalnej sfery społeczno-

gospodarczo-przestrzennej. „Jest również jednym z czynników inicjujących procesy konkurowania w warunkach sektora samorządowego” (Gorzelał, Jałowicki 2000).

Celem niniejszej pracy jest poruszenie problematyki polityki inwestycyjnej, jako jednej ze stymulant (pozytywnych determinant) lokalnego procesu rozwojowego, odbywającego się w warunkach ciągłej rywalizacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego.

### Istota konkurencyjności w wymiarze lokalnym

Pojęcie *konkurencyjności*<sup>81</sup> rozpatrywane było do niedawna w literaturze ekonomicznej przede wszystkim w odniesieniu do funkcjonowania komercyjnych podmiotów rynkowych. Jednakże „w ostatnich latach wzrosło w badaniach konkurencyjności zainteresowanie aspektem przestrzennym” (Nowak, Skotarczak 2010, s. 271) i coraz więcej miejsca poświęca się temu problemowi nawiązując do „działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz realizowanej polityki regionalnej” (Klamut 2000). I tak definicja, która początkowo łączona była z maksymalizacją korzyści ekonomicznych osiąganych przez podmioty gospodarcze, została przeniesiona współcześnie także na miasta/gminy (Kuciński 2009).

<sup>80</sup> Termin ten używany jest w literaturze przedmiotu do określenia rozwoju zarówno gminnych, jak i powiatowych jednostek samorządu terytorialnego.

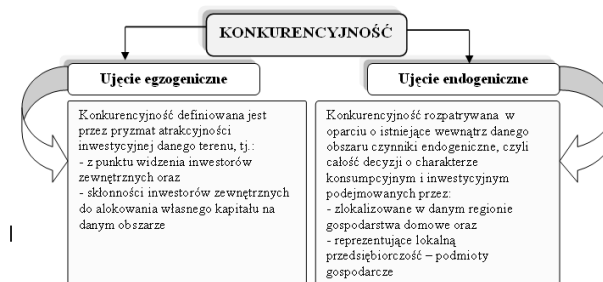
<sup>81</sup> Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorców definiuje to pojęcie jako rywalizację jednostek gospodarczych o rynki zbytu, rynki surowców, rynki siły roboczej, wdrażanie wynalazków i innowacji. (Zob. *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, Wyd. ZNICZ, Szczecin 1993, s. 101.)

W najszerszym ujęciu konkurencyjność jest to zdolność jednostek przestrzennych do przystosowania się do zmiennych warunków oraz do utrzymania swojej pozycji na coraz bardziej zintegrowanym rynku (Secomski 1982, s. 71). Przejawia się więc w umiejętności adaptowania pozytywnych trendów pojawiających się w ich otoczeniu, stwarzających dla nich korzyści wewnętrzne i zewnętrzne, np. rozwój przedsiębiorczości, kreowanie wzrostu lokalnego, regionalnego (Klamut 2000). W tym aspekcie konkurowanie jednostek terytorialnych oceniane jest przez pryzmat zdolności do pozyskania sponsorów lub inwestorów, maksymalizowania liczby zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz docelowo koncentruje się na wykreowaniu ich pozytywnego wizerunku w otoczeniu (Dziemianowicz 2000). Ciągła aktywność i kreatywność w tworzeniu wizerunku jednostek osadniczych jest niezbędna z uwagi na dynamikę zjawiska konkurencyjności, które powoduje, że raz uzyskana w tym zakresie przewaga nie jest stała (Kuciński 2009).

P. C. Cheshire, I. R. Gordon definiują współzawodnictwo terytorialne jako wszelkiego rodzaju lokalne starania (wysiłki) podejmowane na rzecz rozwoju danej miejscowości podczas jej konkurowania z innymi miejscowościami. Działania te mogą przybierać różne formy, jak np. marketing miejsc (marketing terytorialny), pomoc lokalnym przedsiębiorstwom, budowa infrastruktury, zapewnienie dostępu do informacji (m.in. sieci Internetowej) oraz wspieranie inicjatyw lokalnej społeczności i podmiotów gospodarczych (Cheshire, Gordon 1995).

Współczesne samorządy stają wobec wielu trudnych wyzwań i decyzji związanych zarówno z koniecznością określenia dalszej, spójnej wizji swojego rozwoju, nieustannej troski o pozyskanie wystarczającej ilości środków finansowych na realizację określonych w ustawach zadań, jak i własnych projektów inwestycyjnych, które będą determinowały dalszy ich rozwój. „Potrzeba elastycznego kształtowania konkurencyjnych struktur funkcjonalnych w jednostkach terytorialnych odbywa się w warunkach wzajemnego przenikania tego, co lokalne/regionalne i globalne. Stąd rywalizacja pomiędzy jednostkami osadniczymi (przede wszystkim miastami) ma różną skalę przestrzenną. Na skutek pogłębiania się procesu globalizacji (czego efektem jest wzrastająca otwartość gospodarek), współzawodnictwo odbywa się zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym” (Kuciński 2009). Rezultatem takiego stanu rzeczy jest również zmiana sposobu zarządzania przestrzenią miejską, która przypomina obecnie „zarządzanie w warunkach zwiększonej konkurencyjności między przedsiębiorstwami” (Komorowski 2000, s.79). Nie dziwi zatem fakt, iż coraz większego znaczenia w ocenie konkurencyjności danego obszaru nabiera przedsiębiorczość, zdolność kadry i pracowników, sprawność funkcjonowania lokalnych systemów spo-

łeczno-gospodarczych (Markowski 1996), a także lokalnych systemów otoczenia i wsparcia biznesu. To one bowiem wpływają na zdolność regionu do przyciągania nowych inwestorów oraz możliwość zaofiarowania im takich warunków, w których będą w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Kłysik-Uryszek 2010, s. 46). To też sprawia, że konkurencyjność na poziomie lokalnym i regionalnym może być postrzegana w dwóch aspektach – egzogenicznym i endogenicznym (Klamut 2000) (por. Rysunek 1).

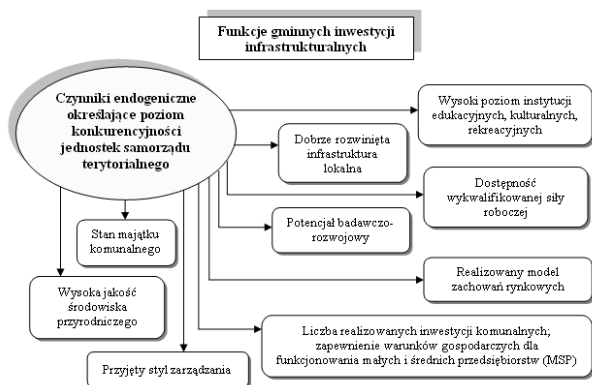


**Rysunek 1.** Charakter postrzegania konkurencyjności w wymiarze lokalnym i regionalnym

**Picture 1.** Character of the competitiveness understanding in local and regional scales.

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 265-266.

Jak wynika ze schematu konkurencyjność samorządów uzależniona jest zarówno od występowania i siły oddziaływania czynników egzogenicznych, jak i od struktury zasobów będących w dyspozycji danej jednostki terytorialnej tworzących jej otoczenie wewnętrzne (Gruchman, Zawisny 1992). W warunkach jednostek samorządowych otoczenie endogeniczne utożsamiane jest z potencjałem danej jednostki rozumianym jako całość zasobów, którymi dysponuje (Filipiak-Dylewska, Szewczuk 2000, s. 28). Zasoby własne warunkują możliwość wykorzystania pojawiających się okazji oraz unikania, bądź minimalizowania skutków pojawiających się zagrożeń (Czykiel-Wierzba 1998, s. 85). Ze względu na specyfikę podjętego w pracy tematu większą uwagę poświęcono czynnikom endogenicznym, które utożsamiane są ze stanem zasobów własnych JST (por. Rysunek 2).



**Rysunek 2.** Czynniki endogeniczne determinujące poziom konkurencyjności na poziomie samorządu.

**Picture 2.** Endogenic factors determining the level of competitiveness at community self government.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Czykiel-Wierzbza, *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, s. 85; B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 130.

Samorządy gminne wykorzystując przy realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych wewnętrzne faktory, w sposób świadomy i celowy kreują swoją przestrzeń (przekształcają ją, tworzą jej nowe funkcje). Bardzo często to właśnie „inwestycje publiczne (dotyczące między innymi infrastruktury komunalnej oraz innych obiektów o charakterze publicznym), warunkują powstawanie lub przynajmniej określają warunki ekonomiczne inwestycji realizowanych przez inne podmioty. Stanowią również mechanizm bezpośrednio kształtujący wizerunek i cechy użytkowe lokalnej przestrzeni” (Gorzym-Wilkowski 2006).

Z punktu widzenia konkurencyjności lokalnej i regionalnej wyodrębnia się obszary oddziaływania, które z uwagi na swoją znaczącą rolę w budowaniu atrakcyjności inwestycyjnej danej przestrzeni terytorialnej stanowią przedmiot szczególnego zainteresowania ze strony władz lokalnych (Filipiak-Dylewska, Szewczuk 2000, s. 281) (por. Tabela 1).

**Tabela 1.** Zasadnicze obszary oddziaływań w procesie podnoszenia konkurencyjności obszarów lokalnych i regionalnych.

**Table 1.** Main areas of influence in the process of the competitiveness increase between local and regional areas.

Obszar oddziaływania	Kierunki zmian
Infrastruktura drogowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizacja dotychczasowej nawierzchni drogowej</li> <li>- budowa nowych odcinków dróg lokalnych</li> <li>- utwardzanie dróg lokalnych o miękkiej nawierzchni</li> <li>- prace remontowe/modernizacyjne w zakresie budownictwa komunalnych</li> <li>- tworzenie węzłów komunikacyjnych</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganizacja, przekierowanie ruchu drogowego</li> <li>- tworzenie parkingów lokalnych</li> <li>- tworzenie ścieżek rowerowych</li> <li>- układanie chodników miejskich</li> </ul>
Infrastruktura komunalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaopatrzenie w energię elektryczną wszystkich jednostek funkcjonujących w danej przestrzeni terytorialnej</li> <li>- doprowadzenie gazociągu w rejonach pozbawionych połączenia</li> <li>- inwestycje w nowoczesną infrastrukturę teleinformatyczną</li> <li>- uzbrojenie działek rekreacyjnych</li> <li>- budowa wodociągów</li> <li>- wykonanie instalacji sanitarnej</li> <li>- tworzenie ośrodków rekreacyjno-wypoczynkowych</li> <li>- znaczenie i przygotowywanie szlaków turystycznych i punktów widokowych</li> <li>- inwestycje ukierunkowane na pozyskiwanie nowych źródeł energii</li> </ul>
Ochrona środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budowa nowoczesnych oczyszczalni ścieków</li> <li>- racjonalizacja gospodarki odpadami</li> <li>- stosowanie nowoczesnych przyjaznych środowisku metod utylizacji odpadów</li> <li>- popularyzowanie edukacji w zakresie postaw proekologicznych</li> </ul>
Koncepcje finansowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- racjonalizacja źródeł finansowania z uwagi na koszt kapitału</li> <li>- korzystanie z finansowania oferowanego JST w zakresie źródeł pomocowych Unii Europejskiej</li> <li>- pozyskiwanie środków finansowych z rynku kapitałowego (obligacje municypalne)</li> <li>- rozwój współpracy z sektorem bankowym</li> <li>- rozwój koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego</li> <li>- przestrzeganie dyscypliny finansów publicznych</li> <li>- działanie zgodnie z zaleceniami nauki finansów</li> </ul>
Marketing JST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój koncepcji marketingu mix w warunkach samorządu</li> <li>- rozwój systemów informacji marketingowej na poziomie JST</li> <li>- podejmowanie działań marketingowych w zakresie stworzenia i utrwalenia wizerunku JST w otoczeniu</li> <li>- weryfikowanie założeń strategicznych</li> <li>- opracowywanie strategii marketingowych</li> <li>- poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji dla oferty samorządowej</li> <li>- intensyfikacja działań i obszarów konkurencji</li> </ul>
Kierunki działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dywersyfikacja działalności JST</li> <li>- reorientacja założeń kierunków rozwoju JST jako rezultat oddziaływania bodźców z otoczenia</li> <li>- rozwój koncepcji produkcji rolnej ukierunkowanej na wytwarzanie zdrowej żywności</li> <li>- rozwój turystyki w warunkach JST</li> <li>- rozwój bazy noclegowej</li> <li>- rozwój zaplecza do obsługi gastronomicznej i finansowej</li> </ul>
Kwalifikacje urzędników	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost wymagań w zakresie kwalifikacji zawodowych urzędników</li> </ul>

wchodzących w skład struktur władz lokalnych	- wzrost wymogów co do posiadanego przez pracowników władz lokalnych wykształcenia - utrwalenie się wymogów w zakresie samokształcenia i podnoszenia kwalifikacji
Współpraca i kooperowanie	- tworzenie związków między JST celem realizacji wspólnych założeń - dążenie do nawiązywania kontaktów międzynarodowych - wymiana doświadczeń z podmiotami zagranicznymi (konferencje, publikacje, wykłady, dyskusje)

Źródło: B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 282-283.

Proces pobudzania konkurencyjności na poziomie samorządu terytorialnego oraz w ujęciu regionalnym polega na systematycznym oddziaływaniu na wybraną grupę czynników warunkujących wzrost, pod kątem podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej danego obszaru. O rozwoju społeczno-gospodarczo-przestrzennym jednostki osadniczej współdecyduje zarówno właściwie postawiona diagnoza strategiczna, jak i prawidłowo dobrany zbiór czynników mogących wywrzeć pozytywny wpływ na przyszłe kierunki działania na danym terenie (Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo 2005).

Rozwój JST dokonuje się głównie w wyniku inwestycji, zarówno nowych, jak i modernizacyjnych. Ograniczoność środków inwestycyjnych sprawia, że nie jest możliwe zaspokojenie potrzeb inwestycyjnych wszystkich jednostek terytorialnych. W tej sytuacji stymulowanie rozwoju pobudza konkurencję między tymi jednostkami o pozyskanie inwestycji. W jej wyniku tylko część jednostek terytorialnych zdoła pozyskać inwestorów. Tą częścią są z reguły gminy, mogące zapewnić przedsiębiorstwom konkurencyjne warunki gospodarowania na swoim terenie (Zalewski 2006, s. 23).

O ekonomicznym powodzeniu określonego przedsięwzięcia przesądzać może systemowe podejście do problematyki gospodarki przestrzennej, czyli tworzenie zgodnych z ładem przestrzennym korzystnych warunków dla inwestycji. Stąd duże znaczenie ma sposobność wyprzedzającego przeprowadzenia szczegółowego rozpoznania co do możliwości realizacji inwestycji w zakresie<sup>82</sup> (Raport NIK 2007):

- rodzaju inwestycji, którą można przeprowadzić na danym terenie (usługi, przemysł, mieszkalnictwo jedno lub wielorodzinne, dopuszczalna wysokość budynków, ewentualne ograniczenia wynikające z warunków terenu np. strefy

<sup>82</sup> Szerzej na ten temat: Raport Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, nt. *Inwestycyjny proces budowlany-bariery inwestycyjne oraz propozycje działań usprawniających*, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 9 marca 2004 r.

ochronne, planowane inwestycje komunalne itp.),

- warunków technicznych realizacji inwestycji (przede wszystkim możliwość zasilania w media i związane z tym niezbędne inwestycje techniczne, obsługa komunikacyjna w zakresie dróg dojazdowych, a także wymaganej ilości miejsc postojowych itd.),
- innych uwarunkowań związanych z niezbędnymi nakładami finansowymi (np. warunki gospodarki istniejącą na terenie zielenią).

### Działania inwestycyjne a procesy rozwojowe w gminie

Polityka inwestycyjna gmin (jak również powiatów i województw samorządowych), polega na świadomym i celowym wyborze przedsięwzięć inwestycyjnych według ustalonych kryteriów oraz na odpowiednim doborze źródeł ich finansowania, co znajduje odzwierciedlenie w planowaniu strategicznym – w strategii rozwoju JST oraz w planowaniu wieloletnim. Zadaniem polityki inwestycyjnej gmin jest wybór rodzajów realizowanych inwestycji (inwestycje nowe, kontynuowane, modernizacyjne, rzeczowe, finansowe) i źródeł finansowania wydatków na ich realizację (źródła bezzwrotne i zwrotne) oraz podmiotów realizujących inwestycje samorządowe (Jastrzębska 2005, s. 97).

Inwestycje komunalne można zdefiniować jako techniczne instrumenty stymulowania rozwoju zrównoważonego (ładu zintegrowanego), albowiem ich realizacja wpływa na ogólną poprawę stanu środowiska (ład ekologiczny) i jakości życia mieszkańców (ład społeczny), a jednocześnie rzutuje w istotny sposób na rozwój gospodarczy gminy (ład ekonomiczny) (Graczyk 2008, s. 48).

Dominującym sposobem stymulowania rozwoju lokalnego jest rozbudzanie przez lokalne władze konkurencyjności (zarówno o charakterze endo- jak i egzogenicznym), za pomocą podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych<sup>83</sup>. Jest to bezpośredni wynik nieodłącznego powiązania wewnętrznych celów inwestowania z celami zewnętrznymi.

<sup>83</sup> Wg *Słownika języka polskiego* pod pojęciem inwestycji należy rozumieć: 1) nakład gospodarczy, którego celem jest stworzenie nowych lub powiększenie już istniejących środków trwałych, 2) przedmiot będący wynikiem działalności inwestycyjnej, (por. *Słownik języka polskiego*, Tom 1, Wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 756.); Natomiast w odniesieniu do jednostek terytorialnych poprzez inwestycje należy rozumieć finansowe zaangażowanie samorządu w przedsięwzięcie w celu uzyskania przyszłych korzyści, (por. M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Analiza finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wyd. Municipium, Warszawa 2004, s. 163.)

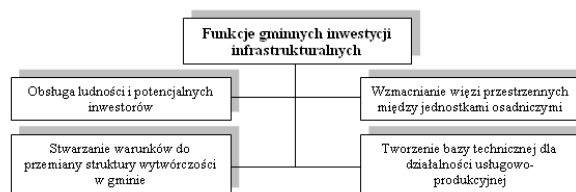
W literaturze przedmiotu wymienia się wiele powodów, dla których wzrost gospodarczej atrakcyjności gminy uzależniony jest od infrastrukturalnych inwestycji komunalnych; a najważniejsze z nich stanowią, że (Ziółkowski, Goleń 2006):

- inwestycje gminne o charakterze infrastrukturalnym skutkują ożywieniem inwestycyjnym w innych obszarach, np. budownictwie mieszkaniowym (uzbrojenie terenów pod budownictwo przyciąga deweloperów i indywidualnych inwestorów budowlanych);
- gminne inwestycje komunalne podnoszą w sposób trwały standard życia mieszkańców, wpływają na ogólną poprawę stanu środowiska, a zarazem tworzą poprzez tzw. korzyści lokalizacyjne dobre warunki dla rozwoju na jej terytorium podmiotów gospodarczych;
- inwestycje finansowane ze środków publicznych tworzą koniunkturę na rynku usług budowlanych, ponieważ poprzez zamówienia publiczne dają pracę lokalnym firmom;
- gminne inwestycje są skuteczną metodą zapobiegania bezrobociu poprzez organizację robót publicznych, a spirala inwestycyjna tworzy lokalny rynek pracy.

W przypadku podejmowania inwestycji przez jednostki samorządowe, podstawowe znaczenie ma przesłanka zaspokojenia potrzeb miejscowej ludności (Trojanek 1994, s. 39). Skutkuje to realizacją inwestycji, których ostatecznym efektem jest infrastruktura społeczna (m.in. placówki oświaty, kultury, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, kultury fizycznej i wypoczynku) i techniczna (m.in. urządzenia wodno-kanalizacyjne, ciepłownicze, gazowe, drogi, oczyszczalnie ścieków, składowiska odpadów itp.). Ten infrastrukturalny charakter przedsięwzięć inwestycyjnych samorządów warunkuje ich kolejne cechy, związane z aspektem pomiaru osiągniętych korzyści. Mając za cel główny zaspokajanie potrzeb zbiorowości mieszkańców lokalni władarze muszą uwzględniać zarówno korzyści bezpośrednie i wymierne, jak i korzyści pośrednie i niewymierne. W literaturze przedmiotu korzyści bezpośrednie i wymierne określane są również mianem „korzyści materialnych”, gdyż możliwe jest wyrażenie ich za pomocą odpowiednich mierników ilościowych (np. wzrost wartości majątku jednostki samorządowej, zwiększenie dochodów budżetowych lub zmniejszenie wielkości wydatków bieżących). Natomiast w odniesieniu do korzyści pośrednich i niewymiernych zamiennie używa się sformułowania „korzyści niematerialne”, gdyż ich prosty pomiar finansowo-rzeczowy nie jest możliwy (Zimny 2008). Przykładem tego typu korzyści może być: lepsza dostępność miejsc pracy, poprawa stanu zdrowia i warunków mieszkaniowych ludności, lepsza dostępność i wyższa jakość usług z zakresu oświaty, opieki społecznej, ochrony zdrowia, zaopatrzenia w wodę, od-

prowadzania ścieków, poprawa środowiska naturalnego na terenie jednostki samorządowej itd. (Czempas 1999)

Realizowane przez gminne samorzady inwestycje w sferze infrastruktury technicznej sprzyjają ich przysłanemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu, albowiem to właśnie „infrastruktura uznawana jest za istotny czynnik rozwoju lokalnego w grupie wewnętrznych czynników ekonomiczno-środowiskowo-przestrzennych” (Bagdziński 1994). To właśnie urządzenia infrastrukturalne w powiązaniu z dobrym jakościowo środowiskiem zachęcają do podejmowania działalności gospodarczej oraz są źródłem wspomnianych pozytywnych efektów zewnętrznych (Zimny 2008, s. 15). Inwestycje w obszarze infrastruktury technicznej stanowią główny budulec korzyści oferowanych podmiotom gospodarczym. Rozwój infrastruktury, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, generuje korzyści dla gminy i społeczności lokalnej (Kogut-Jaworska 2008, s. 164). Na poniższym schemacie zaprezentowano w dość uproszczony sposób funkcje gminnych inwestycji infrastrukturalnych, które warunkują rozwój jednostek osadniczych (por. Rysunek 3).



**Rysunek 3.** Funkcje gminnych inwestycji infrastrukturalnych.

**Picture 3.** Functions of community infrastructure instrument.

Źródło: J. Czempas, *Inwestowanie w gminach województwa śląskiego*, „Wiadomości Statystyczne” 2003, nr1, s.52.

Dzięki stworzeniu odpowiednich warunków w municypalnej przestrzeni (poprzez zapewnienie znaczącej ilości czynników lokalizacji tj. infrastruktura transportowa, ulgi podatkowe, wsparcie dla biznesu), można pozyskać strategicznych partnerów biznesowych, wykwalifikowaną kadrę pracowniczą i aktywizować gospodarczo lokalną społeczność. Niemniej jednak by nakłonić sektor prywatny (osoby fizyczne, podmioty gospodarcze) z kraju i zagranicy do ulokowania przedsięwzięcia biznesowego na terenie danej gminy, niezbędne jest również podjęcie stosownych działań promocyjnych. „W tym celu lokalne władze muszą się przede wszystkim skoncentrować na szeroko pojętym środowisku inwestorów, którzy zastanawiają się nad miejscem rozwoju działalności. Wówczas w zasięgu przygotowywanego programu komunikacyjnego powinny się znaleźć” (Duda 2010, s. 67):

- indywidualnie określone inwestorzy (prywatni) lub grupy inwestycyjne (instytucjonalne),
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych,

- organizacje działające na rzecz biznesu i rozwoju przedsiębiorczości,
- Ministerstwo Skarbu i Ministerstwo Gospodarki,
- Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych,
- Departamenty Ekonomiczne Ambasad,
- szefowie przedsiębiorstw już działających na terenie gminy (potencjalni poddostawcy),
- media o charakterze ekonomiczno-finansowym,
- miejscowy rynek pracy (potencjalni pracownicy),
- ośrodki studenckie,
- urzędy.

Wywołanie pożądanej aktywności sektora prywatnego powinno prowadzić do kontynuacji szeregu pozytywnych przemian społeczno-gospodarczych zainicjowanych przez gminę-inwestora, a więc do szeroko pojętego rozwoju lokalnego. W tabeli przedstawiono spodziewane, potencjalne korzyści dla gmin i regionów z podjętych na ich terenie przedsięwzięć biznesowych (por. Tabela 2).

**Tabela 2.** Korzyści dla miast i regionów z inwestycji (krajowego i zagranicznego sektora prywatnego).

**Table 2.** Benefits for town and regions from private, home and foreign investments.

Korzyści bezpośrednie		Korzyści pośrednie	
1.	Napływ kapitału finansowego jako podstawowego czynnika rozwoju	1	Upowszechnianie kultury organizacyjnej w środowisku pracowników i ich rodzin
2.	Transfer nowych linii technologicznych, maszyn i urządzeń oraz odpowiednich pomysłów na biznes	2	Upowszechnianie kultury technicznej i ekologicznej w środowisku lokalnym lub regionalnym
3.	Bezpośrednie dostawy na rynek lokalny i regionalny wyrobów finalnych bardzo dobrej jakości	3	Sponsorowanie akcji społecznych i przedsięwzięć ważnych dla danego środowiska
4.	Nowe miejsca pracy dla ludności miasta, gminy i regionu	4	Propagowanie kultu „dobrej roboty” i lojalności względem firmy i pracodawcy
5.	Przeszkolenie i przygotowanie zawodowe grupy pracowników – mieszkańców miasta i regionu	5	Gwarantowanie możliwości awansu i rozwoju zawodowego członkom rodzin pracowników
6.	Dodatkowe podatki, czynsze i opłaty dla budżetu lokalnego lub regionalnego	6	Promowanie gminy i regionu w skali kraju i za granicą
7.	Wyższe dochody indywidualne (w tym płace) mieszkańców miasta lub gminy	7	Przenoszenie zagranicznych doświadczeń (w sferze kultury produkcji, zarządzania, marketingu) – w przypadku inwestora zagranicznego
8.	Dodatkowe miejsca pracy w obiektach (inwestycjach) towarzyszących i pochodnych, w tym w placówkach usługowych, handlowych, hotelowych, gastronomicznych, kulturalnych itp.	8	Stymulowanie nauki języków obcych i wiedzy o kraju inwestora (w przypadku inwestora zagranicznego)

Źródło: A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 223.

Rozpatrując zaprezentowane w tabeli korzyści, jakie mogą zostać osiągnięte przez jednostki przestrzenno-administracyjne, należy zauważyć, iż pozytywne efekty procesu inwestycyjnego przekładają się w głównej mierze na lokalną społeczność a nie organy lokalnej władzy. Abstrahując od (wymienionej w tabeli) możliwości generowania wyższych wpływów do samorządowych budżetów, trzeba zaznaczyć, że zarówno w przypadku inwestycji podejmowanych przez jednostki samorządowe, jak i prywatne podmioty – zawsze spełniany jest cel nadrzędny, dla którego powołano samorządy. A mianowicie przede wszystkim zaspokajane są potrzeby materialno-bytowe wspólnoty mieszkańców, realizowane ich społeczne interesy, oczekiwania i priorytety. Lokalni i regionalni władarze powinni stale pamiętać o tym, iż to od wielkości, wykształcenia, ogólnie rozumianej satysfakcji lokalnego potencjału ludzkiego (a więc od realnych i potencjalnych zasobów demograficznych), zależy nie tylko obecna sytuacja, ale i przyszły kierunek rozwoju (bądź całkowita stagnacja) miast, gmin i regionów.

## Podsumowanie

Stworzenie jak najlepszych warunków dla stabilnego rozwoju lokalnej społeczności jest podstawowym, określonym w przepisach prawa zadaniem władz samorządowych. Rozwój rozumiany jako dynamiczny proces prowadzący zarówno do zmian ilościowych i jakościowych w sferze gospodarczej, społecznej, gospodarowania lokalną przestrzenią powinien być realizowany zgodnie z potrzebami i preferencjami gminnej wspólnoty. Główny cel, dla którego powołano do życia samorządy jest przez nie osiągnąć m.in. poprzez zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych (budownictwo komunalne, realizowanie spójnych z regionalną i krajową, i społecznie akceptowanych założeń lokalnej polityki przestrzennej), tworzenie sprzyjających warunków dla powstawania nowych inwestycji, rozwoju oświaty, kultury, ochrony zdrowia, dbałości o środowisko naturalne, a także podejmowanie inwestycji w obszarze infrastruktury technicznej.

Podstawowym warunkiem zapewnienia godziwego życia mieszkańcom gminy jest konsekwentne umacnianie i rozwijanie lokalnej gospodarki w oparciu o tworzone (krótko-, średnio- i długookresowe) plany gospodarcze, wynikające z przyjętej w jednostce terytorialnej strategii rozwoju. Adekwatność przyjętej strategii zależy przede wszystkim od prawidłowo przeprowadzonej analizy stanu faktycznego, zidentyfikowania mocnych i słabych stron jednostki osadniczej oraz zdiagnozowania potencjalnych możliwości i zagrożeń płynących z jej otoczenia.

Skuteczność realizowanych zadań zależy w znacznym stopniu od zdolności adaptacyjnych gminy do funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu. Nie od dziś bowiem jednostki przestrzenno-admini-

stracyjne konkurują o niezbędne dla swojego dalszego rozwoju podmioty, czyli nowych mieszkańców, inwestorów strategicznych, turystów, wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, naukowców, studentów, kuracjuszy, artystów itp.

Podjmowanie się przez władze lokalne realizacji szeregu istotnych dla jednostki osadniczej inwestycji sprawia, że samorząd sukcesywnie przechodzi, ewoluje od dotychczasowej (tradycyjnej) roli administratora spraw publicznych do roli nowoczesnego podmiotu – kreatora lokalnego rozwoju. Nie tylko zapewnia poprzez swoje działania silną pozycję samorządu podczas rywalizacji o przyciągnięcie i zatrzymanie mobilnych czynników produkcji (pracy i kapitału), ale i warunkuje możliwość stałego postępu cywilizacyjnego całej gminy. „Istotne jest zatem właściwe programowanie rozwoju komunalnych inwestycji infrastrukturalnych w powiązaniu z uporządkowaną polityką przestrzenną. Stanowi to bowiem podstawę zarówno do efektywnego zarządzania środkami publicznymi w gminie, jak i punkt wyjścia do realizacji celów gospodarczych określonych w strategii rozwojowej gminy”. (Graczyk 2008)

#### Literatura:

1. Bagdziński S.L. (2004), *Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.
2. Blakely E.J. (1989), *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. Sage Publication, London – New Delhi.
3. Bról R. (1998), *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*. W: M. Obrębalski (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe Nr 785, AE im. Oskara Langego, Wrocław, s. 11-14.
4. Cheshire P.C., Gordon I.R. (red.) (1995), *Territorial Competition in an Integrating Europe*. Aldershot-Avebury, s. 133.
5. Czempas J. (1999), *Przestrzenne zróżnicowanie skłonności do inwestowania i potencjału inwestycyjnego gmin województwa katowickiego w latach 1992-1998*, W: H. Henzel (red.), *Finanse, ryzyko, ekologia w procesach inwestycyjnych*. Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 47.
6. Czempas J. (2003), *Inwestowanie w gminach województwa śląskiego*. „Wiadomości Statystyczne”, nr1, s. 52.
7. Czykiel-Wierzba D. (1998), *Polityka regionalna Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
8. Duda A. (red.) (2010), *Public relations miast i regionów*. Wyd. Difin, Warszawa, s. 67.
9. Dylewski M., Filipiak B., Gorzalczyńska-Koczkodaj M. (2004), *Analiza finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*. Wyd. Municipium, Warszawa.
10. Dziemianowicz W. (2000), *Polskie gminy i regiony w globalnej konkurencji*, „Wspólnota”, nr 46, s. 30-31.
11. Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Zioło M. (2005), *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A. (2000), *Finansowe i organizacyjne determinanty wzrostu konkurencyjności polskich miast i gmin*. W: *Konkurencyjność polskiej gospodarki*. Materiały konferencyjne Ogólnopolskiej Konferencji Przedkongresowej PTE w Szczecinie, Szczecin, s. 28.
13. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A. (2000), *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
14. Gorzelak G., Jałowiecki B. (2000), *Konkurencyjność regionów*. „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1(1), s. 7.
15. Gorzym-Wilkowski W.A. (2006), *Gospodarka przestrzenna samorządu terytorialnego. Zarys*. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
16. Graczyk M. (2008), *Zarządzanie inwestycjami komunalnymi. Dobra praktyka w pozyskiwaniu funduszy europejskich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Zielona Góra.
17. Gruchman B., Zawisny K. (1992), *Metody i instrumenty pobudzania przedsiębiorczości lokalnej (z doświadczeń zagranicznych)*. W: *Gospodarka lokalna w warunkach samorządności*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Nr 205, Poznań, s. 70.
18. Jastrzębska M. (2005), *Polityka budżetowa jednostek samorządu terytorialnego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
19. Klamut M. (red.) (2000), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s.32.
20. Kłysik-Uryszek A. (2010), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*. Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
21. Kogut-Jaworska M. (2008), *Instrumenty interwencji lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*. Wyd. CeDeWu, Warszawa.
22. Komorowski J.W. (2000), *Współczesne uwarunkowania gospodarczo-przestrzenne internacjonalizacji miast polskich*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
23. Kuciński K. (red.) (2009), *Por. Geografia ekonomiczna*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 374.

24. Kuhn A. (1995), *L'intercommunalité de projet, un instrument privilégié pour le développement local du monde rural*. Wyd. Dea Gestion, Paryż.
25. Markowski T. (1995), *Lokalna polityka rozwoju ekonomicznego – aspekty organizacyjne i instytucjonalne*. W: L.M. Salamon, R.A. Seidel, P. Bury, T. Markowski (red.), *Gospodarka samorządów terytorialnych w świetle doświadczeń amerykańskich*. Fundacja Promocji Czystych Technologii TECHEKO, Łódź, s. 246.
26. Markowski T. (1996), *Wspieranie wzrostu konkurencyjności w polityce rozwoju regionalnego*. W: J. Szlachta i in. (red.), *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski*. Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa, s. 99.
27. Nowak M.J., Skotarczak T. (red.) (2010), *Zarządzanie miastem. Studium ekonomiczne i organizacyjne*. Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 271.
28. Parysek J.J. (2001), *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wyd. Naukowe UAM, Poznań.
29. Raport Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej (2004), nt. *Inwestycyjny proces budowlany-bariery inwestycyjne oraz propozycje działań usprawniających*. Rada Ministrów, Warszawa.
30. Raport NIK (2007), *Informacja o wynikach kontroli kształtowania polityki przestrzennej w gminach jako podstawowego instrumentu rozwoju inwestycji*. Departament Środowiska, Rolnictwa i Zagospodarowania Przestrzennego, Warszawa, s. 16.
31. Secomski K. (1982), *Ekonomika regionalna*. PWE, Warszawa.
32. *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku* (1993), Wyd. ZNICZ, Szczecin.
33. *Słownik języka polskiego* (1998), Tom 1, Wyd. PWN, Warszawa, s. 756.
34. Szromnik A. (2008), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
35. Trojanek M. (1994), *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
36. Zalewski A. (2006), *Uwarunkowania skuteczności stymulowania rozwoju lokalnego*. „Problemy zarządzania”, Nr 3 (13), s. 23.
37. Zimny A. (2008), *Uwarunkowania efektywności inwestycji gminnych w sferze infrastruktury technicznej*. PWSZ w Koninie, Konin.
38. Ziółkowski M., Goleń M. (2006), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*. W: H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy. Wydanie drugie uzupełnione i zaktualizowane*. Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 66.

## INVESTMENT POLICY AS AN IMPORTANT INSTRUMENT DETERMINING COMPETITIVENESS AND MUNICIPAL DEVELOPMENT

**Marta Szaja**

University of Szczecin

**Summary:** The article concerns the problem of local development, which takes place under conditions of constant rivalry between territorial units. One of the main instruments that affects local area development are new investments carried out in particular space. Investments undertaken by local authorities and private sector have an influence on the level of competitiveness of (certain) community. This article aims to show how the "municipal offer" is adapted to the needs of specific recipient and which communication methods are used by local authorities to interest potential investors. As well as the incentives used by them to initiate new business ventures in the borough.

**Keywords:** local development, investment policy, competitiveness of municipalities

*Adres do korespondencji/ Mailing address: marta.szaja@wzieu.pl*



## CZĘŚĆ II. RECENZJE

## PART II. REVIEWS

### RECENZJA ROZPRAWY JAROSŁAWA GOŁĘBIEWSKIEGO PT. "EFEKTYWNOŚĆ SYSTEMÓW MARKETINGOWYCH W GOSPODARCE ŻYWNOŚCIOWEJ"

### REVIEW OF THE DISSERTATION BY JAROSŁAW GOŁĘBIEWSKI: "EFFICIENCY OF MARKETING SYSTEMS IN FOOD ECONOMY"

Mieczysław Adamowicz

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Rozprawa Jarosława Gołębiewskiego pt. „Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej” wydana przez wydawnictwo SGGW w 2010 roku jest obszernym, liczącym 240 stron, studium naukowym, przygotowanym zgodnie z klasycznymi zasadami rozprawy naukowej, w której wyraźnie i jednoznacznie zostały określone: problem badawczy, cel badań i hipotezy badawcze, w której nawiązano do literatury problemu i przedmiotu badań, określono metodę badań i przedstawiono ich organizację oraz zaprezentowano konkretne wyniki badań i ich interpretację. Rozprawa jest dobrze ustrukturyzowana, tematyka siedmiu rozdziałów jest logicznie powiązana z zachowaniem właściwej sekwencji tematycznej. Język i redakcja pracy nie budzą zastrzeżeń a książka z pierwszego oglądu nosi znamiona solidnej rozprawy naukowej.

Ogólnym przedmiotem rozprawy jest ocena funkcjonowania systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej. Podejmując badanie w tym obszarze Autor wypełnia lukę w polskiej literaturze ekonomicznej dotyczącej tej tematyki. Głównym problemem badawczym w rozprawie jest efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej. Novum jakie przedstawia oceniana rozprawa jest rozpatrywanie efektywności w sposób kompleksowy i wieloaspektowy zarówno od strony skali ekonomicznej: mikro i makroskala, a także od strony przedmiotowej: efektywność ekonomiczna, efektywność społeczna, efektywność statyczna i efektywność dynamiczna. Novum jest także badanie efektywności marketingu co jest interesującą próbą teoretycznego połączenia ekonomii i marketingu jako dyscyplin na-

ukowych. Wyróżniającym elementem rozprawy jest też podejście systemowe w analizie naukowej marketingu żywnościowego, które stanowi cenne uzupełnienie występujących często podejść funkcjonalnych i instytucjonalnych wykorzystywanych w analizie działań marketingowych w ocenie systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej. Autor wykorzystuje w pracy głównie teorię rynku i teorię konkurencji. Wyróżniającą cechą rozprawy jest też problematyka poszukiwania wielokierunkowych i głęboko sięgających uwarunkowań teoretycznych i powiązań praktycznych co nadaje rozprawie głębi tematycznej i wskazuje na naukową erudycję Autora. Osadzona w teorii praca ma jednocześnie charakter empiryczny, jej główne wątki badawcze wynikają z własnych badań prowadzonych zarówno w przedsiębiorstwach jak i w całym sektorze gospodarki żywnościowej.

Trzy pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczny. Przedstawiono w nich koncepcję teoretyczną badań, podstawy teoretyczne efektywności systemów gospodarczych oraz systemy marketingowe w gospodarce żywnościowej. W rozdziale koncepcyjnym jasno określono cel i hipotezy badawcze. Autor wyróżnił cel poznawczy i metodyczny pracy. Istotą celu poznawczego jest zdefiniowanie i oszacowanie efektywności systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej Polski i wybranych krajów unii Europejskiej oraz określenie uwarunkowań efektywności tych systemów, cel metodyczny zakładał opracowanie koncepcji mierzenia efektywności. Cele te należy uznać za naukowo poprawne i ambitne. Trzy przyjęte hipotezy badawcze ogólnie należy uznać za poprawne chociaż rangę i szczegółowość problemów,

do których się odnosi jest różna. Szeroko sformułowana hipoteza pierwsza zakłada uzależnienie efektywności systemów marketingowych od konkurencyjności struktury rynku i uwarunkowań instytucjonalnych, dotyczy głównego, teoretycznego i praktycznego nurtu pracy. Dwie dalsze hipotezy odnoszą się do oddziaływania organizacji i struktury systemu marketingowego na efektywność przedsiębiorstw w sektorach produkcji i dystrybucji oraz na podział korzyści między właścicieli kapitału i pracowników. Przy zdefiniowanych hipotezach określono też sposoby ich weryfikacji. W odniesieniu do hipotezy 3 można zauważyć, że przy podziale korzyści wynikających ze stosowania różnych koncepcji organizacyjnych można by wyróżnić także inne grupy interesariuszy np. kadra techniczna, kierownicza, akcjonariusze czy udziałowcy a także konsumenci i współpracownicy (dostawcy, odbiorcy).

Przyjęta koncepcja pomiaru efektywności systemów marketingowych bazuje na klasycznej teorii ekonomii oraz teorii konkurencji wyrastającej z teorii organizacji rynku i nowej empirycznej organizacji rynku. Wykorzystywane są też elementy teorii marketingu, teorii systemów i ekonomii instytucjonalnej. Szeroka baza teoretyczna pozwala na wielostronne kompleksowe naświetlenie zjawiska oraz wykorzystanie możliwości budowania analitycznego modelu badania efektywności systemów marketingowych na poziomie mezo i mikroekonomicznym w dwóch podstawowych sektorach - przemyśle spożywczym i sektorze dystrybucji (handel hurtowy i handel detaliczny).

W sferze mikroekonomicznej przedmiotem analizy były dane z celowo dobranych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i handlu detalicznego oraz tworzone przez nie systemy marketingowe. W ramach efektywności systemu marketingowego Autor wyróżnił cztery podsystemy: konkurencyjność, efektywność operacyjną, efektywność dynamiczną i efektywność społeczną. Model koncepcyjny efektywności systemu marketingowego oraz przypisane do poszczególnych podsystemów mierniki stanowią oryginalny wkład Autora do teorii ekonomii. Poszczególne wskaźniki zostały sformułowane w formie konkretnych wzorów i określone merytorycznie. Pozwoliło to na zaproponowanie zmodyfikowanego, zaczerpniętego z literatury modelu: *Struktura-Funkcjonowanie-Efekty* dla systemów marketingowych w gospodarce. Należy zauważyć, że pewną słabością zaproponowanych modeli jest brak wyraźnego w nich uwzględnienia systemu interwencyjnego i polityki gospodarczej państwa wobec badanego systemu gospodarki żywnościowej.

W badaniach empirycznych efektywności w łańcuchu żywnościowym wykorzystano zagregowane dane statystyczne dla 52 branż gospodarki w Polsce oraz dane dotyczące rachunków ekonomicznych rolnictwa publikowane przez GUS i Eurostat. W skali mikroekonomicznej badaniom poddano 93 przedsię-

biorstwa w dwóch podstawowych ogniwach łańcucha marketingowego żywności - 50 przedsiębiorstw przemysłowych i 43 przedsiębiorstwa handlowe. Organizacja badań, stosowane procedury oraz analizy statystyczne nie budzą zastrzeżeń.

Rozdział drugi, dotyczący podstaw teoretycznych efektywności systemów gospodarczych stanowi krytyczne i twórcze wykorzystanie literatury problemu dla pogłębiania omawianego tematu. Przedstawia poprawnie aspekty efektywności (statyczny, dystrybucyjny, dynamiczny) oraz sposoby jej definiowania. Skupia się na efektywności funkcjonowania rynku i budowaniu modelu rynku efektywnego (także w formie graficznej). Przedstawiając rynek jako mechanizm koordynacji systemów gospodarczych Autor podkreśla znaczenie siły przetargowej sprzedawców i nabywców oraz opisuje mechanizmy wyrównawcze na rynku, omawia bariery wejścia i wyjścia jako przyczyny nieefektywności oraz porusza sprawę zarządzania i kosztów transakcyjnych. Opierając się na polskich i zagranicznych badaniach efektywności funkcjonowania rynku produktów żywnościowych i jej pomiaru rozwija koncepcję efektywności operacyjnej, efektywności dynamicznej i efektywności społecznej. Najsłabiej spośród tych form efektywności została naświetlona efektywność społeczna.

Trzeci rozdział teoretyczny poświęcony został opisowi systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej. Obejmuje dwa zasadnicze podrozdziały dotyczące określenia systemu marketingowego jako podstawy koncepcji makromarketingu oraz gospodarki żywnościowej jako systemu marketingowego. Opisano w nim także strukturę systemu, mechanizmy koordynacji oraz uwarunkowania rozwoju tych systemów. Należy zauważyć usterki redakcyjne tego rozdziału w postaci braku podrozdziału 3.3., co nie jest jedynym zauważonym błędem redakcyjnym pracy. Do tego typu usterek można zaliczyć niedokończone zdanie początku przedostatniego akapitu na str. 78 czy podrozdział 2.5. w spisie treści. Pewną słabością tego rozdziału jest tylko wybiórcze wykorzystanie literatury zagranicznej (np. brak powołania na prace Mintzberga) do opisu gospodarki żywnościowej a zwłaszcza łańcucha żywnościowego czy łańcucha dostaw. Omawiając mechanizmy koordynacji w systemach marketingowych Autor wyodrębnia mechanizmy rynkowe, kontrakty i integrację pionową. Brakuje w tym odniesienia do koordynacji w postaci hierarchii pod czym kryje się np. administracyjne czy pozarynkowe kształtowanie cen czy ustalanie zasad funkcjonowania rynku. Można by także oczekiwać szerszego rozwinięcia problematyki klasyfikacji czy typologii systemów marketingowych i modeli łańcuchów dostaw.

W rozdziale czwartym przedstawiono strukturalne i instytucjonalne zmiany rynku żywnościowego w Polsce. Na uwagę zasługuje zgromadzenie bogatych danych dla całego okresu 1996-2007 oraz szczegóło-

wość i poprawność analiz. Analizy dotyczą rolnictwa, handlu zaopatrzeniowego, przemysłu przetwórczego, handlu hurtowego oraz handlu detalicznego. Rozdział ten posiada niezaprzeczalną wartość poznawczą dotyczącą całego systemu żywnościowego i poszczególnych jego elementów. To czego w pewnym stopniu zabrakło, a co można zalecić Autorowi do dalszych badań, to brak głębszej analizy działań i określenia roli różnego rodzaju pośredników. Zakwalifikowanie tej grupy uczestników łańcucha dostaw do handlu hurtowego jest pewnym uproszczeniem. Należałoby także większą uwagę zwrócić na centra logistyczne i ich rolę w łańcuchu żywnościowym.

W rozdziale piątym, poświęconym analizie statycznej efektywności systemów marketingowych, zaprezentowane zostały wyniki badań poziomu i uwarunkowań efektywności łańcucha żywnościowego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności rynku żywnościowego w Polsce. Wykazane w tytule rozdziału równorzędne przedstawienie tej problematyki w wybranych krajach Unii Europejskiej pozostaje jednak w wyraźnej dysproporcji do problematyki polskiej. W odniesieniu do Polski oceniono efektywność alokacyjną rynku produktów spożywczych i produktywność pracy w łańcuchu żywnościowym. Nowatorski charakter ma ocena siły przetargowej dostawców na rynku żywnościowym oraz analiza zmian siły przetargowej dostawców na rynku żywnościowym oraz analiza zmian siły przetargowej nabywców na rynkach hurtowych, jak też porównanie poziomu sił przetargowych różnych uczestników łańcucha żywnościowego. Wykazanie tendencji zmian w tym zakresie może mieć znaczenie dla kształtowania polityki interwencyjnej. Przedstawione analizy mają wartość poznawczą i metodyczną czego przykładem może być nie tylko ocena efektywności statycznej ale także wzajemnych relacji między miarami i wskaźnikami odnoszącymi się do różnych elementów łańcucha żywnościowego.

Rozdział szósty poświęcony został ocenie funkcjonowania oraz efektywności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i handlu detalicznego. W sferze produkcji szczegółowo przedstawiono system marketingowy produktów zbożowo-młynarskich, owocowo-warzywnych i cukierniczych, zaś w sferze dystrybucji tradycyjne i sieciowe formy handlu detalicznego (zagraniczne, spółdzielcze i krajowe). Analiza wskazuje na specyfikę i słabość spółdzielczych sieci handlowych. W stosunku do wykazanych wyżej elementów dokonano oceny pozycji przetargowej przedsiębiorstw zarówno odnoszącej się do rynków samych produktów jak też rynków zaopatrzenia i zbytu. W analizie wykorzystano poprawnie zestaw różnych

miar i wskaźników, co pozwoliło na określenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw w badanych ogniwach łańcucha żywnościowego i włączyć się w ogólną ekonomikę badanych sektorów.

Wykorzystanie różnych metod analitycznych, w tym metody DEA świadczy o profesjonalności badawczej Autora oraz bogactwie treści przeprowadzonej analizy empirycznej. Końcowe podrozdziały rozdziału szóstego przedstawiają dynamikę zmian działalności inwestycyjnej i uogólnienia dotyczące poziomu zróżnicowania efektywności przedsiębiorstw w systemach marketingowych. Dokonano także oceny relacji między produktywnością pracy a innymi miarami efektywności przedsiębiorstw.

W rozdziale 7 kontynuowano tę problematykę i przedstawiono relacje między produktywnością pracy a wynagrodzeniami w systemach marketingowych. Badania empiryczne pozwoliły także Autorowi przedstawić zmiany poziomu i struktury wartości dodanej w systemach marketingowych. Z badań wynika, że transmisja wzrostu produktywności na poziom płac jest najwyższa w sieciach spółdzielczych co wyjaśnia słabość tego systemu w działalności inwestycyjno-rozwojowej. Wykazanie, że wysokie koszty pracy sektora spółdzielczego w stosunku do uzyskanej wartości dodanej powinny być przestrożą dla strategii utrzymania pozycji konkurencyjnej spółdzielczości w handlu żywnością ma ważne znaczenie praktyczne.

**Konkluzja:** Rozprawa Jarosława Gołębińskiego pt. *Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej* jest oryginalnym dziełem naukowym w dziedzinie nauk ekonomicznych. Walory i wkład ocenianej monografii do nauk ekonomicznych można podsumować następująco:

- wzbogacenie koncepcji systemów ekonomicznych a zwłaszcza systemu gospodarki żywnościowej i rozwinięcie pojęcia systemu marketingowego w gospodarce żywnościowej,
- wzbogacenie teorii efektywności ekonomicznej poprzez rozwinięcie całościowej i cząstkowej efektywności systemów marketingowych w łańcuchu żywnościowym,
- wzbogacenie wiedzy z zakresu funkcjonowania gospodarki żywnościowej oraz efektywności systemów marketingowych w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej.
- rozwinięcie metody badań efektywności systemów marketingowych i przez to wskazanie obszarów współpracy i zacieśnienie relacji między ekonomią i marketingiem.

Książkę można polecić zarówno specjalistom jak i studentom studiów ekonomicznych.

## CZĘŚĆ III. INNE

## PART III. OTHERS

### STRESZCZENIE ROZPRAWY DOKTORSKIEJ Wpływ procesów rewitalizacji na rozwój przemysłowego obszaru Zabłocia w Krakowie

### SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION: The impact of the regeneration processes on the development of the postindustrial area of Zabłocie in Krakow

Katarzyna Świerczewska-Pietras

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

**Promotor:** dr hab. inż. arch. prof. nadzw. KA Elżbieta Kaczmarska  
**Recenzenci:** prof. dr hab. Zbigniew Ziolo  
dr hab. prof. UP Sławomir Kurek

*Obrona odbyła się dnia 6 lipca 2011 r.  
na Wydziale Geograficzno-Biologicznym  
Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie*

#### Wstęp

Procesy rewitalizacji w Polsce wynikają z uwarunkowań historycznych, popartych chęcią utrzymania autentyczności środowiska kulturowego, poprzez ochronę tradycji budowlanej o rodowodzie historycznym. Już w latach 20-tych XX w. ochrona zespołów zabudowy, dzielnic, a nawet całych miast, wraz z otwartym krajobrazem, stała się domeną różnych specjalistów, nie tylko konserwatorów zabytków. Podstawy prawne ochrony miast dały dekrety z 1918 i z 1928 r. Po II wojnie światowej skoncentrowano się na ratowaniu najcenniejszych zespołów zabytkowych miast, chroniąc przy tym pozostałą tkankę miejską (Kaczmarska 2008). Jednak nie zawsze realizacja rozwiązań urbanistycznych przynosiła zamierzone rezultaty przestrzenne, dając przy tym ochronę struktur historycznych. Według J. Bogdanowskiego (1997) na początku lat 60-tych XX w. w wyniku braku ustaw krajobraz miejski przekształcił się we wszechogarniający chaos zmierzający do upowszechnienia formy osiedli

(blokowisk) towarzyszącym tzw. planowym poczynaniom.

W latach 1981-1985 dla ratowania ośrodków historycznych realizowano program badań międzyresortowych I.6 pod tytułem „Rewaloryzacja zespołów zabytkowych na tle rozwoju miast”, koordynowany przez prof. dra hab. inż. arch. Janusza Bogdanowskiego. Czwarta grupa tematyczna „Rola i funkcja zespołów zabytkowych w rozwoju przestrzennym miast, aglomeracji i regionów” obejmowała wieloaspektowy program badań o szerokiej skali przestrzennej (miasta różnej wielkości, aglomeracje, region) oraz zakresie terytorialnym (analizy dotyczyły całego kraju) i tematycznym. Wyniki powyższych opracowań stały się podstawą do formułowania programów odnowy miast w Polsce (Kaczmarska 2008, s. 172-173).

Kolejno w latach 1986-1990 Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej w Warszawie koordynował i realizował projekt badawczo-rozwojowy pt. „Poprawa funkcjonowania gospodarki miejskiej” (CPBR 13.1). Jednak badania, obejmujące szereg aspektów funkcjonowania miast polskich, zbiegły się

z transformacją ustrojową kraju, a to z kolei rodziło następne problemy i konieczności poszukiwań nowych rozwiązań w procesie gospodarowania w miastach. Rozwój miast w Polsce znalazł się wówczas pod wpływem nowych procesów i uwarunkowań zewnętrznych zwróconych na konieczność innego podejścia do badań struktur funkcjonalno-przestrzennych (Parysek 2007). Transformacja ustrojowa nie przyniosła jednak żadnej istotnej zmiany w podejściu do odnowy obszarów kryzysowych, natomiast spowodowała wzrost potrzeb rewitalizacyjnych w związku z upadkiem wielu dziedzin przemysłu, które okazały się nieefektywne w rynkowych warunkach gospodarowania. Niewiele miast w okresie transformacji zdecydowało się na podjęcie działań rewitalizacyjnych. Był to wynik braku wiedzy o prowadzeniu tego typu działań, wyspecjalizowanej kadry pracowniczej oraz środków finansowych (Bryx, Herbst, Jadach-Sepioło 2010, s. 37).

Pod koniec lat 90-tych XX w. został przygotowany przez Biuro Studiów i Ekspertyz dla Sejmu dokument – Raport nr 164., prezentujący aktualną sytuację rewitalizacji w Polsce (Podręcznik rewitalizacji 2003). Jednak z uwagi na brak środków i jednocześnie występowanie szeregu barier o charakterze prawno-organizacyjnym większość miast i gmin w Polsce nie prowadziła szeroko zakrojonych działań rewitalizacyjnych do czasu ogłoszenia Narodowego Planu Rozwoju (NPR) i Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2006 (ZPORR 2004-2006) w 2003 r. Wówczas to Polska w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (UE) na lata 2004-2006 otrzymała możliwość wspierania procesów rewitalizacji miast poprzez realizację LPR. Obecnie również nowy okres programowania 2007-2013 stwarza możliwość pozyskania środków w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), z których samorządy miast mogą partycypować o środki przeznaczone na odnowę zdegradowanych struktur przestrzennych. LPR oparty został na doświadczeniach programu URBAN oraz niemieckiego programu „przebudowa Miasta” (Stadtumbau) (Billert 2006). LPR stał się jedynym dokumentem formalnym w Polsce przeznaczonym do realizacji zintegrowanych projektów służących wdrażaniu procesów rewitalizacji, mających przyczynić się do ożywienia obszaru zdegradowanego oraz nadania mu nowej funkcji. Dzięki LPR poczyniono wiele prób rewitalizacji obszarów w Polsce.

### Cel i przedmiot

Głównym celem dysertacji jest identyfikacja i analiza procesów rewitalizacji zachodzących w latach 2006-2010 na obszarze Zabłocia w Krakowie po uchwaleniu LPR. W pracy przyjęto hipotezę, iż uchwalenie LPR Zabłocia zainicjowało proces

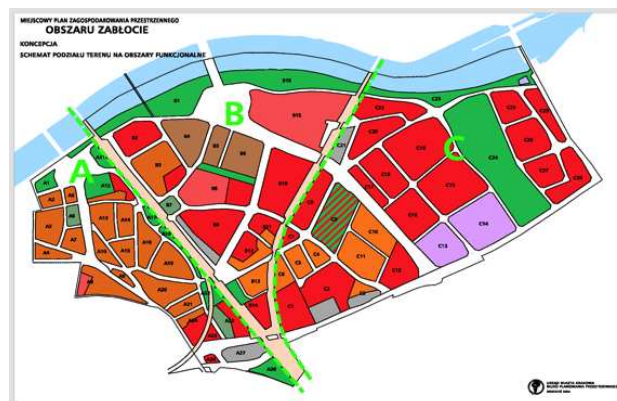
przemian sfery funkcjonalno-przestrzennej, gospodarczej oraz mieszkaniowej obszaru i tym samym przyczyniło się do zmiany jego funkcji.

Wybór obszaru podyktowany został faktem, iż jest to pierwszy obszar w Krakowie objęty LPR, na którym można zaobserwować proces przemian. Obszar badań został określony na podstawie kryteriów, do których zaliczono:

- wysoki poziom degradacji technicznej infrastruktury i budynków,
- niski poziom zasobów mieszkaniowych,
- niski wskaźnik prowadzenia działalności gospodarczej,
- niski stopień zróżnicowania funkcji obszaru.

Kryteria zostały narzucone przez UE w dokumencie ZPORR 2004-2006 oraz w „Metodyce przygotowania i oceny programu rewitalizacji w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013” (Metodyka MRPO).

W pracy przyjęto, iż w nawiązaniu do koncepcji teoretycznych istnieje konieczność pogłębienia problematyki badawczej w studiach empirycznych w świetle cech wynikających ze struktury funkcjonalno-przestrzennej, gospodarczej oraz mieszkaniowej obszaru Zabłocia po uchwaleniu LPR. Obszar Zabłocia został określony granicami wynikającymi z miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego obszaru Zabłocia (mpzp Zabłocia) (rysunek 1).



Rysunek 1. Granice LPR Zabłocia

Figure 1. Boundaries of the LRP Zabłocie.

Źródło: mpzp Zabłocia

Niniejsza praca badawcza stanowiłaby pierwszą systemową próbę podejścia do analizy procesów rewitalizacji prowadzonych na poprzemysłowym obszarze Zabłocia po uchwaleniu LPR.

### Metody i układ

Do realizacji przedmiotu i celu rozprawy zastosowano szereg metod i technik badawczych, których wybór został dokonany w celu osiągnięcia

najlepszego rozwiązania postawionych problemów. Do pierwszej grupy metod zaliczono kwerendę literatury, analizę dokumentów programowych poświęconych rewitalizacji, przegląd dobrych praktyk zagranicznych oraz polskich. Do drugiej grupy metod zaliczono badania terenowe obejmujące metody obserwacji, metody inwentaryzacji bezpośredniej, badania dokumentacji, analizy przypadków oraz wywiady bezpośrednie przeprowadzane za pomocą kwestionariusza ankiety na grupie 100 przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na obszarze Zabłocia oraz na grupie 200 studentów studiów dziennych wszystkich kierunków studiów z Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (KA), znajdującej się na obszarze Zabłocia. Do trzeciej grupy badawczej zaliczono metody statystyczne, na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), określające liczbę podmiotów gospodarczych na obszarze Zabłocia. Dodatkowym źródłem danych wykorzystanych na potrzeby niniejszej rozprawy były dane z roczników statystycznych. Do czwartej grupy metod zaliczono metody graficzne, stanowiące uzupełnienie metod statystycznych oraz opisu naukowego. Na potrzeby przedstawienia metod graficznych sporządzono wykresy kolumnowe, słupkowe, oraz kołowe, przedstawiające strukturę własności badanego obszaru, pomysły, problemy oraz trudności studentów KA oraz przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na obszarze. Ponadto na potrzeby niniejszej dysertacji sporządzono bogatą dokumentację fotograficzną, przedstawiającą proces przemian obszaru.

Dodatkowym źródłem danych wykorzystanym na potrzeby pracy były dane pozyskane z Urzędu Miasta Krakowa (UMK) i innych instytucji zaangażowanych w proces odnowy miast na szczeblu centralnym i lokalnym. Ponadto wykorzystano bieżące informacje ze stron instytucji bezpośrednio zaangażowanych w procesy rewitalizacyjne w tym Forum Rewitalizacji oraz Instytutu Rozwoju Miast, prasy oraz raportów o przeobrażeniach gospodarczych w Krakowie. Dane na potrzeby rozprawy pozyskano również na podstawie opracowań studialnych przygotowanych do prowadzenia działań planowania przestrzennego Krakowa.

Układ pracy nawiązuje do przyjętego przedmiotu i celu. Składa się z pięciu integralnych rozdziałów. W rozdziale pierwszym na podstawie rozważań teoretycznych podjęto problematykę dotyczącą istoty, celu i znaczenia procesów rewitalizacyjnych w rozwoju obszarów miast. W rozdziale tym poruszone zostały kwestie związane z regulacjami prawnymi szczebla krajowego, w tym ustawa o rewitalizacji oraz instrumentami wspierającymi działania rewitalizacyjne, do których zaliczono m.in. instrumenty finansowe, partycypację społeczną, monitorowanie czy zarządzanie procesem. W rozdziale drugim przedstawiono przykłady obszarów zrewitalizowanych na świecie

oraz w Polsce, które mogą stanowić przykład dobrych praktyk dla działań rewitalizacyjnych podejmowanych w Krakowie, do których można zaliczyć: London Docklands, przemysłowy obszar Ravenscraig w Szkocji, poportowy obszar Habmurga oraz obszar po byłej kopalni Zollverein (Niemcy), jak również zaprezentowano przykłady z Polski tj. Stary Browar w Poznaniu, Manufakturę w Łodzi oraz Solvay w Krakowie. Jednocześnie dokonano analizy programów rewitalizacji Krakowa oraz przedstawiono szanse i zagrożenia rewitalizacji obszarów przemysłowych. W rozdziale trzecim dokonano analizy badanego obszaru uwzględniając zasięg terytorialny i powiązania funkcjonalno-przestrzenne, stan własności, stan środowiska przyrodniczego, sferę społeczną jak również uwarunkowania gospodarcze obszaru. W rozdziale czwartym dokonano analizy wpływu procesów rewitalizacji na obszar zdegradowany objęty badaniem w latach 2006-2010, uwzględniając zmiany struktury funkcjonalno-przestrzennej obszaru, zmiany sfery mieszkaniowej obszaru, zmiany sfery gospodarczej obszaru oraz oddziaływanie szkolnictwa wyższego na procesy rewitalizacyjne badanego obszaru. W rozdziale piątym dokonano oceny wdrażania i zarządzania procesami rewitalizacyjnymi badanego obszaru w latach 2006-2010. W wyniku analizy merytorycznej w rozdziale został przedstawiony stan wdrażania LPR oraz zaproponowano modele zarządzania i monitorowania procesu przemian obszaru.

### **Analiza i ocena źródeł**

Do głównych dokumentów źródłowych zaliczono: ECOS-Kazimierz Plan Działań, LPR Białych Móz, LPR Branic oraz dokumenty rewitalizacyjne uchwalone w latach 2005-2009, do których zalicza się: LPR Zabłocia, Miejski Program Rewitalizacji Krakowa-Lokalny Program Rewitalizacji (MPR-LPR), Lokalny Program Rewitalizacji Starego Miasta (LPR Starego Miasta) i LPR „starej” Nowej Huty (LPR „starej” Nowej Huty), które autorka koordynowała m.in. w zakresie merytorycznym z ramienia UMK jako kierownik Referatu ds. Rewitalizacji w latach 2005-2009. Ponadto do źródeł danych zaliczono: inwentaryzację obszaru, dokumentację fotograficzną, wywiady z mieszkańcami i użytkownikami terenu.

### **Wnioski ogólne**

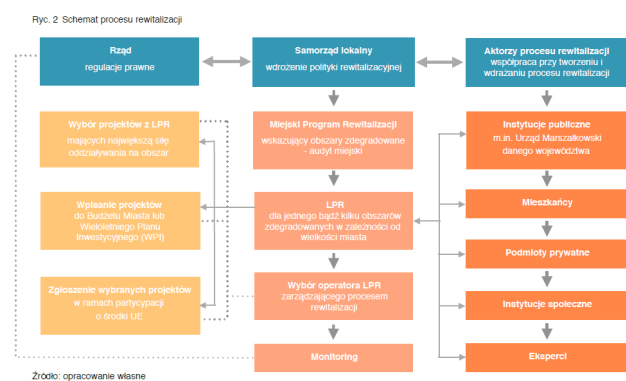
Należy zgodzić się z prof. Skalskim (2000, s. 41), iż w dalszym ciągu prace związane z rewitalizacją w Polsce ujawniają wiele barier:

- a) na szczeblu centralnym, do których zalicza się:
  - brak współpracy pomiędzy resortami zaangażowanymi w procesy rewitalizacyjne,



- brak partnerów w stworzeniu spójnego systemu rewitalizacji,
  - brak lobbingu parlamentarnego,
- b) na poziomie lokalnym, do których zalicza się:
1. trudności w zarządzaniu rozwojem miasta,
  2. słabe powiązania działań operacyjnych z systemem planowania w mieście,
  3. braki w wieloletnim planowaniu inwestycji miejskich (budżet a polityka),
  4. braki w dostosowaniu struktur urzędów miejskich do koordynowania polityki realizacyjnej (obawy przed zmianami, utratą kontroli przez władze samorządowe),
  5. nieprofesjonalny system kontroli i obserwacji skutków decyzji.

W związku z powyższym istnieje konieczność stworzenia klarownego systemu prawnego przez rząd, na podstawie którego samorząd mógłby opracować a kolejno wdrażać politykę rewitalizacyjną przy współudziale aktorów procesu bezpośrednio zaangażowanych w proces zmian obszaru kryzysowego (rysunek 2).



Rysunek 2. Schemat wdrażania procesu rewitalizacji

Figure 2. Implementation scheme of the revitalizations process

Źródło: opracowanie własne

### Wnioski szczegółowe

W świetle przeprowadzonych badań i analiz należy stwierdzić, iż LPR Zabłocia wpłynął na zainicjowanie procesu przemian obszaru w sferze funkcjonalno-przestrzennej i tym samym pobudził sferę gospodarczą i społeczno-mieszkaniową, jednakże głównym problemem rewitalizacji przemysłowego obszaru Zabłocia jest brak wdrażania uchwalonego LPR.

Analiza obszaru pozwala dostrzec, iż na obszarze Zabłocia realizowane są w większości inwestycje prywatne, do których można zaliczyć m.in. powstanie kampusu Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, budowę apartamentowców przy ul. Przemysłowej, ul. Piwnej, Placu Bohaterów Getta, loftów w Młynie Ziarno 2, biurowca Diamante Plaza, hotelu Cubus. Do inwestycji finansowanych z budżetu

miasta zaliczyć można budowę linii tramwajowej KST oraz finansowanie budowy Muzeum Sztuki Współczesnej w fabryce Schindlera. Biorąc pod uwagę LPR Zabłocia uchwalony w 2006 r. można stwierdzić, iż pięć projektów zapisanych w LPR Zabłocia opracowanego zgodnie z wytycznymi ZPORR 2004-2006 zostało zrealizowanych. Kolejne siedemnaście projektów wpisanych do programu nie zostało zrealizowanych. W szczególności nie został zrealizowany projekt pilotażowy obejmujący utworzenie Al Lipowej. Był to efekt wpisania projektów do LPR Zabłocia bez zabezpieczenia środków w budżetach miasta w latach 2006-2010 oraz brakiem zainteresowania ze strony prywatnych inwestorów na realizację projektów wpisanych do programu.

W 2008 r. w aktualizacji LPR Zabłocia zgodnie z wytycznymi Metodyki MRPO wpisano kolejne projekty będące nie tylko propozycją autorów programu, ale również jednostek, instytucji bezpośrednio związanych z obszarem. Mimo zabezpieczenia części środków w budżecie na projekty wpisane do programu, jak np. na przebudowę ul. Lipowej nie zrealizowano ich, a środki które stanowiły zabezpieczenie zostały w kolejnych latach przesunięte na potrzeby innych inwestycji. **Do niektórych wniosków szczegółowych można zaliczyć:**

- Zainteresowanie obszarem prywatnych inwestorów.
- Pobudzenie działań w sferze funkcjonalno-przestrzennej poprzez adaptację i przebudowę obiektów przemysłowych.
- Wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw.
- Wzrost liczby mieszkańców.
- Występowaniem silnego rozczłonkowania procesu decyzyjnego z uwagi na brak systemu zarządzania LPR Zabłocia w mieście.
- Brak integracji inwestycji prywatnych z programem rewitalizacji.
- Niewystarczająca ilości środków w budżecie miasta na pokrycie finansowania projektów zapisanych w programie.
- Brak utworzenia instrumentów o charakterze finansowym, jak np. fundusz rewitalizacyjny, który gromadziłby środki pochodzące np. z podatków, czy rezerwacji środków przeznaczonych na dofinansowanie projektów z UE zarezerwowanych w budżecie miasta.
- Brak kompleksowego podejścia do procesu rewitalizacji, który powinien łączyć inwestycje prywatne oraz publiczne.
- Pomijanie procedury monitorowania i zarządzania programem rewitalizacji.
- Występowanie trudności wynikających z braków w wieloletnim planowaniu inwestycji miejskich (kształtowanie budżetów pod wpływem bieżących „nastrojów” politycznych).
- Narastające problemy komunikacyjne.

- Pogłębiająca się degradacja obszaru a szczególnie struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz niewielki udział dostępnych dla mieszkańców obszarów zielonych.
- Konieczność opracowania w ramach LPR Zabłocia alternatywnych źródeł finansowej pomocy przedsiębiorcom w ramach lokalnej polityki miasta, jak np. ulg od podatków od nieruchomości.

**Literatura:**

1. Billert A. (2006), *Problemy rewitalizacji w Polsce na tle doświadczeń niemieckich*, Referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji w Lubaniu Śląskim - Rewitalizacji Miast.
2. Bogdanowski J., 1997, Teoretyczne podstawy architektoniczno-krajobrazowe rewaloryzacji obszarów zurbanizowanych (Metoda Jark-Wak) [w:] *Naukowe podstawy rewaloryzacji budynków i zespołów na tle rozwoju miast*, Cichy-Pazder E. (red.), Politechnika Krakowska, Wydawnictwo Miniatura, Kraków.
3. Bryx M., Herbst I., Jadach-Sepiolo A. (2010), *Założenia krajowej polityki rewitalizacyjnej* [w:], *Założenia polityki rewitalizacyjnej w Polsce*, red. Z. Ziobrowski, Seria Rewitalizacja Miast Polskich, tom 9, Instytut Rozwoju Miast, Kraków, s. 33-72.
4. Kaczmarska E. (2008), *Procesy rewitalizacyjne we współczesnym rozwoju miast Polski*, [w:] *Wybrane problemy funkcjonowania administracji publicznej*, red. H. Franaszek, Państwo i Społeczeństwo, nr 3, Księgarnia Akademicka, Kraków.
5. Parysek J.J. (2007), *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej. Wybrane aspekty praktyczne*, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
6. *Podręcznik rewitalizacji. Zasady, procedury i metody działania współczesnych procesów rewitalizacji*, 2003, Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast, Warszawa.
7. Skalski K., 2000, *Rewitalizacja starych dzielnic miejskich* [w:] *Rewitalizacja, rehabilitacja, restrukturyzacja - Odnowa miast*, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej w Krakowie, Kraków.

*Adres do korespondencji/ Mailing address: k.swierczewska.pietras@gmail.com*



**STRESZCZENIE ROZPRAWY DOKTORSKIEJ:  
Fundusze Unii Europejskiej a rozwój obszarów peryferyjnych  
(na przykładzie Polski Wschodniej)**

**SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION:  
European Union funds and the development of peripheral areas (based on  
example of Eastern Poland)**

**Maciej Stawicki**

Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu  
Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie

**Promotor:** Prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz  
**Recenzenci:** Prof. dr hab. Bogdan Klepacki  
Prof. dr hab. Zdzisław Puślecki

Obrona odbyła się dnia 12 lipca 2011  
na Wydziale Nauk Ekonomicznych  
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Motywy podjęcia rozprawy**

W maju 2010 roku minęło 6 lat od wejścia Polski do Unii Europejskiej. W tym czasie, w ramach realizacji polityk wspólnotowych Polska otrzymała z budżetu UE około 45 mld euro. Ponad połowę tej kwoty (57%) stanowiło wsparcie w ramach polityki spójności (regionalnej), której celem jest wspieranie poszczególnych obszarów krajów członkowskich, podnoszenie ich konkurencyjności oraz wspieranie procesów konwergencji, co w konsekwencji powoduje poprawę jakości warunków życia mieszkańców i przyczynia się do rozwoju w skali regionalnej i lokalnej.

Jako że szczególna uwaga przy wydatkowaniu środków strukturalnych kierowana jest na regiony słabiej rozwinięte, które w większości mają charakter obszarów wiejskich, autor skupia się na regionach położonych peryferyjnie, gdyż to one są podstawowym celem pomocy w ramach polityki spójności. Województwa peryferyjne Polski Wschodniej (warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie), do momentu przystąpienia do UE Bułgarii i Rumunii, zajmowały 5 ostatnich miejsc pod względem poziomu rozwoju mie-

rzanego wielkością PKB na 1 mieszkańca w UE-25, nie przekraczając 37% średniej UE. Obszar ten charakteryzuje się bardzo niskim poziomem spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, wysokim poziomem zatrudnienia w rolnictwie, słabo rozwiniętymi usługami rynkowymi oraz niekorzystną dostępnością przestrzenną. W ramach prowadzonej polityki regionalnej obszar Polski Wschodniej otrzymał wielomilionowe wsparcie w ramach funduszy pomocowych Unii Europejskiej, czego efektem miało być przyspieszenie rozwoju oraz zmniejszenie dysproporcji w rozwoju regionów. W związku z zakończeniem pierwszego po akcesji okresu programowania pomocy UE w pracy postanowiono przeanalizować i ocenić, jak pozyskane przez samorządy w ramach funduszy strukturalnych środki finansowe przekładają się na procesy rozwoju w skali lokalnej w obszarach peryferyjnych Polski, które są jednocześnie peryferiami Unii Europejskiej.

**Cele pracy i hipotezy badawcze**

Celem głównym rozprawy było określenie roli funduszy pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju społeczno-gospodarczym obszarów peryferyjnych

i zwiększaniu spójności terytorialnej na przykładzie miast i gmin położonych w obszarze określanym jako Polska Wschodnia, tj. województw: warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego. Cele szczegółowe podzielono na 3 cele poznawcze i cel aplikacyjny:

1. Określenie zmian poziomu oraz czynników rozwoju jednostek samorządu terytorialnego szczebla podstawowego (gmin) położonych na obszarze 5 województw Polski Wschodniej w latach 2004-2008; identyfikacja obszarów najszybciej i najwolniej rozwijających się;
2. Przedstawienie przestrzennego zróżnicowania poziomu absorpcji funduszy unijnych i identyfikacja głównych kierunków ich wydatkowania przez samorządy lokalne Polski Wschodniej w latach 2004-2008;
3. Określenie związków (współzmierności) pomiędzy tempem zachodzących procesów rozwojowych a zaabsorbowanymi środkami zewnętrznymi i typami realizowanych projektów oraz znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy na obszarze peryferyjnym, jakim jest Polska Wschodnia zachodzą procesy konwergencji, czy dochodzi do przyspieszenia rozwoju i wyrównywania poziomu rozwoju lokalnego w kontekście celów polityki regionalnej;
4. Identyfikacja czynników sukcesu w badanych gminach i stworzenie rekomendacji dla samorządów, jak skutecznie pozyskiwać fundusze UE.

W ramach powyższych celów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- Jednostki samorządu terytorialnego Polski Wschodniej cechują się zróżnicowaną dynamiką procesów rozwojowych, która jest najwyższa w obszarach metropolitalnych.
- Aktywność w pozyskiwaniu funduszy unijnych jest znacznie zróżnicowana przestrzennie, natomiast kierunki wydatkowania środków UE są podobne – dominującym obszarem wsparcia jest rozwój infrastruktury technicznej i społecznej.
- Absorpcja funduszy Unii Europejskiej jest istotnym czynnikiem powiązanim z dynamiką rozwoju lokalnego i w skali lokalnej przyczynia się do poprawy jakości życia, jednakże realizacja projektów współfinansowanych z funduszy UE nie prowadzi (przynajmniej w początkowym okresie) do wyrównywania różnic poziomu rozwoju lokalnego.
- Wysoki poziom absorpcji środków UE występuje w gminach dobrze zarządzanych, cechujących się stabilnością władz lokalnych oraz wysokim poziomem planowania strategicznego.

### Zakres pracy i metody badawcze

Zakres tematyczny i przestrzenny pracy stanowi ocena oddziaływania środków pomocowych zaabsorbowanych przez samorządy lokalne 5 województw zaliczanych do Polski Wschodniej za pośrednictwem programów operacyjnych i inicjatyw wspólnotowych współfinansowanych z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności dostępnych w ramach perspektywy finansowej 2004-2006 realizowanych w latach 2004-2008. Rozwój obszarów peryferyjnych jest rozumiany jako rozwój lokalny i jest badany na poziomie gmin (z uwagi na dostępność danych statystycznych jest to najbardziej lokalny wymiar możliwy do zbadania).

Pomiar poziomu i dynamiki rozwoju lokalnego wykonano dla wszystkich 708 gmin z badanego obszaru, z podziałem na gminy miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie. Wybrano następujące zmienne, na podstawie których obliczono syntetyczne wskaźniki poziomu rozwoju ( $Wr$ ) oraz dynamiki rozwoju ( $Wd$ ):

- $x_1$  - dochody własne gminy na 1 mieszkańca w PLN,
- $x_2$  - pracujący na 100 osób w wieku produkcyjnym,
- $x_3$  - liczba bezrobotnych w stosunku do liczby osób w wieku produkcyjnym,
- $x_4$  - korzystający z wodociągu w %,
- $x_5$  - korzystający z kanalizacji w %,
- $x_6$  - korzystający z oczyszczalni ścieków w %,
- $x_7$  - osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym,
- $x_8$  - liczba fundacji, stowarzyszeń, i organizacji społecznych na 1000 mieszkańców.

Syntetyczny wskaźnik poziomu rozwoju gmin  $Wr$  obliczono zgodnie z metodą sum standaryzowanych, zgodnie z którą zsumowano wartości poszczególnych wskaźników cząstkowych składających się ze zmiennych znormalizowanych według wzoru:  $Wr = Wg + Wi + Wa$

Pomiaru absorpcji funduszy UE dokonano w oparciu o bazę danych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego zawierającą informacje na temat wykorzystania funduszy UE perspektywy finansowej 2004-2006 (według stanu aktualności z I kwartału 2009). Spośród około 85 tys. projektów dostępnych w bazie wybrano tylko te, które realizowane były przez gminy z obszaru 5 badanych województw – projektów takich zidentyfikowano 1834. Obliczono zmienne cząstkowe oraz wskaźnik wykorzystania funduszy UE (wskaźnikiem cząstkowym nadano zróżnicowane wagi według wzoru):  $Wwf = Wp \times 0,5 + Lt \times 0,35 + Lp \times 0,15$ , gdzie:  
 $Wwf$  – wskaźnik wykorzystania funduszy,  
 $Wp$  - wartość zrealizowanych projektów na 1 mieszkańca w PLN,  
 $Lt$  - liczba typów realizowanych projektów,

Lp - liczba realizowanych projektów na 10000 mieszkańców.

### Wybrane wyniki badań

#### Wykorzystanie funduszy Unii Europejskiej przez samorządy Polski Wschodniej w latach 2004-2008

W latach 2004-2008 gminy Polski Wschodniej (łącznie z miastami na prawach powiatu) realizowały łącznie 1834 projekty współfinansowane z fun-

duszy UE dostępnych w ramach programów operacyjnych i inicjatyw wspólnotowych z NPR 2004-2006. Największą liczbę projektów (ponad 1100) o łącznej wartości 2,7 mld złotych realizowano w ramach ZPORR. Na drugim miejscu pod względem liczby projektów (565) był SPO Rolnictwo, jednak były to projekty o znacznie mniejszej wartości – łącznie 183 mln PLN. Na drugim miejscu pod względem wartości zrealizowanych projektów był Fundusz Spójności, w ramach którego zakończono 13 projektów za łączną kwotą 1,3 mld złotych.

**Tabela 1.** Wykorzystanie funduszy UE w gminach według typu

**Table 1.** The use of EU funds in municipalities by type

Gminy	Liczba gmin	Liczba projektów	Łączna wartość projektów [PLN]	Średnia liczba projektów w gminie	Średnia wartość projektu [PLN]	Średnia wartość projektów per capita [PLN]
miejskie	70	385	2 988 194 617	5,5	7 761 544	676,8
miejsko-wiejskie	131	404	600 133 199	3,1	1 485 478	368,7
wiejskie	507	1045	953 575 484	2,1	912 512	296,7

Źródło: opracowano na podstawie danych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego

Zarówno średnia liczba realizowanych projektów, jak i średnia wartość projektu zwiększa się wraz ze wzrostem liczby mieszkańców gminy oraz ma związek z jej typem. Największe kwoty, zarówno bezwzględne, jak i per capita pozyskały gminy miejskie (zwłaszcza miasta pow. 100 tys. mieszkańców), dalej miejsko-wiejskie, zaś najmniejsze projekty realizowano w gminach wiejskich.

#### Fundusze pomocowe a rozwój obszarów Polski Wschodniej

W obliczeniach przeprowadzonych dla całej zbiorowości gmin w Polsce Wschodniej daje się zauważyć słabe korelacje dodatnie wskaźnika absorpcji i wskaźników rozwoju. Wyniki obliczeń w podziale na typy gmin zaprezentowano w poniższej tabeli.

**Tabela 2.** Wykorzystanie funduszy UE a poziom i dynamika rozwoju gmin

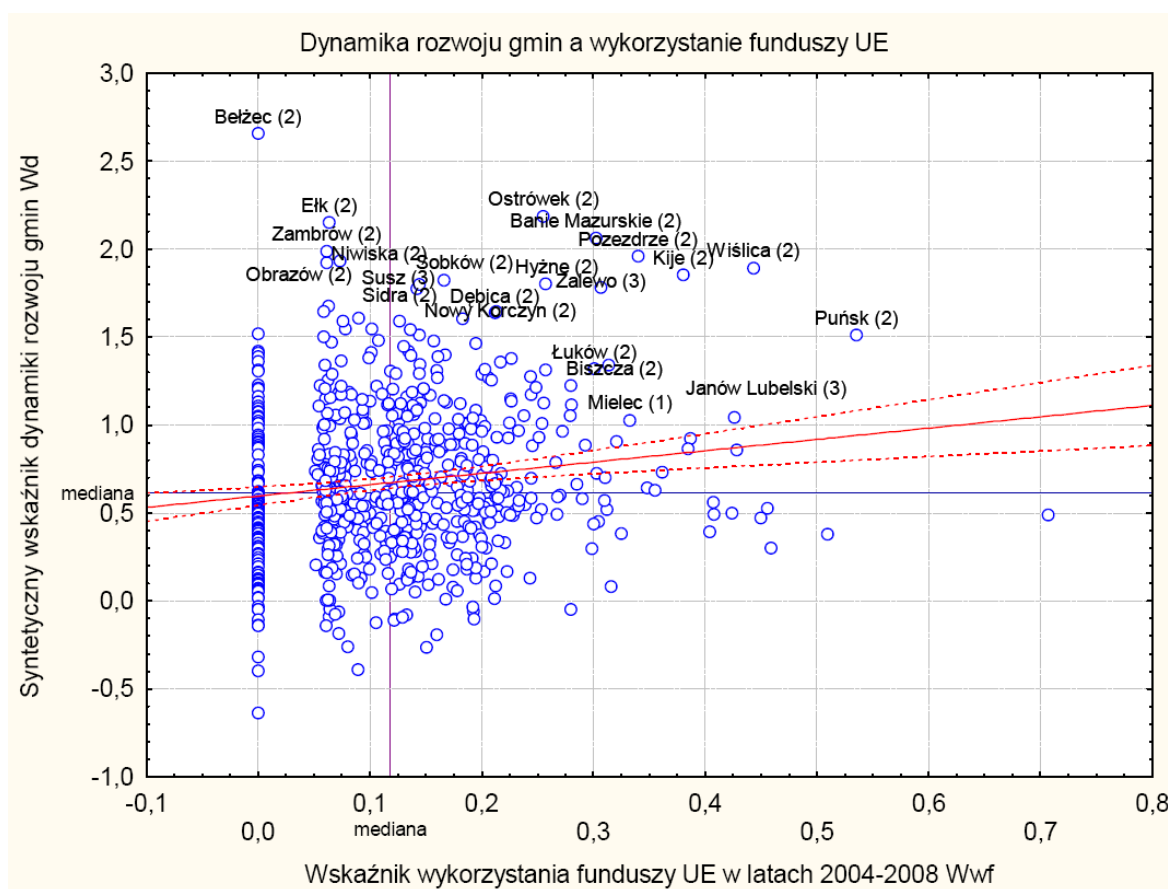
**Table 2.** The use of EU funds and the level and dynamics of development of municipalities

Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy wskaźnikiem wykorzystania funduszy Wwf a:				
Gminy:	dochodami własnymi na 1 mieszkańca w 2004 r.	poziomem rozwoju w 2004 r.	dynamiką rozwoju w latach 2004-2008	liczba obserwacji
miejskie	<b>0,54</b>	<b>0,29</b>	-0,03	70
miejsko-wiejskie	-0,11	0,02	<b>0,20</b>	133
wiejskie	0,02	<b>0,10</b>	<b>0,21</b>	505
ogółem	<b>0,16</b>	<b>0,27</b>	<b>0,14</b>	708
<b>Pogrubione współczynniki korelacji są istotne z p &lt; 0,05</b>				

Źródło: opracowano na podstawie danych BDR GUS i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego

Gminy lepiej rozwinięte na początku badanego okresu cechowało wyższe pozyskanie środków UE w latach 2004-2008. Zależność ta jest szczególnie widoczna w grupie gmin miejskich, wśród których największe i najlepiej rozwinięte miasta (pełniące funkcje centrów regionalnych i subregionalnych) zrealizowały najwięcej projektów za najwyższe kwoty. Współzależność ta jest najsilniejsza przy porównaniu dochodów własnych gmin i wskaźnika wykorzystania funduszy – widać wyraźnie, iż miasta bogatsze lepiej radziły sobie z absorpcją

funduszy europejskich. Bardzo słabą korelację dodatnią pomiędzy poziomem rozwoju a wykorzystaniem funduszy UE można zaobserwować także w grupie gmin wiejskich. W pozostałej grupie gmin miejsko-wiejskich nie odnotowano istotnych statystycznie związków<sup>84</sup>.

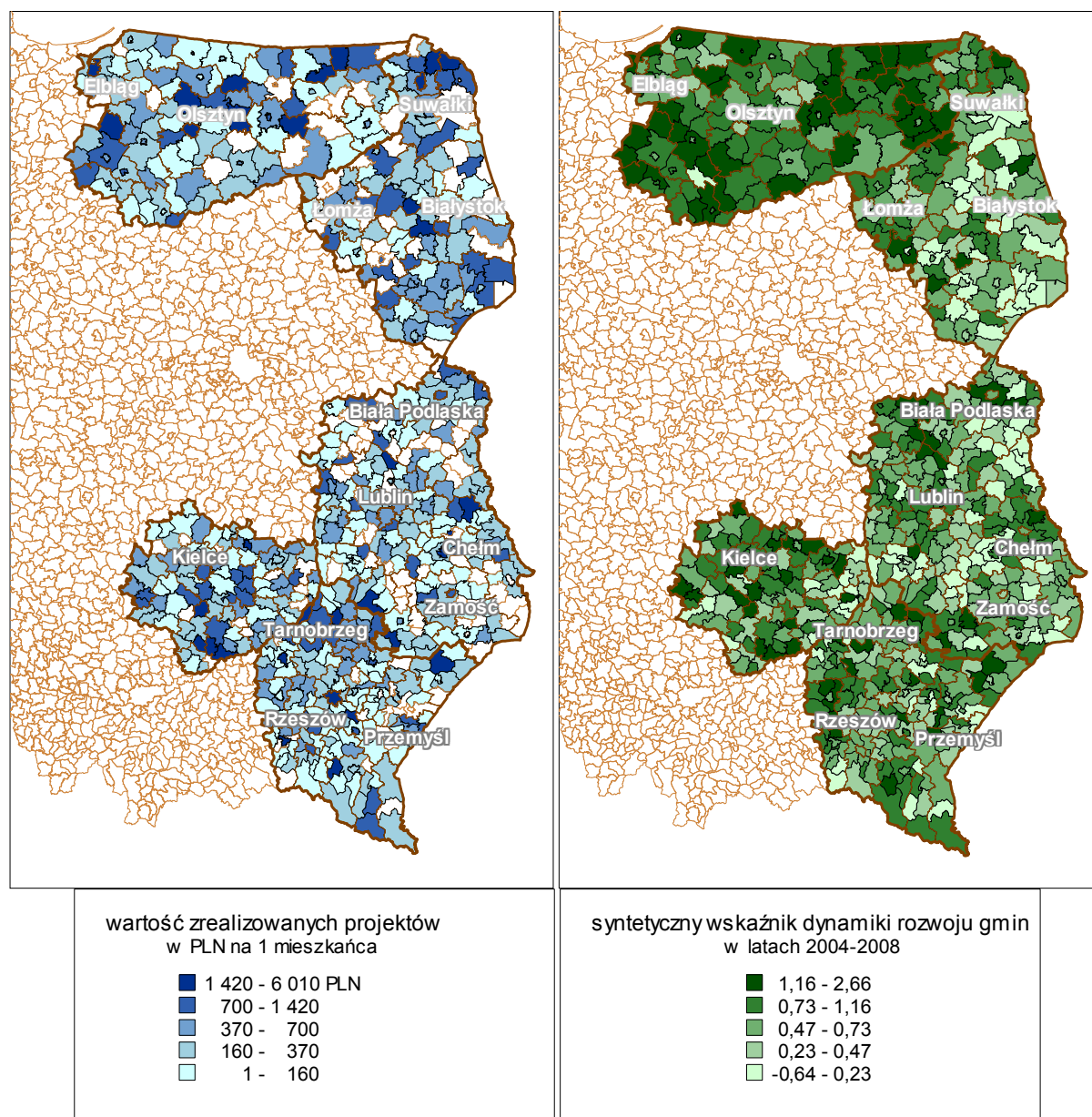


**Rysunek 1.** Dynamika rozwoju a wykorzystanie funduszy UE  
**Picture 1.** The dynamics of the development and use of EU funds

Największe skupisko gmin cechuje niska bądź średnia dynamika rozwoju i słabe wykorzystanie funduszy strukturalnych. Warto także zwrócić uwagę na grupę ponad 100 gmin, które nie korzystały ze środków UE na lata 2004-2006 i które znacznie różnią się tempem rozwoju w badanym okresie (od wartości ujemnych do dość wysokich dodatnich). Wyjątkową jednostką jest Bełżec, gdzie wysoka dynamika rozwoju była związana z rozbudową infrastruktury sfinansowaną ze środków własnych, co było możliwe z uwagi na niewielką powierzchnię gminy i niskie koszty tego zadania. Porównanie wartości pozyskanych funduszy UE z dynamiką rozwoju gmin Polski Wschodniej prowadzi do wniosku, iż wykorzystanie środków unijnych maleje wraz ze wzrostem dynamiki rozwoju.

Na podstawie porównania przestrzennego zróżnicowania względnego wskaźnika wykorzystania funduszy UE (wartość projektów na 1 mieszkańca) ze zróżnicowaniem wartości syntetycznego wskaźnika rozwoju trudno zaobserwować proste zależności (rys. 2). W grupie gmin, które nie korzystały ze środków UE znajdują się zarówno jednostki rozwijające się szybko (np. Bełżec), jak i wolno (np. okolice Augustowa, Radymna, Wysokiego Mazowieckiego). Wyróżnić można natomiast gminy, w których absorpcja funduszy strukturalnych w istotny sposób jest powiązana z rozwojem lokalnym. Do jednostek tych należą m.in.: Bukowsko, Cieszanów, Banie Mazurskie, Gołdap, Puńsk, Solec Zdrój i Wiślica.

<sup>84</sup> Jeszcze słabsze zależności pomiędzy rozwojem a absorpcją funduszy zaobserwowała M. Wałaszek w grupie gmin wiejskich woj. małopolskiego – Wałaszek M., Rozwój gospodarczy gmin a pozyskiwanie funduszy strukturalnych, Roczniki Naukowe SERiA, tom IX, zeszyt 2, s. 393.



**Rysunek 2.** Wykorzystanie funduszy UE na 1 mieszkańca a rozwój gmin

**Picture 2.** The use of EU funds and the development on one inhabitant of municipalities

*Źródło:* opracowano na podstawie danych BDR GUS i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego

### Podsumowanie i wnioski

W latach 2004-2008 samorządy gminne z obszaru 5 województw Polski Wschodniej zrealizowały 1834 projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej na lata 2004-6 o łącznej wartości 4,5 mld złotych, z czego 2,8 mld stanowił wkład UE. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono duże zróżnicowanie poziomu i tempa rozwoju gmin Polski Wschodniej. Zgodnie z wynikami innych badań poziomu rozwoju lokalnego, najwyższym stopniem rozwoju cechowały się obszary metropolitarne, tereny o rozwiniętej funkcji turystycznej oraz punktowo występujące gminy zawdzięczające wysoki poziom roz-

woju innym czynnikom, np. lokalizacji dużego zakładu przemysłowego (np. Lubelski Węgiel Bogdanka S.A. w gminie Puchaczów lub Przedsiębiorstwo Eksploatacji Rurociągów Naftowych „Przyjaźń” w gminie Mielnik). Tempo rozwoju lokalnych jednostek samorządu terytorialnego w latach 2004-2008 było również silnie zróżnicowane, lecz (odwrotnie niż zakładano) najwyższe było w położonych z dala od największych aglomeracji gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. Często były to gminy sąsiadujące ze średnimi miastami bądź małe i średnie miasta. Dynamika ich rozwoju w największym stopniu była efektem szybkiego rozwoju infrastruktury technicznej, zwłaszcza sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i oczyszczalni ścieków. Tenden-



cję taką zaobserwowano głównie w tych województwach, które w przeszłości należały do zaboru rosyjskiego i Galicji, w mniejszym stopniu dotyczyło to woj. warmińsko-mazurskiego. Na drugim miejscu rozwój lokalny był efektem zmian gospodarczych, przede wszystkim zmniejszającego się bezrobocia i rosnącego udziału dochodów własnych gmin. Te procesy najczęściej miały miejsce w woj. warmińsko-mazurskim, gdzie spadek wskaźników bezrobocia był najwyższy, bowiem jego wyjściowy poziom osiągał na tym terenie najwyższe wartości.

Najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych badań są następujące:

- Dane statystyczne zbierane przez polską statystykę publiczną jedynie częściowo mogą być wykorzystywane do mierzenia dynamiki rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, zwłaszcza w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej. Jest to następstwem z jednej strony niewielkiej liczby zmiennych dostępnych na szczeblu lokalnym dla okresów wieloletnich z aktualnością coroczną. Z drugiej strony bardzo wiele interwencji publicznych prowadzonych przy udziale środków unijnych ma charakter wzrostu jakościowego (np. remonty, adaptacje, doposażenia itp.), który jest trudno mierzalny, a dane dotyczące takich działań - w istotny sposób mogących oddziaływać na poziom życia ludności (a zatem poziom rozwoju) - nie są zbierane. Projekty realizowane ze środków UE to także wiele działań „miękkich” (szkolenia, promocja), których efekty dla rozwoju lokalnego mogą być bardzo istotne, jednak nie są widoczne natychmiast i nie mają charakteru bezpośredniego.
- Liderami absorpcji funduszy unijnych zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i *per capita* są miasta, zwłaszcza duże, w tym stolice województw, które realizowały po kilkanaście-kilkadziesiąt projektów pozyskując po 50-190 mln złotych z funduszy UE na lata 2004-2006. Średnia wartość projektu wyniosła 6,4 mln PLN, jednak mediana wartości realizowanych projektów wyniosła jedynie 1,2 mln złotych, co świadczy o tym, że połowa gmin Polski Wschodniej realizowała projekty, na które pozyskała łącznie poniżej 750 tys. złotych pomocy UE. 18% gmin nie otrzymało żadnego dofinansowania w badanym okresie.
- Gminy Polski Wschodniej korzystały w największym stopniu z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności, dalej Sekcji Orientacji EFOiGR i Europejskiego Funduszu Społecznego. Jak pokazuje przeprowadzona analiza, gminy 5 badanych województw cechuje duże zróżnicowanie poziomu absorpcji środków UE dostępnych w ramach NPR 2004-2006. Wykorzystanie poszczególnych programów operacyjnych,

za pośrednictwem których pozyskiwano fundusze nie wykazywało znacznych różnic regionalnych. Duże różnice w źródłach i kierunkach wydatkowania środków UE zanotowano w zależności od rodzaju gminy. Miasta korzystały w dużej części ze ZPORR, Funduszu Spójności, a duże aglomeracje również z SPO Transport. Gminy miejsko-wiejskie i wiejskie w porównywalnym stopniu aplikowały o środki UE za pośrednictwem SPO Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego i Rozwój Obszarów Wiejskich oraz ZPORR.

- Głównym kierunkiem wydatkowania środków strukturalnych przez samorządy Polski Wschodniej w latach 2004-2008 była rozbudowa i modernizacja infrastruktury. W gminach miejskich przeważały działania z zakresu infrastruktury technicznej, przede wszystkim drogowej, wodno-kanalizacyjnej i oczyszczalni ścieków. W gminach miejsko-wiejskich i wiejskich realizowano najwięcej projektów poświęconych rozbudowie i modernizacji infrastruktury społecznej, przede wszystkim obiektów kultury, świetlic wiejskich i szkół, na drugim miejscu znalazły się rozbudowę i modernizację infrastruktury technicznej.
- W gminach wiejskich i miejsko-wiejskich odkryto słabe związki pomiędzy dynamiką rozwoju a wykorzystaniem funduszy UE, a w kilkunastu gminach, które realizowały duże projekty infrastrukturalne zależności te były bardzo wyraźne. Bez wątplenia można potwierdzić fakt, iż realizacja projektów współfinansowanych z funduszy europejskich prowadzi do poprawy jakości życia w skali lokalnej. Wiąże się to zarówno z rozbudową i modernizacją infrastruktury drogowej (dróg, chodników ścieżek rowerowych), jak i ochrony środowiska (poprawa zaopatrzenia w wodę, rozbudowa kanalizacji, oczyszczalni ścieków, gospodarka odpadami). Wiele działań, przede wszystkim na obszarach wiejskich poświęcono kulturze: budowie i modernizacji domów kultury, świetlic wiejskich oraz oświacie (modernizacja szkół, budowa zaplecza sportowego itp.). Przeprowadzono wiele działań promocyjnych, szkoleń, stworzono aktywizujące społeczności lokalne grupy działania, które formułują lokalne strategie rozwoju i wdrażają działania prorozwojowe.
- Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, iż fundusze Unii Europejskiej na badanym obszarze peryferyjnym wspierały raczej najsilniejsze i najlepiej rozwinięte ośrodki miejskie, bowiem w nich koncentracja środków była największa, zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i w ujęciu względnym. Jest to zgodne z zapisami Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, która w kontekście polityki regionalnej uzyskiwanie

- stabilnego i szybkiego wzrostu gospodarczego uznaje za ważniejsze od dążenia do wyrównywania różnic międzyregionalnych. Jednakże równocześnie obszary wiejskie wykorzystały wsparcie UE na rozbudowę infrastruktury społecznej i technicznej, co w wielu przypadkach wiązało się ze znaczną poprawą dostępności komunikacyjnej bądź dostępu do sieci wodno-kanalizacyjnych. Realizacja projektów przyczyniła się także do wzrostu aktywności społeczności lokalnych poprzez tworzenie grup działania i inwestycji w obiekty kultury.
- Wykonane inwestycje były w większości odpowiednią na bieżące potrzeby mieszkańców, w mniejszym stopniu odpowiadały one strategicznym potrzebom rozwojowym gmin Polski Wschodniej wyznaczonym przez ekspertów w ramach opracowywania Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego dla całego obszaru. Jedynie co dziesiąty – co dwudziesty projekt realizowany przez samorządy gmin był bezpośrednio związany z celem głównym i celami szczegółowymi NPR 2004-2006, którymi był rozwój konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości. Pozostałe działania, w tym przede wszystkim infrastrukturalne mogły jednak pośrednio przyczynić się rozwoju przedsiębiorczości poprzez przygotowanie terenów inwestycyjnych lub poprawę dostępności komunikacyjnej. Projekty współfinansowane ze środków UE realizowane przez gminy Polski Wschodniej przyczyniły się do poprawy sytuacji regionu peryferyjnego przede wszystkim w zakresie poziomu rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej, w mniejszym stopniu oddziaływały na poprawę sytuacji na rynku pracy.
  - Na podstawie badań studiów przypadku gmin zidentyfikowano czynniki, dzięki którym badane gminy skutecznie ubiegały się o środki pomocowe UE. Były one podobne we wszystkich gminach, niezależnie od ich typu, poziomu rozwoju czy położenia: przede wszystkim sprawność organizacyjna urzędów, kompetencja i wiedza pracowników oraz wysokiej jakości planowanie strategiczne. Wszędzie utworzono stanowiska lub zespoły pracowników zajmujących się pozyskiwaniem funduszy UE. Wszystkie badane gminy posiadają aktualne strategie rozwoju oraz aktualne plany zagospodarowania przestrzennego i na podstawie tych dokumentów odbywa się aplikacja o środki unijne. Istotne także jest duże zaangażowanie i konsekwencja pracowników urzędów oraz lokalnych liderów: wójtów, burmistrzów i prezydentów miast. Istotnym czynnikiem skuteczności jest także stabilność władzy oraz atmosfera współpracy pomiędzy radą a wójtem, burmistrzem lub prezydentem.
  - Na podstawie przeprowadzonych badań można zaobserwować proces konwergencji i wyrównywania poziomu rozwoju wewnątrz poszczególnych województw, chociaż trudno jest jednoznacznie zweryfikować jego przyczyny. W latach 2004-2008 dało się zaobserwować niewielkie zmniejszenie dysproporcji rozwoju pomiędzy najlepiej i najslabiej rozwiniętymi gminami regionu, jednak trudno określić, czy jest to wynikiem prowadzonej polityki regionalnej.

*Adres do korespondencji/ Mailing address: maciej\_stawicki@sggw.pl*

## **SPRAWOZDANIE Z OGÓLNOPOLSKIEJ KONFERENCJI NAUKOWEJ „KRAJOBRAZ KULTUROWY A TURYSTYKA”**

### **REPORT FROM NATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "LANDSCAPE AND CULTURAL TOURISM"**

**Łukasz Zbucki**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

W dniach 23-24 września 2011 roku w Państwowej Szkole Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej odbyła się ogólnopolska konferencja naukowa pt. „Krajobraz kulturowy a turystyka”. Uroczystego otwarcia konferencji dokonał Prorektor PSW ds. studenckich dr Wiesław Romanowicz. Organizatorem konferencji był Instytut Turystyki i Rekreacji PSW w Białej Podlaskiej, zaś pomysłodawcą, a zarazem przewodniczącym komitetu naukowego był prof. dr hab. Józef Wojtanowicz.

Celem nadrzędnym konferencji było zwrócenie uwagi na wartości, które niesie dla człowieka turystyka. Są to wartości poznawcze, kształtujące, wychowawcze, inaczej mówiąc kulturotwórcze. Cel ten można realizować poprzez promocję krajobrazu kulturowego, który jest rezultatem wzajemnego oddziaływania środowiska przyrodniczego i antropogenicznego.

Przedmiotem dywagacji były uwarunkowania środowiskowe oraz szeroko pojęte dziedzictwo kulturowe wpływające w dużej mierze na atrakcyjność turystyczną regionu, a tym samym – istotnie, na rodzaj i charakter konsumpcji turystycznej.

Problematyka konferencji koncentrowała się wokół następujących zagadnień: turystyka, geoturystyka a krajobraz kulturowy – wzajemne relacje, dziedzictwo kulturowe jako podstawowy czynnik kształtowania regionów turystycznych, ekoturystyka a ochrona krajobrazu kulturowego, krajobraz kulturowy w zrównoważonym rozwoju turystyki.

Jako pierwszy w obradach wystąpił prof. dr hab. Józef Wojtanowicz z referatem „Krajobraz kulturowy a turystyka”. Zwrócił uwagę, że hasło tytułowe konferencji zawiera co najmniej dwa problemy: krajobraz kulturowy i krajobraz kulturowy a turystyka. Prelegent wyjaśnił znaczenie tych haseł i na czym polegają związane z nimi problemy. Kolejnymi prelegentami obrad plenarnych byli: prof. dr hab. Franciszek Midura

z wykładem „Schroniska w krajobrazie polskich gór” oraz prof. dr hab. Maciej Jędrusik z wykładem „Rola wysp u północno-zachodniego wybrzeża Madagaskaru w kreowaniu współczesnego ruchu turystycznego”.

Uczestnikami konferencji były osoby reprezentujące różne dziedziny nauki. Poniżej przedstawiono wykaz prelegentów i ośrodków, z których te osoby przybyły, wraz z tytułami wygłaszanych doniesień naukowych. Lista zawiera jedynie osoby, które zostały zakwalifikowane przez Komitet Naukowy konferencji do aktywnego udziału w konferencji:

- dr Beata Fornal-Pieniak, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, „Parki dworskie jako potencjał turystyczny w krajobrazie kulturowym Kotliny Sandomierskiej” i „Ocena zabytków w krajobrazie kulturowym powiatu tarnowskiego w aspekcie turystyki”,
- dr Izabela Kaczmarzyk, Zabytkowa Kopalnia Węgla Kamiennego „Guido” w Zabrze, „Turystyczne znaczenie postindustrialnego krajobrazu Górne Śląska”,
- dr Kazimierz M. Łyszcz, Politechnika Radomska, „Apetyt na obrazy. Turystyka w Toskanii”,
- dr Joanna Markowska, Iberdrola Renewables Polska, „Elektrownie wiatrowe jako potencjalny czynnik rozwoju turystyki w regionie”,
- dr Artur Zieliński, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, „Atrakcje turystyczne o ponadregionalnym znaczeniu w rejonie Staszowa na przykładzie Zespołu Pałacowego w Kurozwękach”,
- mgr Maciej Guz, Uniwersytet Łódzki, „Kultura ludowa jako czynnik kształtujący łowicki region turystyczny”,
- mgr Agnieszka Mandziuk, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, „Walory kulturowe



w krajobrazie leśnym na przykładzie Nadleśnictwa Tomaszów”,

- mgr Paulina Mrowczyk, mgr Grzegorz Madeja, Akademia Górniczo-Hutnicza, „Geoturystyka szansą krajów rozwijających się na przykładzie Rumunii”,
- mgr Agnieszka Nowak, mgr Natalia Tokarczyk, mgr Justyna Cygan, Uniwersytet Jagielloński, „Waloryzacja wybranych szlaków turystycznych w powiecie nowotarskim dla potrzeb ekoturystyki”,
- mgr Tomasz Parusel, Uniwersytet Śląski, „Regiony geoekoturystyczne w północno-zachodniej części Tadżykistanu” i „Zabytkowe dworce kolejowe w Polsce jako potencjalne atrakcje turystyczne”,
- mgr Kamila Węglarska, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, „Rola dziedzictwa kulturowego w procesie budowania marki terytorialnej”,
- mgr Łukasz Zbucki, PSW w Białej Podlaskiej, „Czy obiekty geoturystyczne są atrakcyjne?”.

W konferencji uczestniczyli ponadto zebrani nauczyciele akademicy z regionu, studenci oraz zainteresowane zagadnieniem osoby.

Tematyka konferencji skupiła się wokół aktualnych współcześnie problemów szeroko pojętej kulturowości w turystyce. Temat przewodni mówiący o krajobrazie kulturowym stanowi problem badawczy dla wielu środowisk naukowych w Polsce i na świecie. W trakcie obrad podejmowano zagadnienia wskazujące na problem prowadzenia dalszych badań dotyczących miejsca człowieka w zmieniającym się środowisku kulturowym. Wielokrotnie wskazywano na wpływ turystyki masowej na zachowania oraz styl życia ludności autochtonicznej w miejscach regularnie eksplo-

atowanych. W związku z tym zauważa się negatywne zmiany w warstwie kultury materialnej decydującej o zewnętrznym obliczu krajobrazu (degradacja środowiska naturalnego, urbanizacja itp.). Nieodzownym elementem krajobrazu jest również kultura niematerialna (duchowa) człowieka, która określa takie zjawiska jak obrzędy, zwyczaje, stosunki społecznie, religie itp. Zdaniem wielu prelegentów wartości kultury materialnej i duchowej należy pielęgnować i kultywować w zgodzie z zasadami rozwoju zrównoważonego. Zwrócono również uwagę, że brak jest jeszcze do końca wypracowanej metodologii nauczania turystyki i nauk o krajobrazie kulturowym, przez co krajobraz kulturowy jest bardzo złożony i nie jest jednoznacznie rozumiany. Obie te nauki wymagają interdyscyplinarnych badań i być może zmierzają do samodzielnych dyscyplin badawczych.

Uczestnicy konferencji wskazali potrzebę ciągłego zgłębiania tematu kulturowości. Podejmowana przez nich tematyka powinna być obecna w dalszych badaniach. Jako perspektywiczną problematykę wskazano:

- relacje człowiek – środowisko, a krajobraz kulturowy,
- rola czasu (historii) na kształtowanie krajobrazu kulturowego,
- znaczenie dziedzictwa kulturowego w rozwoju turystyki.

Podsumowania i zakończenia dokonał prof. dr hab. Józef Wojtanowicz serdecznie dziękując za uczestnictwo w obradach konferencji.

Materiały konferencji będą udostępnione w publikacji pt. „Krajobraz kulturowy a turystyka”.

*Adres do korespondencji/ Mailing address: zbuckilukasz@op.pl*

## **SPIS TREŚCI**

### **I. ARTYKUŁY**

<b>Andrzej Szromnik</b> - Pozycjonowanie jako podstawa strategii marketingowej miast i regionów .....	5
<b>Oleh Karyy, Yewhen Krykawskyy</b> – Strategia rozwoju miasta jako przedmiot transakcji biznesowych na przykładzie Ukrainy .....	14
<b>Dorota Sikora-Fernandez</b> – Event marketing jako instrument działań promocyjnych łódzkiego samorządu .....	19
<b>Magdalena Nowak</b> – Park technologiczny jako korzyść terytorialna i podmiot marketingu terytorialnego .....	26
<b>Marek Rawski</b> – Ocena wartości terytorium dla docelowych grup konsumentów merodą refleksji strategicznej .....	34
<b>Anna Niedzielska</b> – Public relations w działalności Jednostek Samorządu Terytorialnego .....	43
<b>Marcin Gębarowski</b> – Niestandardowe działania promocyjne polskich jednostek terytorialnych .....	54
<b>Iwona Pomianek</b> – Wykorzystanie instrumentów marketingu terytorialnego na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego .....	66
<b>Danuta Guzal-Dec, Magdalena Zwolińska-Ligaj</b> - Samorząd gminy jako podmiot działań marketingowych na przykładzie gmin objętych siecią Natura 2000 .....	76
<b>Anita Kijanka</b> – Wizerunek miasta Kielce w Polsce i na świecie – studium przypadku .....	82
<b>Patrycja Hołownia, Agnieszka Cyburt</b> – Gminy powiatu białskiego jako podmioty działań marketingowych realizowanych w ramach środków regionalnego programu operacyjnego Województwa Lubelskiego .....	92
<b>Marta Szaja</b> – Polityka inwestycyjna ważnym instrumentem determinującym konkurencyjność i rozwój gminy .....	100

### **II. RECENZJE**

<b>Mieczysław Adamowicz</b> – Recenzja monografii rozprawy Jarosława Gołębiewskiego pt. „Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej” .....	108
---	-----

### **III. INNE**

<b>Katarzyna Świerczewska-Pietras</b> – Streszczenie rozprawy doktorskiej „Wpływ procesów rewitalizacji na rozwój poprzemysłowego obszaru Zabłocia w Krakowie” .....	111
<b>Maciej Stawicki</b> – Streszczenie rozprawy doktorskiej „Fundusze Unii Europejskiej a rozwój obszarów peryferyjnych (na przykładzie Polski Wschodniej) .....	116
<b>Łukasz Zbucki</b> – Sprawozdanie z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Krajobraz kulturowy a turystyka” .....	123

## **CONTENTS:**

### **I. ARTICLES**

<b>Andrzej Szromnik</b> - Positioning – the foundation of the marketing strategy for cities and regions .....	5
<b>Oleh Karyy, Yewhen Krykawskyy</b> – City development strategies as objects of business transactions in the Ukraine .....	14
<b>Dorota Sikora-Fernandez</b> – Event marketing as an instrument for self-promotion activities of local government in Łódź .....	19
<b>Magdalena Nowak</b> – Technology park as a benefit of territorial government marketing and marketing ...	26
<b>Marek Rawski</b> – Strategic reflection method in the valuation of the territory for the target consumer groups .....	34
<b>Anna Niedzielska</b> – Public relations in activities of Local Government Units.....	43
<b>Marcin Gębarowski</b> – Unconventional promotional activities of Polish territorial units .....	54
<b>Iwona Pomianek</b> – Use of territorial marketing instruments in rural areas of Warmia and Mazury Province .....	66
<b>Danuta Guzal-Dec, Magdalena Zwolińska-Ligaj</b> - Local government as a subject of marketing activities on the example of the municipalities covered by the Natura 2000 network .....	76
<b>Anna Kijanka</b> – The image of the city of Kielce in Poland and abroad – a case study .....	82
<b>Patrycja Hołownia, Agnieszka Cyburt</b> – Communities of Biała Podlaska district as a subject of marketing activities conducted with the means of regional operational programme of Lubelskie province .....	92
<b>Marta Szaja</b> – Investment policy as an important instrument determining competitiveness and municipal development .....	100

### **II. REVIEWS**

<b>Mieczysław Adamowicz</b> – Review of the dissertation of Jarosław Gołębiewski: “Efficiency of marketing systems in food economy” .....	108
---	-----

### **III. OTHERS**

<b>Katarzyna Świerczewska-Pietras</b> – Summary of doctoral dissertation „The impact of the regeneration processes on the development of the postindustrial area in Zabłocie in Kraków” .....	111
<b>Maciej Stawicki</b> – Summary of doctoral dissertation “European Union funds and the development of peripheral areas (based on expample of Eastern Poland) .....	116
<b>Łukasz Zbucki</b> – Report from National Scientific Conference “Landscape and cultural tourism” .....	123