SPIS TREŚCI

Informacje o autorach 6

Wykaz ważniejszych skrótów 7

Od redaktora serii wydawniczej 8

Wstęp 10

Rozdział 1. Marketing jako narzędzie realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej 14

1.1. Uwagi wprowadzające 14

1.2. Marketing terytorialny jako efekt poszerzania i pogłębiania wiedzy marketingowej 16

1.2.1. Pojęcie marketingu terytorialnego 16

1.2.2. Cele marketingu terytorialnego 20

1.2.3. „Miejsce" w marketingu terytorialnym 23

1.2.4. Ogólne warunki i czynniki rozwoju marketingu terytorialnego 25

1.2.5. Marketing terytorialny a inne dziedziny wiedzy marketingowej 27

1.2.6. Wewnętrzna i zewnętrzna sfera marketingu terytorialnego 30

1.2.7. Marketing własny i obcy jednostki terytorialnej 34

1.2.8. Poziomy marketingu terytorialnego 36

1.3. Marketing terytorialny jako rynkowa koncepcja pozyskiwania czynników rozwojowych jednostek przestrzenno-administracyjnych 39

1.3.1. Relacje wymienne w marketingu terytorialnym – transfery wartości ... 40

1.3.2. Czynniki rozwojowe miast, gmin i regionów oraz ich źródła 41

1.3.3. System tworzenia i dostarczania wartości w marketingu miast, gmin i regionów 44

1.4. Przesłanki kształtowania strategii marketingowej jednostek przestrzenno-administracyjnych 48

1.4.1. Etapy zmian rynkowej orientacji jednostek przestrzenno-administracyjnych 48

1.4.2. Szczegółowa typologia rynków docelowych w marketingu terytorialnym 51

1.4.3. Założenia kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej 54

1.4.4. Terytorialny marketing-mix – kompozycja instrumentów marketingowych jednostki przestrzenno-administracyjnej 59
1.4.5. Organizacja działalności marketingowej w jednostkach przestrzenno-administracyjnych 65
1.4.6. Diagnozowanie marketingowe orientacji miasta (gminy) lub regionu – próba uogólnienia i pomiaru 69
1.4.7. Próba oceny poziomu i warunków rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce 77
1.5. Studia przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy narzędzi marketingowych w celu realizacji funkcji informacyjno-promocyjnej 78

Rozdział 2. *Public relations* – skuteczny instrument budowy wizerunku jednostki terytorialnej 95
2.1. Uwagi wprowadzające 95
2.2. Istota *public relations* 96
2.2.1. Ani reklama, ani dziennikarstwo – tylko PR 96
2.2.2. Elementy PR 98
2.2.3. Cztery spojrzenia na PR 100
2.3. Techniki PR 101
2.3.1. Działania analityczne 101
2.3.2. Działania wewnętrzne 103
2.3.3. Działania zewnętrzne 105
2.3.4. Działania reaktywne 107
2.4. Współpraca z dziennikarzami 109
2.4.1. Komunikat dla mediów 109
2.4.2. Konferencja prasowa 114
2.5. Czasopismo samorządowe 117
2.5.1. Wady czasopisma samorządowego 118
2.5.2. Zalety czasopisma samorządowego 119
2.5.3. Czy i jak redagować czasopismo samorządowe? 120
2.6. Plan działań PR 121
2.6.1. Diagnoza sytuacji 122
2.6.2. Plan działań 123
2.6.3. Realizacja planu i konsultacje społeczne 124
2.6.4. Ocena skutków 127
2.7. Sytuacje kryzysowe 128

2.8. Lobbing....132
2.8.1. Etapy działań lobbingowych....133
2.9. Studium przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy *public relations* w działalności informacyjno-promocyjnej....135

Rozdział 3. Internet jako innowacyjne narzędzie realizacji funkcji marketingowej przez jednostki samorządu terytorialnego....142
3.1. Uwagi wprowadzające....142
3.2. Charakterystyka wybranych narzędzi oraz usług internetowych....143
3.3. Internet jako narzędzie komunikacji....148
3.3.1. Budowa bazy adresatów....149
3.3.2. Zasady budowy i wysyłania e-maili....150
3.3.3. Bezpieczeństwo poczty elektronicznej....151
3.4. Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej....152
3.4.1. Wybór domeny....152
3.4.2. Reklama w sieci....154
3.4.3. Internet jako narzędzie analizy rynku....156
3.5. Studia przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy narzędzi informatycznych w celu realizacji funkcji informacyjno-promocyjnej....160

Wykaz polecanej literatury....168

Informacje o autorach

Wojciech Furman – dr nauk humanistycznych w zakresie nauki o polityce; adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania w Rzeszowie; adiunkt w Katedrze Politologii Uniwersytetu Rzeszowskiego; członek Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej; autor publikacji z dziedziny dziennikarstwa i *public relations* (2.1., 2.2., 2.3., 2.4., 2.5., 2.6., 2.7., 2.8.).

Colin Hales – dr nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania; kierownik Pracowni Naukowo-Dydaktycznej Informatyki Gospodarczej na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Członek Stowarzyszenia Podkarpacki Instytut e-Rozwoju; autor publikacji z zakresu marketingu, e-rozwoju i informatyki; organizator Konferencji „Społeczeństwo informacyjne" (3.1., 3.2., 3.3., 3.4.).

Krzysztof Kaszuba – dr nauk ekonomicznych; adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania w Rzeszowie; przewodniczący Zespołu Doradczego Wojewody Podkarpackiego ds. bieżącego monitorowania sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego; prezes Zarządu Małopolskiego Instytutu Gospodarczego w Rzeszowie; autor, współautor, redaktor kilkudziesięciu publikacji i raportów w zakresie przedsiębiorczości, inwestycji zagranicznych i rozwoju regionalnego oraz biznesplanów dla przedsiębiorstw (Wstęp, 1.5., 2.9., 3.5.).

Andrzej Szromnik – prof. zw. dr hab. nauk ekonomicznych; kierownik Katedry Handlu i Instytucji Rynkowych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; autor ponad 300 publikacji z zakresu handlu i marketingu; członek rad naukowych i redakcyjnych czasopism polskich i zagranicznych: „Handel wewnętrzny", „Nowe Życie Gospodarcze", „Podnikove Review"; współpracownik uniwersytetów w: Knoxville, Norymberdze, Messynie, Moskwie, Kijowie i Lwowie (1.1., 1.2., 1.3., 1.4.).

Wykaz ważniejszych skrótów

AMA – (*Amecican Marketing Association*) Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania
COP – Centralny Okręg Przemysłowy
CSR – (*Corporate Social Responsibility*) społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, etyczne działanie danego podmiotu, jego troska o środowisko naturalne, odpowiedzialne działania na rynku, respektowanie praw człowieka oraz zaangażowanie w sprawy społeczne
IP – Inkubator Przedsiębiorczości
JST – Jednostki Samorządu Terytorialnego
MRR – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
MSP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa
PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PR – (*Public Relations*) zarządzanie organizacją w taki sposób, aby zasługiwała na zrozumienie i akceptację ze strony otoczenia
ZRL – Zarządzanie Rozwojem Lokalnym
ZZL – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

Od redaktora serii wydawniczej

Coraz większego znaczenia nabiera odpowiedzialność władz jednostek samorządu terytorialnego nie tylko za administrowanie na danym terenie, ale także za skuteczne stymulowanie rozwoju lokalnego, którego efektem ma być poprawa sytuacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców. Rozwój gminy – tak jak prężnej korporacji – zależy od zdolności do sformułowania strategicznych kierunków rozwoju, przyjęcia konkretnych programów operacyjnych oraz zmotywowania członków organizacji do realizacji zaplanowanych działań. To wyzwanie sprawia, iż pracownicy samorządowi muszą stawać się menedżerami publicznymi, którzy zarządzają rozwojem swoich jednostek terytorialnych. Wymaga to oczywiście nowych kompetencji, obejmujących nie tylko znajomość nowoczesnych narzędzi zarządzania, ale i umiejętności ich stosowania w praktyce polskich samorządów.

Fundacja BFKK od czasu powstania w Polsce administracji samorządowej podejmuje działania nakierowane na podnoszenie wiedzy i kształtowanie umiejętności jej pracowników. Obecnie ważnym elementem tych wysiłków jest Projekt „Kompetentna Gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym" realizowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, a bezpośrednio skierowany do gmin Polski Wschodniej obejmującej województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. Polska Wschodnia to obszar, na którym sprawne zarządzanie rozwojem lokalnym nabiera szczególnego znaczenia ze względu na potrzebę nadrabiania znacznych opóźnień rozwojowych w stosunku do reszty kraju. Należy przy tym uwzględnić, iż zgodnie z nową Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2010-2020 przyjmuje się koncepcję rozwoju endogenicznego – w oparciu o tak zwane wewnętrzne potencjały rozwojowe. W tym kontekście należy widzieć zadania stojące przed samorządowcami województw należących do obszarów słabiej rozwiniętych. Tu zapewne trudniej będzie identyfikować wewnętrzne potencjały rozwojowe i skutecznie je rozwijać. Niewątpliwie pracownicy samorządowi będą musieli się wykazać wiedzą, umiejętnościami i aktywną postawą, aby sprostać takim wyzwaniom. Dlatego Projekt „Kompetentna Gmina" podjął się rozwoju kompetencji w zakresie pięciu kluczowych funkcji zarządzania rozwojem lokalnym, do których należą: planowanie, organizowanie, przywództwo, finanse i promocja. Jednocześnie, dzięki szeroko zakrojonym i wnikliwym badaniom stanu wykorzystania konkretnych instrumentów w ramach poszczególnych funkcji i w tym kontekście określania potrzeb szkoleniowych w 120 najlepiej rozwijających się gminach, Projekt generuje nową wiedzę o najskuteczniejszych formach oddziaływania na rozwój lokalny w warunkach Polski Wschodniej.

Niniejsza książka *Marketing w zarządzaniu rozwojem lokalnym* stanowi jeden z pięciu poradników mających dostarczyć podstaw wiedzy w zakresie poszczególnych funkcji zarządzania rozwojem lokalnym. Łącznie seria pięciu pod-

ręczników „Zarządzania Rozwojem Lokalnym" może być traktowana jako gruntownie przygotowany materiał pomocniczy do wykorzystywania w procesie szkoleń pracowników gmin Polski Wschodniej, zaplanowanych w Projekcie „Kompetentna Gmina". Jednocześnie jednak stanowiąc kompendium praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania rozwojem lokalnym, książki mogą być wykorzystywane do samodzielnego doskonalenia się w zakresie rozwoju lokalnego. Seria zapewne zainteresuje także studentów kierunków, takich jak zarządzanie czy administracja, szczególnie planujących karierę zawodową w strukturach samorządów terytorialnych.

Generowanie nowej wiedzy i jej szerokie upowszechnianie realizowane w Projekcie „Kompetentna Gmina" nie byłoby możliwe bez zaangażowania szerokich środowisk samorządowych i naukowych z terenu wszystkich pięciu województw Polski Wschodniej. W tym miejscu chciałbym wyrazić podziękowania za zaangażowanie i pomoc naszym partnerom. Do instytucji wspierających realizację Projektu obok Fundacji BFKK jako lidera należą: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie, Politechnika Lubelska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz Uniwersytet w Białymstoku.

Prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo
Prezes Zarządu Fundacji BFKK

Wstęp

Dobra informacja i skuteczna promocja to źródła sukcesu różnorodnych podmiotów gospodarczych i społecznych. Analiza funkcji informacyjno-promocyjnej, realizowanej przez jednostki samorządu terytorialnego (JST), pozwala na postawienie tezy, że funkcja ta jest bardzo często prowadzona w sposób nieusystematyzowany i więcej w niej doraźnie podejmowanych akcji niż przemyślanych, spójnych działań. Rozwijające się kontakty JST z instytucjami otoczenia zewnętrznego, rosnąca rola środków unijnych w rozwoju społeczności lokalnych, internacjonalizacja gospodarki regionalnej dodatkowo wzmacniają konieczność dobrego poznania, a następnie skutecznego korzystania z narzędzi i działań informacyjnych oraz promocyjnych na poziomie gminy.

Porównując strukturę organizacyjną urzędów gmin można wskazać istniejące wydziały zajmujące się promocją gminy, natomiast właściwie nie ma w tych strukturach wydziałów marketingu. W rozmowach z samorządowcami, bardzo często, po zadaniu pytania o strategię marketingową gminy zapada cisza, rozmowa zaczyna się dopiero po pytaniu o promocję czy reklamę. Wydaje się zatem potrzebne wskazanie, czym jest marketing, a zwłaszcza marketing terytorialny, a czym promocja, reklama czy też *public relations*. Jaki jest zakres pojęciowy tych terminów.

Zagadnienie marketingu jest tym bardziej interesujące, że termin ten jest powszechnie używany i wykorzystywany przez coraz szersze grono instytucji, z rządami różnych krajów na czele. Przedstawiciele rządu polskiego oficjalnie dyskutują o jakości marketingu Polski na arenie międzynarodowej. Rząd Polski płaci, wyspecjalizowanym w zakresie marketingu krajów i regionów, agencjom za tworzenie nowego wizerunku Polski na świecie. Równocześnie wśród specjalistów zajmujących się na co dzień teorią i praktyką marketingu trwa spór i dyskusja czym jest marketing. Sama definicja marketingu ma przede wszystkim kluczowe znaczenie dla działań badawczych prowadzonych przez przedstawicieli dyscypliny naukowej, jaką jest marketing. Bazą dla naukowych dyskusji o marketingu są definicje marketingu tworzone od 1935 roku przez American Marketing Association (AMA), najstarszą i największą organizację teoretyków i praktyków marketingu na świecie. Pierwsza definicja AMA z 1935 roku określała marketing jako „*przejaw działalności biznesowej skierowującej strumień produktów i usług od producentów do konsumentów*". Jak łatwo zauważyć, w pierwszej definicji zaproponowanej przez AMA marketing został przyporządkowany do sfery biznesu, a dokładnie do relacji pomiędzy producentami a konsumentami. Najnowsza, czwarta z kolei definicja marketingu AMA, obowiązująca od października 2007 roku określa, że „*marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymia-*

ny ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości"[1].

Wprowadzenie do nowej definicji takich zwrotów jak „*zbiór instytucji i procesów*" czy też „*społeczeństwa jako całości*" jest potwierdzeniem nowego spojrzenia na marketing jako narzędzia tworzącego wartość nie tylko dla bezpośrednich klientów działań marketingowych, ale także dla różnego typu instytucji społecznych oraz organizacji publicznych. Nowa definicja marketingu jest też wyraźnym sygnałem dla instytucji społecznych i politycznych, że marketing i jego subdyscypliny, jak marketing terytorialny, są istotnym narzędziem budowania silnej pozycji w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku społecznym. A przecież właśnie gminy jako podstawowe jednostki samorządu terytorialnego są kluczowym elementem tego środowiska. Marketing terytorialny to z kolei bardzo dobre narzędzie podpowiadające jak szukać „specjalności" danej gminy. Każda z jednostek terytorialnych jest inna. Gminę, zgodnie z definicją zawartą w ustawie[2], tworzy wspólnota samorządowa i odpowiednie terytorium. Tak jak różnorodne są zasoby terytorialne, tak różne też są zbiorowości ludzkie. Do tego dochodzi trzecia płaszczyzna środowiska, wskazywana przez socjologów, którą jest kultura, a więc efekt aktywności ludzkiej osadzonej w przestrzeni środowiska naturalnego. Te płaszczyzny pozwalają na odkrycie specyfiki poszczególnych gmin. Mogą to być walory środowiska (góry, klimat, wody zdrojowe), walory społeczne (aktywność mieszkańców, rodzaj wykonywanej pracy, folklor) czy korelaty kultury (zabytki, ośrodki kultu religijnego). Umiejętność dostrzeżenia specyfiki danej gminy i oparcie o nią strategii marketingowej może być wykorzystane przy budowie marki.

Warto w dalszej kolejności wskazać adresatów działań marketingowych. Będą to z jednej strony podmioty zewnętrzne, które gmina pragnie zainteresować sobą i pozyskać. Mogą to być inwestorzy, turyści, osoby szukające miejsca na osiedlenie się. Ale trzeba również wskazać podmioty wewnętrzne – przedsiębiorów, którzy już w gminie prowadzą działalność, osoby młode, ogół mieszkańców. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na czynniki integrujące wspólnotę samorządową, jak również na wagę i znaczenie informacji. Informacji o działaniach gminy, która dociera do adresatów, i informacji o oczekiwaniach podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, która dociera do ośrodków decyzyjnych w gminie.

Analizując działalność marketingową w gminach należy wziąć pod uwagę kontekst funkcjonowania samorządu. Organy gminy pochodzą z wyboru i muszą się liczyć z możliwością negatywnej weryfikacji dokonanej przez mieszkańców. W związku z tym znajduje to odzwierciedlenie w priorytetach aktywności gminy. Na pierwszym miejscu stawia się działania mające zaspokajać bezpośrednie potrzeby mieszkańców (drogi, szkoły, infrastruktura kanalizacyjna itp.). Wójt/burmistrz musi liczyć się z silną opozycją, która nierzadko koniunkturalnie

[1] www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx.
[2] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).

przedstawia wydatki na działania promocyjne jako przejaw autopromocji wójta bądź marnotrawienie publicznych pieniędzy. Często odbywa się to z zaangażowaniem mediów.

Wiąże się to ze szczupłością środków budżetowych oraz wielością potrzeb, głównie podstawowych. Często dochodzi do dylematu, czy finansować imprezy promocyjne, czy też środki przeznaczać na zaspokajanie bezpośrednich potrzeb mieszkańców. Na wybór pomiędzy tymi działaniami wpływa fakt, że inwestycje np. w infrastrukturę są natychmiast zauważane przez mieszkańców gminy, zaś efekty działań promocyjnych nie są tak łatwo dostrzegalne w krótkim odcinku czasowym. Istotne znaczenie ma tutaj krótki czas zwrotu inwestycji. Działania muszą przynieść szybki efekt, gdyż kadencja organów gminy jest czteroletnia. W związku z tym rzeczywiste wydatki gmin na promocję znajdują się w różnych pozycjach budżetu gminy. W tym kontekście istnieje potrzeba głębszej argumentacji konieczności podejmowania działań marketingowych gminy jako działań przynoszących pozytywny, wielowymiarowy efekt.

Marketing i promocja muszą być postrzegane w kontekście wykorzystywania szans rozwojowych gminy, zarówno poprzez aktywność podmiotów wewnątrz gminy (przedsiębiorcy obecni i potencjalni, działacze lokalni, stowarzyszenia, fundacje, czyli tzw. trzeci sektor), jak również adresatów zewnętrznych. Ważnym elementem pobudzenia aktywności lokalnej i mobilizacji jest wykorzystywanie procedury przekazywania zadań gminy do wykonania przez inne podmioty czy budowanie partnerstwa publiczno-prywatnego.

Działania marketingowe gmin są często podejmowane wspólnie przez grupę jednostek terytorialnych. Ciekawą kwestią jest znalezienie odpowiedzi, w jakich warunkach takie działania przynoszą korzyść wszystkim partnerom i czy są to korzyści proporcjonalne do zaangażowanych środków. Czy nie zachodzi tutaj zjawisko konkurencji pomiędzy gminami, np. w kontekście pozyskiwania inwestycji zewnętrznych, czy też zjawisko koncentrowania się na nowym podmiocie z pominięciem gminy. Czy promując związek gmin nie tracimy z pola widzenia samej gminy?

Podejmowanie działań promocyjnych wymaga umiejętności uzasadnienia racjonalności poniesionych wydatków na promocję. Stąd też bardzo istotna jest umiejętność komunikowania wewnątrz gminy. A zwłaszcza wyjaśniania istotności podejmowanych działań i spodziewanych efektów. W kontekście właściwej komunikacji, istotną kwestią jest również umiejętność stworzenia właściwej oferty i strategii marketingowej. Współcześnie nie można w tym zakresie pominąć możliwości, jakie daje wykorzystanie mediów elektronicznych.

Prezentowany podręcznik przedstawia wykorzystanie narzędzi i instrumentów marketingowych w zarządzaniu rozwojem lokalnym (ZRL). Ważną częścią tytułu publikacji jest kategoria „zarządzania rozwojem lokalnym". Aspekt ten nie będzie jednak przedmiotem analizy w publikacji ze względu na skoncentrowanie się autorów głównie na wybranych narzędziach marketingowych, a także ze względu na fakt, że problematyka zarządzania rozwojem lokalnym w ostatnich latach jest coraz częściej przedmiotem analizy w literaturze specjalistycz-

nej. Przykładem takiej analizy jest m.in. wydana przez PWN w 2009 roku książka *Gospodarka regionalna i lokalna* pod redakcją Z. Strzeleckiego.

Z uwagi na wymogi przejrzystości prezentacji omawianych zagadnień oraz konieczność ich strukturalnego uporządkowania, dla celów publikacji postanowiono o ich podziale przede wszystkim według ustalonego przedmiotu (obszaru) kompetencji marketingowych w zakresie ZRL i ich specyfiki. Dodatkowo uwzględniono wpływ potencjalnych działań o charakterze marketingowym na rozwój lokalny. Stąd też poszczególne, omawiane w publikacji zagadnienia pogrupowane zostały przedmiotowo w trzy sekwencje. Pierwsza, największa, zatytułowana *Marketing jako narzędzie realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej*, przedstawia podstawowe zagadnienia marketingu terytorialnego jako rynkowej koncepcji pozyskiwania czynników rozwojowych przez jednostki samorządu terytorialnego. Omawiane są przesłanki kształtowania strategii marketingowej JST. Teoria ilustrowana jest przykładami z praktyki. Dwie kolejne, mniejsze części publikacji są prezentacją wybranych narzędzi i instrumentów *public relations* oraz Internetu, których znaczenie gwałtownie wzrosło w ostatnich kilku latach. Ich rola, szczególnie w tworzeniu skutecznych strategii marketingowych, została bardzo szybko doceniona przez przedsiębiorstwa. Na poziomie jednostek samorządu terytorialnego wciąż jeszcze można znaleźć setki gmin niepotrafiących sprawnie posługiwać się tymi nowoczesnymi narzędziami. Dlatego też przedmiotem drugiej części publikacji jest prezentacja narzędzi i techniki *public relations*, które są skutecznym instrumentem budowy wizerunku jednostki terytorialnej. Podręcznik zamyka rozdział trzeci przedstawiający możliwości wykorzystania Internetu jako innowacyjnego narzędzia w realizacji funkcji marketingowej jednostki samorządu terytorialnego, zarówno w zakresie relacji wewnątrz gminy, jak i w relacjach zewnętrznych.

Istotnym elementem każdego rozdziału publikacji są studia przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy narzędzi i instrumentów marketingowych w celu realizacji funkcji informacyjno-promocyjnej.

Krzysztof Kaszuba

Rozdział 1. Marketing jako narzędzie realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej

1.1. Uwagi wprowadzające

Marketing jako popularna dziedzina praktycznej wiedzy menedżerskiej, traktowana także od wielu lat w kategoriach quasi-dyscypliny naukowej, od momentu jego zaistnienia w programach studiów ekonomicznych aż do chwili obecnej wygenerował szereg obszarów i ujęć specjalistycznych. Proces kształtowania i usamodzielniania się wyodrębnionych, zazwyczaj ze względu na podmioty lub przedmioty procesów wymiennych, sfer marketingu nabrał szczególnej dynamiki i znaczenia w momencie, kiedy to zainteresowanie marketingiem oraz jego narzędziami skutecznego oddziaływania na partnerów zaczęły wykazywać nie tylko coraz to liczniejsze przedsiębiorstwa i ich grupy działające na rynku dóbr konsumpcyjnych, ale także:

- przedsiębiorstwa usługowe,
- przedsiębiorstwa sektora inwestycyjnego,
- instytucje non-profit,
- gospodarstwa rolnicze i ich grupy,
- organizacje i stowarzyszenia społeczne,
- przedsiębiorstwa komunalne,
- wspólnoty terytorialne,
- formalne i nieformalne „grupy interesu".

Oddolny nacisk zainteresowanych jednostek i grup spowodował, iż marketing, rozumiany dotychczas oraz rozpatrywany w kategoriach systemu pozyskiwania klientów, poprzez konsekwentne rozpoznawanie i zaspokajanie ich potrzeb (pragnień), uległ istotnej modyfikacji. Przekształcanie koncepcji marketingu i nowe spojrzenie na jego obszar zainteresowań rozpoczęło się już na początku lat 70. XX w., a więc wraz z ukazaniem się przełomowej w swych skutkach tezy Ph. Kotlera i S. Levy'ego o „poszerzaniu i pogłębianiu marketingu" oraz nowej interpretacji procesu wymiany między odpowiednią parą podmiotów.[3] W konsekwencji, na gruncie ogólnej koncepcji marketingu koncentrującej uwagę na relacjach wymiennych opartych na kupnie-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych wyrosły subkoncepcje marketingowe rozpatrujące „wymianę wartości", których źródłem są:

- dobra inwestycyjne (zaopatrzeniowe),
- usługi,

[3] Por. Ph. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing", January 1969 oraz Ph. Kotler, *Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing", April 1972.

- nieruchomości,
- idee,
- technologie i projekty,
- osoby,
- organizacje,
- przedsięwzięcia,
- miejsca.

W ten sposób „marketing ogólny" – zorientowany na powszechne dobra częstego i okresowego zakupu – dopełniony został przez „marketingi sektorowe", czyli kompleksowe koncepcje skutecznego działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności, wyrażającego się w formie pozyskania i utrzymania nie tyle klientów, co zwolenników, widzów, interesantów, członków, użytkowników. Ich pozyskanie, jako nadrzędny cel działań, było możliwe dzięki zastosowaniu ogólnej filozofii marketingowej wyrażającej orientację na partnera – adresata oddziaływania, a zakładającej:

- rozpoznanie potrzeb i życzeń,
- kształtowanie odpowiedniej oferty (produktu),
- przekazywanie informacji,
- oferowanie produktu we właściwym miejscu i czasie,
- proponowanie warunków wymiany (współpracy) adekwatnych do możliwości partnera.

Rozszerzenie pola zainteresowań marketingu doprowadziło do sytuacji, kiedy to marketing stał się środkiem zdobywania i trwałego wiązania z odpowiednią jednostką różnych podmiotów i grup dzięki wpływaniu na ich opinie, postawy oraz sposoby zachowania się. Ich wyrazem był nie tylko dokonany zakup określonego dobra (zmiana stanu posiadania), ale także:

- zmiana tożsamości,
- zmiana poglądów,
- zmiana przynależności,
- zmiana sposobów zachowania się,
- zmiana metody działania,
- zmiana alokacji zasobów,
- zmiana miejsca spędzania czasu wolnego,
- zmiana miejsca zamieszkania.

Poszerzenie i pogłębienie obszaru zainteresowań marketingu jako wynik nowej interpretacji procesu wymiany wartości (korzyści) między różnego rodzaju podmiotami oraz ich grupami zapoczątkowały wyodrębnienie i ugruntowanie się takich samodzielnych już obecnie dyscyplin marketingowych, jak:[4]

- marketing organizacji niedochodowych (non-profit marketing),
- marketing polityczny (*political marketing*),

[4] Por. A. Szromnik, *Marketing sektorowy – nowe szanse rozwoju oferty dydaktycznej z zakresu marketingu w szkołach wyższych*, [w:] *Współczesne tendencje rozwojowe marketingu i ich wpływ na procesy nauczania*, Materiały Konferencji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.

- marketing społeczny (*social marketing*),
- marketing przedsięwzięć oraz imprez (*events-marketing*),
- marketing personalny (*personal marketing*).

Do wymienionej grupy nowych obszarów zainteresowań marketingowych należy także „marketing miejsca" (*Marketing place's*), który w języku polskim najczęściej nazywany jest marketingiem terytorialnym lub marketingiem komunalnym.

Głównym kryterium wyodrębnienia marketingu terytorialnego jest kryterium produktowe (przedmiotowe). O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej w stosunku do innych sektorowych jej ujęć decyduje więc inne źródło oferowanych korzyści, które w tym przypadku wiąże się z „miejscem", a konkretnie z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych o różnym zakresie obszarowym, głównych funkcjach i miejscu w formalnej strukturze hierarchicznej.

Dlatego też w piśmiennictwie specjalistycznym krajowym i zagranicznym można spotkać terminy pokrewne i pochodne w stosunku do marketingu terytorialnego, a które wyrażają zróżnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia, a mianowicie „marketing kraju", „marketing regionalny" czy „marketing miasta". W języku angielskim są to terminy „*government marketing*", „*regional marketing*", „*teritorial marketing*" oraz „*city-marketing*". W języku niemieckim używane są najczęściej pojęcia „*komunales Marketing*" oraz „*Stadt- und Regionmarketing*".

Pomimo stosunkowo krótkiego okresu rozwoju marketingu terytorialnego, nikt w środowisku specjalistów z zakresu tej dziedziny wiedzy nie kwestionuje potrzeby jego wyodrębnienia i rozszerzania jego wpływów. Nie zawsze jednak właściwie rozumie się jego istotę, cele oraz podstawowe formy i grupy odniesienia.

1.2. Marketing terytorialny jako efekt poszerzania i pogłębiania wiedzy marketingowej

1.2.1. Pojęcie marketingu terytorialnego

Podobnie jak w przypadku ogólnego pojęcia marketingu, tak również i w przypadku pojęcia marketingu terytorialnego wśród specjalistów brak jest jednomyślności, chociaż różnice między poszczególnymi ujęciami definicyjnymi są stosunkowo niewielkie, a w pozostałych przypadkach wynikają one głównie z kategorii „marketing".

Jeżeli przyjąć, że marketing jest to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z takim ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze

w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów – partnerów". Zgodnie z podanym podejściem przyjmuje się taki sposób myślenia, który sukces jednostki terytorialnej uzależnia od jej opcji na odpowiednią grupę odniesienia, od konsekwentnego podporządkowania wszystkich działań jej interesom i oczekiwaniom.

Marketing postrzegany jest w wielu przypadkach jako proces zarządzania, który ekonomicznie i skutecznie rozpoznaje, przewiduje i zaspokaja potrzeby oraz pragnienia klientów. W świetle takiego określenia marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości" poprzez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a równocześnie oparte na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów. U podstaw tak rozumianego marketingu terytorialnego leży przekonanie, iż oczekiwane zaspokojenie potrzeb oraz pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia, poprzez oferowanie im właściwego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe po uprzednim ich rozpoznaniu w perspektywie bieżącej oraz przyszłej, ale także i ich pobudzaniu oraz kreowaniu.

W marketingowym zarządzaniu miastem przyjmuje się założenia:

- jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania określonej społeczności, której potrzeby i pragnienia są główną wytyczną dla organów zarządzających jej zasobami,
- zaspokojenie potrzeb i pragnień mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami w formie przepływów dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej oraz informacji,
- potrzeby i pragnienia mieszkańców zmieniają się zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym, dlatego też winny one być systematycznie monitorowane poprzez specjalistyczne badania marketingowe,
- proces zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb oraz pragnień mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi przez daną jednostkę osadniczą zasobami materialnymi i niematerialnymi, rzeczowymi i finansowymi, ruchomymi i nieruchomymi, trwałymi i obrotowymi, własnymi i obcymi,
- zaspokajanie potrzeb i pragnień jednostki osadniczej jako całości nie może stać w sprzeczności z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup, ale i przeciwnie, zaspokajanie potrzeb „mniejszości" nie może być sprzeczne z dążeniem do ich zaspokojenia przez całą społeczność,
- jednostka osadnicza jest jednostką „samorządową", czyli „samozarządzającą", co oznacza, że organ kierowniczy działa z upoważnienia mieszkańców, wywodzi się spośród mieszkańców i działa w ich imieniu

i w ich interesie, nie może więc występować konflikt interesów między władzą a mieszkańcami,

- zaspokajanie potrzeb oraz pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego. Równocześnie zadowolenie i rozwój osób fizycznych, grup oraz większej społeczności prowadzi do rozwoju całej jednostki osadniczej. Odpowiada to uproszczonemu popularnemu stwierdzeniu – „bogaci mieszkańcy to bogata gmina czy region" oraz „bogate gminy czy region to także bogaci mieszkańcy".

Współczesne podejścia definicyjne marketingu różnią się tym od podejść wcześniejszych, uważanych już za tradycyjne, że akcentują i określają szczególnie szeroko przedmiot jego zainteresowań. I tak według Ph. Kotlera, marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany odpowiednich wartości między jednostkami czy grupami.[5] W tym ujęciu marketing jest to proces społeczny i kierowniczy, dzięki któremu jednostki oraz grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę określonych wartości. To niezmiernie uniwersalne zdefiniowanie marketingu stwarza nowe możliwości sprecyzowania definicji marketingu terytorialnego. Marketing terytorialny jest więc procesem społecznym i kierowniczym zmierzającym do wykreowania wymiany wartości i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami.

Wiele definicji marketingu zwraca uwagę na jego wymiar praktyczno-operacyjny. Definicje takie uwzględniają etapy i czynności związane z działaniami marketingowymi. Przykładowo definicją taką jest definicja marketingu miasta H. Mefferta. Według niego „marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców". Definicja ta, chociaż odnosi się do marketingu miasta, może być z powodzeniem przystosowana do potrzeb marketingu terytorialnego, a więc dotyczącego także innych „obszarów", a nie tylko jednostki osadniczej typu miejskiego.[6]

Znacznie bardziej rozwinięta jest definicja marketingu terytorialnego A. Basdereffa. Według niego marketing terytorialny obejmuje wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje (stowarzyszenia, jednostki, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa) w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych, przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji.[7]

---

[5] Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall Int., Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

[6] H. Meffert, *Stadtemarketing – Pflicht oder Kür?*, Symposium „Stadtvisionen", Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft", Münster, 2-3 März 1989.

[7] Cyt. za V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

Gruntowną analizę definicji marketingu terytorialnego przeprowadziła V. Girard w referacie zaprezentowanym na konferencji naukowej na Uniwersytecie Łódzkim w 1997 roku. Zgodnie z jej koncepcją, marketing terytorialny 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. Równocześnie dodaje ona, że analiza miksu organizacji lub tzw. miksu terytorialnego, analiza potrzeb zgłoszonych lub ukrytych jednostek lub organizacji (istniejących lub potencjalnych) jest elementem wspierającym opisane działania.

Przedstawiając różne, możliwe sposoby definicyjnego ujęcia marketingu terytorialnego zwrócono uwagę na trzy podejścia, a mianowicie podejście filozoficzne, menedżerskie i praktyczno-operacyjne. Każde z tych podejść pozwoliło w odmienny sposób sformułować istotę marketingu terytorialnego oraz jego główne cechy. W podobny sposób do zdefiniowania marketingu terytorialnego podszedł H. Meffert, który wskazał pięć aspektów marketingu miasta.[8]

Pierwszy aspekt nazwano aspektem filozoficznym. Wyraża on wskazanie, iż problemy, życzenia i potrzeby odbiorców (klientów) powinny być uwzględnione na pierwszym planie, odpowiednio do hasła „frontem do klienta – bliżej klienta". W odniesieniu do jednostek osadniczych różnego szczebla nie oznacza to specyficznej ich „sprzedaży" i nie przekłada się na wpływy do kasy komunalnej, czy tolerowanie zbiurokratyzowanej administracji, lecz silniejszą orientację usług miasta na jego mieszkańców i potencjalnych klientów.

Drugi aspekt marketingu terytorialnego to aspekt informacyjny. Zgodnie z nim, zaspokojenie potrzeb mieszkańców i potencjalnych klientów jest uwarunkowane posiadaniem informacji na temat ich potrzeb, problemów, wymagań oraz zachowań. Dlatego też podstawową cechą skutecznego marketingu terytorialnego jest systematyczne badanie i analiza oczekiwań oraz życzeń docelowych grup klientów.

Trzeci z zasygnalizowanych aspektów – aspekt strategiczno-operacyjny – oznacza, że osiągnięcie oczekiwanych (pożądanych) reakcji ze strony „rynków" wymaga opracowania długofalowego planu działania oraz wykorzystania wszystkich możliwych instrumentów marketingu-mix. Chodzi w tym przypadku o strategiczny i operacyjny aspekt działań marketingowych obejmujących:

- rozwój podaży dóbr i usług,
- planowanie infrastruktury,
- kształtowanie cen,
- reklamę i promocję uzupełniającą oraz *publicity*.

Czwarty aspekt marketingu terytorialnego to aspekt różnicowania działań. Oznacza on, iż marketing terytorialny wymaga zastosowania zasady zróżnicowanego traktowania klientów jednostki osadniczej. Dotyczy to sposobu myślenia w kategoriach grup docelowych występujących w obrębie i poza miastem,

[8] Por. H. Meffert, *Stadtemarketing*..., op. cit.

czyli osób oraz instytucji „wewnętrznych" i „zewnętrznych" będących adresatami działań promocyjnych.

Ostatni, piąty aspekt marketingu terytorialnego H. Meffert nazwał aspektem koordynacji planowania działań. Podkreśla on potrzebę działania nie tylko określonego potrzebami pojedynczych grup docelowych, ale przede wszystkim działania odpowiedniego do skoordynowanego planu. Według cytowanego autora akurat ten aspekt stwarza dla marketingu terytorialnego szczególne problemy. Wynikają one z faktu pluralistycznego kształtowania decyzji marketingowych. Decyzje te dotyczące struktury „produktu miejskiego" podejmowane są przez różnorodne grupy politycznych i publicznych decydentów z partii oraz administracji samorządowej, a także przez decydentów prywatnych. W marketingu terytorialnym, w przeciwieństwie do marketingu dóbr konsumpcyjnych, marketingowy proces decyzyjny określający „co, kto i dla kogo" oferuje jest procesem nieporównywalnie bardziej złożonym. Złożoność ta wynika z różnorodności oferowanych „produktów terytorialnych" (dobra materialne, nieruchomości, usługi, idee, osoby), z wielkości decydentów oraz ich wzajemnej odmienności, ale także z wielkości adresatów działań marketingowych (indywidualnych i instytucjonalnych, wewnętrznych i zewnętrznych, jednostkowych i grupowych, komercyjnych i niekomercyjnych).

1.2.2. Cele marketingu terytorialnego

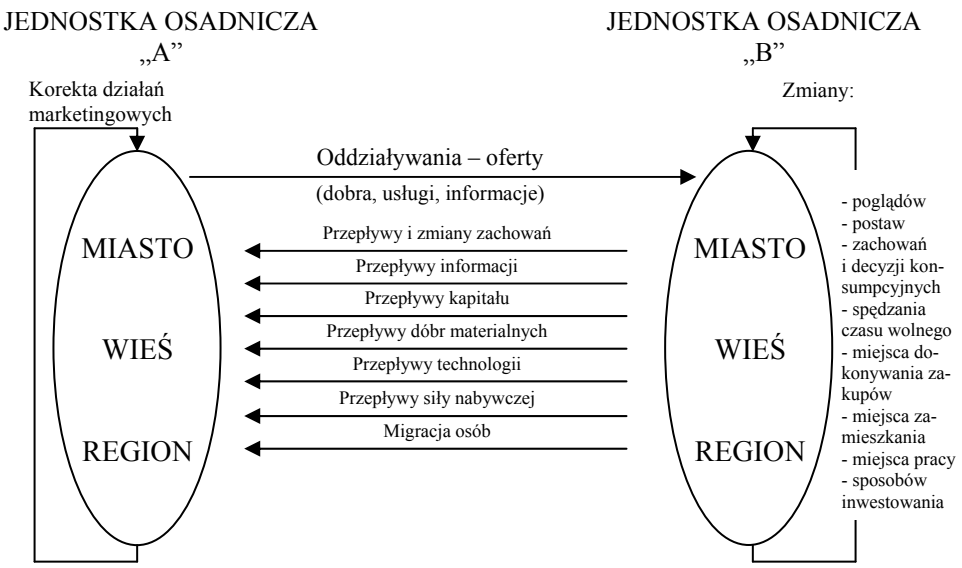
Z punktu widzenia komercyjnego ogólne działania marketingowe zmierzają do pozyskania klienta oraz jego utrzymania przy firmie. Tak sformułowany finalny cel marketingowy realizowany jest drogą stopniowego i zróżnicowanego pod względem narzędziowym oddziaływania na osoby fizyczne i instytucje, w wyniku którego zmieniają one swoje decyzje rynkowe i zachowują się zgodnie z oczekiwaniami firmy. Działania marketingowe mają w dużej mierze charakter informacyjny, polegają one bowiem na przekazywaniu informacji ważnych dla podmiotów – grup docelowych. Informacje te zmieniają sposób i kryteria oceny korzyści oferowanych klientom, wpływają też na zmianę odczuwanej łącznie wartości oferty.

Uwzględniając powyższe uwagi można stwierdzić, że głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych" i „wewnętrznych" grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych.[9] Tak sformułowany cel działań marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na istotne cechy odpowiednich przedsięwzięć. Przede wszystkim na podkreślenie zasługuje fragment wskazujący na „wpływanie na opinie" i odpowiednio w kolejności „na postawy", aby wreszcie kształtować oczekiwane „sposoby zachowania się" zgodnie z interesem miasta, wsi czy regionu (por. rysunek 1.1.).

[9] Por. ibidem.

RYSUNEK 1.1.

Oddziaływania i relacje wymienne w marketingu terytorialnym



Źródło: opracowanie własne.

Oddziaływanie na zewnętrzne i wewnętrzne grupy docelowe w formie pojedynczych akcji lub kompleksowych kampanii marketingowych zmienia ich stan świadomości, zmienia także systemy wartościowania oraz podejmowania decyzji. Ich konsekwencją są kreowane nowe formy oraz kierunki przemieszczeń strumieni między jednostkami osadniczymi. Wpływ działań marketingowych jednostek osadniczych w ich wzajemnych współzależnościach (wariant pozytywny) wyraża następujący 8-elementowy algorytm decyzyjny: nieświadomość, świadomość, zmiana decyzji, przemieszczenie, korzystanie z walorów lokalnych, rozwój, przywiązanie, pozostanie (por. rysunek 1. 2.).

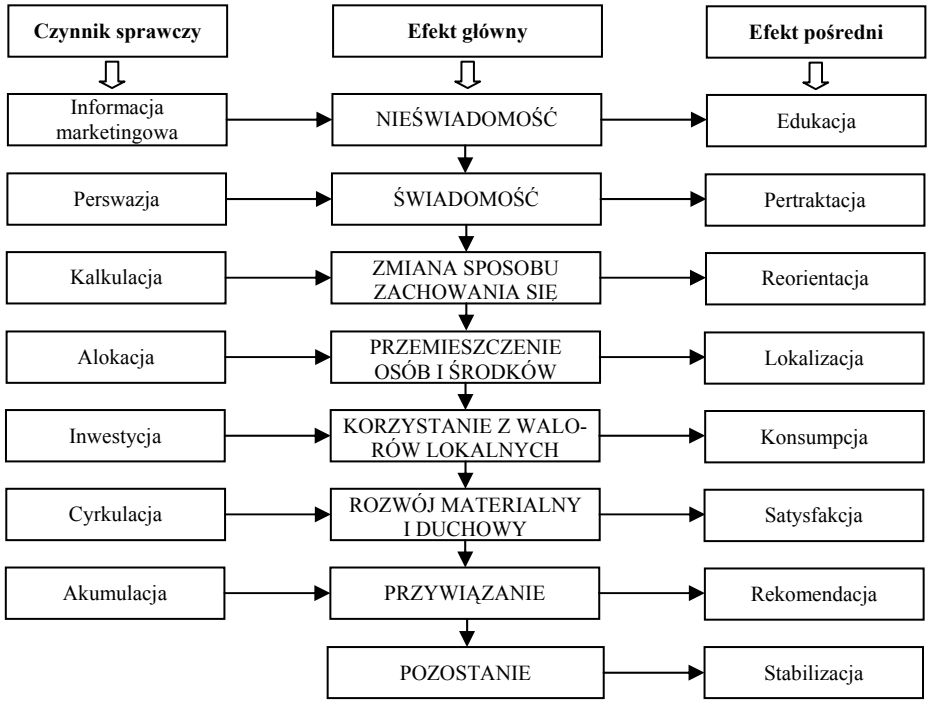
Priorytetowe cele marketingu terytorialnego, oprócz podanego ujęcia ogólnego, mającego charakter uniwersalny, a więc adekwatnego do różnych układów podmiotowo-przedmiotowych, można wyrazić także w postaci trzech celów kierunkowych o charakterze strategicznym.

Te cele to:

- rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie jest utrudnione dla mieszkańców oraz podmiotów gospodarczych,
- kształtowanie pozytywnego image regionu, gminy oraz jednostek lokalnych,
- podnoszenie atrakcyjności oraz pozycji regionów, rejonów, miast i gmin wiejskich w ich wzajemnym współzawodnictwie.

RYSUNEK 1.2.

Proces oddziaływania instrumentów w marketingu terytorialnym – algorytm efektów społecznych



Źródło: opracowanie własne.

Realizacja celów głównych wiąże się z koniecznością realizacji celów szczegółowych, będących w dużej mierze celami marketingowymi poszczególnych akcji, przedsięwzięć czy kampanii medialnych. Wśród szczegółowych – operacyjnych celów marketingu terytorialnego, odnoszących się do środowiska wewnętrznego danej jednostki osadniczej wymienić można między innymi następujące cele:

- poznanie aktualnych potrzeb i pragnień mieszkańców w zakresie usług komunalnych dostarczanych przez instytucje lokalne,
- zapewnienie sprzyjających warunków korzystania z usług publicznych przez mieszkańców oraz lokalne organizacje i ich grupy,
- przewidywanie zmian preferencji oraz zachowań podmiotów lokalnych dotyczących korzystania z dóbr i usług publicznych,
- podnoszenie wartości oferty komunalnej kierowanej do społeczności lokalnej,
- poprawę jakości usług administracji lokalnej,
- rozpoznanie stopnia przywiązania mieszkańców i przedsiębiorców lokalnych do danej jednostki osadniczej,

- uruchomienie efektywnych i skutecznych kanałów komunikowania się władz ze środowiskiem lokalnym,
- określenie stopnia społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno-gospodarczej – organów samorządowych,
- poznanie determinant rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości na terenie danej jednostki osadniczej,
- podnoszenie poziomu zadowolenia jednostek i grup społecznych z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju istniejących na terenie danej jednostki terytorialnej.

Operacyjne cele marketingu terytorialnego osiągane drogą analiz i badań, poprzez właściwe przygotowanie oferty oraz sposobu jej udostępniania zainteresowanym klientom wewnętrznym, a także poprzez specjalne działania i imprezy mogą być również zorientowane na adresatów zewnętrznych. W tym przypadku z jednej strony chodzi też o poznanie ich motywów postępowania, kryteriów oceny atrakcyjności jednostki osadniczej, preferencji wyboru „miejsc" oraz determinant zadowolenia z warunków stwarzanych przez miasto, wieś, region dla osób je odwiedzających. Z drugiej strony, celami orientowanymi na zewnątrz będzie kompleksowe kształtowanie oferty inwestycyjnej, turystycznej, kulturalnej, handlowej itp., skuteczne komunikowanie się z zainteresowanymi podmiotami czy też kształtowanie osobowości, tożsamości oraz atrakcyjnego marketingowego wizerunku danego obszaru.

1.2.3. „Miejsce" w marketingu terytorialnym

Marketing jako jedna z funkcji zarządzania odnosi się do różnorodnych obiektów – organizacji, grup społecznych i innych form instytucjonalnych. W przypadku marketingu terytorialnego zarządzanie dotyczy określonego obszaru, ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Uproszczone określenie „miejsce" – ang. „*place*" – wprowadzone w literaturze marketingowej nie wyjaśnia szczegółów, nie porządkuje też całej zróżnicowanej zbiorowości jednostek osadniczych. Tymczasem jednoznaczne sprecyzowanie podmiotów odniesienia marketingu terytorialnego, ich klasyfikacja i opis głównych cech ma podstawowe znaczenie dla dalszego rozwoju tej dziedziny.[10]

„Miejscem" jako obiektem odniesienia działalności marketingowej może być wyodrębniony obszar:

- o różnej wielkości i kształcie przestrzennym,
- o różnym poziomie zatrudnienia,
- o różnych funkcjach,
- o różnych warunkach naturalno-przyrodniczych,
- o różnym stopniu zagospodarowania,
- o różnym horyzoncie czasowym wyodrębnienia i działalności,

[10] Por. M. Obrębalski (red.), *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

- o różnej zgodności z podziałem przestrzenno-administracyjnym,
- o różnym systemie zarządzania,
- o różnym szczegółowym podziale wewnętrznym,
- o różnym stopniu podobieństwa do obszarów sąsiednich,
- o różnym stopniu instytucjonalizacji i formalizacji funkcjonowania,
- o różnym poziomie identyfikacji społecznej w kraju i za granicą.

Uwzględniając podane, ogólne cechy „miejsca" należy podkreślić, iż minimalne warunki konieczne jakim musi ono odpowiadać, to:

- wyodrębnienie przestrzenne,
- instytucjonalizacja funkcjonowania,
- całościowa koncepcja organizacyjna,
- orientacja na cele własne.

Adekwatnie do wymienionych cech i warunków, podmiotem – realizatorem działań z zakresu marketingu terytorialnego może być:

a) gmina miejska lub jej część urbanistyczna, administracyjna, funkcjonalna, a więc:
   - dzielnica lub osiedle,
   - rynek główny,
   - centralna dzielnica biznesowa,
   - główna ulica handlowa,
   - historyczna jednostka katastralna,
   - kompleks sportowo-rekreacyjny,
   - inna wyodrębniona część.
b) gmina wiejska lub jej część administracyjna, funkcjonalna, a więc:
   - sołectwo lub zespół sołectw,
   - wyodrębniony obszar przyrodniczy,
   - wyodrębniony obszar funkcjonalny.
c) zespół gmin miejskich i wiejskich wyodrębniony ze względów administracyjnych, gospodarczych czy przyrodniczych, a więc:
   - województwo lub jego część,
   - powiat lub jego część,
   - zespół województw (kraina),
   - zespół powiatów (rejon),
   - zespół gmin wiejskich,
   - region lub strefa gospodarcza,
   - państwo,
   - zespół państw.
d) specjalne jednostki przestrzenne o wyjątkowym znaczeniu społeczno-politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym, historycznym, a więc:
   - strefy nadgraniczne,
   - wielkie obszary celne (specjalne strefy ekonomiczne),
   - parki technologiczne,
   - euroregiony,

- parki narodowe i krajobrazowe,
- parki przyrodniczo-historyczne,
- rezerwaty przyrody,
- skanseny,
- stacje turystyczne,
- inne chronione prawnie obszary przyrody.

Różnorodność podmiotów odniesienia w marketingu terytorialnym powoduje, że często określenia marketing terytorialny lub marketing miejsc zastępowane są bliższymi terminami, czyli marketing urbanistyczny, marketing miasta, *city-marketing*, marketing regionalny lub marketing narodów czy marketing krajów.

1.2.4. Ogólne warunki i czynniki rozwoju marketingu terytorialnego

Na dynamiczny wzrost zainteresowań marketingiem terytorialnym w Polsce oraz w innych krajach miały wpływ różnorodne czynniki ogólne wyrażające szereg współczesnych procesów przeobrażeń społeczno-ekonomicznych. Do determinant takich zaliczyć więc można:

- wzrost świadomości społeczeństwa przynależności do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych,
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania nie tylko w sferze działalności komercyjnej,
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli,
- wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych,
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami i grupami państw, regionami, rejonami i gminami w pozyskiwaniu czynników rozwoju perspektywicznego,
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi,
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego,
- wzrost oczekiwań i wymagań członków wspólnot terytorialnych pod adresem ilości oraz jakości otrzymywanych usług publicznych.

W stosunku do wymienionych, ogólnych czynników rozwoju marketingu terytorialnego pewną odmiennością charakteryzuje się lista takich czynników sformułowana przez P. Hetzela – profesora Uniwersytetu Lyon III we Francji. Wśród determinant wzrostu zainteresowania marketingiem terytorialnym dostrzega on wpływ takich warunków, jak:[11]

[11] P. Hetzel, *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

- globalizacja pewnych procesów rozwoju, która wymaga, aby przeciwwagą dla odpowiednich zjawisk mających miejsce w skali całego świata były działania podejmowane na poziomie lokalnym, a więc miast i wsi oraz regionów,
- załamanie się pewnych doktryn teoretyczno-ideologicznych związanych z istotą oraz funkcjonowaniem jednostek osadniczych, co pozwoliło rozwijać się podejściom pragmatycznym i menedżerskim w sferze zarządzania przestrzenią lokalną,
- pojawienie się nowej koncepcji stosunków między władzą a mieszkańcami, która odrzuca ujęcia „techno-strukturalne" oraz na rzecz akcentowania „bliskości" w stosunku do danej społeczności,
- kryzys obecnej cywilizacji i stopień jej rozwoju, który wymaga znalezienia nowych instrumentów w legitymizacji miast.

Cytowany autor dostrzega równocześnie trzy główne konsekwencje rozwoju marketingu terytorialnego, czyli:

a) potrzebę nowej analizy zależności pomiędzy czasem a przestrzenią – marketing terytorialny ma bowiem na celu przywrócenie spójności i jednoznaczności pomiędzy określonymi komunikatami oraz materialnością danego terytorium,
b) przekształcanie się terytoriów w „okolicę", a więc obszar o unikalnych, właściwych tylko dla siebie charakterystykach społeczno-ekonomicznych. Cechy właściwe „okolicy" są wyjątkowe, niedające się skopiować. Są one znakiem identyfikacyjnym gwarantującym pochodzenie geograficzne produktów o specyficznych, związanych wyłącznie z tym obszarem cechach rynkowych,
c) dostosowywanie się wzajemne podaży i popytu w ujęciu przestrzennym dzięki uruchomionym procesom adaptacyjnym.

Analiza uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego przeprowadzona przez P. Hetzela posiada ten ważny walor, iż nie opiera się ona na warunkach, strukturach i procesach mających miejsce w gospodarce przestrzennej Francji, stąd też jego wywody mają w dużej mierze wartość uniwersalną i mogą być rozpatrywane na gruncie systemów przestrzenno-ekonomicznych funkcjonujących w innych krajach.

Nieco inne, już wyraźnie „krajowe" podejście do identyfikacji uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego zaprezentowała V. Girard, odniosła je bowiem wyłącznie do Francji. Uważa ona, że na tempo rozwoju tej specyficznej dziedziny sektorowej marketingu miały wpływ we Francji:[12]

- regionalizacja,
- trudności natury gospodarczej,
- wzrost bezrobocia,
- rozwój sektora usług.

[12] Por. V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, op. cit.

Odrębną klasyfikację uwarunkowań rozwoju marketingu terytorialnego oraz jego popularności w Niemczech przeprowadził K. Schmidt. Zaliczył on do nich:[13]

- wzrost konkurencji pomiędzy ośrodkami miejskimi, tak w Niemczech, jak i w skali międzynarodowej (zwłaszcza w obszarze jednolitego rynku europejskiego),
- pogorszenie się sytuacji finansowej „landów" zachodnich, spowodowane kierowaniem znacznych środków finansowych na wschód. Skłania to samorządy lokalne do podejmowania intensywniejszych działań rynkowych,
- rosnącą złożoność i wielość zadań samorządów lokalnych związanych z załamaniem się ich wiodących pomysłów, z błędami w polityce transportu miejskiego, z problemami ekologicznymi itp. Ta zawiłość sytuacji wymaga określenia nowych priorytetów działania,
- rosnące zapotrzebowanie na wsparcie społeczne dla realizowanych działań, potrzebę identyfikowania się społeczności lokalnej z polityką realizowaną przez władze lokalne.

Wśród czynników wymienionych przez K. Schmidta na szczególną uwagę zasługuje czynnik ostatni z zamieszczonej listy, a więc czynnik podkreślający odczuwane również w Polsce zapotrzebowanie na społeczne poparcie działań realizowanych przez władze lokalne, a także rosnącą świadomość potrzeby zbliżenia organów władz i reprezentujących ich ludzi „do obywatela".

1.2.5. Marketing terytorialny a inne dziedziny wiedzy marketingowej

Marketing terytorialny jako nowa dziedzina wiedzy marketingowej wyodrębniony został i rozwija się dzięki poszerzeniu grupy podmiotów mogących prowadzić działania marketingowe. Tradycyjne podejście odnoszące marketing jedynie do działalności przedsiębiorstw zastąpione zostało podejściem włączającym do podmiotów marketingu także organizacje niedochodowe, a w dalszej kolejności i „miejsca" – wyodrębnione przestrzennie wspólnoty samorządowe funkcjonujące jako całości organizacyjno-terytorialne.[14]

Aby wyjaśnić miejsce marketingu terytorialnego w strukturze wiedzy marketingowej oraz jego powiązania z innymi obszarami sektorowymi marketingu, należy na wstępie sformułować następujące tezy:

- marketing terytorialny wykorzystuje ogólną wiedzę marketingową, a zwłaszcza ogólne zasady, procedury i przekroje,

[13] Por. K. Schmidt, *City Marketing in Germany*, [w:] *Urban Marketing in Europe*, ed. Gaston Ave e Franco Corsico, Torino 1994.
[14] Por. B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.

- marketing terytorialny wyraża orientację na klienta – interesanta, a zwłaszcza na mieszkańców i instytucje lokalne,
- marketing terytorialny zmierza do pozyskania zasobów i czynników rozwojowych, a zwłaszcza kapitału,
- marketing terytorialny wymaga szerokiej znajomości zagadnień organizacji i funkcjonowania gospodarki regionalnej i miejskiej, a zwłaszcza systemu samorządu terytorialnego,
- marketing terytorialny za podstawę oferowanej klientom wartości przyjmuje konglomerat dóbr materialnych i niematerialnych, a zwłaszcza usług,
- marketing terytorialny zakłada „sprzedaż" miasta, wsi, regionu, a zwłaszcza posiadanych zasobów, walorów i cech funkcjonalnych,
- marketing terytorialny koncentruje uwagę na niekomercyjnej wymianie wartości z „terytorialnymi" grupami zainteresowania, a zwłaszcza wartości związanych z oferowaniem usług publicznych,
- marketing terytorialny realizowany jest przez wszystkie osoby i podmioty danej jednostki osadniczej, a zwłaszcza przez władze samorządowe i ich pracowników,
- marketing terytorialny wykorzystuje sposoby i narzędzia oddziaływania na klientów typowe dla wielu marketingów sektorowych, a zwłaszcza marketingu dóbr inwestycyjnych, marketingu idei oraz marketingu usług.

Powiązania marketingu terytorialnego z innymi wyodrębnionymi obszarami wiedzy marketingowej prezentuje rysunek 1.3. Przedstawiony układ graficzny jednoznacznie wskazuje na trzy główne i najbliższe dla marketingu terytorialnego dziedziny marketingów sektorowych, a mianowicie:

- marketing dóbr inwestycyjnych (marketing zdolności wytwórczych lub marketing czynników wytwórczych,
- marketing idei, przede wszystkim idei społecznych właściwych dla danego „terytorium" ze względu na jego walory przyrodnicze, tradycje historyczne, zwyczaje i obyczaje, główne funkcje,
- marketing usług typowy dla procesów obsługi ludności danej jednostki osadniczej oraz wszystkich jej gości, a realizowanych w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym.

Szczególne miejsce w marketingu terytorialnym zajmuje marketing czynników wytwórczych, a więc zasobów naturalnych i surowcowych, nieruchomości, infrastruktury i sprzętu produkcyjnego.[15] Wszystkie wymienione grupy przedmiotowe są nierozerwalnie związane z określonym „miejscem", są trwałym składnikiem terytorium i wyróżnikiem jego atrakcyjności lub też znajdują się w dyspozycji lokalnych instytucji czy osób fizycznych.

Marketing terytorialny związany jest ściśle z marketingiem idei – marketingiem idei ekologicznych, społecznych, ekonomicznych wynikających ze szcze-

[15] Por. M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem – strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

gólnych cech lub interesów danej jednostki przestrzenno-administracyjnej, idei wspierających jej rozwój jako całości czy też rozwój organizacji i mieszkańców.

RYSUNEK 1.3.

Marketing terytorialny a inne sektorowe dziedziny marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Bez wątpienia marketing terytorialny wykazuje najsilniejsze związki z marketingiem usług.[16] Wśród różnego rodzaju usług świadczonych przez instytucje danego miasta, wsi, gminy, powiatu lub województwa znajdują się usługi:

A. - oferowane dla podmiotów lokalnych (osób, firm oraz organizacji niedochodowych znajdujących się w danej jednostce terytorialnej, czyli usługi zorientowane na rynek wewnętrzny),
   - oferowane dla podmiotów spoza danej jednostki terytorialnej (osób lub organizacji znajdujących się w innych jednostkach, czyli usługi zorientowane na rynek zewnętrzny),

B. - oferowane w trybie komercyjnym,
   - oferowane w trybie częściowo komercyjnym,
   - oferowane w trybie niekomercyjnym,

[16] Por. M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.

C. - oferowane przez instytucje publiczne,
   - oferowane przez instytucje publiczno-prywatne, oferowane przez instytucje prywatne,
D. - oferowane głównie dla osób fizycznych,
   - oferowane głównie dla instytucji,
E. - oferowane w systemie ciągłym, np. usługi komunalne,
   - oferowane w systemie „skokowym" (na wyraźne zgłoszenie przez usługobiorcę),
F. - oferowane klientom masowym (dla wszystkich przebywających),
   - oferowane klientom masowym (dla wybranych grup).

Dorobek praktyczny marketingu usług, zwłaszcza związany ze skutecznymi oraz efektywnymi narzędziami oddziaływania na klientów, może być z powodzeniem przyjęty i adaptowany do potrzeb marketingu terytorialnego. Analogicznymi kryteriami i metodami oceny jakości usług, wypracowanymi na gruncie ogólnej wiedzy o marketingu usług, może posługiwać się marketing usług publicznych – usług oświatowych, medycznych, kulturalnych, administracyjnych i komunalnych, będący elementem składowym marketingu terytorialnego.[17]

Z przedstawionych wywodów wynika, że marketing terytorialny jest zbiorem działań marketingowych właściwych dla kilku niezależnie rozpatrywanych, przedmiotowych dziedzin marketingu sektorowego.

1.2.6. Wewnętrzna i zewnętrzna sfera marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny ze względu na adresatów działań, a więc i zasięg oddziaływania pozwala wydzielić jego dwie sfery składowe, czyli marketing wewnętrzny i marketing zewnętrzny.

Wewnętrzny marketing terytorialny obejmuje całokształt skoordynowanych przedsięwzięć zorientowanych na wywołanie oczekiwanych reakcji w grupie osób i instytucji stale związanych z daną jednostką terytorialną, a więc jej mieszkańców oraz działających na jej obszarze organizacji dochodowych i niedochodowych. Sferę marketingu wewnętrznego jednostki przestrzenno-administracyjnej można jednak podzielić na kolejne dwie podsfery, a więc:

- podsferę marketingu wewnętrznego I,
- podsferę marketingu wewnętrznego II.

Podstawą tego podziału jest wyróżnienie spośród grupy adresatów działań pracowników organów władz samorządowych oraz pracowników przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi na rzecz wszystkich zainteresowanych grup docelowych. W ten sposób marketing wewnętrzny I odzwierciedla całokształt relacji, powiązań oraz działań inicjowanych przez władze jednostki osad-

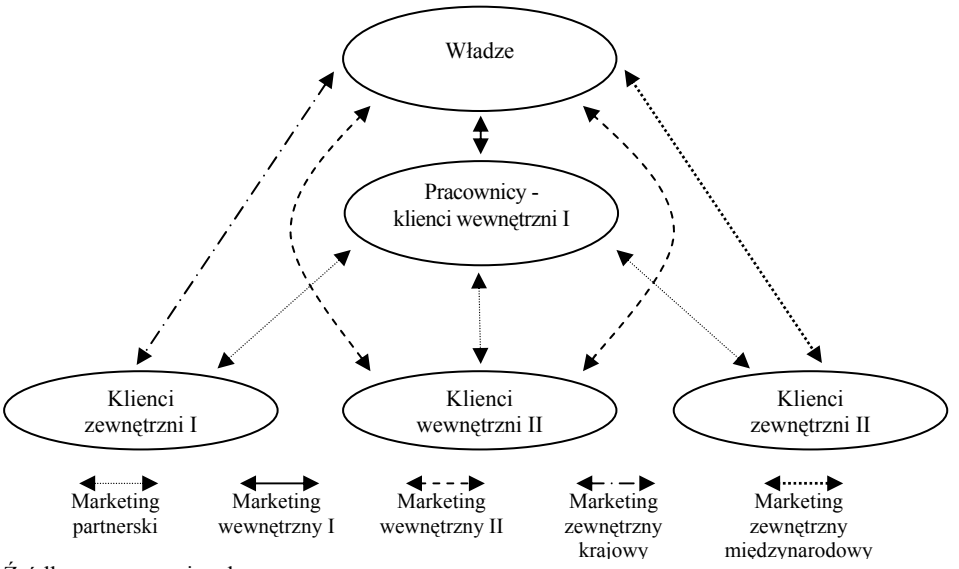
[17] Por. Ph. Kotler, *Marketing für Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart 1978; Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*, wyd. IV, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1991.

niczej, a ukierunkowanych na szeroką grupę pracowników instytucji samorządowych i komunalnych. Przedsięwzięcia te zmierzają do integracji zespołu pracowniczego wokół wiodących celów i wartości realizowanych na terenie jednostki osadniczej, ale także przy pełnym zaspokojeniu jego potrzeb oraz oczekiwań. Podejmowane w środowisku samorządu terytorialnego planowe i celowe działania marketingowe mają więc doprowadzić do koordynacji celów gmin oraz regionów z indywidualnymi celami pracowników. Tylko w takich warunkach można stawiać przed nimi wysokie wymagania ilościowe i jakościowe w procesie obsługi interesantów.

Marketing wewnętrzny zorientowany na pracowników organów samorządowych przygotowywany i prowadzony jest systematycznie przez władze wykonawcze oraz ustawodawcze gmin, powiatów oraz województw, ze szczególnymi kompetencjami dla odpowiednich organów jednoosobowych (por. rysunek 1.4.).

RYSUNEK 1.4.

Relacje między głównymi podmiotami marketingu terytorialnego i odpowiednie jego rodzaje



Źródło: opracowanie własne.

Terminem „marketing wewnętrzny" w mieście czy regionie określa się również te czynności, operacje oraz całościowe przedsięwzięcia, które stymulują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i instytucji niekomercyjnych zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej. W tym przypadku użyto określenia „marketing wewnętrzny II" lub po prostu II sfera marketingu wewnętrznego gminy, powiatu, województwa.

Rynek wewnętrzny złożony z mieszkańców i lokalnych organizacji jest podstawowym rynkiem docelowym w marketingu terytorialnym. Potrzeby i pra-

gnienia tych podmiotów wyznaczają cele innych działań, a ich zadowolenie i rozwój stanowią podstawowe mierniki oceny działalności całego układu władzy samorządowej.[18] Oferowanie usług publicznych, udostępnianie zasobów naturalnych i infrastrukturalnych oraz przekazywanie informacji we właściwej formie, czasie i miejscu ma na celu w odniesieniu do mieszkańców:

- stworzenie właściwych warunków życia i rozwoju osobistego,
- kształtowanie społecznie akceptowanych wzorców zachowań w obszarze działalności gospodarczej i niegospodarczej,
- aktywizowanie społeczności lokalnej wokół ważnych celów rozwojowych jednostki osadniczej,
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości,
- rozwój demograficzny jednostki osadniczej,
- krzewienie dorobku kulturalnego i historycznego jednostki osadniczej,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca bytowania,

a w odniesieniu do organizacji:

- rozwój działalności gospodarczej zgodny z oczekiwaniami właścicieli, pracowników oraz władz jednostki terytorialnej,
- rozwój nowych technologii zgodnych z zasadami ochrony środowiska naturalnego,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- poprawę warunków pracy i płacy pracowników,
- wspieranie organizacyjne, materialne lub finansowe ważnych przedsięwzięć społecznych, ekologicznych, kulturalnych, sportowych itp.
- racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów naturalnych,
- krzewienie w środowisku zawodowym wartości i zachowań społecznych zgodnych z zasadami etyki,
- kształtowanie w środowisku przedsiębiorców pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca inwestowania.

Dla rozwoju gmin, powiatów czy województw niezbędny jest stały dopływ czynników rozwojowych, przede wszystkim kapitału finansowego, technologii, elementów rzeczowych, siły roboczej oraz informacji. Ich pozyskanie coraz częściej jest celem specjalnie zaprogramowanych działań marketingowych zorientowanych zewnętrznie – poza granice danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Zewnętrzne rynki docelowe miast i wsi, gmin, powiatów i województw to inne jednostki terytorialne dysponujące mobilnymi zasobami czynników wytwórczych, których właściciele skłonni są przemieścić je, szukając efektywniejszych form i miejsc ich wykorzystania.

Marketing terytorialny ukierunkowany zewnętrznie może obejmować działania adresowane do osób bądź instytucji krajowych lub też do osób i instytucji zagranicznych.[19] W ten sposób wyróżnione zostają dwa segmenty tego marke-

[18] Por. K. Walsh, *Marketing in Local Government*, Longman, London 1989.
[19] Por. Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Place's – Attracting Investment*, Industry and Tourism to Cities, Staates and Nations, The Free Press, New York 1993.

tingu, czyli marketing zewnętrzny I (krajowy) oraz marketing zewnętrzny II (międzynarodowy).

Istotą marketingu terytorialnego zorientowanego zewnętrznie jest rozpoznanie motywów rządzących decyzjami migracyjnymi osób fizycznych i ich grup, właścicieli i menedżerów firm oraz organów nadzorczych, a następnie stworzenie przekonującej oferty pod ich adresem, opartej na kompozycji walorów atrakcyjności danej jednostki osadniczej i bezpośrednie lub pośrednie przedstawienie jej, wraz z argumentacją perswazyjną prowadzącą do „sukcesu". Marketingowe stymulowanie procesów wymiennych między różnymi jednostkami osadniczymi oznacza w praktyce wykorzystanie szerokiego instrumentarium środków oddziaływania uwzględnionych w marketingowej strategii gminy lub regionu.[20]

Relacje między pracownikami organów samorządowych oraz instytucjami i firmami świadczącymi usługi publiczne a klientami – interesantami określają miejsce tzw. marketingu partnerskiego.

Marketing partnerski to stosunkowo nowy termin stworzony dla określenia marketingu szczególnie zaawansowanego i opartego na nowej koncepcji obsługi klientów oraz formie wzajemnych powiązań. Marketing partnerski na gruncie działalności publicznej jednostek terytorialnych oznacza więc partnerski stosunek między pracownikiem a interesantem (w języku urzędniczym zwanym „stroną") cechujący się:

- służebną rolą urzędnika w stosunku do interesanta,
- uznawaniem pełni praw interesanta w zakresie posiadania niepełnej informacji, niewiedzy, wątpliwości, obrony własnego interesu itp.,
- udzielaniem niezbędnej pomocy i doradztwem,
- stworzeniem dogodnych warunków obsługi interesantów,
- akceptacją jego osoby i pozytywnym nastawieniem,
- osobistym zainteresowaniem załatwieniem sprawy interesanta,
- zaangażowaniem i rzetelnym wykonywaniem obowiązków,
- przestrzeganiem procedur i terminów formalnych,
- wysokimi kompetencjami merytorycznymi i interpersonalnymi pracowników,
- dostosowywaniem ilości i jakości usług do potrzeb oraz oczekiwań interesantów,
- traktowaniem interesanta jako człowieka a nie „sprawy".

Partnerstwo w stosunkach pracowników komunalnych i samorządowych z interesantami prowadzi do wzrostu wzajemnego zaufania, wzrostu poparcia społecznego dla działalności władz oraz wzrostu satysfakcji z pracy. Kształtuje ono ponadto lojalność i wieloletnią współpracę między podmiotami marketingu terytorialnego.

[20] Por. T. Sumień, *Marketing obszarowy miast, gmin, regionów – ważny instrument rozwoju zrównoważonego*, „Człowiek i Środowisko", t. 21, nr 2/1997.

1.2.7. Marketing własny i obcy jednostki terytorialnej

Marketing jednostki terytorialnej leży w gestii odpowiednich władz samorządowych i ich organów. Z tego oczywistego stwierdzenia wynika, że władze te:

- formułują strategię marketingową swojej jednostki,
- inicjują przedsięwzięcia marketingowe w ramach ustalonego planu,
- organizują i finansują kampanie i środki reklamowe,
- współpracują z wyspecjalizowanymi biurami i agendami marketingowymi,
- uczestniczą w opracowaniu koncepcji środków marketingowych,
- prowadzą analizy marketingowe,
- prowadzą i koordynują badania marketingowe,
- gromadzą i opracowują informacje marketingowe, oceniają skuteczność i efektywność działalności marketingowej,
- koordynują przedsięwzięcia marketingowe innych organizacji zlokalizowanych na terenie danej jednostki przestrzenno-administracyjnej.

Władze lokalne występują więc w roli głównego podmiotu przygotowującego, organizującego, realizującego, koordynującego i kontrolującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego „miejsca", w których określona jednostka terytorialna jest głównym obiektem odniesienia dla oferowanych partnerom korzyści. W tym momencie pojawia się pytanie – czy działania marketingowe programowane przez władze lokalne obejmują cały wysiłek marketingowy danej społeczności, w którym akcentowana jest dana jednostka terytorialna?

Aby odpowiedzieć na sformułowane pytanie, należy po pierwsze przypomnieć, iż jednostka terytorialna występuje w działaniach marketingowych w dwojakiej formie:

- jako przedmiot (podstawa odniesienia korzyści) w działaniach marketingu terytorialnego,
- jako ważna charakterystyka lokalizacyjna oferty w marketingu realizowanym przez osoby i organizacje na ich własny użytek (podstawą odniesienia korzyści oferowanych klientom jest produkt w innej formie itp. dobro materialne, usługa, idea, osoba).

Po drugie należy rozdzielić podmioty inicjujące działania marketingowe na kolejne dwie grupy:

- podmioty marketingu funkcjonujące, zlokalizowane lub zamieszkujące w danej jednostce osadniczej,
- podmioty marketingu niezwiązane bezpośrednio z danym „terytorium".

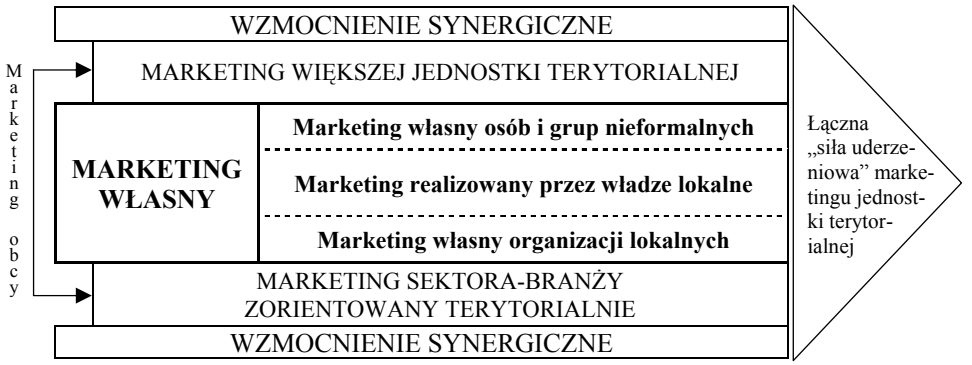
Po trzecie wyodrębnić należy także dwie dalsze grupy podmiotów marketingu terytorialnego, a więc:

- podmioty marketingu będące osobami fizycznymi,
- podmioty marketingu będące instytucjami.

Po czwarte należy wskazać, że jednostka osadnicza będąca podmiotem marketingu terytorialnego jest częścią składową większej jednostki przestrzenno-administracyjnej, która potencjalnie może realizować własny program marketingowy. Wynika z tego, że jednostka osadnicza prowadzi marketing bezpośrednio ukierunkowany na własne terytorium, ale równocześnie jest przedmiotem marketingu większej całości terytorialnej jako jej integralna część. Przykładowo, każda gmina prowadzi marketing własny, ale także korzysta z efektów marketingu prowadzonego przez powiat lub odpowiednie województwo (por. rysunek 1.5.).

RYSUNEK 1.5.

Struktura marketingu jednostki terytorialnej – marketing własny a inne elementy składowe



Źródło: opracowanie własne.

Marketing prowadzony przez osoby i instytucje lokalne, powiązane bezpośrednio z jednostką osadniczą poprzez zamieszkiwanie lub funkcjonowanie na danym terenie, w tym przede wszystkim marketing prowadzony przez władze samorządowe, nazwać można „marketingiem własnym". W jego skład wchodzą więc wszystkie przedsięwzięcia marketingowe organów władz, mieszkańców, w tym pojedynczych osób fizycznych, prowadzone na użytek własnej aktywności gospodarczej, artystycznej, naukowej, edukacyjnej, a także różnorodnych organizacji lokalnych realizujących przyjęte cele marketingowe.

Dopełnieniem marketingu własnego jednostki osadniczej jest „marketing obcy". Określony on jest przez całokształt programów marketingowych, z jednej strony, jednostki terytorialnej wyższego szczebla (większej pod względem obszarowym), w których to programach pośrednio uczestniczy także dana jednostka osadnicza oraz z drugiej strony, programów sektora lub branży o wyraźnym profilu terytorialnym. W tym przypadku prezentacja walorów sektora gospodarki, jej działu, gałęzi czy branży przemysłowej jest równocześnie prezentacją regionu, miasta, gmin wyspecjalizowanych w tych dziedzinach działalności gospodarczej. Przykładowo, marketing turystyki górskiej równocześnie będzie

marketingiem rejonów górskich lub konkretnych gmin i miast wyspecjalizowanych, ze względu na ich położenie, w tej formie turystyki.[21]

Na marketingową siłę oddziaływania gminy, powiatu lub województwa wpływa w pewnej mierze czynnik nazwany „wzmocnieniem synergicznym", a będący efektem nałożenia się różnorodnych środków stymulowania zainteresowanych grup odniesienia, inicjowanych i realizowanych przez różne podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, ale umiejętnie koordynowanych i wykorzystywanych przez służby marketingowe danej jednostki terytorialnej. Efekt synergiczny będzie tym większy, im większe będzie pośrednie zaangażowanie władz lokalnych w organizowanie rozmaitych imprez o charakterze marketingu na własnym terenie (przez inne organizacje) w postaci chociażby:

- zezwoleń formalnych,
- udostępniania obiektów,
- zgody na używanie symboliki miasta, regionu itp.,
- uczestnictwa przedstawicieli władz lokalnych,
- nagłaśniania we własnych mediach,
- sponsorowania lub patronatu,
- udostępniania informacji marketingowej,

ale równocześnie im częściej w kampaniach marketingowych firm w działaniach informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez grupy społeczne, a nawet pojedyncze osoby (w tym liderów opinii) pojawiać się będą takie ich charakterystyki, jak: miejsce lokalizacji działalności (miejscowość, gmina, powiat, województwo), główny obszar wpływów rynkowych, miejsce zdobywania wykształcenia, miejsce wypoczynku czy ich sympatie i przywiązanie emocjonalne do niektórych rejonów kraju zwane „patriotyzmem lokalnym".

Podkreślając znaczenie efektu synergicznego w marketingu terytorialnym, zamierzano szczególnie zaakcentować fakt, iż nie sztuką jest dla organów władz lokalnych prowadzić samodzielne działania marketingowe, ale sztuką jest umiejętne włączenie się i wykorzystanie dla własnych celów przedsięwzięć marketingowych realizowanych przez podmioty „obce", a zwłaszcza przedsiębiorstwa i ich grupy.

1.2.8. Poziomy marketingu terytorialnego

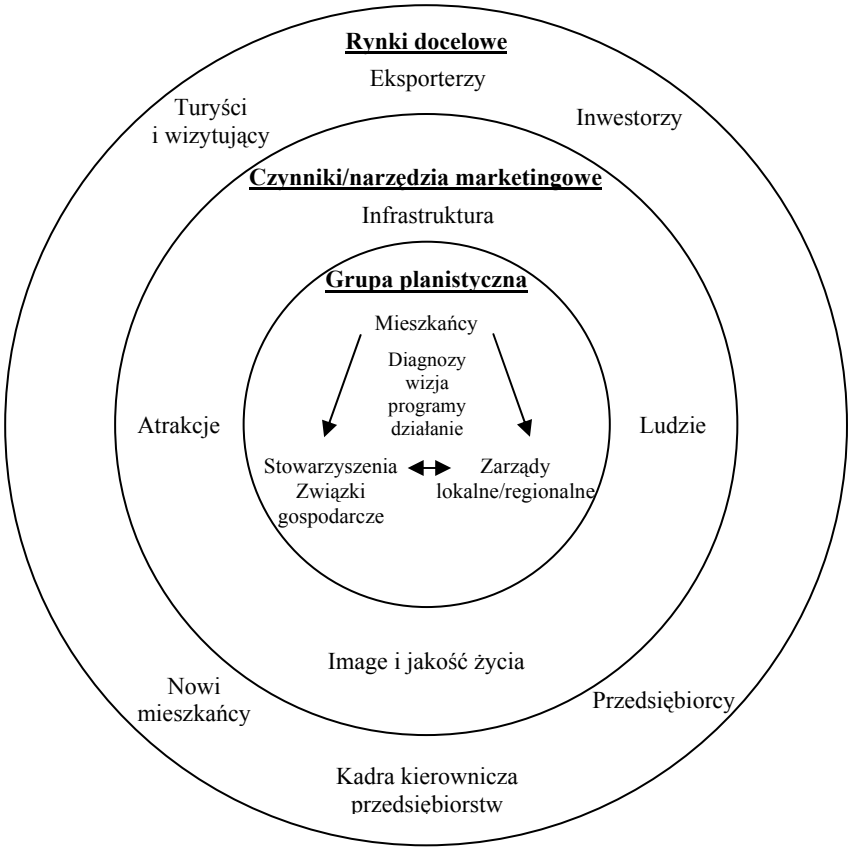
Dotychczas problemy marketingu terytorialnego rozpatrywano w różnych ujęciach i przekrojach, wyjaśniając jego istotę, strukturę oraz warunki funkcjonowania i rozwoju. Nie ustosunkowano się jednak do ważnej kwestii związanej z głównym, przytoczonym już ogólnym paradygmatem marketingu, czyli formuły „kto, co i komu oferuje". Rozwinięciem podanej kwestii jest wprowadzona przez Ph. Kotlera, D.H. Haidera i I. Reina propozycja różnicowania trzech poziomów marketingu terytorialnego, będąca propozycją wydzielenia i uporząd-

[21] Por. J. Marak, *Marketingowa strategia rozwoju turystyki – na przykładzie gminy Oborniki Śląskie*, „Samorząd Terytorialny", nr 12/1994.

kowania podmiotów marketingu oraz ich wzajemnych powiązań (por. rysunek 1.6.).

RYSUNEK 1.6.

Poziomy marketingu terytorialnego (marketingu miejsca)



Źródło: Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Place`s – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, Staates and Nations*, The Free Press, New York, 1993, s. 19.

I tak autorzy ci wyróżnili odpowiednio:[22]

- poziom I, a więc „grupę planistyczną",
- poziom II, a więc „czynniki – narzędzia marketingowe",
- poziom III, a więc „rynki docelowe".

Poziom pierwszy marketingu terytorialnego, odpowiadający na pytanie „KTO?", określa skład grupy planistycznej, czyli osób oraz instytucji inicjujących, przygotowujących, realizujących i koordynujących całokształt działań marketingowych dotyczących danej jednostki przestrzenno-administracyjnej.

[22] Por. Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Place`s…*, op. cit.

W skład grupy planistycznej, wchodzą więc:

- zarządy lokalne bądź regionalne (odpowiednich jednostek podziału administracyjnego kraju),
- stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstwa i ich grupy, izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbistyczne itp.),
- mieszkańcy.

Wszystkie wymienione podmioty, mając na uwadze jeden, wspólny cel – „podnoszenie atrakcyjności jednostki osadniczej", ściśle współpracują ze sobą, opracowując na użytek marketingu swojego miasta lub innego obszaru odpowiednie diagnozy, wizje (prognozy), programy, ale również realizując bezpośrednio lub pośrednio określone przedsięwzięcia. W odpowiednich organach zasiadają mieszkańcy lub ich przedstawiciele, na ich barkach spoczywa też główny ciężar odpowiedzialności za efekty programów marketingowych.

Drugi poziom marketingu, odpowiadający tym razem na pytanie „CO?", określa zespół środków (narzędzi) marketingowych będących instrumentami oddziaływania grupy planistycznej. Środki te to różnego rodzaju zasoby, warunki oraz cechy posiadane przez jednostkę osadniczą, które generują korzyści istotne dla zainteresowanych grup odniesienia. Jako zespół instrumentarium marketingowego wchodzą one w skład kompozycji zwanej marketingiem-mix.

Ph. Kotler, D.H. Haider i I. Rein do drugiego poziomu marketingu terytorialnego zaliczyli takie narzędzia stymulowania opinii, postaw oraz zachowań osób i instytucji, jak:

- infrastruktura,
- ludzie,
- image i jakość życia,
- atrakcje.

Z pewnością cztery grupy elementów określających zespół środków marketingowych jednostki terytorialnej nie wyczerpują całokształtu możliwych do wykorzystania instrumentów, jednak należy traktować je jako podstawę, jako punkt wyjścia dla dalszych szczegółowych rozróżnień uwzględniających doświadczenia innych obszarów sektorowych marketingu, ale także opierających się na specyfice i odmienności marketingu terytorialnego.

Trzeci poziom marketingu terytorialnego, odpowiadający w tym przypadku na ostatnie pytanie „KOMU?" lub „DLA KOGO?", identyfikuje „rynki docelowe", a więc grupy adresatów działań marketingowych jednostek osadniczych, czyli innymi słowy osoby lub instytucje i przedsięwzięcia. W odniesieniu do nich formułowane są określone oferty będące zbiorem korzyści, jakie podmioty te mogą otrzymać, ale pod warunkiem podjęcia decyzji zgodnej z oczekiwaniami grupy planistycznej.

Rynki docelowe w marketingu terytorialnym, chociaż będą przedmiotem odrębnych wyjaśnień i komentarzy w dalszej części pracy, w tym momencie sprowadzone zostaną do następujących grup podmiotów (za cytowanymi wcześniej autorami):

- nowi mieszkańcy,
- turyści i wizytujący,
- eksporterzy,
- inwestorzy,
- przedsiębiorcy,
- kadra kierownicza przedsiębiorstw.

Właśnie w przypadku tych podmiotów chodzi o ukształtowanie takich ich opinii, postaw oraz sposobów zachowania się, które są korzystne dla jednostki osadniczej, gdyż mogą zapewnić jej lepsze warunki rozwojowe dzięki pozyskaniu deficytowych czynników. W praktyce oznaczać to będzie nowe środki finansowe, nowe inwestycje, nowe miejsca pracy, nową kwalifikowaną siłę roboczą, nową siłę nabywczą, nowe rynki dóbr i usług.

1.3. Marketing terytorialny jako rynkowa koncepcja pozyskiwania czynników rozwojowych jednostek przestrzenno-administracyjnych

Akceptacja oraz systematyczny rozwój marketingowego systemu myślenia i działania na gruncie badań przestrzenno-ekonomicznych nie oznacza, że zarówno w sferze samej koncepcji marketingu terytorialnego, jak i w praktyce funkcjonowania różnego rodzaju jednostek osadniczych wyjaśnione i zaprezentowane zostały wszystkie istotne kwestie metodologiczne, strukturalne i operacyjne. Chodzi o pełną i pogłębioną identyfikację problemów marketingowego ujęcia „rynku miast i regionów", która opierając się na współczesnych, ogólnych zasadach i regułach marketingowych w sposób jednoznaczny i przejrzysty wyjaśniałaby mechanizmy oraz struktury sieci sprzężeń między jednostkami składowymi przestrzeni społeczno-ekonomicznej, w tym zwłaszcza charakter, kierunki i intensywność przepływów ich czynników rozwojowych oraz przebieg odpowiednich procesów decyzyjnych.

Stosunkowo wiele opracowań i publikacji naukowych poświęconych różnym zagadnieniom marketingu terytorialnego (ich autorzy używają również określeń: marketing miejsc, marketing miejski, marketing regionalny, marketing samorządowy) pomija wątki teoretyczno-koncepcyjne i ogólne, nie ustosunkowując się chociażby do zagadnień istoty procesów wymiennych między jednostkami osadniczymi i ich partnerami (podmiotami wymiany), kształtowania wartości czy jej struktury wewnętrznej. Wielu autorów przyjmuje tym samym „ciche" założenie o podobieństwie, a może nawet identyczności procesów marketingowych na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych oraz na rynku miast i regionów. Sprawą wielokrotnie podkreślaną i akcentowaną, sprawą niebudzącą wątpliwości jest brak możliwości wprowadzenia prostych i bezpośrednich analogii między ogólnymi, uniwersalnymi systemami marketingu wypracowanymi z re-

guły na rynku dóbr konsumpcyjnych oraz na rynku „ofert" jednostek terytorialnych. W praktyce oznaczało to istnienie uzasadnionych trudności z udzieleniem odpowiedzi na podstawowe pytania wyrażające marketingową orientację oraz marketingową koncepcję zarządzania jednostkami osadniczymi, a mianowicie:

- jakie „miejsca" mogą być aktywnym podmiotem marketingu?
- jakie główne cele marketingowe przyświecają jednostkom terytorialnym?
- kto jest adresatem działań marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych?
- co składa się na ofertę miast i regionów?
- jakie wartości tworzą „wartość dla klienta"?
- jakie są główne obszary instrumentalne działań marketingowych jednostek osadniczych?

Wymienione pytania nie wyczerpują pełnej listy problemów i wątpliwości natury koncepcyjnej związanych z marketingiem terytorialnym. W niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba wyjaśnienia tylko niektórych kwestii, jakie wynikają z podanych pytań. Główna uwaga autora skupiona została bowiem na procesie kształtowania i wymiany wartości w marketingu terytorialnym oraz na odpowiednich zasadach, procedurach i podmiotach podejmowania decyzji.

1.3.1. Relacje wymienne w marketingu terytorialnym – transfery wartości

W marketingu „miejsc", w tym przypadku utożsamianych z jednostkami osadniczymi, wartości obejmują różnorodne elementy, a raczej związane z nimi korzyści, które w większym lub mniejszym stopniu spełniają oczekiwania uczestników transakcji. Wymiana wartości między miastem (regionem) a inwestorem sprowadza się do oferowania całej listy jednostkowych korzyści ważnych dla przedsiębiorcy poszukującego nowych, atrakcyjnych lokalizacji dla przedsięwzięcia biznesowego. W zamian jednostka przestrzenno-administracyjna wzbogaca się o czynniki rozwojowe dynamizujące funkcjonowanie jej systemu gospodarczego. Na korzyści inwestora mogą składać się takie elementy, jak:

- wartość udostępnionych gruntów, nieruchomości i dóbr ruchomych,
- wartość udostępnionych zasobów naturalnych i przyrodniczych,
- wartość dotacji i subwencji (pomoc publiczna),
- wartość przekazanych informacji,
- wartość marketingowego wizerunku gminy bądź regionu,
- wartość dostępu do rynku zbytu,
- wartość dostępu do infrastruktury ekonomicznej, technicznej i społecznej.

Inwestor, którym może być osoba fizyczna lub instytucja, podejmuje decyzję o lokalizacji przedsięwzięcia na podstawie jego oceny finansowej. Istotne znaczenie w ocenie mają różnorodne pozycje szeroko rozumianych kosztów, ja-

kie musi on ponieść w związku z wyborem nowej lokalizacji. Do kosztów tych zaliczyć można koszty:

- finansowe uruchomienia przedsiębiorstwa – jego budowy lub zakupu określonej liczby miejsc pracy,
- zaangażowania czynników produkcyjnych – materialnych i osobowych,
- kształtowania sieci zaopatrzenia i systemu dystrybucji,
- pozyskania technologii,
- zużytego czasu – bezproduktywnego czasu związanego z inwestycją,
- zużytej energii ludzi przygotowujących i realizujących nowe przedsięwzięcie,
- zaangażowania psychicznego personelu,
- różnic społeczno-kulturowych w związku z przemieszczaniem się między różnymi strefami.

Wartość dostarczana inwestorowi przez określoną jednostkę osadniczą stanowi różnicę między transferowanymi wartościami, czyli wartością przekazywaną a wartością otrzymywaną. Różnica ta służy więc do oceny atrakcyjności inwestora dla miasta – regionu oraz przeciwnie, oceny atrakcyjności inwestycyjnej miasta – regionu dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Każda z zaangażowanych stron procesu decyzyjnego wyboru lokalizacji firmy świadomie i celowo kształtuje ilość oraz rodzaj przekazywanych partnerowi wartości marketingowych, prowadząc specyficzną „grę" z konkurentami.

Wymiana wartości marketingowych jako podstawa oraz wyraz działania i myślenia zorientowanego na klienta dotyczy wszystkich podmiotów oraz grup odniesienia układu terytorialnego. W każdym przypadku przygotowanie i oferowanie zestawu korzyści poprzedzić należy szczegółową analizą potrzeb i oczekiwań każdej z docelowych grup osób czy instytucji.

Dwustronne powiązania jednostek przestrzenno-administracyjnych z zewnętrznymi i wewnętrznymi grupami klientów tworzą spójne i wieloelementowe sieci wzajemnych zależności, których trwałość uzależniona jest od rozkładu korzyści między poszczególnymi elementami – korzyści bieżących i przyszłych. Kształtowanie lokalnych, regionalnych oraz krajowych sieci powiązań jednostek terytorialnych stanowi właściwy cel ich aktywności marketingowej.

1.3.2. Czynniki rozwojowe miast, gmin i regionów oraz ich źródła

Rozwój jednostek przestrzenno-administracyjnych, wyrażający systematyczny, długofalowy trend pozytywnych zmian w ich szeroko rozumianych zasobach gwarantujących jednostkom, ich grupom oraz całej wspólnocie coraz to lepsze zaspokojenie ich potrzeb materialnych i duchowych, uzależniony jest od dostępu do podstawowych czynników zwanych w gospodarce miejskiej i regionalnej czynnikami rozwojowymi.

Czynniki rozwojowe miast, gmin i regionów podzielić można za klasykami ekonomii na trzy grupy, używając właściwej terminologii, czyli na ziemię, kapitał i pracę.

Czynnik rozwojowy „ziemia" wiąże się z posiadaniem i dostępem do wolnych terenów możliwych do wykorzystania w charakterze działek budowlanych, komercyjnych, usługowych, rekreacyjnych. Powodzenie działalności gospodarczej wiąże się bowiem z „zagospodarowaniem przestrzeni", zwłaszcza w takich sektorach jak rolnictwo i leśnictwo, częściowo budownictwo (mieszkaniowe, drogowe, przemysłowe), ale także w sektorze handlu i usług, turystyki i rekreacji. Jak pokazuje doświadczenie i liczne przypadki polskich miast oraz regionów, szczególnie trudnymi są sytuacje, kiedy niezbędne dla rozwoju tych jednostek osadniczych obszary są własnością prywatną – osób i instytucji prywatnych. Ich pozyskanie jest możliwe drogą działań formalnoprawnych, poprzez odpowiednie decyzje administracyjne, bądź drogą zintegrowanych, wielokierunkowych i systematycznych działań marketingowych zorientowanych na zmianę postaw, zachowań i decyzji właścicieli zasobów gruntowych. Działania marketingowe, poprzedzone szerokim rozpoznaniem lokalnego środowiska społecznego – indywidualnych i instytucjonalnych ogniw decyzyjnych, ich oczekiwań, systemów wartości i celów życiowych, sposobów myślenia i argumentacji oraz tradycji i zwyczajów, stanowią jedyną alternatywę pozyskania „terenu" – włączenia go do posiadanych już zasobów, z przeznaczeniem na realizację wspólnych zamierzeń i projektów ogólnorozwojowych. Główny problem sprowadza się więc do przygotowania oczekiwanego i akceptowanego zakresu wartości – korzyści marketingowych oferowanych osobom fizycznym, instytucjom społecznym, organom samorządowym jako rekompensatę za pozytywną decyzję i związane z nią koszty własne udostępnienia „ziemi".

W ujęciu przedmiotowym „kapitał" to środki pieniężne własne i obce, krajowe i zagraniczne, realne i potencjalne, które można przeznaczyć na inwestycje, remonty i modernizacje tworzące nowe miejsca pracy, stwarzające dogodniejsze warunki życia, pracy oraz wypoczynku mieszkańcom oraz wizytującym. To także kapitał zmaterializowany w postaci trwałych i nietrwałych środków produkcyjnych pochodzących ze źródeł wewnętrznych i transferowanych z zewnątrz, w tym zasoby naturalne i przetworzone przez człowieka, służących do zaspokojenia potrzeb gospodarczych firm oraz instytucji, a także osób i wszystkich ich grup.

Pozyskiwanie kapitału przez jednostki osadnicze wyrażone ilościowo i wartościowo stanowi poważne wyzwanie organizacyjne dla ich władz administracyjnych i samorządowych, dla samych przedsiębiorstw oraz ich związków, a także dla lokalnych organizacji społecznych, politycznych i lobbistycznych. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji niedoboru różnorodnych środków kapitałowych oraz związanych z nim zjawisk wzajemnego konkurowania miast i regionów o zdobycie niezbędnych, deficytowych czynników ich rozwoju. Również i w tym przypadku właściwym rozwiązaniem jest przygotowanie i wdrożenie ofensywnej strategii marketingowej zorientowanej na inwestorów, przedsiębiorców, fundusze inwestycyjne, izby gospodarcze oraz instytucje publiczne, więc podmioty decydujące o przestrzennej alokacji zasobów kapitałowych w skali krajowej i międzynarodowej. Skuteczność takich strategii zależy nie tylko od zestawu

środków oddziaływania, ale przede wszystkim od pełnej identyfikacji rynku inwestycyjnego, jego struktury podmiotowej i przedmiotowej oraz mechanizmów, powiązań i procedur decyzyjnych. Potrzeby i oczekiwania inwestorów, ich cele osobiste i biznesowe są jedynym właściwym punktem odniesienia dla kształtowania ofert, propozycji i projektów inwestycyjno-rozwojowych maksymalizujących łączną ich wartość marketingową.

Ostatnia grupa czynników rozwoju jednostek osadniczych, czyli „praca" dotyczy szeroko rozumianego czynnika ludzkiego. Rozwój miast i regionów zależy bowiem od ludzi zaangażowanych w zarządzanie całością układu społeczno-urbanistycznego i przestrzenno-gospodarczego oraz ludzi – użytkowników i konsumentów dóbr i usług komunalnych. „Praca" jako czynnik rozwoju regionalnego to przede wszystkim aktywni zawodowo mieszkańcy i migranci tworzący ogólne zasoby ludzkie tych jednostek, a zaangażowani w procesy wytwarzania, dystrybucji i konsumpcji dóbr oraz usług lokalnych. Od wielkości potencjału ludzkiego miast i regionów, a więc realnych i potencjalnych zasobów demograficznych zależy teraźniejszość i przyszłość tych jednostek osadniczych. Szczególne znaczenie mają zasoby i jakość kwalifikowanej siły roboczej. Pozyskiwanie i utrzymywanie niezbędnych zasobów czynnika ludzkiego w drodze realizacji długofalowych programów demograficznych, gospodarczych i migracyjnych jest jednym z najważniejszych celów marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych.

Reasumując niniejsze wywody można stwierdzić, że istotą marketingu terytorialnego, jego nadrzędnym celem ogólnym jest zmiana postaw, zachowań oraz decyzji podmiotów rynkowych warunkujących przepływy głównych czynników rozwojowych jednostek osadniczych oraz odpowiednich praw i sposobności. W wyniku realizacji kompleksowych, skoordynowanych strategii marketingowych podmioty decyzyjne – adresaci działań marketingowych – kreują strumienie zasobów „ziemi", kapitału i pracy jako czynników rozwojowych terytoriów. Zróżnicowana dynamika rozwojowa poszczególnych obszarów, z reguły utożsamiana i wyjaśniana ograniczonymi zasobami własnymi czynników rozwojowych, w dużej mierze jest funkcją marketingowej aktywności, oryginalności odpowiednich projektów, trafności analiz potrzeb i oczekiwań decydentów oraz kreatywności własnych służb. Jako przedsięwzięcia absolutnie niezbędne i konieczne w wymiarze miast, gmin i regionów należy widzieć systematyczne inwentaryzowanie zasobów wewnętrznych czynników rozwojowych, ich porządkowanie i opracowywanie formalne oraz ciągłe monitorowanie zmian potrzeb w tym zakresie, wynikających z nowych planów przestrzenno-urbanistycznych, przedsięwzięć rozwojowych, inicjatyw własnych i obcych. Marketingowe plany pozyskiwania czynników rozwojowych i wspierające je programy operacyjne należy traktować jako dopełnienie systemu zasilania wewnętrznego i zewnętrznego zdeterminowanego administracyjnie, a polegającego na systemie dotacji i subwencji, dopłat i zwrotów oraz nakazów, ograniczeń i barier formalnoprawnych.

1.3.3. System tworzenia i dostarczania wartości w marketingu miast, gmin i regionów

Wartość dla klienta jako podstawa kształtowania jego zadowolenia jest niewątpliwie kategorią złożoną. Dotyczy to wszelkich form i wariantów kontaktów między oferentem a odbiorcą – adresatem określonych dóbr, świadczeń informacji oraz innych wymienionych już poprzednio elementów strumieni powiązań podmiotów rynkowych. Złożoność ta ma jednak szczególny charakter i wymowę w przypadku marketingu terytorialnego, którego podstawą są relacje między jednostką przestrzenno-administracyjną a całą rzeszą wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia – rynków docelowych. Rozpoznawanie struktury przekazywanych wartości, identyfikacja całego procesu jej tworzenia i przekazywania jest więc przedsięwzięciem koncepcyjnym szczególnie trudnym.

Przedstawioną w niniejszym miejscu próbę projekcji procedur i sposobów tworzenia wartości dla klienta w marketingu miast, gmin i regionów oparto na koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera. Metoda ta bowiem w sposób bardzo przejrzysty i poglądowy prezentuje strukturę składową całego procesu powstawania wartości marketingowych z uwzględnieniem powiązań wzajemnych działań i ich istotności dla efektu końcowego.

Adaptacja koncepcji łańcucha wartości dla wyjaśnienia sposobu tworzenia wartości dla klientów jednostek osadniczych napotyka jednak na szereg trudności i barier. Wynikają one przede wszystkim z następujących okoliczności:

- oferta miast, gmin i regionów – ich specyficzne produkty są w znacznej mierze nieporównywalne,
- podstawą oferowanych wartości są najczęściej zasoby nieruchomości i ich specyficzne, wyjątkowe cechy,
- produkty terytorialne to z reguły usługi – czynności i świadczenia o charakterze użytkowym, które nie mają cech materialnych lub posiadają je tylko warunkowo,
- kształtowanie wartości nie wykazuje podobieństwa do cyklu produkcyjno-rynkowego dóbr materialnych,
- procedury kształtowania wartości dla różnych grup klientów wykazują istotne zróżnicowanie, dlatego też każdy przypadek należy rozpatrywać odrębnie.

Uwzględniając sformułowane zastrzeżenia przyjęto założenie, że projekcja łańcuchów wartości dotyczyć będzie wybranych grup odniesienia – zorientowanych rynkowo ofert dla inwestorów, turystów i mieszkańców.

Pierwszy z rozpatrywanych projektów dotyczy grupy inwestorów oraz sposobu tworzenia wartości dla tych specyficznych, niewątpliwie kluczowego znaczenia klientów instytucjonalnych. Koncepcję łańcucha wartości dostarczanych inwestorom przez określone miasto lub region ujęto, podobnie jak w schemacie porterowskim, w dziewięć najistotniejszych z punktu widzenia strategicznego działań, które łącznie kreują wartości i koszty w relacjach wymiennych typo-

wych dla marketingu terytorialnego. Na liczbę tę składają się: pięć działań – operacji pierwotnych i cztery działania wspierające.

Działania pierwotne, nadające podstawowe znaczenie dla efektu końcowego – zakresu oferowanej wartości, ale także i dla wielkości ponoszonych kosztów, składają się z następującego ciągu działań tworzących sekwencję logiczną:

- inwentaryzacja własnych zasobów czynników produkcyjnych,
- przygotowanie koncepcji udostępniania walorów inwestycyjnych pod względem zakresu i rodzajów,
- opracowanie kompleksowych ofert z uwzględnieniem wsparcia zewnętrznego,
- akwizycja ofert i marketing,
- obsługa i świadczenia dodatkowe dla inwestorów.

Wymieniona lista głównych przedsięwzięć prowadzących do ostatecznego ukształtowania wartości zorientowanej na inwestora uwzględnia na wstępie działania operacyjne związane z rozpoznaniem, wstępną wyceną oraz ewidencją posiadanych przez jednostkę osadniczą czynników produkcyjnych, w tym także czynników, które jednostka może przejąć w drodze darowizny lub wykupu. Czynności te obejmują więc inwentaryzację zasobów własnych materialnych – surowców, energii, środków pieniężnych, maszyn i narzędzi oraz całości zasobów ludzkich, w tym kadry pracowników wykwalifikowanych. Szczególna uwaga skoncentrowana winna być na tych materialnych i niematerialnych składnikach zasobów, które jednostka posiada lub może posiadać, a które są niewykorzystywane produkcyjnie – wolnych terenach inwestycyjnych, halach i magazynach, liniach produkcyjnych, złożach surowców, wolnej sile roboczej, projektach i technologiach itp.

Drugą grupą działań wchodzących w skład łańcucha wartości dla inwestorów są operacje związane z przygotowaniem koncepcji udostępniania zinwentaryzowanych i opracowanych zasobów produkcyjnych. W tym przypadku chodzi o przeprowadzenie szacunków, symulacji oraz kompleksowych ocen potrzeb i oczekiwań inwestorów, ofert konkurencji (innych miast oraz regionów w kraju i za granicą), możliwości uzyskania kredytów, emisji obligacji komunalnych, a także możliwości uzyskania zewnętrznej (centralnej) pomocy publicznej jako uzupełnienie własnego wkładu inwestycyjnego.

W kolejnym elemencie łańcucha wartości dla inwestora ma miejsce ostateczne zestawienie ofert inwestycyjnych kompleksowo ujmujących całokształt walorów miasta lub regionu w przekroju grup przedsiębiorców, funduszy inwestycyjnych, instytucji typu konsorcja, a nawet indywidualnych inwestorów krajowych lub zagranicznych. Zestawione oferty prezentują szczegółowe walory jednostek i odpowiednich obszarów z punktu widzenia oczekiwań inwestorów oraz cały system wsparcia finansowo-podatkowego, materialno-rzeczowego i organizacyjno-technicznego nowych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Ważnym etapem całego łańcucha kształtowania wartości inwestora jest akwizycja ofert i marketing. Obejmuje on cały system komunikowania się z potencjalnymi i aktualnymi inwestorami poprzez środki masowego przekazu, spo-

tkania bezpośrednie i zaproszenia, konferencje i narady naukowe, targi i wystawy gospodarcze, misje i wyjazdy informacyjne oraz specjalnie organizowane dni, święta i uroczystości, prezentacje, happeningi, zawody sportowe itp. Szczególne znaczenie w akwizycji ofert i ich marketingu mają przedsięwzięcia o charakterze bezpośrednim, które umożliwiają prezentacje miast i regionów przez ich władze, mieszkańców, znane postacie medialne o zasięgu międzynarodowym, lokalnych polityków i innych liderów opinii. W marketingu bezpośrednim jednostek terytorialnych należy szeroko wykorzystać najnowocześniejsze środki i techniki komunikacyjne, umożliwiające szybką łączność i porozumiewanie się, kompleksową, interaktywną prezentację obszarów i ich walorów inwestycyjnych, turystycznych i bytowych. Również i w tym przypadku należy prowadzić profesjonalne kampanie promocyjno-reklamowe o wyjątkowym, niepowtarzalnym charakterze.

Jako ostatnie ogniwo łańcucha wartości dla inwestora występują działania obejmujące różnego rodzaju świadczenia dodatkowe na rzecz zainteresowanych osób i instytucji. Składają się na nie z reguły czynności pomocnicze, wspierające i dopełniające działania główne o charakterze pierwotnym, a związane z pomocą prawną, transportową, tłumaczeniową, informacyjną oraz socjalno-bytową. Szeroko rozumiana obsługa potencjalnych inwestorów przewiduje także inne, specjalne usługi dodatkowe, często o charakterze pozabiznesowym – turystycznym, kulturowym, politycznym czy handlowym.

Łańcuch wartości w scharakteryzowanej formie, przedstawiający podstawowy proces powstawania i powiększania wartości marketingowej dla inwestora, prezentuje także zestaw działań tworzących koszty całego przedsięwzięcia. Aby zarysować cały system wartość – koszty, należy wprowadzić do schematu dodatkową grupę operacji – działania wspierające, które uwzględniają cztery ich rodzaje, czyli:

- system gromadzenia – inwentaryzacji,
- rozwój technologii i procedur,
- zarządzanie personelem,
- infrastrukturę zarządczą.

Cechą działań wspierających jest to, że występują one we wszystkich pięciu wyodrębnionych działaniach podstawowych (pierwotnych). Oznacza to, że system gromadzenia, a właściwie ewidencji odnosi się do wszystkich operacji pierwotnych, a więc zarówno inwentaryzacji (gromadzenia) zasobów produkcyjnych jednostki osadniczej, jak i następnych etapów tworzenia wartości marketingowej dla inwestora, czyli koncepcji ich udostępniania, kształtowania ofert, akwizycji i marketingu oraz obsługi i świadczeń dodatkowych. Cecha ta dotyczy także trzech pozostałych działań wspierających, a więc rozwoju technologii i procedur, zarządzania personelem oraz systemu zarządzania całością w podziale na obszary funkcjonalne – analizy, planowanie, finanse, księgowość, dział prawny, administracja ogólna.

Dzięki połączeniu sekwencji działań pierwotnych tworzących wartość dla inwestora (układ pionowy) z działaniami wspierającymi (układ poziomy) po-

wstała struktura dwuwymiarowa ukazująca ogniwa powstawania kosztów. Tworzenie wartości zawsze znajduje odzwierciedlenie w ponoszonych kosztach, które podlegać winny racjonalizacji, relatywizacji i w efekcie końcowym minimalizacji.

W strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej winno znaleźć się opracowanie koncepcji kształtowania i dostarczania wartości dla wszystkich najważniejszych grup klientów, w tym także wartości marketingowych dostarczanych turystom. Łańcuch wartości dla turystów, tworzonej celowo i systematycznie w odniesieniu do miast oraz regionów, składać się może z następujących pięciu działań pierwotnych:

- przygotowanie atrakcji turystycznych,
- tworzenie infrastruktury turystycznej,
- realizacja procesu usługowego – przyjmowanie turystów,
- aktywizacja i marketing,
- świadczenia dodatkowe

Równocześnie działania wspierające mogą uwzględniać, wymienione w przypadku charakterystyki procesu tworzenia wartości dla inwestorów, cztery poziomy operacyjne, a więc: system gromadzenia – ewidencji, rozwój technologii i procedur, zarządzanie personelem oraz infrastrukturę zarządczą. System kształtowania wartości dla klientów – turystów przewiduje systematyczne, logicznie uporządkowane zwiększanie wartości wyjściowej – jakoby naturalnej – związanej ze stałymi i doraźnymi atrakcjami turystycznymi danego obszaru. Własne walory turystyczne uzupełniają specjalnie organizowane i aranżowane imprezy, projekty, przedsięwzięcia, których wartość w znacznej mierze zależy od oryginalności, wyjątkowości, niepowtarzalności.

Kompleksowe podejście do kształtowania marketingowej orientacji miast, gmin i regionów, do świadomego kreowania ich wartości marketingowej winno przewidywać istnienie specyficznej równowagi między układami marketingowymi zorientowanymi – z jednej strony – na wszystkie grupy klientów zewnętrznych oraz – z drugiej strony – na klientów wewnętrznych – mieszkańców. Układy te nie powinny prowadzić do sprzeczności i konfliktów, winny natomiast tworzyć wzajemnie dopełniającą się, spójną i harmonijną całość. W praktyce oznacza to założenie, że cała wspólnota mieszkańców jest grupą najważniejszą jako grupa pierwotna, dzięki której możliwe są interakcje z innymi jednostkami terytorialnymi i rynkami, której interesy, oczekiwania i priorytety nie mogą zostać pominięte w „konkurencyjnych" programach marketingowych.

System tworzenia wartości dla mieszkańców, zgodnie z koncepcją M.E. Portera, jako ciąg podstawowych i wspierających operacji systematycznie zwiększających wartości również może przewidywać poprzednio opisywany schemat – pięć działań pierwotnych kreujących wartość marketingową jednostki terytorialnej dla mieszkańców oraz cztery rodzaje działań wspierających. Podstawowy zestaw działań w omawianym przypadku może składać się z następujących elementów:

- pozyskiwanie czynników rozwojowych,

- kształtowanie warunków życia i rozwoju mieszkańców,
- zaspokajanie potrzeb – udostępnianie zasobów,
- marketing i sprzedaż,
- usługi dodatkowe.

Stworzona, łączna wartość marketingowa jednostki osadniczej adresowana do wybranych grup klientów jest przedmiotem odpowiedniej transakcji wymiennej, dzięki której dociera ona ostatecznie do odbiorców, wywołując różnego rodzaju reakcje emocjonalne. Zarządzanie łańcuchem wartości w przypadku każdego podmiotu, również rozpatrywanych w tym miejscu miast, gmin i regionów, przewiduje nie tylko budowę samego łańcucha powstawania wartości całkowej, ale również tworzenia systemu jej dostarczania w formie łańcucha dostaw. Konstrukcja taka opiera się na całej sieci powiązań partnerskich osób oraz instytucji, poprzez które wykreowane wartości trafiają do klientów – konsumentów, użytkowników.

System dostarczania wartości klientom jednostek przestrzenno-administracyjnych scala w jedną całość strukturalną i funkcjonalną wszystkie podmioty uczestniczące w tworzeniu wartości jako ogniwa właściwego łańcucha dostarczania wartości. W marketingu terytorialnym w skład takiego łańcucha wchodzić mogą:

- organy władz administracyjnych i samorządowych,
- przedsiębiorstwa komunalne,
- instytucje użytku publicznego,
- przedsiębiorstwa prywatne,
- stowarzyszenia i związki,
- osoby fizyczne.

W łańcuchu tym wymienione podmioty występują w rolach dostawcy – odbiorcy wartości od momentu jej pierwotnej kreacji, poprzez stopniowe zwiększanie jej zakresu i formy, do momentu oferowania ostatecznemu odbiorcy. Sprawne funkcjonowanie całego łańcucha oparte jest na właściwych relacjach między wszystkimi partnerami, na właściwym podziale i wymianie wzajemnych korzyści generującym zysk dla każdego uczestnika.

1.4. Przesłanki kształtowania strategii marketingowej jednostek przestrzenno-administracyjnych

1.4.1. Etapy zmian rynkowej orientacji jednostek przestrzenno-administracyjnych

Analizując determinanty rozwoju marketingu terytorialnego, jego ogólną genezę, formy oraz przekroje funkcjonalne, nie sposób nie dostrzec pewnej analogii między procesem rozwoju marketingu w ogóle a rozwojem jego szczegól-

nej formy sektorowej, jaką bez wątpienia jest marketing terytorialny. I tak jak już dzisiaj powszechnie przyjmuje się i akceptuje czterofazowy proces rozwoju marketingu przedsiębiorstw, a właściwie proces zmian nastawienia firmy do swoich klientów, składający się z:

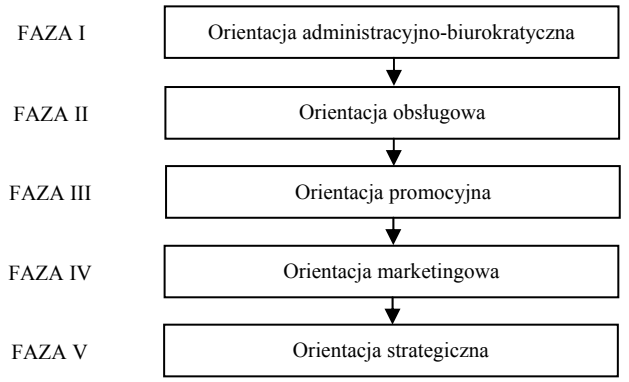
I. Fazy orientacji produkcyjnej;
II. Fazy orientacji sprzedażowej;
III. Fazy orientacji marketingowej;
IV. Fazy orientacji strategicznej;

tak w przypadku marketingu terytorialnego, w odniesieniu do długofalowego procesu przemian nastawienia władz jednostek terytorialnych do głównych partnerów oraz interesantów, zaproponować można rozpatrzenie pięciu etapów odpowiednich przeobrażeń (por. rysunek 1.7.). Cały proces składałby się z następujących faz:

Faza – Orientacja administracyjno-biurokratyczna;
Faza – Orientacja obsługowa;
Faza – Orientacja promocyjna;
Faza – Orientacja marketingowa;
Faza – Orientacja strategiczna.

RYSUNEK 1.7.

Etapy zmian orientacji jednostek przestrzenno-administracyjnych – gmin (regionów) na rynek



Źródło: opracowanie własne.

Etap I określony terminem „orientacja administracyjno-biurokratyczna" oznacza takie warunki i koncepcję organów władzy lokalnej, które charakteryzują się następującymi cechami:

- „klient – interesant" jest petentem „stroną" dla urzędów,
- najważniejsze są własne sprawy urzędu i urzędników,
- urzędnik jest w stanie psychicznej przewagi nad interesantami,
- warunki pracy i obsługi interesantów wynikają z wymagań samych pracowników organów władzy lokalnej,

- przyjęte procedury administracyjne wydłużają terminy załatwienia spraw i utrudniają ich finalizowanie,
- brak kanałów i form bieżącego kontaktowania się mieszkańców i przybywających z władzami.

W takich warunkach nie dostrzega się człowieka i jego oczekiwań, liczą się tylko regulaminy, kodeksy, paragrafy i załączniki. Władze są całkowicie oderwane od „terenu", dążą więc jedynie do zaspokojenia własnych potrzeb i ambicji.[23]

Kolejna, druga faza zwana „orientacją obsługową" jest jakościowo innym etapem rozwoju relacji urząd lokalny – interesant. Cechuje się ona dążeniem do poprawy i usprawnienia procedur obsługi klientów w urzędach administracji lokalnej oraz firmach komunalnych. Tworzy się nowe jednostki organizacyjne, formalizuje się procedury rozpatrywania spraw, zbiera się wnioski, postulaty i reklamacje klientów – interesantów, dla których świadczone są usługi publiczne. Ilość i jakość świadczonych usług oceniane są jednak przez pracowników urzędów i instytucji danej jednostki terytorialnej.

Przełomowe znaczenie dla rozwoju marketingu terytorialnego ma etap III, czyli tzw. „orientacja promocyjna" jednostek osadniczych. Na tym etapie przemian władze lokalne, doceniając znaczenie informacji w procesie podejmowania decyzji przez różnorodne podmioty, stawiają na promocję swojej miejscowości, rejonu, regionu. Za pomocą różnych form i środków promocji, bezpośrednio lub pośrednio propaguje się walory danej jednostki terytorialnej, prowadząc pojedyncze lub kompleksowe kampanie z wykorzystaniem mediów, targów oraz innych imprez masowych. Dla celów promocji przygotowuje się specjalne wydawnictwa, katalogi, ulotki, gazety i inne publikacje. Władze zatrudniają specjalistów od reklamy i *public relations*.[24]

O właściwej „orientacji marketingowej" miasta lub wsi, powiatu lub województwa można mówić dopiero na dalszym etapie relacji między organami władz lokalnych i innych jednostek samorządowych a interesantami, czyli na etapie IV. Przekształcenie orientacji promocyjnej jednostki osadniczej w jej orientację marketingową oznacza istotną zmianę koncepcji działalności wszystkich instytucji świadczących usługi publiczne, w tym przede wszystkim zarządów odpowiednich jednostek. Dominującym elementem tej koncepcji jest przyjęcie i stosowanie przez wszystkich pracowników „filozofii służby na rzecz klientów". Aby realizować w praktyce taką postawę oraz sposób myślenia i działania, należy poznać potrzeby i pragnienia wszystkich grup interesu, a przede wszystkim mieszkańców, a następnie dostosować do nich organizację, formy i warunki ich obsługi w instytucjach użyteczności publicznej.[25]

---

[23] Por. A. Andres, *Bürgernähe und Öffentlichkeitsarbeit*, „Der Städtetag", nr 4/1988.
[24] Por. R. Junghardt, *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Fundacja im. F. Eberta – Biuro na Śląsku, Gliwice 1996.
[25] Por. R. Palupski, *Marketing kommunaler Verwaltungen*, Gebundene Ausgabe, Oldenbourg – München 1997.

Ostatni, czyli piąty z wyróżnionych etapów przemian stosunku władz i innych instytucji publicznych do swoich „klientów", nazwany „orientacją strategiczną", wyraża zmiany przede wszystkim o charakterze koncepcyjno-metodologicznym w funkcjonowaniu jednostek terytorialnych. W praktyce oznacza to:

- orientację na osiąganie celów długofalowych,
- analizowanie wpływów otoczenia na sytuację jednostki osadniczej,
- kierowanie się specjalnie opracowanymi planami strategicznymi,
- rozpatrywanie wpływów konkurencji (innych jednostek) na realizację celów własnych,
- formułowanie celów działalności w ich wzajemnym powiązaniu hierarchicznym,
- posługiwanie się i wykorzystywanie najlepszych rozwiązań wzorcowych w każdej dziedzinie działalności,
- każdorazowe kontrolowanie stopnia realizacji założonych celów,
- świadome i celowe kształtowanie budżetu na działalność marketingową,
- obserwowanie i badanie zmian potrzeb i oczekiwań interesantów w zakresie ilości oraz jakości oferowanych im usług publicznych,
- stałe monitorowanie warunków i procedur obsługi interesantów w instytucjach publicznych,
- systematyczne komunikowanie się z interesantami.

Marketingowa reorientacja organów władz lokalnych, wyrażająca się nowymi procedurami, priorytetami oraz warunkami zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich grup docelowych (wewnętrznych i zewnętrznych), nowymi formami kontaktowania się i współpracy oraz nowymi sposobami postrzegania miejsca i roli klientów, nie została jeszcze zakończona.[26] Jest to proces długotrwały, wymagający odpowiednich zmian „złych tradycji", zakorzenionych schematów postępowania i zwyczajów urzędniczych oraz sposobów widzenia własnego miejsca i pozycji w kształtowaniu stosunków zaufania, poparcia i przyjaźni w relacjach „władze – interesanci".

1.4.2. Szczegółowa typologia rynków docelowych w marketingu terytorialnym

Jedną z podstawowych kwestii marketingu terytorialnego jest określenie i scharakteryzowanie docelowych grup oddziaływania, czyli adresatów działań marketingowych jednostek osadniczych zwanych w terminologii marketingowej „rynkami docelowymi". Rynkiem docelowym jest więc segment rynku (lub segmenty) obejmujący grupę względnie jednorodnych podmiotów, na którą ze-

[26] Por. J. Marak, *Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna*, Materiały seminarium „Zachowania podmiotów sfery konsumpcji", Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1993.

spół planistyczny orientuje odpowiednio skomponowaną ofertę produktową i inne działania marketingowe celem jej przekonania, pozyskania lub utrzymania.

Na adresatów działań marketingowych jednostek terytorialnych spojrzeć można z różnych punktów widzenia, wydzielając każdorazowo ich odpowiednie podgrupy. Dotychczas zwrócono uwagę na podstawowy podział rynku jednostek osadniczych zakładający rozróżnienie rynku ze względu na zakres rynku wewnętrznego (i odpowiednio marketingu wewnętrznego), a w jego ramach dwóch dalszych sfer, czyli:

- sfery I – składającej się z pracowników instytucji i przedsiębiorstw samorządu terytorialnego,
- sfery II – składającej się z osób fizycznych, przedsiębiorstw oraz instytucji lokalnych, czyli zamieszkujących lub funkcjonujących w danej jednostce terytorialnej

oraz rynku zewnętrznego (i marketingu terytorialnego zewnętrznego) z podziałem na:

- strefę I – obejmującą osoby, przedsiębiorstwa oraz instytucje spoza jednostki terytorialnej, lecz funkcjonujące na terenie danego kraju,
- strefę II – obejmującą osoby, przedsiębiorstwa oraz instytucje spoza jednostki terytorialnej, lecz funkcjonujące poza granicami danego kraju.

Również do typowych, najczęściej wskazywanych podziałów rynków docelowych w marketingu terytorialnym należy podział ze względu na formę prawną podmiotu, a więc:

- rynek osób fizycznych,
- rynek przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych),
- rynek instytucji i organizacji niedochodowych.

W grupie osób fizycznych znajdują się zarówno mieszkańcy, jak i turyści indywidualni, inwestorzy, właściciele nieruchomości, kadra kierownicza itp., zamieszkujący zarówno daną jednostkę przestrzenno-administracyjną, jak i pochodzący z innych jednostek z kraju lub z zagranicy.

Ze względu na złożone efekty oddziaływania marketingowego rynki docelowe podzielić można na kolejne trzy grupy, a więc:

- rynek tworzony przez podmioty (osoby i instytucje), w stosunku do których oczekiwane zmiany niezwiązane są z przemieszczeniami (mobilnością) osób, dóbr materialnych, środków pieniężnych, mają więc charakter „stabilizacyjny", a ich istotą jest zmiana samego sposobu myślenia odpowiednich decydentów,
- rynek tworzony przez podmioty kreujące przemieszczenie (przepływy) osób, środków pieniężnych lub dóbr materialnych,
- rynek tworzony przez podmioty (osoby i grupy), które w wyniku działań marketingowych same zmieniają miejsce pobytu, przemieszczając się sezonowo lub na stałe do danej jednostki terytorialnej.

Wśród podmiotów – adresatów marketingu terytorialnego wyróżnić można jeszcze trzy dalsze ich podziały:

a) ze względu na główny cel ich działalności:

- podmioty komercyjne – zorientowane na zysk,
- podmioty niekomercyjne – zorientowane niezyskowo,

b) ze względu na sposób stymulowania oczekiwanych zmian:
- podmioty stymulowane informacyjnie,
- podmioty stymulowane materialnie (ekonomicznie),

c) ze względu na kompetencje decyzyjne:
- podmioty inicjujące oczekiwane zmiany,
- podmioty decydujące o zakresie i formach zmian,
- podmioty koordynujące procesy przemian,
- podmioty realizujące wprowadzenie zmian,
- podmioty kontrolujące procesy przemian.

Scharakteryzowane przekroje klasyfikacyjne podmiotów marketingowego oddziaływania ze strony gmin, powiatów lub województw wskazują na ich olbrzymią różnorodność, która w głównej mierze składa się i wpływa na złożoność kształtowania strategii marketingowych jednostek osadniczych, na zakres i formę stosowanych instrumentów marketingowych oraz organizację odpowiednich przedsięwzięć marketingowych.

Jeżeli przyjąć, że celem kampanii marketingowych podejmowanych i realizowanych na rzecz konkretnych miast i wsi, gmin, powiatów oraz województw jest zmiana sposobu myślenia, zmiana opinii i ocen, to głównymi rynkami docelowymi w takich działaniach winni być:
- mieszkańcy,
- miejscowi indywidualni przedsiębiorcy,
- miejscowi indywidualni inwestorzy,
- miejscowi przedstawiciele władz,
- liderzy opinii – działacze społeczni, dziennikarze, naukowcy, twórcy,
- wysoko kwalifikowana siła robocza (miejscowa).

W przypadku inicjowania programów marketingowych ukierunkowanych na kapitałowe (inwestycyjne) zasilenie jednostki terytorialnej główna uwaga realizatorów odpowiednich przedsięwzięć winna być zwrócona na:
- zewnętrznych przedsiębiorców, właścicieli – akcjonariuszy dużych firm, szefów banków i funduszy inwestycyjnych (w tym także zagranicznych),
- kadrę kierowniczą i członków organów nadzoru właścicielskiego krajowych agencji rządowych i funduszy celowych,
- członków i władze organów samorządu terytorialnego wyższego szczebla,
- władze instytucji samorządu gospodarczego,
- międzynarodowe organizacje gospodarcze, fundusze pomocowe, kluby biznesu, stowarzyszenia i organizacje współpracy międzynarodowej,
- rząd, władze resortów, komisji rządowych, klubów poselskich, partii politycznych, posłów i senatorów.

Marketingowe stymulowanie zewnętrznego przepływu osób jako cel odpowiednich kampanii i akcji jednostek terytorialnych będzie wówczas skuteczne, jeżeli ich docelowymi adresatami będą:

a) w przypadku przemieszczeń okresowych związanych z nabyciem określonych dóbr i usług w danej jednostce osadniczej:
   - turyści i wczasowicze,
   - potencjalni studenci, uczniowie, kursanci,
   - potencjalni widzowie w kinach i teatrach,
   - potencjalni klienci sklepów i placówek usługowych,
   - potencjalni pacjenci i kuracjusze placówek służby zdrowia,
   - potencjalni zwiedzający obiekty kulturalne,
   - potencjalni pracownicy sezonowi lub dojeżdżający systematycznie do pracy z najbliższych okolic.

b) w przypadku przemieszczeń – migracji stałych związanych ze zmianą miejsca zamieszkania:
   - mieszkańcy innych jednostek osadniczych,
   - wysoko kwalifikowana siła robocza,
   - absolwenci szkół wyższych i średnich lokalnych i znajdujących się w innych miastach,
   - żołnierze służby zasadniczej miejscowych jednostek wojskowych,
   - młodzi rolnicy poszukujący „nowych szans dla siebie".

Podział rynków docelowych w marketingu terytorialnym na szczegółowe ich segmenty w każdym wariancie opierał się na pojedynczym kryterium. Uwzględniając jednak ilość przytoczonych kryteriów i odpowiednich „szczegółowych" rynków docelowych, można stworzyć co najmniej kilkadziesiąt kombinacji opartych na równoczesnym łączeniu grup adresatów działań marketingowych miast, wsi, gmin, rejonów i regionów. Ze zrozumiałych względów w praktyce funkcjonowania jednostek przestrzenno-administracyjnych w procedurach planistycznych wykorzystuje się jedynie kilka docelowych grup adresatów operacji marketingowych. Grupy te są przedmiotem szczegółowych analiz i charakterystyk, obliczeń i szacunków oraz badań bezpośrednich jako główne podmioty odniesienia dla konkretnych strategii marketingowych.

1.4.3. Założenia kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej

Realizacja działań marketingowych wymaga ich prawidłowego zaplanowania oraz koordynacji. Zestaw przewidywanych przedsięwzięć marketingowych, za pomocą których jednostka osadnicza zamierza oddziaływać na odpowiednie grupy adresatów, zwany jest jej strategią marketingową. Określa ona zasady i reguły postępowania zmierzające do realizacji przyjętych celów marketingowych, wyznacza kierunki oraz kombinację środków i technik marketingowych, uzależnione od zmieniającej się sytuacji rynkowej.[27]

[27]Por. T. Żabińska, L. Żabiński, *Marketing strategiczny gminy (refleksje teoretyczno-metodyczne)*, [w:] F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych*, Materiały Konferencji, PTE Katowice – AE Katowice, Katowice 1996.

Formułowanie strategii marketingowej jednostki terytorialnej opiera się na kilku podstawowych założeniach wstępnych, a mianowicie:

- każda jednostka terytorialna ma swoją specyfikę, która rzutuje na rodzaj, zakres i formy realizacji celów marketingowych,
- każda jednostka terytorialna posiada cechy pozytywne (zalety, mocne strony) oraz negatywne (wady, słabe strony),
- przyjęte cele marketingowe muszą wynikać z celów wyższego rzędu, w tym przypadku z ogólnej strategii rozwoju jednostki terytorialnej,
- rodzaj, zakres i formy realizowanych celów marketingowych jednostki terytorialnej zależą w dużej mierze od wpływu czynników otoczenia, czyli niezależnych od niej samych warunków zewnętrznych,
- strategia marketingowa posiada swoją logikę wynikającą ze zgodności przyjętych celów z możliwościami ich realizacji,
- strategia marketingowa jednostki terytorialnej z punktu widzenia swej „filozofii" i struktury wykorzystuje doświadczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza firm usługowych.

Uwzględniając przedstawione założenia można zaproponować następującą strukturę operacyjno-funkcjonalną strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej:

Analiza sytuacji:

- identyfikacja i kwantyfikacja mocnych i słabych stron,
- identyfikacja i kwantyfikacja szans oraz zagrożeń,
- określenie głównych czynników konkurencyjności.

Określenie filozofii i celów:

- sformułowanie misji,
- konstrukcja systemu tożsamości,
- ustalenie celów marketingowych.

Planowanie strategiczne i operacyjne:

- określenie strategii konkurencji,
- wyznaczenie budżetu marketingowego,
- przyjęcie zestawu środków marketingowych (marketing-mix).

Realizacja i kontrola działań:

- ustalenie osób i zespołów odpowiadających za realizację operacji,
- kontrolowanie postępu osiągania celów,
- analizowanie różnic i odchyleń.

Wyodrębnione cztery etapy formułowania strategii marketingowej stanowią spójną całość. Realizacja każdego etapu uzależniona jest od wyników etapu poprzedniego.

Podobny w swej ogólnej koncepcji schemat opracowywania strategii marketingowej gminy (powiatu lub województwa) zaproponował T. Domański. Jako algorytmiczna całość składa się ona z trzech faz, czyli:[28]

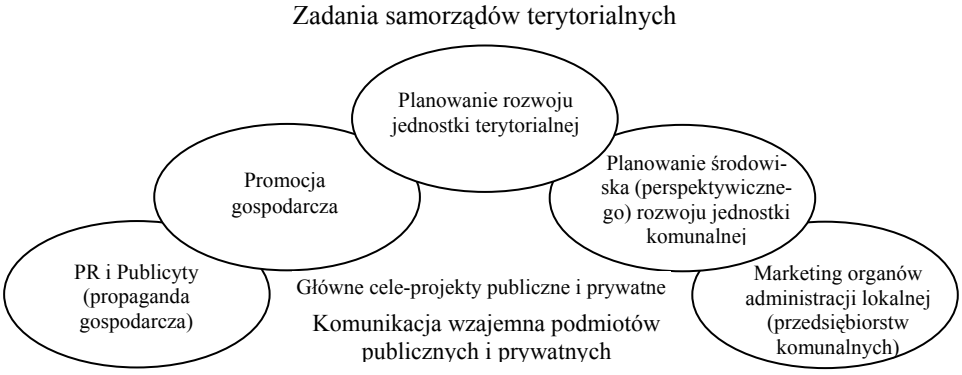
- faza analizy,
- faza planowania,
- faza kontroli.

W fazie pierwszej dokonuje się oceny potrzeb i oczekiwań pod adresem działań marketingowych, traktując te działania jako alternatywę lub uzupełnienie dla regulacji prawno-administracyjnej.

W fazie planowania podejmuje się szczególnie ważne decyzje dotyczące ustalenia celów marketingu terytorialnego, wyboru strategii oraz opracowania szczegółowych planów marketingowych (por. rysunek 1.8.).

RYSUNEK 1.8.

Marketing jednostki komunalnej (miasta) a zadania samorządów terytorialnych



Zakres marketingu jednostki komunalnej (miasta)

Źródło: B. Grabow, B. Hollbach-Gromig, *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*, „Difu-Beitrage zur Stadtforschung", Berlin 1998.

Ostatnia faza, czyli faza kontroli, obejmuje działania związane z realizacją ustaleń dotyczących koncepcji strategicznych oraz, co wyraża istotę tej fazy kształtowania strategii marketingu terytorialnego, kontrolę stopnia realizacji przyjętej strategii.

Wdrażanie strategii marketingowej miast i regionów wymaga opracowania zestawu metod służących głównie prowadzeniu różnorodnych analiz wstępnych.[29] Do metod takich należą przede wszystkim metody stosowane w analizach pozycji strategicznej podmiotów, takie jak m.in.:

[28] Por. T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

[29] Por. T. Żabińska (red.), *Analiza strategiczna gminy na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą strategii SWOT)*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.

- metoda SWOT,
- metoda „benchmarkingu",
- metody pozycjonowania.

Szczególnie przydatna jest znana z zarządzania strategicznego analiza SWOT, czyli analiza szans i zagrożeń zewnętrznych oraz atutów i słabości danego podmiotu, która pozwala w oparciu o kombinację zespołu analizowanych czynników wybrać najlepszą strategiczną opcję rozwojową. Analiza SWOT jest popularnym narzędziem analitycznym, obecnie już powszechnie wykorzystywanym w procesie formułowania strategii rozwojowych różnych jednostek osadniczych (por. rysunek 1.9.).

RYSUNEK 1.9.

Strategia marketingowa gminy jako zespół powiązanych i współzależnych funkcji procesu zarządzania

Źródło: A. Purgat, R. Reszel, *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 1997.

„Benchmarking" jest metodą analityczną opartą na porównywaniu ważnych cech strukturalnych i funkcjonalnych jednostki terytorialnej z analogicznymi cechami głównych ośrodków konkurencyjnych lub też ośrodków uznawanych za najlepsze, przodujące, najbardziej atrakcyjne w kraju lub za granicą. Porównanie skwantyfikowanych cech dla danej jednostki osadniczej oraz przyjętego „wzorca" (benchmarki) pozwala wyznaczyć dystanse jakie dzielą obie jednostki pod określonym względem, a więc istniejące dysproporcje rozwojowe między nimi. Dysproporcje te docelowo, w długim horyzoncie czasowym winny zostać zniwelowane w wyniku realizowanych strategii rozwojowych.

Miejsce jednostki osadniczej w mentalności klientów, sposób jej postrzegania na tle innych porównywalnych jednostek pozwalają określić i zmierzyć metody graficzno-analityczne stosowane w procedurach związanych z pozycjonowaniem („plasowaniem") jednostek terytorialnych. W wyniku badań bezpośrednich identyfikuje się te cechy miejscowości lub regionów, które są szczególnie cenione przez różne grupy docelowe w marketingu terytorialnym, a następnie na

ich podstawie sporządza się 2-wymiarowe „mapy mentalnościowe rynku". Głównym problemem decyzyjnym dla władz jednostek osadniczych oraz specyficznym wyzwaniem marketingowym jest sytuacja, kiedy to wyobrażenie o danej jednostce przestrzenno-administracyjnej i jej miejsce na „mapie mentalnościowej" są niekorzystne lub niezgodne z oczekiwaniami centrum decyzyjnego.

Ważnym momentem w opracowywaniu strategii marketingowej gminy, powiatu, województwa lub konkretnej miejscowości jest sformułowanie misji – ich głównego przesłania marketingowego. Misja jako nadrzędny cel funkcjonowania jest krótkim, syntetycznym określeniem docelowego kierunku rozwoju jednostki osadniczej wraz ze sprecyzowaniem nadrzędnych wartości, które będą respektowane i które będą zawsze przestrzegane. Z punktu widzenia stylistycznego misja przybiera postać rozwiniętego zadania w czasie przyszłym zapowiadającego ogólny trend – drogę rozwoju miasta lub wsi, gminy, powiatu lub województwa, zgodną z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych podmiotów, a zwłaszcza mieszkańców.

Misja jednostki przestrzenno-administracyjnej nie powinna zawierać zadań możliwych do realizacji w przewidywanym terminie, lecz winna wskazywać ogólną trajektorię przemian oraz dążeń wszystkich zaangażowanych sił. Nie powinna też zawierać określeń koniunkturalnych, modnych, aktualnych wyłącznie w ściśle sprecyzowanym czasie. Misja jest bowiem specyficznym „motto" miejscowości, które:

- jest stałe bez względu na zmieniające się okoliczności,
- nie podlega korektom i uzupełnieniom,
- jest apolityczne,
- wynika z wieloletniej tradycji i historii,
- jest dostosowane do zasobów i możliwości,
- jest wartością przewodnią dla wszystkich działań odcinkowych i okresowych,
- nie starzeje się i nie dezaktualizuje,
- jest specyficzną wizytówką dla gości zewnętrznych,
- jest kuszącą zapowiedzią dążeń i filozofii działania władz,
- jest źródłem dla określania celów nadrzędnych i pochodnych.

Z podanych warunków i ograniczeń wynika, że zaprojektowanie misji nie jest przedsięwzięciem łatwym, podobnie jak szerokiej wiedzy interdyscyplinarnej, umiejętności oraz doświadczenia samorządowego wymaga opracowanie samej strategii marketingowej miejscowości lub regionu (por. rysunek 1.10.).

RYSUNEK 1.10.

Algorytm procesu marketingu terytorialnego

MARKETING JEDNOSTKI OSADNICZEJ PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA (FILOZOFIA)

A	MARKETING TERYTORIALNY (KOMUNALNY)
	musi rozwiązać następujące zadania

Kształtowanie programów politycznych	Controlling w odniesieniu do:
Sterowanie procesami gospodarczymi	Polityki inwestycyjnej, usługowej i pomocowej
Optymalizacja gospodarki finansowej	Polityki podatkowej, cenowej, budżetowej
	Polityki komunikacji (PR, reklama, promocja)
	Polityka lokalizacyjna, dystrybucyjna, logistyka

B	MARKETING TERYTORIALNY (KOMUNALNY)
	wprowadzać następujące metody

Całościowe, elastyczne zarządzanie	Warsztaty z udziałem ekspertów
Planowanie strategiczne i jednoczesne	Stopniowe postępowanie metodyczne
ciągłe dopasowywanie działań operacyjnych	i koordynacja merytoryczna projektów
Zarządzanie projektami	

C	MARKETING TERYTORIALNY (KOMUNALNY)
	realizować następujące cele

Duża funkcjonalność polityki	Duża zdolność do dywersyfikacji
Możliwość udziału wielu uczestników	Orientacja na usługi, efektywność i przyszłość
Nieszablonowe rozwiązania oparte	Orientacja rynkowa
na partnerstwie i kooperacji	

Źródło: W. Esser, *Marketing – Konzept Krefeld*, [w:] *Stadtmarketing in der Diskussion – Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen*, ILS Schriften, nr 56, Duisburg 1991.

1.4.4. Terytorialny marketing-mix – kompozycja instrumentów marketingowych jednostki przestrzenno-administracyjnej

Kształtowanie strategii marketingowej uwzględnia w fazie realizacyjnej wybór środków oddziaływania, które mają wywołać zamierzoną reakcję klientów, reakcję zgodną z założonymi celami całego postępowania. Zespół narzędzi oddziaływania na rynek wewnętrzny lub zewnętrzny nosi już dzisiaj tradycyjną nazwę „marketing-mix". Kompozycja instrumentów marketingowych, zwana niekiedy „mieszanką marketingową", składa się z różnego rodzaju operacji, przedsięwzięć, akcji oraz całych kampanii, które są specyficznym orężem marketingowym podmiotów realizujących swoje strategie rozwojowe.

Dobór instrumentarium marketingowego jest decyzją złożoną, o poważnych konsekwencjach dla realizacji założonych celów. Ważność tej decyzji wynika m.in. z następujących okoliczności:

- decyduje ona o sukcesie końcowym programu,
- ma bezpośredni wpływ na ilość i rodzaj zużytych środków materialnych, finansowych, ludzkich i innych,
- wymaga większej lub mniejszej współpracy ze specjalistycznymi agencjami usług marketingowych,
- świadczy o profesjonalizmie działania władz jednostki samorządowej,
- buduje prestiż oraz pozytywny wizerunek marketingowy miejscowości.

Doświadczenia wielu podmiotów marketingu komercyjnego na rynku dóbr i usług wzbogacone ocenami dotychczasowego wykorzystania instrumentów marketingowych przez jednostki osadnicze wskazują, iż użytecznymi narzędziami stymulowania zachowań ich interesantów mogą być odpowiednio przystosowane środki wchodzące w skład tzw. koncepcji 4P (*product, price, place, promotion*), a związane:

- z właściwą kompozycją marketingowych cech oferowanego produktu,
- z właściwymi warunkami kształtowania cenowych warunków transakcji,
- z właściwym miejscem, formą i czasem oferowania produktu,
- z właściwymi formami i środkami promocji.

Wachlarz działań marketingowych uporządkowanych zgodnie z formułą 4P posiada jednak pewne ograniczenia, które uniemożliwiają jego pełną adaptację do potrzeb marketingu terytorialnego. Ograniczenia te związane są z następującymi faktami:

- koncepcja 4P przystosowana jest przede wszystkim do warunków działania podmiotów oferujących dobra materialne,
- koncepcja 4P dotyczy bezpośrednio podmiotów zorientowanych na zysk,
- koncepcja 4P zakłada, iż podstawą oferty jest względnie jednorodny typ produktu,
- koncepcja 4P przewiduje jednostronny typ powiązań informacyjno-promocyjnych z rynkiem,
- koncepcja 4P uwzględnia punkt widzenia oferenta, a nie klienta – użytkownika.

Zasygnalizowane okoliczności oraz inne argumenty krytyczne wysuwane pod adresem klasycznej kompozycji instrumentów marketingowych zadecydowały o tym, że w literaturze fachowej pojawiły się nowe ujęcia koncepcyjne marketingu-mix. Odpowiednie modyfikacje szły generalnie w trzech kierunkach:

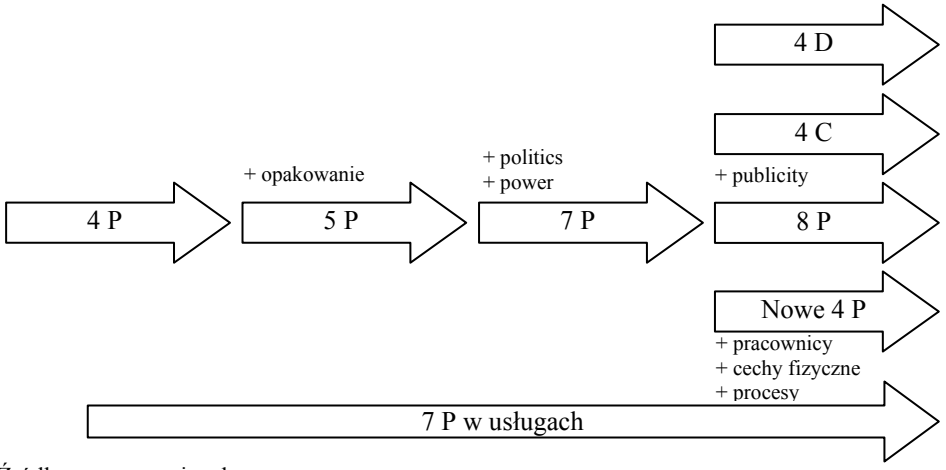
- dodawania do koncepcji 4P dalszych obszarów „P", będących wynikiem pozytywnej weryfikacji nowych środków oddziaływania (koncepcje „5P", „6P", „7P"),
- przystosowania koncepcji 4P do potrzeb podmiotów działających na rynku usług (koncepcja „7P" w usługach),

- proponowania nowych przekrojów klasyfikacyjnych instrumentów marketingowych (koncepcje „4C", „4D").

Z punktu widzenia marketingu terytorialnego szczególnie istotnymi i ważnymi są dwie pierwsze formy modyfikowania kompozycji instrumentów marketingowych. Pierwsza z nich polegała kolejno na dodaniu piątego P, czyli „*packaging*" (opakowanie), a w ostatnich latach w koncepcji „7P" dwóch nowych P, a więc „*politics*" oraz „*power*", oraz w koncepcji „8P" dodatkowo „*publicity*" (por. rysunek 1.11.).

RYSUNEK 1.11.

Od klasyki do nowych ujęć koncepcji marketingu-mix



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja marketingu-mix w usługach w formule „7P" zakłada nowe, właściwe wyłącznie dla produktu – usługi trzy obszary działań marketingowych nazwanych odpowiednio w języku angielskim „*people*" (ludzie, a raczej pracownicy lub personel), „*physical evidence*" (cechy fizyczne lub środowisko materialne) i „*process*" (proces lub procedura świadczenia usług). Odpowiednie wyjaśnienia szczegółowe dotyczące koncepcji „7P" zawiera tabela 1.1.

TABELA 1.1.

Kompleksowa strategia marketingowa w zakresie usług (koncepcja „7P")

PRODUKT (*PRODUCT*)	Zasięg; Jakość; Poziom; Znak firmowy; Linia usługowa; Gwarancja; Usługi posprzedażowe
CENA (*PRICE*)	Poziom/wysokość; Dyskonta: - upusty cenowe, - prowizje; Warunki płatnicze; Wartość w odczuciu klienta; Jakość/cena; Różnicowanie
MIEJSCE (*PLACE*)	Lokalizacja; Dostępność; Kanały dystrybucji; Zasięg dystrybucji
PROMOCJA (*PROMOTION*)	Reklama; Sprzedaż osobista; Promocja sprzedaży; *Public relations*; *Publicity*; Sponsoring; Direct Mail
LUDZIE (*PEOPLE*)	Personel: - trening, - dyskrecja, - zaangażowanie, - umotywowanie, - wygląd, zachowanie interpersonalne; Nastawienie
CECHY FIZYCZNE (*PHYSICAL EVIDENCE*)	Otoczenie: - umeblowanie, - kolorystyka, - rozwiązania wnętrz, - poziom hałasu; Udogodnienia; Wyraźne wskazówki
PROCESY (*PROCESS*)	Polityka (kierunki działania); Procedury; Mechanizacja; Dyskrecja pracowników; Przywiązanie klientów; Dyskrecja klientów; Płynność działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.H. Booms, M.J. Mitner, *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firm's*, [in:] J. Donnelly, W.R. George, *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago 1981.

Nowe ujęcie koncepcji marketingu-mix oznaczone symbolem „4C" jest właściwie zmodyfikowaną interpretacją tradycyjnego ujęcia opartego na schemacie „4P". Modyfikacja ta, nawiązując do najnowszych interpretacji samego marketingu – jego istoty, miejsca oraz roli, obejmuje również cztery obszary działań marketingowych (narzędzi oddziaływania na rynek), które bezpośrednio korespondują z obszarami właściwymi dla strategii „4P". Wygląda to następująco:

Koncepcja 4P		Koncepcja 4C
produkt (***p**roduct*),	→	wartość dla klienta (***c**ustomer value*),
cena (***p**rice*),	→	koszt nabycia (***c**ost*),
dystrybucja (***p**lace*),	→	wygoda nabycia (***c**onvenience*),
promocja (***p**romotion*),	→	komunikacja (***c**ommunication*).

Koncepcja marketingu-mix „4C" jako w rzeczywistości „odwrócenie" koncepcji „4C" charakteryzuje się jedną ważną cechą – jest to ujęcie wyrażające punkt widzenia klienta a nie producenta (co wynika z koncepcji „4P"). Klient postrzega „produkt" jako zbiór użyteczności, jako skumulowaną „wartość" wynikającą z samej postaci produktu, jego cech technologicznych, konsumpcyjnych, handlowych, ekologicznych i innych. Równocześnie wartość tę może on otrzymać nie tyle za określoną cenę, co za łączny nakład obejmujący wydatko-

wane środki pieniężne, zużyte materiały, stracony czas. Proces wymiany dotyczy więc z jednej strony, zbioru wartości, a z drugiej strony, kosztu jej nabycia.

System „dystrybucji" produktów kształtowany przez producenta (oferenta) to dla klienta przede wszystkim większa lub mniejsza „wygoda ich nabycia". Każde rozwiązania dystrybucyjno-logistyczne klient będzie postrzegał i oceniał przez pryzmat wygody zakupu produktu.

Działalność promocyjna przedsiębiorstwa w różnych jej formach bezpośrednich i pośrednich w tradycyjnym ujęciu jest procesem przepływu informacji o firmie lub produktach, zorientowanym na klienta, mającym w efekcie końcowym doprowadzić do podjęcia przez niego decyzji zakupu. Promocję tradycyjnie postrzegano więc jako proces jednokierunkowy, tymczasem w rzeczywistości chodzi o dwustronny przepływ informacji między przedsiębiorstwem a klientami, czyli o wzajemne komunikowanie się.

Nowe trendy w interpretacji działalności marketingowej przedsiębiorstw oraz instytucji wyraża także propozycja ujęcia instrumentów marketingowych w formułę „4D". Zgodnie z nią cztery nowe sfery przedsięwzięć marketingowych to odpowiednio:

- efektywne zarządzanie bazą danych o klientach (***d****atabase management*),
- projektowanie strategiczne (*strategic* ***d****esign*),
- ukierunkowany marketing bezpośredni (***d****edicated direct marketing*),
- zróżnicowanie (***d****ifferentation*).

Propozycja ta nawiązuje bezpośrednio do tzw. marketingu partnerskiego, wskazuje także na nowe obszary aktywności marketingowej organizacji, które w najbliższych latach gwarantować będą ich sukces rynkowy (tworzenie baz danych, orientacja strategiczna w projektowaniu produktów, „wąskie" działania marketingowe oraz zróżnicowanie ofert, przedsięwzięć, narzędzi oddziaływania).

Dokonując syntetycznego przeglądu różnych propozycji uogólnienia kompozycji instrumentów marketingowych, nie sposób nie wspomnieć jeszcze o tzw. nowej, alternatywnej koncepcji „4P", która obejmuje:

- realne ustalanie cen (*realistic* ***p****ricing*),
- planowanie strategiczne (*strategic* ***p****lanning*),
- zysk (***p****rofit*),
- ukierunkowane działania (*public relations targeted* **PR**).

W świetle przytoczonych formuł marketingu-mix należy podkreślić, że w odniesieniu do strategii marketingowych jednostek terytorialnych szczególnie przydatnymi są nowe formuły marketingu-mix w usługach. Działalność samorządów terytorialnych sprowadza się w dużej mierze do oferowania różnego rodzaju usług klientom wewnętrznym oraz zewnętrznym, stąd też ich aktywność marketingowa wychodzi poza klasyczny układ 4P.

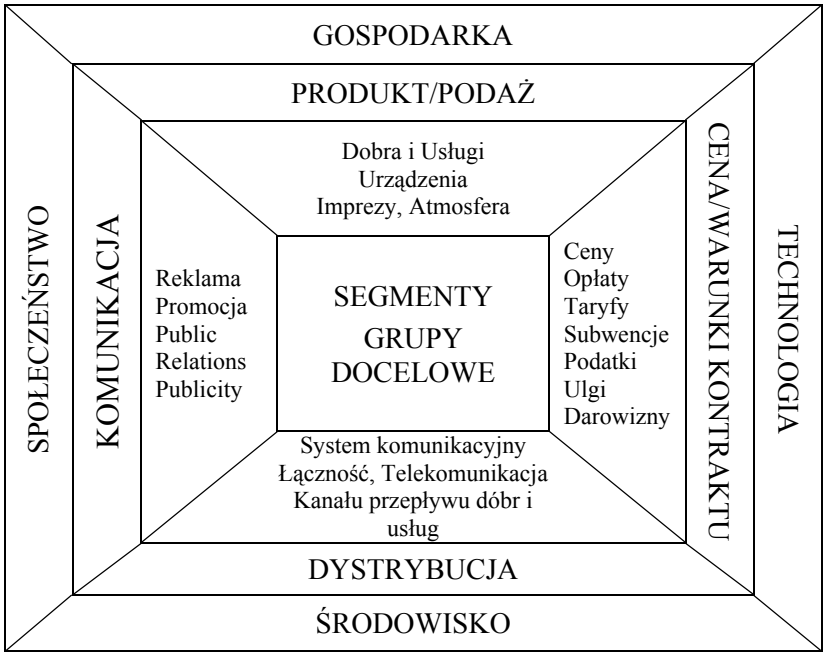
W zaprezentowanej poprzednio koncepcji trzech poziomów marketingu terytorialnego Ph. Kotlera, D.H. Haidera i I. Reina marketing-mix składa się z czterech grup instrumentów, a więc (por. rysunek 1.12.):

- infrastruktury,
- ludzi,

- atrakcji,
- image i jakości życia.

RYSUNEK 1.12.

Terytorialny marketing-mix



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji H. Mefferta.

Oznacza to, że zdaniem wymienionych autorów całokształt świadomych i celowych operacji marketingowych realizowanych przez jednostki terytorialne sprowadzić można odpowiednio do:

- kształtowania marketingowych cech elementów infrastruktury miejskiej i to zarówno cech ilościowych, jak i jakościowych,
- przygotowania personelu samorządowego i komunalnego oraz samych mieszkańców do kontaktowania się i obsługi „gości" poprzez właściwe procedury rekrutacyjne, szkoleniowe, motywacyjne i informacyjne,
- organizowania jednorazowych i cyklicznych wydarzeń oraz imprez masowych o charakterze kulturalnym, sportowym, artystycznym, handlowym, turystycznym, stanowiących główny składnik atrakcji zorientowanych na mieszkańców, jak i „przybywających",
- kształtowania pozytywnego, wyraźnego i trwałego image jednostki terytorialnej poprzez szeroką oraz zintegrowaną działalność informacyjno-propagandową angażującą wszystkie podmioty i osoby.

Na tle dotychczasowych wyjaśnień można przyjąć, że terytorialny marketing-mix w jego wariancie ogólnym oraz wariantach sektorowych zawsze winien uwzględniać:

- ofertę terytorialną charakteryzowaną przez stałe i zmienne cechy terytorium, a wyrażające jego parametry organiczne (historia, kultura, organizacja wewnętrzna), ekonomiczne, geograficzne i symboliczne,
- warunki udostępnienia oferty zainteresowanym grupom osób i instytucji, a będące dla nich specyficznymi kosztami korzystania, uczestnictwa, pobytu czy konsumpcji produktu terytorialnego,
- sposoby oraz okoliczności przekazywania produktu terytorialnego, precyzujące miejsca, czas, procedury i warunki techniczne obsługi interesantów czy też udostępnienia zasobów materialnych,
- formy, środki i techniki komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, a związane z kształtowaniem jej wizerunku marketingowego.

Nie ulega jednak wątpliwości, że sektorowe ujęcia terytorialnego marketingu-mix, a więc ujęcia odrębnie traktujące turystyczny marketing-mix miejscowości, handlowy marketing-mix miejscowości czy sportowy marketing-mix są bliższe ogólnej koncepcji zestawu narzędzi marketingowych, są one ponadto bardziej zrozumiałe i łatwiejsze w rozpowszechnianiu w zróżnicowanym środowisku społecznym gmin i regionów.

1.4.5. Organizacja działalności marketingowej w jednostkach przestrzenno-administracyjnych

Oprócz zakresu, form oraz środków działalności marketingowej, jednym z głównych zagadnień decyzyjnych w organach samorządów terytorialnych jest kwestia związana z jej organizacją.

Organizacja marketingu terytorialnego to zespół problemów dotyczących m.in.:

- wyodrębnienia formalnego służb marketingowych w strukturze wewnętrznej organów wykonawczych zarządzających określoną jednostką osadniczą,
- określenia kompetencji i konkretnych zadań służb marketingowych wraz z powołaniem odpowiednich stanowisk pracy i mniejszych jednostek organizacyjnych,
- formy reprezentowania służb marketingowych w zarządach gmin, powiatów i województw,
- ustalenia przedmiotu i warunków współpracy służb marketingowych jednostki terytorialnej z wyspecjalizowanymi agencjami i biurami marketingowymi,
- koordynacji współpracy służb marketingowych jednostek terytorialnych wchodzących w skład większych obszarów (np. w ramach powiatu, województwa, krainy geograficznej itp.),

- przyjęcia określonej formy organizacji pionów marketingowych w jednostkach osadniczych, a więc wybór spośród następujących wariantów i orientacja funkcjonalna, orientacja na produkt – ofertę, orientacja geograficzna lub orientacja na grupę nabywców.

Przełomowym momentem w całokształcie przedsięwzięć związanych z marketingowym sprofilowaniem działalności miasta, wsi, gminy lub regionu jest powołanie i zainicjowanie funkcjonowania specjalnej jednostki organizacyjnej zajmującej się całokształtem spraw dotyczących analizy, planowania i kontroli jej aktywności marketingowej. Stworzenie nowej jednostki wynika z wielu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, m.in.:

- z dotychczasowego zakresu i form operacji marketingowych realizowanych przez różne, rozproszone jednostki organizacyjne urzędów gmin, powiatów i województw,
- z nowych planów i zadań w obszarze marketingu wynikających ze strategii rozwoju danej jednostki terytorialnej,
- z doświadczeń związanych ze współpracą gmin, powiatów, województw z zewnętrznymi podmiotami usług marketingowych,
- z oceny skuteczności i efektywności działalności marketingowej realizowanej w przeszłości i w chwili obecnej,
- z chęci wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania jednostkami osadniczymi funkcjonującymi przede wszystkim za granicą.

Wyodrębnienie służb marketingowych w strukturze wewnętrznej organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego oznacza formalne stworzenie wydziału, biura, sekcji, referatu lub nawet pojedynczego stanowiska pracy, do kompetencji których należałoby programowanie i realizowanie ważnych przedsięwzięć marketingowych wspierających osiąganie głównych celów społecznych, ekonomicznych, infrastrukturalnych, urbanistycznych itp.

Analizując dotychczasowe „osiągnięcia" jednostek osadniczych w sferze organizacyjnej marketingu terytorialnego w Polsce, należy wskazać na ich bardzo ograniczone rozmiary oraz rozproszone, różnorodne, często nieporównywalne formy. W praktyce spotkać można na tym samym szczeblu samorządowym następujące rozwiązania:

- brak jest wyodrębnionej, wyspecjalizowanej w marketingu terytorialnym jednostki organizacyjnej,
- funkcjonuje inna jednostka organizacyjna o nazwie niesugerującej jej kompetencji marketingowych, która zajmuje się m.in. różnymi aspektami tej działalności,
- istnieje jednostka organizacyjna pośrednio związana z marketingiem terytorialnym, w nazwie której znajduje się kategoria marketingowa typu – promocja, komunikacja, współpraca z klientami itp.

Charakterystyczną cechą organizacji marketingu terytorialnego w polskich jednostkach osadniczych jest pomijanie samego terminu „marketing" w oficjalnych nazwach odpowiednich służb. Brak jest więc sekcji marketingu, biur marketingu czy referatów marketingu w urzędach gminnych, powiatowych i woje-

wódzkich. Sytuacja taka wynika z rozpowszechnionego mniemania, że aktywność marketingową danej miejscowości wyraża jej działalność promocyjno-informacyjna.

Miejsce i rangę działalności marketingowej w hierarchii organizacyjnej władz wykonawczych determinują przede wszystkim:

- wielkość jednostki terytorialnej,
- zasobność własna jednostki terytorialnej,
- osiągnięty etap „orientacji na klientów – interesantów",
- stopień otwarcia jednostki terytorialnej na kontakty zewnętrzne.

Miernikami miejsca i rangi marketingu terytorialnego są natomiast:

- liczebność pracowników odpowiedniej jednostki,
- typ jednostki organizacyjnej,
- reprezentowanie jednostki marketingowej w zarządzie,
- zakres kompetencji jednostki organizacyjnej.

Złożoność, różnorodność i specjalistyczny charakter przedsięwzięć marketingowych przygotowywanych i realizowanych przez służby marketingowe jednostek przestrzenno-administracyjnych powoduje, że w większości przypadków zmuszone są one korzystać z usług profesjonalnych agencji i biur. Zakres współpracy uzależniony jest jednak od zakresu i typów umiejętności opanowanych przez pracowników marketingu terytorialnego, od ich doświadczeń oraz szeroko rozumianego technicznego wyposażenia w środki realizacji operacji marketingowych.

Teoretycznie rzecz biorąc można mówić o kilku modelach współdziałania jednostek samorządowych z firmami oferującymi usługi marketingowe. I tak możliwe są następujące rozwiązania modelowe w tym względzie:

A. Jednostka osadnicza poprzez swoje służby marketingowe przygotowuje i realizuje całą koncepcję i szczegółowe plany kampanii marketingowych, włącznie z wykonaniem większości technicznych środków przekazu i oddziaływania.
B. Jednostka osadnicza poprzez swoje służby marketingowe przygotowuje i realizuje ogólną koncepcję i plany kampanii reklamowych, ale tylko wykonuje we własnym zakresie i własnymi siłami niewielką część materialno-technicznych środków przekazu i oddziaływania.
C. Jednostka osadnicza poprzez swoje służby marketingowe przygotowuje ogólną koncepcję i założenia marketingu terytorialnego, ale cały proces planowania i realizacji strategii, włącznie z wykonawstwem środków technicznych zlecany jest na zewnątrz (czynią to różnorodne firmy marketingowe).
D. Jednostka osadnicza poprzez swoje służby marketingowe zleca wyspecjalizowanej firmie opracowanie koncepcji, założeń, planów wraz z realizacją techniczną całości kampanii marketingowych.

Na przyjęcie określonego modelu współdziałania z otoczeniem i organizacji pracy służb marketingowych ma wpływ wiele czynników, w tym przypadku charakteryzujących z jednej strony potencjał intelektualny i dostępność do we-

wnętrznych środków wykonawstwa technicznego i usługowego operacji marketingowych oraz z drugiej strony wysokość budżetu marketingowego.

Potencjał intelektualny służb marketingowych to przede wszystkim ilość i jakość personelu, jego doświadczenie zawodowe, umiejętności techniczno-usługowe, ogólna i branżowa wiedza marketingowa, znajomość rozwiązań specjalistycznych stosowanych w innych jednostkach osadniczych w kraju i za granicą, a także opanowanie podstaw warsztatu analityczno-badawczego oraz kompetencje interpersonalne.

Ze zrozumiałych względów organizacja działalności marketingowej w granicach wiejskich różnić się będzie od wariantu występującego w gminach miejskich. Różnice takie będą typowe dla małych i dużych miast, dla gmin, powiatów i województw, dla pojedynczych jednostek osadniczych oraz ich różnorodnych zgrupowań.

Stosunkowo ograniczony rozwój marketingu terytorialnego w polskich jednostkach przestrzenno-administracyjnych nie może eliminować rozważań o strukturze służb marketingowych i ogólnej jej organizacji wewnętrznej, chociaż z pewnością mają one charakter zaleceń przyszłościowych.

W przypadku dużych aglomeracji miejskich, województw oraz ich zgrupowań regionalnych, w których można oczekiwać ukształtowania silnych pod względem ilościowym i kompetencyjnym służb marketingowych, najlepszą koncepcją ich organizacji wewnętrznej będzie koncepcja funkcjonalna. Jako koncepcja wyjściowa sprawdziła się ona w wielu podmiotach gospodarczych, będąc koncepcją w naturalny sposób generującą inne współczesne koncepcje organizacyjne, chociażby wyrażające orientację na rynek, orientację geograficzną czy orientację na produkt.

Funkcjonalna struktura służb marketingowych w organach samorządu terytorialnego oznacza, że w ich ramach wyodrębnione zostają szczegółowe, sprofilowane funkcjonalnie, mniejsze jednostki organizacyjne.

W praktyce mogą to być sekcje (referaty) lub stanowiska pracy skupione (często przeniesione z innych wydziałów lub biur odpowiednich urzędów w jedną całość organizacyjną zajmującą się całokształtem problemów operacyjnych i strategicznych marketingu terytorialnego w jego wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Nawet rozbudowane służby marketingowe miast i regionów nie są w stanie przygotować i realizować w pełni samodzielnie adekwatnych strategii marketingowych. Oznacza to współpracę z różnorodnymi zewnętrznymi podmiotami usług marketingowych wykonującymi zlecone im prace i całe programy. Najczęściej współpraca taka dotyczy:

- biur i agencji reklamowych,
- agencji *public relations*,
- ośrodków i firm consultingowych,
- ośrodków badania opinii publicznej,
- agencji rozwoju regionalnego,
- agencji promocji i rozwoju małego biznesu,

- instytutów rozwoju samorządności i demokracji,
- firm usług edukacyjnych.

Reasumując uwagi dotyczące organizacji służb marketingu terytorialnego w jednostkach osadniczych należy jeszcze raz podkreślić, iż ten ważny problem decyzyjny, w warunkach polskiego samorządu terytorialnego, na obecnym jego etapie rozwoju i orientacji rynkowej, jest problemem przyszłości. Już obecnie jednak należy podejmować działania przygotowawcze, stawiać ten problem i zastanawiać się nad jego modelowym rozwiązaniem – rozwiązaniem gwarantującym skuteczność i efektywność funkcjonowania samorządów terytorialnych w nowych warunkach i perspektywie.

1.4.6. Diagnozowanie marketingowe orientacji miasta (gminy) lub regionu – próba uogólnienia i pomiaru

Charakteryzując etapy zmian stosunku jednostek samorządowych do swoich klientów – interesantów wprowadzono pojęcie ich marketingowej orientacji. W tym miejscu podjęta zostanie próba sprecyzowania tej kategorii, uwzględniająca całość dotychczasowych wyjaśnień.

W polskiej literaturze marketingowej pojęcie „orientacja marketingowa przedsiębiorstwa" lub w ujęciu ogólniejszym „orientacja marketingowa organizacji" pojawia się stosunkowo często, zwłaszcza w różnego rodzaju publikowanych wynikach badań bezpośrednich. Używanie tego pojęcia oraz towarzyszący mu sposób jego pojmowania oraz identyfikacji empirycznej budzą jednak bardzo często wątpliwości. Ich główne powody to z jednej strony, traktowanie orientacji marketingowej jako jeszcze jednej typowej cechy każdej organizacji, którą można jej nadać „z zewnątrz", wprowadzić poprzez odpowiednie decyzje organów kierowniczych czy właścicielskich, oraz z drugiej strony, rozpoznanie orientacji marketingowej organizacji poprzez bezpośrednie deklaracje osób reprezentujących jej kadry menedżerskie. W tym miejscu należy w pełni zgodzić się z trafnymi uwagami i zastrzeżeniami sformułowanymi przez F. Misiąga, a dotyczącymi zasygnalizowanych błędów metodologicznych w wielu procedurach badawczych.[30] Autor ten ponadto słusznie akcentuje, że istotę „orientacji marketingowej organizacji" – kategorii wyrażającej przede wszystkim postawy ludzi w niej pracujących, stanowi zrozumienie, akceptacja oraz internalizacja (zakorzenienie) reguł marketingu. „Orientacji marketingowej" nie wprowadza się więc ale kształtuje, nie można też jej oceniać na podstawie subiektywnych, nic niemówiących, a nawet celowo sfałszowanych deklaracji osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie organizacji, lecz można, obserwując jej przejawy, dokonywać adekwatnych ocen i pomiarów zaawansowania.

Przeprowadzone wywody dotyczące istoty jednej z głównych kategorii marketingowych pozwalają przejść do właściwego zagadnienia, a więc do spre-

[30] Por. F. Misiąg, *Badanie orientacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] *Rynek i konsumpcja – Raporty z badań – rok 2000*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie, Warszawa 2001.

cyzowania pojęcia, wyróżników oraz symptomów (kryteriów) określania marketingowej orientacji różnych jednostek terytorialnych.

Marketingowa orientacja jednostki osadniczej jest zespołem jej cech strukturalnych i funkcjonalnych, wraz z systemem przyjętych i respektowanych wartości oraz poglądów, wyrażających priorytetowe traktowane klientów-interesantów w całokształcie spełnionych zadań na rzecz społeczności lokalnej. Tak rozumiana orientacja marketingowa gminy, powiatu czy województwa zakłada:

- specyficzny sposób myślenia władz i pracowników,
- określoną organizację wewnętrzną organów samorządowych (i przedsiębiorstw komunalnych),
- właściwe warunki i procedury obsługi interesantów,
- adekwatne kryteria oceny i motywowania pracowników,
- odpowiednie sposoby ustalania i realizowania celów oraz wynikających z nich zadań.

Marketingową orientację miejscowości i regionów, czyli ich konsekwentne nastawienie na potrzeby interesantów wyrażają następujące stwierdzenia – hasła przewodnie działalności wszystkich instytucji samorządu terytorialnego:

- klient – interesant najważniejszą osobą,
- nie ma ważniejszej sprawy niż sprawy naszych interesantów,
- pracujemy, aby rozwiązywać problemy społeczności lokalnej,
- w załatwianiu spraw interesantów angażujemy wszystkie swoje siły i umiejętności,
- interesant to człowiek a nie sprawa,
- zadowolenie interesantów jest naszym celem,
- zadowolony interesant jest źródłem naszej satysfakcji z pracy,
- interesant uzasadnia miejsce pracy każdego pracownika samorządu terytorialnego lub firmy komunalnej,
- interesant wypłaca pracownikom samorządowym wynagrodzenie,
- nie ma urzędu bez interesantów,
- warunki pracy instytucji samorządu terytorialnego winny być kształtowane „pod interesantów" a nie pracowników,
- interesant ma zawsze rację, a jeżeli jej nie ma, to należy tak mu to wyjaśnić, aby był przekonany, że rzeczywiście on rację ma.

Orientacja na interesantów w funkcjonowaniu instytucji i przedsiębiorstw komunalnych to nieustanne konfrontowanie ich działalności z potrzebami oraz oczekiwaniami odpowiednich grup osób oraz organizacji.

Uwzględniając całą różnorodność jednostek terytorialnych oraz odpowiednich organów samorządowych i przedsiębiorstw świadczących całą gamę usług na rzecz ich klientów – interesantów, i to zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, można stwierdzić, że identyfikacja stopnia marketingowej orientacji poszczególnych jednostek jest sprawą szczególnie trudną. Oprócz zasygnalizowanych czynników, na złożoność procedury określania stopnia marketingowej orientacji miast i regionów wpływa także duża liczebność obszarów rozpoznawania rynkowego nastawienia tych jednostek terytorialnych oraz zróżnicowana

siła wpływu poszczególnych kryteriów (sformułowanych w ramach odpowiednich obszarów identyfikacji).

Lista proponowanych obszarów badania marketingowej orientacji jednostek osadniczych obejmuje aż dwadzieścia pozycji. Są to następujące sfery i charakterystyki działalności:

1. Potrzeby i oczekiwania mieszkańców;
2. Oczekiwania i preferencje inwestorów;
3. Pragnienia i zachowania „przyjezdnych" (gości);
4. Programy działalności społecznej;
5. Kontakty władz z mieszkańcami;
6. Służby marketingowe;
7. Obsługa interesantów;
8. Wydatki budżetowe;
9. Zakres usług publicznych;
10. Działalność promocyjno-reklamowa;
11. Aktywność targowo-wystawiennicza;
12. Współpraca „sąsiedzka";
13. Kontakty zagraniczne;
14. Stosunek do konkurentów;
15. Planowanie marketingowe;
16. Badania i sondaże społeczne;
17. Polityka cenowo-podatkowa;
18. Integracja zespołu pracowniczego;
19. Kompetencje pracowników;
20. Szkolenia pracowników i radnych.

Nie oznacza to jednak, że odpowiednie procedury metodyczno-analityczne muszą obejmować wszystkie wymienione obszary diagnozowania marketingowej orientacji miasta (wsi), gminy lub regionu. W praktyce można je bowiem ograniczyć do kilku głównych, które w decydującym stopniu odzwierciedlają rolę i pozycję klienta – interesanta w działalności jednostek osadniczych.

W tym miejscu proponuje się punktową metodę diagnozy stanu marketingu terytorialnego, pozwalającą ocenić marketingową orientację gminy miejskiej lub wiejskiej, powiatu grodzkiego lub ziemskiego, a nawet województwa lub ich zgrupowań regionalnych. Procedura ta opiera się na iteracyjnym dochodzeniu do syntetycznego (punktowego) miernika marketingowej orientacji jednostki przestrzenno-administracyjnej, uwzględniającym następujące etapy:

Etap 1. Ustalenie obszarów identyfikacji (ewentualnie ważności każdego obszaru) wraz z wagami;

Etap 2. Określenie stanu każdego obszaru potwierdzającego marketingowe jego nastawienie;

Etap 3. Przyjęcie skali pomiaru;

Etap 4. Ocena orientacji marketingowej według przyjętej skali punktowej (w konsultacji z przedstawicielami władz danej jednostki osadniczej);

Etap 5. Prace przeliczeniowo-analityczne i ostateczne obliczenie sumy punktów;

Etap 6. Określenie stopnia marketingowej orientacji jednostki terytorialnej poprzez przydzielenie jej do jednej z zaproponowanych grup.

W metodzie punktowej podstawą oceny mogą być różne kryteria różniące się gramatyczną formą ich sprecyzowania, stopniem szczegółowości (ilością kryteriów pomiaru), a przede wszystkim procedurą pomiaru udzielania odpowiedzi.

Kryteria diagnozowania mogą być pytaniami, mogą być rozwiniętymi stwierdzeniami oznajmującymi, określającymi pożądane stany oraz sytuacje, mogą też być krótkimi charakterystykami pozytywnych cech marketingowych miast lub regionów.

Punktowe skale ocen służące do kwantyfikacji zjawiska lub procesu wyrażonego przez odpowiednie kryterium mogą być prostymi skalami pomiarowymi (np. trójstopniowymi) lub bardziej rozbudowanymi skalami pięcio-, a nawet siedmiostopniowymi (skale wielopozycyjne, porządkowe o równej liczbie kategorii pozytywnych i negatywnych). Poniżej przedstawiony zostanie prosty test marketingowej orientacji jednostki przestrzenno-administracyjnej oparty na 3-stopniowej skali pozytywnej. Poszczególne kryteria są oczekiwanymi, pozytywnymi cechami marketingowymi badanych miejscowości lub regionów (por. tabela 1.2.).

TABELA 1.2.

Test rozwoju orientacji marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej

Cecha	Skala ocen		
	1 - brak	2 - wymaga poprawy	3 - dobrze, występuje
1. Społeczna ocena planów działania			
2. Znane potrzeby i oczekiwania mieszkańców			
3. Bliskość w kontaktach władza – interesanci			
4. Pozytywny wizerunek władz wśród mieszkańców			
5. Przyjazne nastawienie pracowników do interesantów			
6. Sprawne procedury administracyjne			
7. Działania operacyjne wynikające ze strategii rozwoju			
8. Powszechna świadomość wśród pracowników „służenia" mieszkańcom (klientom)			
9. Adekwatne programy szkoleniowe			
10. Wysoka aktywność i obecność w mediach			
Suma punktów			

Źródło: opracowanie własne.

Ocena marketingowej orientacji gminy – powiatu – województwa zależy z pewnością od sposobu oceny określonych cech i stanów odpowiednich jednostek samorządu terytorialnego, a przede wszystkim od uczestniczących w całej procedurze osób. Ogólnie rzecz biorąc oceny punktowe potwierdzające rozwój wyodrębnionych obszarów marketingu terytorialnego mogą być efektem:

a) samooceny, czyli oceny dokonanej przez przedstawiciela władz samorządowych,
b) oceny będącej efektem konsultacji przeprowadzającego badania z przedstawicielami władz i pracowników,
c) oceny będącej efektem konsultacji przeprowadzającego badania z pracownikami i wybranymi interesantami,
d) oceny dokonanej samodzielnie przez przeprowadzającego badania po konsultacji z mieszkańcami oraz na podstawie analizy faktów i informacji.

Głównym warunkiem formalnej poprawności metody jest zagwarantowanie maksimum obiektywizmu w punktowej ocenie wybranych przejawów marketingowej orientacji badanej miejscowości. Można to uczynić w różny sposób, w tym poprzez inne metody badawcze, dopełniające, a właściwie weryfikujące badania oparte na samoocenach.

W tym miejscu zaproponowano inną metodę bezpośredniego diagnozowania marketingowej orientacji jednostki osadniczej zakładającą uzyskanie odpowiedzi na dwadzieścia już znacznie bardziej sprecyzowanych pytań, gwarantujących wyższy poziom ich obiektywizmu (por. tabela 1.3.). Każde stwierdzenie przedstawiciel władz lokalnych (a właściwie przedstawiciele) oceniał będzie w skali od 1 do 7 punktów, zaprzeczając lub potwierdzając odpowiadający mu stan faktyczny. Suma uzyskanych w ten sposób punktów, mieszczących się w przedziale od 20 do 140 punktów, będzie miernikiem marketingowej orientacji jednostki terytorialnej. Ostateczna kwalifikacja jednak polegać będzie na przygotowaniu rozpatrywanej jednostki do jednej z trzech klas rozwoju orientacji marketingowej, a więc do:

- klasy I, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody od 20 do 60 punktów. Są to miejscowości wykazujące brak nastawienia „na rynek”, posiadające wyraźny deficyt marketingu terytorialnego,
- klasy II, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody 61-100 punktów. Do klasy tej należą miejscowości o zadowalającym poziomie orientacji marketingowej, które zrobiły już wiele w dziedzinie marketingu terytorialnego, lecz jeszcze nie wszystko,
- klasy III, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody od 101 do 140 punktów. Ich orientacja marketingowa jest na wysokim poziomie, dlatego też władze winny zrobić wszystko, aby utrzymać istniejący stan oraz odpowiadające mu rozwiązania strukturalne i funkcjonalne.

TABELA 1.3.

Projekt kwestionariusza oceny marketingowej orientacji gminy, powiatu, województwa

Stwierdzenia potwierdzające marketingową orientację miasta (wsi) lub innej jednostki terytorialnej	Skala odpowiedzi wg skali Likerta						
	Zdecydowanie NIE	NIE	Chyba NIE	Trudno określić	Chyba TAK	TAK	Zdecydowanie TAK
	1	2	3	4	5	6	7
1. Mieszkańcy mają znaczący wpływ na zarządzanie jednostką osadniczą							
2. Władze podejmują decyzje po wcześniejszym rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klientów – interesantów							
3. Środowisko lokalne jest dobrze informowane o bieżących wydarzeniach, sprawach i decyzjach władz							
4. Funkcjonują rozwiązania formalne gwarantujące bezpośredni i nieograniczony kontakt władz z interesantami							
5. Władze inicjują badania i sondaże zmierzające do poznania zadowolenia interesantów z tytułu świadczonych usług publicznych							
6. Działalność promocyjna wynika z długofalowej strategii kształtowania wizerunku jednostki osadniczej							
7. Podatki, ceny, opłaty ustalane są z uwzględnieniem finansowych możliwości lokalnych firm i mieszkańców							
8. W urzędach prowadzone są analizy strategiczne i marketingowe pozwalające prawidłowo formułować strategie rozwojowe							
9. Jakość usług administracyjnych jest systematycznie analizowana i kontrolowana							
10. Organizacja i warunki pracy urzędów i instytucji komunalnych poddawane są systematycznym ocenom społecznym							
11. Każdy pracownik administracji samorządowej z gorliwością i zaangażowaniem obsługuje interesanta – rozwiązuje jego problemy							
12. Personel urzędów i firm komunalnych posiada wysokie kwalifikacje i kompetencje interpersonalne							

13. Prowadzone są stałe i systematyczne analizy działalności porównywalnych jednostek osadniczych sąsiadujących oraz konkurencyjnych							
14. W działalności władz samorządowych nadrzędnym jest zawsze interes środowiska lokalnego a nie interes własny lub ugrupowania politycznego							
15. W strukturze urzędu funkcjonuje jednostka organizacyjna (stanowisko pracy, referat itp.) integrująca całokształt działalności marketingowej							
16. W urzędzie pracują specjaliści z zakresu marketingu							
17. Zawsze dotrzymywane są terminy załatwiania spraw i inne obietnice dane interesantom							
18. W jednostkach administracji samorządowej prowadzone są systematyczne szkolenia z zakresu szeroko rozumianej problematyki obsługi klientów							
19. Jednostka osadnicza systematycznie uczestniczy w targach i wystawach gospodarczych							
20. Kontakty zagraniczne są podstawą doskonalenia pracy urzędu							

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uwarunkowania, przejawy i kryteria oceny marketingowej orientacji różnych obszarów osadniczych należy podkreślić, że stan docelowy, określany jako „pełna orientacja", nie jest wynikiem spektakularnych, doraźnych i przypadkowych działań, lecz rezultatem systematycznie i konsekwentnie prowadzonych przedsięwzięć w długim przedziale czasu[31]. Poprzedzone one są rozpoznaniem stanu istniejącego, które pozwala zinwentaryzować pola działalności, procedury, postawy i zachowania pracowników, wymagające zmian – zmian pilnych (w pierwszej kolejności), zmian ważnych (w drugiej kolejności) oraz zmian korygujących (w trzeciej kolejności). Wszystkie niezbędne przeobrażenia, wraz ze wstępnym etapem diagnostycznym i założonym modelem docelowym winny znaleźć się w programie marketingowej reorientacji miasta (gminy, powiatu, województwa) jako podstawowym dokumencie roboczym i scenariuszu skoordynowanych, zaplanowanych i przygotowanych operacji organizacyjnych.

Proces zmiany „filozofii" funkcjonowania miasta czy gminy, a ściślej funkcjonowania organizacji i instytucji samorządowych, wymaga od osób realizujących odpowiednie programy szczególnej wytrwałości, konsekwencji w działaniu

[31] Por. B. Gajdzik, *Orientacja marketingowa gminy*, „Marketing i Rynek", nr 2/1998.

oraz wysokich kompetencji merytorycznych. Ich zadaniem bowiem będzie nie tylko upowszechnianie nowych procedur, zasad oraz struktur, ich promowanie i obrona przed krytyką, ale także często pokonywanie wielu barier psychicznych i towarzyszących im postaw, w tym biernego lub zorganizowanego oporu pracowników. Wśród barier marketingowej reorientacji jednostek osadniczych należy wymienić takie czynniki wewnętrzne jak m.in.:

- brak przekonania przedstawicieli organów samorządowych do idei marketingu i celowości jej wdrożenia,
- słabe przygotowanie merytoryczne decydentów z zakresu marketingu terytorialnego,
- niską skłonność członków zarządów i innych pracowników organów zarządzania jednostkami osadniczymi do podnoszenia kwalifikacji własnych,
- brak wykwalifikowanych, własnych kadr marketingowych,
- brak orientacji strategicznej w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi,
- ograniczone środki finansowe możliwe do przeznaczenia na cele reform marketingowych,
- brak wsparcia ze strony lokalnego środowiska biznesowego dla nowych inicjatyw i programów,
- „karuzela stanowisk" na szczeblach samorządowych uniemożliwiająca realizację odpowiednich, długookresowych programów dostosowawczych.

Trudności we wdrożeniu nowych rozwiązań marketingowych mogą stwarzać także czynniki niezwiązane z uwarunkowaniami lokalnymi, a więc czynniki zewnętrzne. Zaliczyć można do nich:

- luki w rozwiązaniach prawnych regulujących całą złożoność sytuacji własnościowej samorządów terytorialnych,
- ograniczenia w przepisach prawnych regulujących zasady gospodarki finansowej gmin, powiatów i województw,
- brak zainteresowania przemianami marketingowymi w podstawowych jednostkach podziału terytorialnego kraju ze strony jednostek wyższego szczebla,
- historycznie zakorzeniony w społeczeństwie stereotyp myślowy, że władze lokalne działają same dla siebie, pilnując interesów własnych, są ociężałe i niereformowalne,
- trudną sytuację gospodarczą kraju przenoszącą się w układach lokalnych na wiele dodatkowych, pilnych do rozwiązania problemów społecznych i gospodarczych.

Podane bariery powodują, że akceptacja i wdrożenie marketingowych reguł działalności jednostek osadniczych przebiegają stosunkowo wolno, wbrew oczekiwaniom społecznym i trendom międzynarodowym.

1.4.7. Próba oceny poziomu i warunków rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce

Podejmując próbę oceny rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce, nie sposób pominąć i nie skomentować jego wdrożenia w praktyce i towarzyszącego mu zainteresowania ze strony samorządów terytorialnych. Niewątpliwie marketing terytorialny oraz jego różnorodne aspekty, przekroje i węższe ujęcia przynajmniej od kilku lat budzą autentyczne i żywe zainteresowania ze strony organów władz samorządowych różnych szczebli. Przejawia się to z jednej strony w formie zgłaszanego zapotrzebowania szkoleniowego na różne tematy cząstkowe oraz z drugiej strony, próbami stosowania metod, ujęć i pojedynczych instrumentów marketingowych.

Dla przedstawicieli władz jednostek osadniczych, zwłaszcza dużych miast i województw, hasło „marketing terytorialny" nie jest hasłem nowym. Jest to kategoria ogólnie rzecz biorąc identyfikowalna, wywołująca jednak różne reakcje i skojarzenia, która prowokuje różne opinie i oceny z punktu widzenia przydatności, skuteczności oraz efektywności. W tym miejscu warto przytoczyć wyniki krótkiej sondy telefonicznej w środowisku administracji miast w RFN, przeprowadzonej przed kilkunastoma laty (1989 r.) przez H. Mefferta z Uniwersytetu w Münster, której wyniki wydają się doskonale odzwierciedlać aktualne poglądy polskich działaczy samorządowych. I tak, na pytanie o ewentualne korzyści z marketingu terytorialnego uzyskano w RFN następujące odpowiedzi według podanej kolejności:

- marketing nie odgrywa u nas żadnej roli, gdyż my nic nie sprzedajemy,
- z marketingu możemy nauczyć się kilku użytecznych tricków, dla ściągnięcia większej ilości odwiedzających,
- mamy wspaniałą reklamę miasta, na co więc nam marketing,
- marketing mógłby nam wiele pomóc, ażeby przedstawić (wyróżnić) nasze miasto w warunkach silnej konkurencji,
- mamy niejasne wyobrażenie o potrzebie zatrudnienia specjalisty z zakresu marketingu miasta. Nie wiemy dokładnie, co miałby on do zrobienia.

Nie byłoby przesadnym też stwierdzenie, iż marketing terytorialny w Polsce jako całościowa koncepcja teoretyczna i metodologiczna znajduje się we wstępnej fazie kształtowania, a jego wprowadzenie w praktyce zarządzania jednostkami terytorialnymi napotyka na różnorodne bariery. Rzeczywisty stan rozwoju tej dziedziny marketingu w praktyce zarządzania polskimi gminami, powiatami czy województwami oddają następujące stwierdzenia:

- marketing, w tym miejscu marketing terytorialny, dla wielu pracowników jest absolutnie nowym obszarem wiedzy i umiejętności,
- marketing terytorialny uważany jest za zagraniczną nowinkę nikomu niepotrzebną,
- marketing terytorialny jest wynikiem generalnej mody na marketing, która jak szybko się pojawiła, tak szybko się skończy,

- marketing terytorialny jest jedynie nową nazwą dla działań, które od wielu lat stosujemy w praktyce,
- marketing terytorialny to przede wszystkim okazja do miłego spędzenia czasu dla pracowników samorządowych,
- marketing terytorialny to sfera zainteresowań głównie władz dużych miast oraz województw, w mniejszych miejscowościach jest to zbyteczne,
- marketing terytorialny jest ważny i skuteczny, ale my nie mamy pieniędzy, więc go nie stosujemy,
- marketing terytorialny to przyszłość, w chwili obecnej mamy inne ważne problemy w naszej gminie (mieście),
- marketing terytorialny stosujemy od dawna – przygotowujemy materiały reklamowe, audycje reklamowe w radio, uczestniczymy w targach,
- marketing terytorialny studiujemy, uczą się go nasi pracownicy podczas szkoleń, korzystamy z doświadczeń innych.

Przytoczone opinie są diagnozami własnymi, stanowią uogólnienie obserwacji działalności władz samorządowych oraz wyniki rozmów i dyskusji, są wreszcie efektem doświadczeń dydaktyczno-szkoleniowych. Pomimo pewnego sceptycyzmu zawartego w podanych stwierdzeniach, nie sposób zaprzeczyć, że marketing terytorialny jest przedmiotem wyraźnie rosnącego zainteresowania środowiska samorządowego w Polsce. Szczególną rolę na polu rozwoju „teorii i praktyki marketingu terytorialnego" ma do spełnienia w Polsce środowisko naukowe skupione wokół szkół wyższych i innych placówek naukowo-badawczych. Właśnie w tych jednostkach winny zrodzić się modelowe rozwiązania strategii marketingowych miast i regionów, projekty standardowych procedur, schematy organizacji i realizacji przedsięwzięć marketingowych oraz inne użyteczne, dostosowane do krajowych realiów wzorce postępowania. Trudno bowiem oczekiwać, że młody, kształtujący się dopiero „polski samorząd terytorialny" będzie w stanie we własnym zakresie sprostać wymogom, jakie niesie marketingowa reorientacja jednostek osadniczych.

1.5. Studia przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy narzędzi marketingowych w celu realizacji funkcji informacyjno-promocyjnej

Promocja kilkuset gmin Polski Wschodniej realizowana jest indywidualnie przez każdą z gmin, czasami przez grupę gmin, a od 2010 roku coraz częściej także poprzez duże akcje promocyjne dla wszystkich pięciu województw. Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady pomysłów na promocję zarówno całego regionu Polski Wschodniej, jak i wybranych gmin z Podkarpacia. Pierwszy przykład jest prezentacją niezwykle ważnego dla jednostek samorządu teryto-

rialnego Polski Wschodniej programu „Piękny Wschód" finansowanego ze środków unijnych. Jest to równocześnie konkretny przykład wzmocnienia marketingu własnego JST przez marketing obcy, które to zagadnienie było przedmiotem analizy w punkcie 1.2.6. Kolejnych pięć przykładów przedstawia najciekawsze przedsięwzięcia marketingowe podkarpackich gmin wiejskich, miejskich i miejsko-wiejskich. Motywem wiodącym pomysłów na promocję są m.in.: muzyka, grzyby, komiksy, biegi, wyścigi i rajdy oraz skansen i przemysł. Prezentowane studia przypadku są potwierdzeniem znaczenia, omówionych w punktach 1.2.3. oraz 1.2.4. i 1.2.5., związków marketingu terytorialnego i marketingu sektorowego oraz ich wpływu na udaną realizację strategii marketingowej JST.

PRZYKŁAD 1.1.

Piękny Wschód

PIĘKNY WSCHÓD

Pod powyższym tytułem 29 lipca 2010 roku rozpoczęła się kampania promująca pięć województw Polski Wschodniej: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie. Hasło kampanii „Piękny Wschód" podkreśla, że jej celem jest m.in. kreowanie pozytywnego wizerunku województw Polski Wschodniej. Zaplanowane do 2012 roku przedsięwzięcie jest częścią indywidualnego projektu Polskiej Organizacji Turystycznej pt. „Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki". Budżet projektu na trzyletni okres wynosi prawie 24 mln zł i został dofinansowany z Funduszu Europejskiego Rozwoju Regionalnego. Informacje przekazywane w ramach kampanii są kierowane do turystów z Polski i zagranicy, głównie z Niemiec i Ukrainy. Promocja walorów turystycznych regionów Polski Wschodniej ma przede wszystkim przełamać istniejące stereotypy na temat tych regionów.

Badania

Ich występowanie potwierdziły m.in. przeprowadzone dla potrzeb projektu badania. Opracowany przez Dom Badawczy Maison raport z badań jakościowych „Potencjał turystyczny Polski Wschodniej – badania poprzedzające tworzenie kampanii reklamowej" jest interesującym źródłem informacji między innymi o skojarzeniach z województwami Polski Wschodniej. Ponad połowa ankietowanych Polaków kojarzy te województwa z jeziorami, rzekami i lasami. Tylko 12% respondentów stwierdziło, że w regionie tym jest dużo do zwiedzenia. Na pierwszym miejscu wśród najbardziej atrakcyjnych turystycznie województw znalazło się województwo warmińsko-mazurskie (30% odpowiedzi), a na drugim podkarpackie (23% głosów). Za dwa najbardziej atrak-

cyjne obszary badani uznali Mazury (71% głosów) oraz Bieszczady (62% głosów). Bieszczady przyciągają głównie dzikością i odludnym charakterem. Mocne strony Podkarpacia to według badanych, małe, urokliwe miejscowości, w których można poczuć różnorodność kulturową oraz klimat dawnych czasów (folklor, starodawny styl życia, historia). Z kolei słabe strony Podkarpacia to obok infrastruktury komunikacyjnej fakt, że jest ono traktowane jako przedsionek do Bieszczad lub przystanek tranzytowy na Ukrainę. Dodatkowo Przemyśl i Rzeszów mają negatywny wizerunek miast, w których nie ma nic ciekawego, a dodatkowo są one kojarzone z przemytem. Podobnie wiele tego typu stereotypów ankietowani przypisali innym województwom Polski Wschodniej.

Odkryj Piękny Wschód

Głównym narzędziem kampanii Piękny Wschód jest strona internetowa www.pieknywschod.pl. Każde z pięciu województw ma na niej swoją podstronę. Po jej otworzeniu pojawia się przedstawiciel świata zwierząt, który wraz z internautą śledzi przez lornetkę region. Oficjalnymi ambasadorami projektu zostali: sarna, zając, bóbr i żółw błotny. Podkarpacka sarenka zachęca do zwiedzania hasłem – Bio, eko, agro no i kopytka własnej roboty. Z kolei bóbr to – Bobra zabawa, a zając namawia do zwiedzania hasłem – hop, hop, hop na rowery.

W menu strony każdego województwa można kolejno znaleźć informacje: o województwie, galerię, kalendarz imprez, informację turystyczną. Z kolei wśród atrakcji turystycznych można wybierać: zabytki, muzea, aktywnie, zdrowie i uroda, przyroda, rozrywka. Od czwartego kwartału 2010 roku na stronie internetowej projektu co miesiąc będzie emitowany serial składający się z 20 odcinków. Główny bohater filmu będzie odkrywał uroki ciekawych miejsc w pięciu województwach Polski Wschodniej. Serwis internetowy jest na bieżąco aktualizowany i rozbudowywany o nowe wydarzenia i atrakcje turystyczne. Pojawi się wersja angielska, niemiecka i ukraińska. Ważnym elementem stron wojewódzkich są bogate zasoby zdjęć zachęcające do zwiedzania poszczególnych miejscowości. Obok Internetu Piękny Wschód jest promowany w postaci spotów w radio oraz reklamy w prasie. Słabością interesującego i bardzo potrzebnego województwom Polski Wschodniej projektu są, niestety, liczne błędy językowe, stylistyczne niechlujstwo oraz złe umiejscowienie wielu miejscowości. Tak np. Rabka znalazła się na stronie Podkarpacia.

Krótkie filmy promują stolice województw oraz regiony. Tytuły filmów to równocześnie hasła marketingowe mające przyciągnąć turystów, inwestorów, a być może studentów i nowych mieszkańców. Wśród propozycji są m.in.: wschodzący Białystok, Świętokrzyskie czaruje – poleć na weekend, Warmia i Mazury – symfonia egzotyczna, Podkarpackie - po naszej myśli, Lubelskie – chwilo trwaj.

Źródło: www.pieknywschod.pl.

PRZYKŁAD 1.2.

Gmina Cieszanów – prawdopodobnie najbardziej muzykalna mała gmina Polski

Gmina Cieszanów od kilku lat organizuje cieszące się wielką popularnością wielkie imprezy plenerowe ściągające do miasteczka tłumy widzów: Puchar Polski Federacji Strong Man, Dni Cieszanowa oraz imprezy muzyczne.

Plakat imprezy Cieszanów Rock Festiwal 2010

Władze, położonego w północno-wschodniej części województwa podkarpackiego przy granicy z Ukrainą, Cieszanowa uznały, że skutecznym i przyjemnym pomysłem na promocję gminy może być muzyka. Pomysł ten miał swoje głębokie uzasadnienie w muzycznych tradycjach mieszkańców wielonarodowościowego obszaru gminy. Efektem tej tradycji jest m.in. opracowany przez Bronisława Stępnia zbiór przyśpiewek i melodii ludowych z terenu Podkarpacia. Liczący ponad tysiąc stron zbiór powstawał przez 50 lat. Zebrane w nim piosenki ludowe obejmują przyśpiewki domowe, rodzinne, religijne, weselne, abstynenckie, pijackie. Są adresowane do księży, bogatych chłopów, Żydów. Opowiadają o tym, czym żyła wieś. O koniach, pracy na roli, kobietach, gorzałce. Są wśród nich pieśni liryczne, miłosne, żołnierskie. Ale na początku XXI wieku gmina Cieszanów zasłynęła wśród miłośników muzyki organizowanymi letnimi festiwalami rocka. W latach 2008 i 2009 do Cieszanowa przybyło tysiące fanów zespołu Breakout na festiwal poświęcony pamięci Tadeusza Nalepy i Miry Kubasińskiej. W sierpniu 2010 roku miał miejsce ko-

lejny rockowy festiwal, jego główną gwiazdą była grupa Myslovitz oraz zespoły Acid Drinkers, Ira, TSA i wiele innych.

Wesele Figara na Kresach

Latem 2007 roku na scenie cieszanowskiego amfiteatru wystąpiło ponad stu artystów Państwowego Zespołu Ludowego Pieśni i Tańca „Mazowsze" im. T. Sygietyńskiego w koncercie pt. „Barwy Polski". W styczniu 2008 roku na kolejnym występie w Cieszanowie, zespół „Mazowsze" w koncercie „Wigilia polska" zaprezentował najpiękniejsze polskie kolędy. A we wrześniu 2010 roku w Cieszanowie miała miejsce pierwsza produkcja operowa na Podkarpaciu „Wesele Figara na Kresach".

Ilustracja graficzna do strony www.figaronakresach.pl

Realizacja tego przedsięwzięcia to efekt wspólnego projektu Agencji Artystycznej Voice Impress, burmistrza Cieszanowa oraz dyrektora Centrum Kulturalnego w Przemyślu. Jednym z celów projektu było propagowanie sztuki operowej na Podkarpaciu. Dzieło Wolfganga Amadeusza Mozarta zaprezentowane przez młodych i utalentowanych artystów oraz doświadczonego dyrygenta i reżysera ściągnęło do Cieszanowa kilka tysięcy miłośników opery z całej Polski. Jako soliści wystąpili absolwenci Uniwersytetu Muzycznego w Warszawie oraz soliści Teatru Wielkiego Opery Narodowej i Warszawskiej Opery Kameralnej przy udziale Przemyskiej Orkiestry Kameralnej. Reżyserka spektaklu przyjechała ze Szwajcarii, aby osobiście zająć się kreacją portretu psychologicznego bohaterów oraz sprawować pieczę nad spektaklem. Premiera opery odbyła się 4 września 2010 r. w amfiteatrze w Cieszanowie, a kolejny spektakl 5 września 2010 r. na zamku w Dubiecku. W efekcie kampanii informacyjnej w mediach partnerskich i krajowych, promocji w Internecie, w blokach TVP związanych z kulturą, promocji w blokach porannej telewizji, wiadomościach na temat projektu w programach informacyjnych oraz emisji spotów reklamowych na antenach radiowych i TV patronów medialnych, impreza stała się przykładem marketingowego sukcesu. Marketingowy sukces stał się także udziałem gminy Cieszanów. Kilka tysięcy miłośników opery oraz kilkanaście tysięcy uczestników Rock Festiwalu, to szansa na kolejne udane przedsięwzięcia zwiększające perspektywy rozwojowe podkarpackiej gminy.

Źródło: www.cieszanow.pl, www.cieszanowrockfestiwal.pl, www.figaronakresach.pl.

PRZYKŁAD 1.3.

Gmina Harasiuki – gmina z grzybem w herbie

Gmina Harasiuki położona w północnej części województwa podkarpackiego to zagłębie grzybiarskie i raj dla miłośników prawdziwków, maślaków i rydzów. Co roku na początku września gmina zaprasza na imprezę, której głównym bohaterem są grzyby. Dwa z nich, złote, widnieją w herbie gminy. Symbolizują bogactwo runa leśnego lasów gminy słynących z obfitości grzybów na całym Podkarpaciu. Stałym punktem dwudniowej imprezy jest podawana setkom przybyłych z kilku województw gości zupa grzybowa przyrządzana według najlepszych lokalnych przepisów. W programie imprezy jest także konkurs mykologiczny, w którym startuje kilka zespołów. Uczestnicy zawodów muszą wykazać się znajomością fauny i flory na terenie gminy Harasiuki oraz sztuką przyrządzania potraw z grzybów. W trakcie imprezy z udziałem przedstawicieli parlamentu oraz władz wojewódzkich ogłaszane są wyniki oraz wręczane nagrody laureatom wojewódzkiego konkursu fotograficznego „Piękno Podkarpacia". Stałym punktem programu są występy grup młodzieżowych, kabaretów, kapel ludowych oraz zespołów rockowych. Dwudniowa impreza jest okazją do prezentacji walorów gminy. 4 września 2010 roku wstępem do imprezy „Grzyby Harasiuki 2010" było uroczyste otwarcie kompleksu sportowo-rekreacyjnego w Harasiukach (w tym Orlika 2012). Składający się z kilku boisk do piłki nożnej, siatkówki, koszykówki, kortów, małego golfa i amfiteatru kompleks jest potwierdzeniem znakomitych umiejętności w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym władz gminy. Piękny kompleks pod lasem to znakomite narzędzie do realizacji nie tylko funkcji sportowo-rekreacyjnej, ale także funkcji promocyjnej przez gminę Harasiuki w najbliższych latach.

Źródło: www.harasiuki.pl.

Plakat zapraszający na imprezę Grzyby Harasiuki 2010

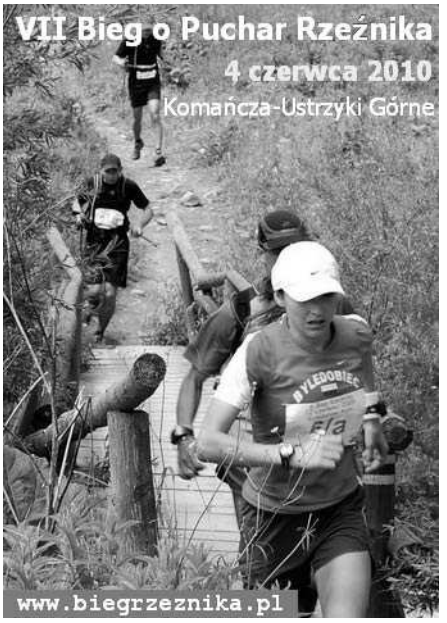
PRZYKŁAD 1.4.

Gmina Komańcza – bieszczadzka stolica ruchu

Gmina Komańcza to podkarpacki symbol ruchu. Tutaj albo się biega w różny sposób, albo jeździ na rowerze, albo cwałuje na koniu. Uczestnicy biegania, jeżdżenia i cwałowania docierają do Komańczy z całej Polski, a nawet z zagranicy.

Bieg Rzeźnika – Bieszczady w jeden dzień

W czerwcu 2010 r. odbył się kolejny VII Bieg Rzeźnika. To jeden z najtrudniejszych biegów górskich w Polsce. 80-kilometrowa trasa prowadzi głównym bieszczadzkim szlakiem z Komańczy do Ustrzyk Górnych. Na starcie pierwszego biegu w 2004 r. stanęło 10 osób. Do mety w czasie poniżej 12 godzin dotarło 6 biegaczy. Z roku na rok w Biegu Rzeźnika startuje coraz więcej osób. Padają kolejne rekordy trasy. W 2008 r. zwycięzca uzyskał czas 9 godzin 14 minut na zmienionej trasie. Blisko osiemdziesięciokilometrowa trasa Biegu Rzeźnika wiedzie bieszczadzkim czerwonym szlakiem z Komańczy (ok. 460 m n.p.m.), przez przełęcz Żebrak (816 m n.p.m.), Cisną (565 m n.p.m.), góry Jasło (1153 m n.p.m.) i Fereczatą (1102 m n.p.m.), Smerek (590 m n.p.m.) oraz Połoniny Wetlińską (1253 m n.p.m.) i Caryńską (1297 m n.p.m.) do Ustrzyk Górnych (640 m n.p.m.). Długość odcinków, pomiędzy którymi znajdują się punkty regeneracyjne, waha się od 8,9 km do 19,5 km. Przybliżona suma przewyższeń to 6290 metrów. Limit czasu, jaki mają startujący na pokonanie tej trasy, wynosi 16 godzin. W 2010 r. ukończenie Biegu Rzeźnika dało 2, a w wersji Hardcore – dodatkowy odcinek z Ustrzyk Górnych przez Tarnicę (1346 m) i Halicz (1333 m) do Wołosatego (ok. 650 m) – nawet 3 punkty, z 5 wymaganych od 2011 roku do startu w słynnym biegu The North Face Ultra Trail du Mont Blanc. Firma The North Face została też sponsorem Biegu Rzeźnika. Zwycięska drużyna poza Pucharem Rzeźnika uzyskała nagrodę w postaci pokrycia kosztów podróży oraz opłaty startowej w legendarnym UTMB 2011.



Plakat reklamowy imprezy VII Bieg Rzeźnika 2010

Bieszczadzki maraton narciarski w rytm ciuchci pod hasłem „Od Niedźwiedzia aż do Kija" albo „Z Kijem do Niedźwiedzia"

Pomysł bieszczadzkiego maratonu dla narciarzy po uśpionych zimą torach kolejki wąskotorowej zaproponowali: Piotr Ostrowski z Wetliny – znany w Bieszczadach pod przydomkiem „Niedźwiedź" oraz Wojciech Gosztyła z Woli Michowej znany pod przydomkiem „Kiju". Od przydomków pomysłodawców powstało hasło biegu. Oni też podjęli się roli głównych organizatorów. Uzyskali wsparcie kilkunastu podkarpackich instytucji. Patronat honorowy nad imprezą objął dyrektor Rejonowej Dyrekcji Lasów Państwowych w Krośnie, a wsparcia udzieliły nadleśnictwa: Wetlina, Cisna i Komańcza, przez tereny których wiodła trasa. Patronat medialny nad imprezą objęła m.in. prasa leśna: „Głos Lasu" i „Las Polski". Bieszczadzki bieg narciarski po torach kolejki wąskotorowej to oferta skierowana do ludzi, którzy według organizatorów w bieganiu na nartach znajdują to „wszystko, co najzdrowsze i najpiękniejsze zimą".

Logo bieszczadzkiego maratonu narciarskiego w rytm ciuchci

Trasa biegnie torowiskiem Bieszczadzkiej Kolejki Leśnej przez następujące miejscowości: Wetlina, Smerek, Kalnica, Strzebowiska, Przysłup, Krzywe, Dołżyca, Cisna, Majdan, a dalej doliną rzeki Solinka w kierunku pasma granicznego przez dawne wsie Solinka i Balnica, następnie wzdłuż rzeki Osława do Maniowa i Woli Michowej. W styczniowym biegu na trzech trasach: 11, 23, 41 kilometrów biorą udział miłośnicy ścigania się na wąskich deskach z całej Polski. W bieszczadzkim biegu uczestniczyła m.in. Stefania Biegun, która pół wieku wcześniej reprezentowała Polskę na zimowych igrzyskach olimpijskich. Każdy uczestnik biegu otrzymuje pamiątkowy medal.

Bieszczadzki Długodystansowy Rajd Konny

Logo Rajdu

Baner i sponsorzy 5. Bieszczadzkiego Długodystansowego Rajdu Konnego

Okolice Komańczy i Woli Michowej to malownicze tereny wchodzące administracyjnie głównie w skład gminy Komańcza, leżące częściowo w Bieszczadach, a częściowo w Beskidzie Niskim. Obszar ten oraz tereny sąsiednich gmin to raj dla miłośników koni. W Odrzechowie, w gminie Zarszyn, znajduje się stadnina koni huculskich. Z kolei we wsi Łukowe, w gminie Zagórz, położona jest znana w Polsce Dolina Koni. Walory trzech gmin złożyły się w efekcie na organizację Bieszczadzkiego Długodystansowego Rajdu Konnego. Organizatorami rajdu są Towarzystwo Bieszczadzkiej Turystyki Konnej, Klub Jeździecki M.L.S. Import-Export Przedsiębiorstwo Wielobran-

żowe, Ośrodek Jeździecki Dolina Koni, Klub Jazdy Konnej „Pod Żubrem" z Niepołomic. W pierwszych dniach maja 2008 roku przez tereny Beskidu Niskiego i Bieszczadów przejechało konno kilkunastu zawodników 1. Bieszczadzkiego Długodystansowego Rajdu Konnego. Zawodnicy mieli do przejechania dystans 80 km w dwóch etapach. Od tego czasu corocznie do sportowych zmagań z trudnym terenem i zmienną pogodą przystępuje kilkudziesięciu jeźdźców z różnych miejsc w Polsce, na koniach rasy małopolskiej i szlachetnej półkrwi. Specyfiką rajdu jest różnorodne podłoże – drogi leśne z korzeniami, polne, kamieniste, odcinki asfaltu, przeprawa przez brody. Różnica wzniesień wynosi do 200 m. Udział w rajdzie biorą konie, które ukończyły 48. miesiąc życia oraz zawodnicy od 14. roku życia. Wszystkich uczestników rajdu obowiązuje „Kodeks postępowania z koniem". Patronat medialny nad rajdem sprawuje m.in. TVP oraz gazeta „Nowiny".

Bieszczadzki Wyścig Rowerów Górskich

Leśne trakty i drogi po połoninach i łąkach w gminie Komańcza to także od wielu lat miejsce, do którego co roku przybywa tysiące amatorów rowerowych wyścigów. Komańcza jest jedną z dziesięciu polskich i słowackich miejscowości, w których odbywają się Maratony Rowerowe Cyklokarpaty.pl. W styczniu 2010 roku gmina Komańcza oraz Sekcja Rowerowa „Żbik" Komańcza zorganizowały I Bieszczadzki Wyścig Rowerów Górskich „Zimowe Tropy Żbików 2010".

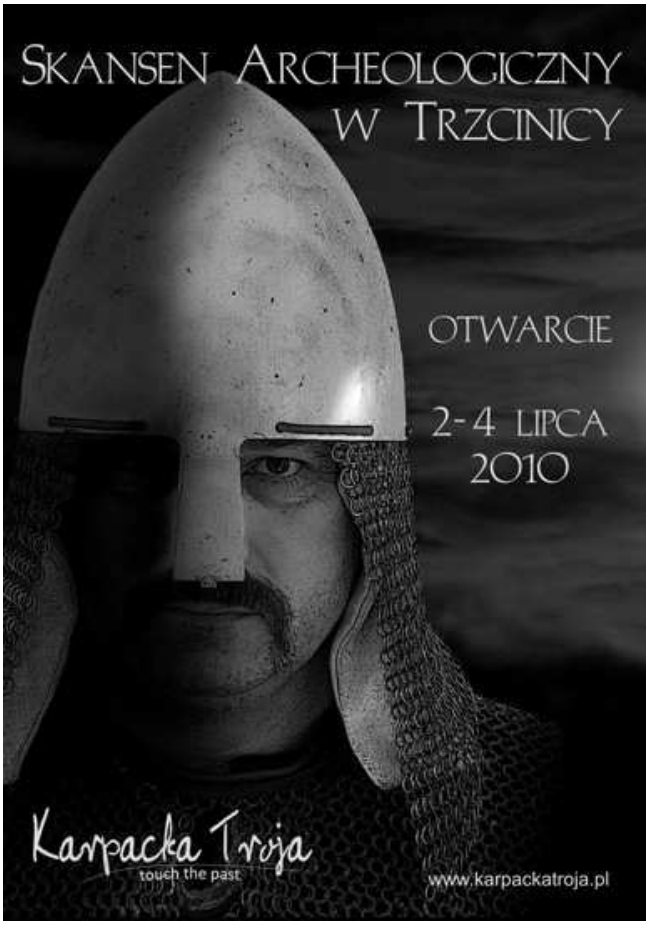
Plakat I Bieszczadzkiego Wyścigu Górskiego

Źródło: www.biegrzeznika.pl, www.komancza.pl, www.komancza.info, www.cyklokarpaty.pl, www.harasymiada.wgorach.art.pl, Radio Rzeszów: II Bieg.mp3 3,95Mb, zdjęcia: Galeria Biegu.

PRZYKŁAD 1.5.

Gmina wiejska Jasło – „Trzcinica – Karpacka Troja"

Władze gminy wiejskiej Jasło, położonej w południowej części województwa podkarpackiego, pomysł na promocję gminy odnalazły w ziemi we wsi Trzcinica. Odkryto tu i przebadano jedne z najstarszych w Polsce osady obronne z początków epoki brązu (2000-1350 p.n.e.). Stwierdzono także pierwsze ślady oddziaływania cywilizacji anatolijsko-bałkańskiej na terenie Polski. Grodzisko „Wały Królewskie" w Trzcinicy należy do najważniejszych zabytków archeologicznych w Polsce. Szczególna wartość historyczna i kulturowa tego miejsca sprawia, że nazywane jest „Karpacką Troją". Znajduje się tu również najstarsze, jedno z najlepiej zachowanych, grodzisko słowiańskie w Polsce (780-1030 r.n.e.). Odkryto tu ponad 150.000 zabytków, w tym wiele unikatowych, jak wytwory sztuki pradziejowej, wyroby z brązu, kości, bursztynu i srebra. Odkrycia sprawiły, iż Trzcinica wygrała konkurs „Małych Ojczyzn". O „Wałach" nakręcono także filmy telewizyjne. Podróżnik St. Szwarc Bronikowski umieścił grodzisko w swej książce „Testament Wieków". Odkrycia w Trzcinicy omawiane są na licznych konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych, a zabytki cieszą się dużym powodzeniem na wystawach. Na bazie dokonanych odkryć powstał pomysł utworzenia na grodzisku i w jego otoczeniu skansenu archeologicznego „Karpacka Troja". W 2006 r. Mechanizm Finansowy EOG w Brukseli wydał pozytywną decyzję przyznania dofinansowania dla projektu skansenu. Kwota przyznanego dofinansowania wyniosła 1.747.086 euro. Pozostałą część kosztów pokrył urząd marszałkowski oraz samorządy lokalne: powiat jasielski, gmina Jasło i miasto Jasło. Projekt zakładał utworzenie w Trzcinicy skansenu archeologicznego i kompleksu turystycznego na obszarze ponad 8 ha powierzchni. W parku archeologicznym zbudowano pawilon wystawowy o powierzchni ok. 1800 m^2 z salą wystawową, konferencyjną, pomieszczeniem na lekcje muzealne i zajęcia oświatowe, zapleczem administracyjnym, technicznym i obsługującym zwiedzających, pracowniami, magazynem, portiernią. Zrekonstruowano wioskę kultury Otomani–Füzesabony, sprzed 3,5 tys. lat, składającą się z 5 domów oraz wioskę słowiańską z IX wieku składającą się z 6 chat. Przygotowano plac na festyny oraz parking o pow. 2000 m^2, ścieżki, drogi dojazdowe i oczka wodne. Skansen ma być miejscem festynów archeologicznych i turniejów rycerskich oraz ośrodkiem odtwarzania dawnych sposobów produkcji i życia codziennego mieszkańców. W ten sposób w Trzcinicy powstał unikalny w skali kraju i Europy Środkowej obiekt turystyczny i muzealny. Jego istnienie wpłynie na wzrost roli kultury i turystyki w rozwoju społeczno-eko-nomicznym regionu. Powstaną nowe źródła dochodu dla lokalnej społeczności. Skansen jest oddziałem Muzeum Podkarpackiego w Krośnie, którego dyrektor Jan Gancarski był jednym z odkrywców skarbów kultury w Trzcinicy oraz inicjatorem i głównym projektantem skansenu, a także autorem wielu publikacji naukowych, m.in. „Trzcinica – Karpacka Troja".



Plakat promujący otwarcie Skansenu Archeologicznego w Trzcinicy w lipcu 2010 roku

Skansen będzie generował nowe miejsca pracy oraz wpłynie na wielokrotny wzrost liczby uczestników imprez i wydarzeń kulturalnych. Zwiększy się wykorzystanie miejsc gastronomicznych i noclegowych w regionie. Powstaną nowe źródła dochodu dla lokalnej społeczności oraz markowe produkty turystyczne i kulturowe.

Uroczyste otwarcie skansenu miało się odbyć w dniach 2-4 lipca 2010 roku. Niestety, w czerwcu Skansen Archeologiczny Karpacka Troja w Trzcinicy znalazł się wśród ofiar powodzi, która zdewastowała znaczną część Jasła i regionu. Częściowemu zalaniu uległ pawilon wystawowy oraz park archeologiczny w skansenie. Uroczyste otwarcie przełożono na wiosnę 2011 roku. A 11 lipca w Trzcinicy odbył się VII Międzynarodowy Festiwal Folkloru Karpat Trzcinica 2010. Kilka tysięcy osób oklaskiwało wykonawców z Polski, Czech, Rumunii, Słowacji i Ukrainy, a dochód z imprezy, m.in. swojskiego jadła, przeznaczono na pomoc dla powodzian.

Zalany Skansen w Trzcinicy

Źródło: www.karpacka-troja.pl, TVP Rzeszów: Zamieszkać w Troi
http://www.skansen.muzeum.krosno.pl/powodz/powodz/album/index.html.

PRZYKŁAD 1.6.

Stalowa Wola – stolica Centralnego Okręgu Przemysłowego albo „Miasto Komiksów"

Stalowa Wola – stolica COP-u

Najdynamiczniej rozwijające się miasto Podkarpacia wielu Polakom kojarzy się przede wszystkim z Centralnym Okręgiem Przemysłowym. 70-lecie powstania COP-u było okazją do realizacji przez Stalową Wolę wielu imprez podkreślających pozycję miasta w okresie tworzenia i rozwoju tego największego przedsięwzięcia II Rzeczypospolitej. Znakomitym dziełem marketingowym okazała się wystawa przygotowana z okazji tej ważnej dla Polski rocznicy. Zbudowana z wielkim rozmachem na powierzchni 1400 m^2 aranżacja przenosi widza do lat tworzenia nowoczesnej gospodarki II Rzeczypospolitej.

Wystawa w atrakcyjnej formie ukazuje ideę i główne założenia COP-u oraz jego najważniejsze osiągnięcia. Przypomina twórców COP-u i historię wybranych zakładów działających w jego ramach, ze szczególnym uwzględnieniem produkcji. Prezentuje inwestycje realizowane w okresie poprzedzającym jego budowę, w tym m.in. powstanie portu w Gdyni, funkcjonowanie zakładów w tzw. trójkącie bezpieczeństwa, fabryk zbrojeniowych oraz elektryfi-

kację kraju. Mocno zaakcentowana została miastotwórcza rola COP-u. Ta część wystawy pozwala poznać atmosferę życia miejskiego lat 20. i 30. XX w. Przewodnikiem po wystawie jest Melchior Wańkowicz, największy piewca COP-u. Ze „Sztafety" zostały zaczerpnięte tytuły poszczególnych części wystawy i cytaty jej towarzyszące. Multimedialna prezentacja wybranych zakładów, wywodzących się z Centralnego Okręgu Przemysłowego i działających do dziś, pokazuje ciągłość idei COP-u.

Baner wystawy COP DLA PRZYSZŁOŚCI

Wystawie towarzyszy album „Od niepodległości do nowoczesności" w wersji polsko-angielskiej, katalog, przewodnik po wystawie, który prowadzi widza wyznaczonymi szlakami tematycznymi na ekspozycji. Wystawa trafiła do programu TVP – Kawa czy herbata, a informacje o niej zaprezentowały media krajowe i regionalne. W okresie trzech lat zwiedziło ją kilkadziesiąt tysięcy osób. Tysiące internautów obejrzało interaktywną, wirtualną wystawę na stronie www.cop.stalowawola.pl.

Źródło: www.cop.stalowawola.pl.

„Stalowa Wola – Miasto Komiksów"

Najnowszym pomysłem marketingowym stolicy COP-u jest projekt „Stalowa Wola – Miasto Komiksów". Idea projektu została zbudowana wokół osoby Grzegorza Rosińskiego – znanego na całym świecie rysownika, który pochodzi ze Stalowej Woli, a mieszka w Szwajcarii. Po ukończeniu ASP w Warszawie artysta ilustrował książki dla dzieci i projektował okładki płytowe, ale szczególnie interesował się komiksem. Rosiński zaczął tworzyć komiksy jeszcze w Polsce, jednak prawdziwą karierę zrobił w Belgii. W 1976 r. poznał pisarza i scenarzystę Jeana Van Hamme'a. Ich pierwsza wspólna seria komiksów – przygody Thorgala Aegirssona – spotkała się z ogromnym uznaniem i odniosła wielki sukces. Rosiński jest uznawany za najpopularniejszego europejskiego rysownika komiksu. Poza wydawaną już 18 lat serią „Thorgal", Rosiński jest autorem albumów „Yans", „Skarga utraconych Ziem" i „Sznin-

kiel". W sierpniu 2010 roku artysta wziął udział w II edycji projektu „Stalowa Wola – Miasto Komiksów", organizowanej pod hasłem – Komiks bez dymków. W jej trakcie został uhonorowany przez prezydenta miasta tytułem „Ambasadora Stalowej Woli – by imię miasta sławił na całym świecie".

„Stalowa Wola – Miasto Komiksów" to projekt edukacyjny skupiający się wokół tematu sztuki komiksowej. Realizowane w jego ramach działania mają charakter interdyscyplinarny i łączą w sobie warsztaty plastyczno-graficzne, instalacje, happeningi oraz akcje edukacyjne. Akcję promowały portale komiksowe, lokalna prasa, radio i telewizja. Projekt ma charakter ogólnopolski. Biorą w nim udział rysownicy amatorzy.

KOMIKS BEZ DYMKÓW

miasto komiksów

Plakat, baner i logo projektu „Stalowa Wola – Miasto Komiksów"

Po wizycie Grzegorza Rosińskiego w Stalowej Woli i drugiej edycji projektu w mieście pozostało wiele wspaniałych, kolorowych śladów. Jednym z nich są wielkie komiksy na garażach. Miasto wypełniły reprodukcje komiksów. Można je było spotkać w witrynach sklepów i banków. Uroczyste otwarcie galerii prac z udziałem uczestników i prowadzących odbyło się 9 sierpnia 2010 roku i stanowiło swoisty „komiks na żywo". Uczestnicy warsztatów namalowali wspólny komiks wielkoformatowy, łącząc style i pomysły. Imprezę uświetnił występ znanego już w Polsce specjalisty od jazdy na rowerze Krystiana Herby, który odegrał rolę Super Bohatera ratującego miasto przed Złym Charakterem kradnącym Kamień Optymizmu. Fani komiksów mogli dołączyć na Facebooku do grupy „Miasto Komiksów". W trzydniowej imprezie wzięło udział kilkanaście tysięcy widzów i uczestników.

Źródło: www.miasto-komiksow.pl.

„Polska pięknieje" przy pomocy Muzeum Regionalnego w Stalowej Woli

Logo projektu „Polska pięknieje"

„Polska pięknieje – 7 cudów Funduszy Europejskich" to konkurs, którego celem jest wyłonienie najlepszych projektów zrealizowanych przy współfinansowaniu z Funduszy Europejskich, które przyczyniły się do podniesienia atrakcyjności turystycznej i kulturalnej Polski. W III edycji konkursu spośród 138 zgłoszonych projektów wybrano 21 najlepszych w 7 kategoriach: rewitalizacja, turystyka aktywna, zabytek, produkt promocyjny, obiekt turystyczny, turystyka transgraniczna i międzynarodowa, obszary wiejskie. W kategorii turystyka transgraniczna i międzynarodowa nominowano Muzeum Regionalne w Stalowej Woli za zintegrowany program dla osób niepełnosprawnych – „Dostępne muzeum". Nominowane projekty były prezentowane w lipcu i sierpniu w programie TVP „Polska pięknieje". Cykl reportaży był powiązany z przewidzianym na jesień 2010 roku finałem konkursu organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Po raz pierwszy wyboru najciekawszego projektu mogli dokonać internauci. Na każdy z 21 projektów można było głosować przez 30 dni od dnia emisji reportażu o projekcie w TVP 1. Główną nagrodą w konkursie jest statuetka „Polska pięknieje – 7 cudów Funduszy Europejskich", tablica pamiątkowa, dyplom oraz statuetka, a także działania promocyjne na skalę ogólnopolską. Laureatów konkursu ogłoszono podczas gali towarzyszącej III Forum Funduszy Europejskich organizowanego w Warszawie przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego na początku października 2010 roku.

Źródło: www.polska-pieknieje.eu, www.polskapieknieje.gov.pl.

Rozdział 2. *Public relations* – skuteczny instrument budowy wizerunku jednostki terytorialnej

2.1. Uwagi wprowadzające

Dobra reputacja pomaga w skutecznym działaniu. Działającym dodaje pewności, a otoczenie skłania do obdarzenia zaufaniem tego, o kim wiadomo, że z powodzeniem zajmuje się czymś pożytecznym. Na dobrą opinię trzeba długo pracować, ale łatwo można ją stracić. Jak zasłużyć na korzystną reputację i co czynić, aby jej lekkomyślnie nie zmarnować? Odpowiedzi na takie pytania dostarcza wiedza o *public relations*, dalej określanych w skrócie jako PR.

Wprawdzie dobra opinia o ludziach i instytucjach działających w sposób należyty może również kształtować się spontanicznie, nie jest to jednak wcale pewne. Z tego powodu będzie lepiej, jeśli dobre działania zostaną wsparte przez rzetelne i zrozumiałe informowanie o zamierzonych i podejmowanych przedsięwzięciach. „Siedź w kącie a znajdą cię" nie jest zatem – z punktu widzenia wiedzy o PR – najlepszą zasadą postępowania. Jest nią raczej przysłowie „Jak cię widzą, tak cię piszą", w dodatku zastosowane pod warunkiem, że wiedzą o tobie dostatecznie dużo, aby mogli opisać cię rzetelnie. Żeby jednak wiedzieli, należy ich o tym poinformować. Któż bowiem lepiej od działającego zna wszelkie uwarunkowania i racje, dla których zostało zamierzone i podjęte takie a nie inne działanie?

W tym rozdziale przedstawimy, czym są PR oraz napiszemy o praktycznym zastosowaniu najważniejszych zasad i technik PR, w tym również o układaniu dobrych stosunków z dziennikarzami oraz o redagowaniu gminnego czasopisma. Poradzimy jak sporządzić plan działań PR, a także jak przygotować się na sytuacje kryzysowe i jak podczas nich postępować. Rozdział kończy zwięzłe omówienie działań lobbingowych, jakie mogą być podejmowane w gminie lub przez gminę.

Nacisk zostanie położony na tradycyjne techniki PR. Możliwości, jakie otwierają się dzięki nowoczesnym narzędziom elektronicznym, zostaną tu tylko zasygnalizowane, ponieważ będą one omówione szerzej w następnym rozdziale.

Na początku biblijnej Księgi Rodzaju można znaleźć opowieść o przygodzie, jaka spotkała Noego. Zasadził winnicę, spróbował młodego wina, po czym legł goły i pijany w swoim namiocie. Zobaczył to jego syn Cham i opowiedział o wszystkim swoim braciom. Wtedy Sem i Jafet weszli do namiotu ojca tyłem i przykryli go płaszczem. Cham zachował się jak współczesny *paparazzi*, który opowiada i pokazuje na prawo i lewo to wszystko, co może ludzi zainteresować. Dwaj pozostali synowie Noego postąpili jak współcześni specjaliści od PR. Wy-

szli z założenia, że dobra opinia o ojcu potrzebna jest całej rodzinie. Nie kłamali, ale też nie rozgłaszali informacji o niefortunnym ojcowskim przypadku.

Nie ma prostego związku pomiędzy opowieścią sprzed wieków a współczesnymi działaniami PR. Do ukształtowania się PR jako nowoczesnej dziedziny wiedzy i praktyki potrzebne były co najmniej trzy okoliczności:

- demokratyczny system społeczny,
- gospodarka rynkowa,
- tanie i powszechnie dostępne przekazy medialne.

Z tego powodu za początek działań PR we współczesnym rozumieniu przyjęto uważać lata 20. XX wieku. Miejscem, w którym te działania zostały po raz pierwszy świadomie zastosowane, były Stany Zjednoczone Ameryki.

2.2. Istota *public relations*

2.2.1. Ani reklama, ani dziennikarstwo – tylko PR

Gdyby spróbować zawrzeć w jednym zdaniu sens działań PR, zdanie takie mogłoby brzmieć: Czyń dobrze i skłoń innych, aby o tobie dobrze mówili. Zdanie to składa się z dwóch składników, z których oba są niezbędne. Nie wystarczy być dobrym, należy jeszcze umiejętnie lub nawet dyskretnie o tym informować. Nie wystarczy tylko informować, czyli budować piękną fasadę, za którą kryje się mniej pociągająca rzeczywistość, lecz trzeba rzeczywiście zasługiwać na dobrą opinię. Kłamstwo ma krótkie nogi i szybko wychodzi na jaw, przynosząc fatalne skutki dla reputacji kłamcy. Nie wystarczy też chwalić się samemu, bo samochwały raczej nikt nie lubi ani szczególnie nie ceni.

Zdanie „Czyń dobrze i skłoń innych, aby o tobie dobrze mówili" odsłania dwa istotne aspekty działań PR: komunikowanie i zarządzanie. Do obu tych aspektów dają się sprowadzić liczne definicje PR. Określają one działania PR na dwa poniższe sposoby:

- porozumienie pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, osiągane dzięki wymianie obiektywnych informacji;
- zarządzanie organizacją w taki sposób, aby zasługiwała na zrozumienie i akceptację ze strony otoczenia.

Organizacją może być w tym rozumieniu przedsiębiorstwo, instytucja, stowarzyszenie albo na przykład gmina, powiat lub województwo. W węższym rozumieniu podmiotem prowadzącym działania PR będzie urząd gminy, powiatu lub województwa.

Sfera PR odróżnia się wyraźnie od dwóch zbliżonych do niej, lecz jednak odmiennych typów komunikowania lub też form działania, czyli od reklamy i od dziennikarstwa, choć równocześnie ma z nimi wiele wspólnego. Tym, co łączy wszystkie trzy wymienione typy komunikowania, jest perswazyjny charakter przekazów medialnych. Nie ma takiej informacji, która nie byłaby zarazem py-

taniem, sugestią, obietnicą, wątpieniem lub nawet wezwaniem. Stopień natężenia perswazji bywa różny, lecz nawet pozornie neutralne stwierdzenie w rodzaju „Jest dwunasta w południe" może zostać zrozumiane jako „Najwyższy czas na przerwę śniadaniową".

Tym, co odróżnia działania PR od reklamy, jest stosunek do fikcji oraz kontrola treści przekazu przez nadawcę. Oba te czynniki obniżają wyraźnie wiarygodność przekazów reklamowych. W reklamie wolno wszak koloryzować, stwarzać fikcyjne światy, obiecywać spełnienie wszelkich pragnień. Współczesna reklama nie kłamie w żywe oczy, raczej utrzymana jest w konwencji bajki lub nawet marzenia sennego, w którym wszystko jest możliwe – wystarczy tylko kupić wskazany towar lub usługę.

Przekazy reklamowe zostały opłacone przez nadawcę, czyli nadawca jak samochwała mówi w nich sam o sobie. Prawo wyraźnie nakazuje oddzielać przekazy reklamowe od wszelkich innych publikowanych treści. W radio słyszymy „Zapraszamy do reklamy" albo też czytamy w gazecie, że „redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń", co należy rozumieć jako komunikat „a teraz przenosimy się do świata opłaconego przez zleceniodawcę". W tym sensie reklama jest przekazem uczciwym. Nie udaje, że chodzi jej o coś innego, niż o przekonanie, zachęcenie lub czasem postraszenie odbiorcy.

Działania PR oddziela od reklamy to, co zarazem łączy je z dziennikarstwem: opieranie przekazów na obiektywnych faktach. Dziennikarz, który zmyśla, lub rzecznik prasowy, który fantazjuje, nie mają czego szukać w swoim zawodzie. Dodajmy od razu, że rzecznik prasowy jest specjalistą PR w zalążku, ponieważ wykonuje tylko niektóre z wielu działań ze sfery PR.

Przekazy obiektywne opierają się na pojedynczych faktach, przedstawionych rzetelnie i bezstronnie, czyli w sposób zgodny z rzeczywistością. Fakt oznacza prostą i niepodważalną informację, wynikającą z obserwacji. Z tych pojedynczych faktów zarówno dziennikarze, jak i specjaliści PR konstruują swoje narracje. Sposoby konstruowania opowieści są jednak odmienne. Specjaliści PR kierują się interesem swojej organizacji. Prawdziwe fakty układają w takie całości, które w ich mniemaniu dobrze świadczą – na przykład – o funkcjonowaniu gminy. Nie ma przecież jednego punktu widzenia ani jedynie słusznej wersji wydarzeń.

Dochodzimy w ten sposób do pojęcia *spin doctor*, które w tłumaczeniu na potoczną polszczyznę oznacza specjalistę od odwracania kota ogonem. Istnieje pogląd, który sprowadza działania rzecznika prasowego do bałamucenia słuchaczy. Taki pogląd opiera się na przekonaniu, że ludzie wolą usłyszeć przyjemne ogólniki niż gorzką prawdę. Komplementy i okrągłe słówka sprawdzają się doskonale w kontaktach międzyludzkich, nie mogą jednak zastąpić informacji o konkretnych projektach ani o decyzjach już podjętych. *Spin doctor*, który próbuje budować piękną fasadę, obiecywać niestworzone rzeczy lub przedstawiać wyraźnie tendencyjne wersje wydarzeń, jest raczej postacią z dopuszczającej konfabulację sfery reklamy niż z dziedziny PR. *Spin* można zatem rozumieć ja-

ko naruszenie delikatnej proporcji pomiędzy oryginalnym, indywidualnym punktem widzenia a tendencyjnym krętactwem.

Obiektywizm przekazów łączy zatem PR z dziennikarstwem. Przekazy PR i przekazy dziennikarskie opierają się na obiektywnych faktach, ale z tych samych faktów mogą konstruować odmienne narracje. Specjalista PR kieruje się interesem swojej organizacji, a dziennikarz – interesem bliższego lub dalszego otoczenia tej organizacji.

Na przykład indagowany przez dziennikarza przedstawiciel urzędu gminy wyjaśnia powody podjęcia takiej a nie innej decyzji przez radę gminy. Po rozmowie z przedstawicielem gminnej władzy dziennikarz dodatkowo zbiera i publikuje opinie mieszkańców, którzy ten sam problem mogą przecież widzieć w odmienny sposób. Sporządzając swoje publikacje dziennikarz opiera się na tych samych faktach, co specjalista PR, ale interpretuje te fakty w odmienny sposób. Za urzędnikiem stoi autorytet urzędu gminy i w miarę kompetentne rozeznanie problemu. Mieszkańcy są natomiast rozproszeni i zajęci swoimi sprawami. Choć wiedzą swoje, to nie mają czasu ani okazji, żeby to uzasadnić lub choćby tylko obszernie przedstawić swoje punkty widzenia. Profesjonalny dziennikarz może w takiej sytuacji działać jako rzecznik mieszkańców lub także jako moderator publicznego dyskursu.

2.2.2. Elementy PR

Naszkicowane powyżej określenie działań PR stanie się bardziej jasne, kiedy wyliczymy główne elementy, jakie składają się na sferę PR. Wyliczenie to zostało oparte na treściach witryny internetowej Amerykańskiego Stowarzyszenia Public Relations (www.prsa.org/pressroom/aboutpr.html). Gdyby spróbować je odnieść do poziomu gminy, czyli do jej kierownictwa oraz pracowników gminnych instytucji i placówek, otrzymamy poniższe zestawienie.

- Doradzanie *(counseling)* – udzielanie wskazówek władzom gminy oraz kierownictwu i pracownikom gminnych instytucji i placówek w sprawach komunikowania się z mieszkańcami, lub szerzej – prowadzenia polityki informacyjnej.
- Badanie *(research)* – analizowanie opinii mieszkańców i pracowników instytucji gminnych oraz uwzględnianie tych opinii w planach działania.
- Stosunki z mediami *(media relations)* – utrzymywanie dobrych stosunków z dziennikarzami mediów lokalnych, regionalnych i w razie możliwości także centralnych. Stosunki te polegają na dostarczaniu dziennikarzom rzeczowych informacji oraz odpowiadaniu na pytania dotyczące funkcjonowania gminy.
- Rozgłos *(publicity)* – skutek dobrego działania instytucji gminy oraz ich dobrych stosunków z dziennikarzami, wyrażający się w ukazywaniu się w mediach takich publikacji dziennikarskich, które przedstawiają gminę i jej mieszkańców w korzystnym świetle.

- Stosunki z pracownikami *(employee/member relations)* – systematyczne informowanie pracowników gminnych instytucji o decyzjach podejmowanych przez kierownictwo, odpowiadanie na pytania i wątpliwości pracowników, a przez to dostarczanie im motywacji do działania; także dbanie o kontakty z rodzinami pracowników oraz z byłymi pracownikami przebywającymi na emeryturze.
- Stosunki ze społecznością lokalną *(community relations)* – dbanie o dobre stosunki gminnych instytucji z mieszkańcami. Osiąga się to głównie dzięki otwartości i przejrzystości działania oraz szerokiemu konsultowaniu podejmowanych decyzji i prowadzeniu kampanii informacyjnych. Partnerami w takich konsultacjach są zwłaszcza różnorakie stowarzyszenia działające w gminie, na przykład sportowe, kulturalne lub wyznaniowe.
- Lobbing *(lobbying, goverment affairs)* – wpływanie na władzę ustawodawczą i wykonawczą. W tym przypadku chodzi zwłaszcza o działania skierowane do władz szczebla wyższego niż gmina, podejmowane w celu wywarcia wpływu na podjęcie decyzji leżących w interesie pojedynczej gminy lub też większej liczby współpracujących ze sobą gmin. Przedmiotem działań lobbingowych mogą być też władze gminy.
- Zarządzanie problemami *(issues management)* – rozpoznawanie i rozwiązywanie spraw, które stanowią obiekt publicznego zainteresowania. Takie działanie ma na celu niedopuszczenie, aby sytuacje problemowe przeradzały się w kryzysy. Gdyby miało dojść do kryzysu, wówczas celem działania jest minimalizowanie skutków kryzysu, wyrównywanie strat i wyciąganie wniosków.
- Stosunki finansowe *(financial relations)* – kształtowanie dobrych stosunków z instytucjami finansowymi. Opinia o gminie jako wypłacalnym i godnym zaufania kredytobiorcy opiera się na rzeczowych i weryfikowanych przez specjalistów sprawozdaniach finansowych.
- Stosunki z przedsiębiorcami *(industry relations)* – polityka urzędu gminy skierowana na pozyskiwanie inwestorów oraz zrozumienie wykazywane dla ich potrzeb, odnoszone do korzyści i kosztów ponoszonych przez gminę.
- Działania samopomocowe i charytatywne *(development/fund raising)* – zachęcanie mieszkańców i pracowników gminnych instytucji do udziału w akcjach dobroczynnych, wspieranie inicjatyw mających na celu solidarne współdziałanie mieszkańców gminy.
- Stosunki z mniejszościami *(minority relations/multicultural affairs)* – wykazywanie zrozumienia dla potrzeb mniejszości etnicznych i wyznaniowych oraz dbanie o ich integrację ze społecznością gminy.
- Imprezy i uroczystości publiczne *(special events and public participation)* – wspieranie lub także przygotowywanie imprez i przedsięwzięć dających mieszkańcom gminy i działającym w gminie stowarzyszeniom

okazję do zaprezentowania się, do osobistego udziału, spotkania się i współpracy z innymi.

- Komunikowanie marketingowe *(marketing communication)* – całokształt działań mających na celu promowanie gminy, jej walorów i osiągnięć; włącznie z opracowaniem materiałów informacyjnych, stoisk targowych i elementów wizualnych. Są to działania z pogranicza PR, często wspierane przez reklamę i sponsoring.

2.2.3. Cztery spojrzenia na PR

Żeby dobrze zrozumieć rozpatrywaną kwestię, warto spojrzeć na nią z kilku różnych punktów widzenia. Spróbujmy zatem określić pokrótce pojęcie gminnych PR z czterech różnych perspektyw socjologicznych. Będzie to kolejno funkcjonalizm, teoria konfliktu, teoria wymiany oraz teoria symbolicznego interakcjonizmu. Są to wprawdzie cztery różne podejścia, lecz uzupełniają się wzajemnie.

1. PR jest to komunikowanie dokonywane wewnątrz urzędu gminy oraz między urzędem a instytucjami gminy, jej mieszkańcami i stowarzyszeniami mieszkańców. Komunikowanie to polega na badaniu opinii, sporządzaniu obiektywnych przekazów (czyli przekazów opartych na prawdziwych faktach), prowadzeniu negocjacji lub organizowaniu imprez. Podejmowane jest w celu regulowania wzajemnych stosunków między urzędem gminy a jego otoczeniem oraz w celu ich wzajemnego dopasowania się.
2. PR jest to zdobywanie akredytacji (czyli kolejno: zainteresowania, zrozumienia, przyzwolenia, poparcia, zaufania) dla instytucji gminy ze strony gminnej i ponadgminnej społeczności. Działania te polegają na otwartym przedstawianiu własnych racji oraz na stwarzaniu forum dyskusji pozwalającej na ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów.
3. PR jest to wymiana informacji wynikająca z uznania potrzeb poznawczych gminnej społeczności, zazwyczaj podejmowana z inicjatywy urzędu gminy, który dzięki temu uchodzi za otwarty i przejrzysty dla otoczenia. Ludzie chcą wiedzieć, co się dzieje w ich środowisku, dlatego angażują swoją uwagę, otrzymując w zamian rzeczowe informacje. Kiedy takich informacji brakuje, wtedy pojawiają się w ich miejsce domysły i plotki.
4. PR są to takie sposoby działania, które przyczyniają się do celowego konstruowania wizerunków gminnych instytucji oraz związków tych instytucji z otoczeniem. Instytucje te dokonują celowej i dyskretnej autoprezentacji, dążąc w ten sposób do ukształtowania i umocnienia swej pożądanej tożsamości, a gminna społeczność otrzymuje oraz weryfikuje pewien wizerunek tych instytucji.

Określeniem zbliżonym do PR jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR, *Corporate Social Responsibility*). Zazwyczaj rozumie się pod

tym pojęciem etyczne działanie danego podmiotu, jego troskę o środowisko naturalne, odpowiedzialne działania na rynku, respektowanie praw człowieka oraz zaangażowanie w sprawy społeczne. Można przychylić się do opinii tych specjalistów, którzy uznają CSR po prostu za inne określenie PR. Są wśród nich na przykład znani amerykańscy badacze James E. Grunig i Todd Hunt. Można też uznać CSR za bardziej szczegółowe sprecyzowanie działań PR, zwłaszcza w kwestiach etyki i odpowiedzialności.

Czym innym są natomiast „czarne PR". Określenie to oznacza świadome działanie na szkodę innego podmiotu, polegające na rozpowszechnianiu fałszywych informacji, pogłosek lub plotek, przy skrywaniu autora tych informacji. Jawne wykazywanie rzeczywistych błędów w działaniu konkurencji to nie są żadne czarne PR, lecz po prostu głos w społecznym dyskursie, prowadzący do zmiany niepożądanego stanu rzeczy. Natomiast komunikowanie przez nieujawnionego nadawcę nieobiektywnych treści należy określić jako próbę manipulacji, jako podważanie cudzej reputacji, czyli właśnie czarne PR.

2.3. Techniki PR

Podstawowe techniki PR znane są od dziesięcioleci. Wprawdzie zawsze można spróbować działań nieschematycznych, warto jednak najpierw poznać to, co zostało już wcześniej sprawdzone. Techniki PR dają się podzielić na cztery grupy, a mianowicie: działania analityczne, wewnętrzne, zewnętrzne, reaktywne.

Zestaw technik PR wyznacza z grubsza zakres działań specjalisty PR w każdej instytucji czy urzędzie. Mniej istotne, czy będzie nim jeden z członków władz gminy, rzecznik prasowy, czy też inny odpowiedzialny pracownik. Ważne, aby specjalista PR mógł doradzać jeszcze przed podjęciem decyzji, biorąc pod uwagę wynikające stąd skutki dla reputacji urzędu. Tłumaczenie się po fakcie z decyzji podjętych przez innych jest zawsze mniej skuteczne. Rzecznik prasowy, który spełnia dla swojego szefa funkcję piorunochronu, może być wprawdzie pożyteczny, lecz skuteczność jego działań jest nieuchronnie ograniczona.

2.3.1. Działania analityczne

Są to czynności zmierzające do poznania opinii publicznej. Opinia publiczna jest tworem trudno uchwytnym i w dodatku zmiennym. Jest cechą zbiorowości, kształtuje się w wyniku kontaktów społecznych i zwykle dotyczy spraw kontrowersyjnych. Trudno na nią wpływać, bo ludzie szukają raczej potwierdzenia już posiadanych poglądów, niż są gotowi do tego, by te poglądy zmieniać. Trudno też opinię publiczną poznawać, bo wiadomo, że szczere przyznanie się do własnych przekonań może narazić daną osobę na izolację w społeczności. Tym bardziej dotyczy to społeczności niewielkich, takich jak lokalne środowi-

sko gminy. Mało kto jest gotów uchodzić za dziwaka czy oryginała; raczej będzie skłonny do bezpiecznego powtarzania formułek przyjętych powszechnie, nawet jeśli osobiście ich nie podziela.

Profesjonalne badanie opinii publicznej jest kosztowne i wymaga udziału specjalistów, aby wyniki tego badania mogły zostać uznane za wiarygodne. Sondaże opinii, wywiady grupowe czy testy badające skojarzenia raczej nie będą stosowane w skali gminy. Na co dzień pozostają zatem dwa całkiem niezłe sposoby:

- monitoring mediów,
- analiza spraw, o jakich mieszkańcy gminy mówią na zebraniach, o jakich piszą w listach lub z jakimi przychodzą do urzędu.

Monitorowanie treści mediów jest to badanie opinii opublikowanej. Codzienna lektura regionalnych gazet, podobnie jak codzienne śledzenie wiadomości w regionalnej telewizji i słuchanie radia, zaglądanie na fora internetowe i serwisy społecznościowe – należą do podstawowych powinności specjalisty PR. Dochodzi do tego lektura lokalnych tygodników lub miesięczników oraz wszelkich innych publikacji dotyczących bliższej i dalszej okolicy.

Wbrew pozorom jest to dość absorbujące zajęcie. Można je sobie ułatwić, zamawiając monitorowanie treści mediów w jednej z kilkunastu działających w Polsce firm oferujących różne zakresy takich usług. Ich oferty łatwo jest znaleźć w Internecie. Można też korzystać z serwisów bezpłatnych, takich jak www.cafenews.pl, choć ich możliwości są znacznie skromniejsze. Istotne znaczenie ma zarówno liczba publikacji dotyczących danego tematu, jak też ich rozmiar, wydźwięk (pozytywny, negatywny, obojętny), rynkowa pozycja medium, które materiał opublikowało oraz ewentualnie ekwiwalent reklamowy danej publikacji (ile by trzeba zapłacić za ukazanie się pozytywnego materiału o takiej objętości w określonym medium).

Liczy się także szybki dostęp specjalisty PR do publikacji, bo tylko wtedy będzie on w stanie odpowiednio zareagować. Ma to znaczenie we wszelkich sytuacjach problemowych, kiedy brak reakcji może doprowadzić do groźnego w skutkach kryzysu.

Wyszukane materiały warto archiwizować. Najciekawsze można zacytować na stronie internetowej urzędu, a wszystkie powinny posłużyć jako podstawa do sporządzania okresowych sprawozdań. Być może niektóre z tych publikacji dadzą się wykorzystać podczas przygotowania własnych wydawnictw. Poza tym każda publikacja, w tym zwłaszcza publikacja krytyczna, może być podstawą do zajęcia stanowiska przez urząd, o czym napiszemy w jednym z następnych punktów.

Sposoby traktowania interesantów oraz rozwiązywanie zgłaszanych przez nich problemów należą do rutynowych zadań każdego urzędu. Warto jednak pamiętać, że jest to zarazem istotne źródło informacji o nastrojach i opiniach mieszkańców. Znajomość tych nastrojów jest konieczna dla podejmowania trafnych działań PR, zasługuje też na odnotowanie w okresowych sprawozdaniach.

Informacji o nastrojach i potrzebach dostarczają też kontakty osobiste oraz rozmowy z przywódcami opinii i wpływowymi osobami. Należą do nich na przykład nauczyciele, lekarze, księża czy przedsiębiorcy.

2.3.2. Działania wewnętrzne

Są to działania skierowane do pracowników urzędu gminy oraz do pracowników pozostałych gminnych instytucji. Skoro reprezentują oni urząd lub firmę w codziennych kontaktach z mieszkańcami, powinni być do tej roli przygotowani. Przede wszystkim powinni dobrze wiedzieć, co dzieje się w urzędzie, jakie są najważniejsze bieżące i przyszłe zadania, nad czym pracuje wójt, a nad czym rada gminy.

Dobrze poinformowani pracownicy lepiej wykonują swe obowiązki, są bardziej skłonni do działania w zespole i mają silniejszą motywację do pracy. Łatwiej taką instytucją kierować, łatwiej też mobilizować pracowników do działania oraz zyskiwać ich akceptację dla podejmowania trudnych przedsięwzięć.

Informowanie pracowników wydaje się łatwe i oczywiste tam, gdzie wszyscy spotykają się codziennie. Jest natomiast trudniejsze w większych instytucjach. Z tego powodu wewnętrzne działania PR dają się sprowadzić do dwóch głównych rodzajów:

- publikacje,
- imprezy.

Celem każdego z tych działań jest wzajemne komunikowanie się, choć zwykle więcej i częściej przekazują przełożeni niż pracownicy. Ważna jest jednak obustronna komunikacja, jako że działania PR mają na celu – zgodnie z pierwszym znaczeniem przytoczonym w punkcie 2.2.3. – przede wszystkim wzajemne zrozumienie i harmonię, osiągane dzięki przekazywaniu pełnych i obiektywnych informacji.

Publikacje rozumiemy tu bardzo szeroko. Może to być kartka papieru na tablicy ogłoszeń, wewnętrzne czasopismo lub biuletyn, foldery i broszury, listy do pracowników rozsyłane okresowo, a także raporty roczne. Warto sięgać też po nowe techniki, jak newsletter rozsyłany pocztą elektroniczną, firmowy blog lub internetowa grupa dyskusyjna pracowników urzędu.

Każda z takich publikacji ma trzy główne cele:

- wymianę informacji o sprawach bieżących,
- doskonalenie zawodowe,
- integrowanie zespołu pracowników.

Cele te wyznaczają układ treści. W przypadku wewnętrznego biuletynu zaczyna się zwykle od bieżących informacji na temat funkcjonowania urzędu oraz ewentualnych zmian organizacyjnych i kadrowych. Dochodzą do tego wiadomości o wprowadzanych przepisach, ogłaszanych konkursach, szkoleniu pracowników. Przy tej okazji warto zamieścić zdjęcia z okolicznościowej imprezy, gratulacje z okazji urodzenia dziecka czy pożegnanie odchodzących na emeryturę. Takie czasopismo łączy zatem poważne informacje o działaniu urzędu ze swo-

istą kroniką towarzyską. Ważne, żeby ukazywało się regularnie, na przykład raz na kwartał. Daje to szansę, że odbiorcy przyzwyczają się i będą oczekiwać kolejnego wydania.

Redagowanie wewnętrznych publikacji daje się sprowadzić do kilku prostych zasad. Teksty powinny być krótkie i zrozumiałe, opatrzone tytułem zachęcającym do lektury i odpowiadającym treści. Zdjęcia zawsze wyraźne i przedstawiające niewiele szczegółów, wtedy będą czytelne na pierwszy rzut oka. Na każdym zdjęciu powinien być człowiek – bo zawsze inni ludzie interesują nas najbardziej. Całość estetyczna, ponieważ każde wydawnictwo jest medium wizualnym i powinno się podobać.

Wszystkie materiały umieszczane w wydawnictwach wewnętrznych mogą być dostępne w witrynie internetowej urzędu. Nie powinny być tam jednak szczególnie eksponowane, ponieważ dotyczą tylko nieznacznej części osób odwiedzających tę witrynę.

Materiały przeznaczone dla pracowników urzędu zawiera wewnętrzna sieć komputerowa, czyli intranet. Pracownik powinien tam znaleźć wszystkie niezbędne dane: zakres obowiązków, procedury, dokumenty, formularze, adresy, wyszukiwarkę kontaktów i nazwisk pracowników.

Typowo wewnętrznym rozwiązaniem może być intranetowa grupa dyskusyjna pracowników urzędu. Jest to wygodna i nowoczesna forma komunikowania się, dająca szansę sprawnego informowania, stawiania pytań i proponowania usprawnień. Zwłaszcza w większych organizacjach, gdzie codzienny kontakt między pracownikami jest utrudniony, może to stanowić optymalne rozwiązanie. W grupie dyskusyjnej każdy z pracowników może wyrazić swoją opinię na zaproponowany temat lub otworzyć nowy wątek dyskusji.

Trudniejszym zadaniem jest firmowy blog, czyli internetowy dziennik składający się z datowanych wpisów, określanych jako posty umieszczane kolejno począwszy od najbardziej aktualnych. Wpisy te mogą być komentowane przez czytelników, uzupełniane o odsyłacze (linki) oraz dzielone na kategorie (tagi), co pozwala na łatwą orientację w ich treści. Taki blog jest źródłem informacji, zachęca do dyskusji i wspólnego działania, a zarazem jest swoistą kroniką funkcjonowania urzędu. Kłopot może sprawiać znalezienie autora, który podejmie się pisać w sposób systematyczny i ciekawy. Bywają blogi pracownicze, blogi prowadzone przez działy, a także blogi burmistrzów i wójtów. Blogi pisane na użytek wewnętrzny z założenia nie są ogólnie dostępne, można jednak znaleźć w Internecie blogi kierowane do ogółu mieszkańców gminy, takie jak blog burmistrza Śremu (http://blogengine.blogi.hostedwindows.pl).

Najprostszym sposobem komunikacji wewnętrznej jest newsletter rozsyłany do pracowników pocztą elektroniczną. Można w ten sposób przekazywać nawet obszerne dokumenty, w dodatku odbywa się to w sposób mało absorbujący, szybko, tanio i niezawodnie. Łatwo jest także uzyskać odpowiedź na postawione pytania.

Do publikacji wewnętrznych zaliczamy też podręcznik pracownika. Zawiera on regulamin pracy, schemat organizacyjny urzędu i numery telefonów,

ewentualnie także zasady konkursu na najlepszego pracownika. Poradnik powinien być aktualizowany w miarę potrzeby, zazwyczaj raz w roku.

Przez wewnętrzne imprezy rozumiemy tu różne okazje do bezpośrednich spotkań pracowników urzędu lub także pozostałych gminnych instytucji. Osobisty udział jest bardziej absorbujący, wymaga poświęcenia czasu, może też kolidować z innymi obowiązkami. Z tego powodu do organizowania imprez dochodzi rzadziej niż do sporządzania publikacji. Nic nie zastąpi jednak kontaktu twarzą w twarz. Takie spotkania mogą przybierać różne formy:

- okresowe zebrania personelu, odbywane w większych lub mniejszych grupach; w mniejszych grupach łatwiej jest o przełamanie obaw przed publicznym zabieraniem głosu;
- narady zwoływane w celu przedyskutowania konkretnej sprawy;
- pokazy i prezentacje multimedialne;
- spotkania integracyjne, takie jak wyjście do kina lub teatru, zawody sportowe lub wycieczki czy wspólne śpiewanie kolęd;
- przyjęcie nowych pracowników i pożegnanie odchodzących na emeryturę.

Wiele z takich przedsięwzięć odbywa się w czasie wolnym od służbowych obowiązków i w luźnej atmosferze. Daje to okazję do bezpośredniej rozmowy, do lepszego poznania się, ale także do pojawienia się nowych pomysłów i uzgodnienia inicjatyw. W miarę możliwości w spotkaniach tych mogą uczestniczyć członkowie rodzin pracowników.

2.3.3. Działania zewnętrzne

Techniki zewnętrzne PR są bardziej zróżnicowane, ponieważ dotyczą działań kierowanych do wielu odmiennych elementów otoczenia urzędu gminy. Różnych ludzi będą interesowały różne sprawy, w dodatku raz podane w sposób bardziej konkretny, a innym razem – przekazane raczej atrakcyjnie. O dwóch istotnych obszarach takich działań, a mianowicie o kontaktach z dziennikarzami oraz o redagowaniu czasopisma samorządowego napiszemy w kolejnych punktach. Pozostałe techniki zewnętrzne PR podzielimy na trzy duże grupy: publikacje, imprezy, identyfikacja wizualna.

Treść i forma publikacji wynika z potrzeb przewidywanych odbiorców. Mieszkańcy gminy potrzebują informacji o działaniach urzędu, planowanych inwestycjach, organizowanych imprezach. Czasopismo, które zwykle ukazuje się raz w miesiącu, ma zbyt długi cykl wydawniczy, żeby przekazywać aktualne informacje. Z tego powodu pozostają do dyspozycji tablice ogłoszeń, witryna internetowa, ewentualnie serwis wiadomości SMS rozsyłanych do zainteresowanych mieszkańców, którzy zadeklarowali chęć otrzymywania bieżących informacji w takiej właśnie postaci.

Publikacje kierowane do obecnych i przyszłych mieszkańców okazują się szczególnie potrzebne w przypadku prowadzenia kampanii lub konsultacji dotyczących spraw kontrowersyjnych, a przy tym wrażliwych społecznie. Usytu-

owanie oczyszczalni ścieków, schroniska dla narkomanów lub choćby tylko wiatraka albo masztu telefonii komórkowej wymaga aprobaty miejscowej społeczności. Podobnie ma się rzecz z modernizacją sieci gazowej czy kolejnością remontowania dróg. Nie da się przekonać ludzi inaczej, niż dostarczając im rzetelną i zrozumiałą informację, stanowiącą podstawę do rozeznania problemu, co pozwoli ich zachęcić do przedstawienia swojej opinii. Przejrzyste i czytelne ulotki, prospekty, foldery informacyjne okazują się w takich przypadkach niezastąpione. Wymagają jednak sporo pracy – tak jak każda publikacja. Nie muszą być szczególnie kolorowe, ale powinny łączyć fachową wiedzę autora lub autorów z jasnym przedstawieniem treści, w dodatku wzbogaconym o elementy wizualne (zdjęcia, mapki, schematy).

Prostsze w przygotowaniu wydają się być publikacje dla turystów. Chodzi tu o barwny folderek ze zdjęciami najciekawszych obiektów, parę słów o historii i znanych postaciach związanych z okolicą, jak również o informacje dotyczące możliwości dojazdu, noclegów i rekreacji. Folder może być skrótem bardziej obszernych wydawnictw, takich jak monografia gminy lub album fotografii najpiękniejszych miejsc w okolicy.

Inne będą treści publikacji przeznaczonych dla potencjalnych inwestorów. Bardziej od malowniczego pejzażu interesuje ich liczba i kwalifikacje mieszkańców, działki nadające się na inwestycje, połączenia komunikacyjne oraz polityka podatkowa.

Członków i zarządy stowarzyszeń działających w gminie zainteresują informacje o możliwościach uzyskania dotacji oraz o planowanych imprezach, do których współorganizowania mogą być zaproszeni.

Wszystkie wymienione powyżej publikacje mogą też być dostępne w witrynie internetowej gminy. Sieć wymaga jednak bardziej zwięzłej formy, zatem raczej potrzebny będzie skrót niż proste kopiowanie istniejących publikacji. Witryna powinna być przejrzysta, dlatego jej autor zakłada, jakich informacji zechcą poszukiwać internauci i ułatwia im dojście do tych danych, umieszczając odpowiednie linki w widocznych miejscach. Warto też zadbać o atrakcyjność serwisu, umieszczając w nim na przykład prostą grę, elektroniczne widokówki lub aktualny widok z kamery. Nie należy z tym jednak przesadzać. Witryna powinna się szybko otwierać, bo rozbudowane animacje raczej zniechęcają do odwiedzin.

Imprezy dają uczestnikom okazję do bezpośrednich spotkań, a organizatorom – okazję do przedstawienia się oraz do wywarcia trwałego i dobrego wrażenia na uczestnikach. Takimi imprezami mogą być zwyczajne, odbywane okresowo zebrania mieszkańców. Powinny być jednak dobrze przygotowane. Jeśli uczestnicy zebrania będą mogli wcześniej zapoznać się z rozpatrywaną kwestią i wyrobić sobie o niej opinię, wtedy można się spodziewać rzeczowej dyskusji. Wynika z tego, że udaną imprezę poprzedza rzeczowa i zrozumiała publikacja, odpowiednio wcześniej dostarczona uczestnikom zebrania.

Najważniejszą imprezą dla mieszkańców będą zapewne doroczne dni danej miejscowości, którym towarzyszą koncerty, pikniki, loterie czy konkursy. Liczą

się także obchody dożynek, świąt państwowych, festyny i jubileusze, bale karnawałowe, otwarcie nowych obiektów, pokazy nowych produktów, rozgrywki sportowe czy uroczystości religijne. Niektóre z tych imprez organizuje sam urząd gminy, innym udziela tylko życzliwego wsparcia. Dla miejscowych stowarzyszeń imprezy są impulsem do przedstawienia swej działalności i pozyskiwania nowych członków. Mogą być również zachętą dla turystów.

Znaczenie mają także imprezy zewnętrzne, takie jak udział w targach turystycznych czy inwestycyjnych, prezentacje dorobku gminy w powiecie czy województwie, lub nawet za granicą.

Przygotowanie i przeprowadzenie imprezy powinno zawierać wszystkie niezbędne elementy:

- ustalenie budżetu,
- zorganizowanie miejsca, odpowiednio do liczby uczestników,
- część merytoryczną imprezy oraz jej program artystyczny,
- oprawę plastyczną, muzyczną i świetlną,
- nagłośnienie,
- odpowiedni personel,
- zaplecze techniczne i logistyczne (zaproszenia, transport, noclegi, wyżywienie, sprzęt, uprzątnięcie terenu po zakończeniu imprezy),
- zapewnienie bezpieczeństwa (policja, straż pożarna, służby drogowe, służby medyczne),
- sporządzenie szczegółowego raportu i zestawienie rezultatów.

Identyfikacja wizualna spełnia trzy istotne funkcje: orientuje, zdobi, nadaje poczucie jedności. Jej najważniejsze elementy to:

- godło i kolory gminy;
- symbole dekoracyjne, w tym szyldy, tablice, gabloty, flagi, tabliczki z nazwami ulic;
- druki (papier firmowy, koperty, wizytówki, zaproszenia, formularze);
- identyfikatory pracowników;
- wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynków;
- oznakowanie środków transportu;
- wystrój stoisk targowych.

System identyfikacji wizualnej powinien być na tyle oryginalny, aby rzeczywiście wyróżniał gminę od innych, i na tyle prosty, aby nie nastręczał kłopotów w zastosowaniu. Powinien być estetyczny, czyli jego opracowanie raczej należy powierzyć fachowcom. Praktycznym rozwiązaniem jest księga identyfikacji wizualnej, zawierająca opisy i wzorce wszystkich elementów systemu.

2.3.4. Działania reaktywne

Są to działania podejmowane w odpowiedzi na trafiające do urzędu gminy pytania, prośby czy zaproszenia. Należy na nie odpowiadać nie tylko dlatego, że tak podpowiada dobre wychowanie, lecz przede wszystkim dlatego, że każde ta-

kie pytanie jest dla urzędu świetną okazją do przedstawienia swoich racji i do zaprezentowania się z dobrej strony – a takie właśnie są cele działań PR.

Sprawnie obsłużony mieszkaniec czy przedsiębiorca wyrobi sobie dobrą opinię o funkcjonowaniu urzędu. Dziennikarz, który bez szczególnej zwłoki otrzyma potrzebną informację, zestawienie danych lub wypowiedź kompetentnej osoby – prawdopodobnie wróci za jakiś czas, kiedy będzie szukał materiału do kolejnej publikacji.

Do działań reaktywnych zaliczamy także odpowiadanie na publikacje krytyczne w mediach. Takie publikacje nie są czymś szczególnym. Każdy, kto działa publicznie, jest publicznie oceniany i nie zawsze muszą to być oceny pozytywne. W dodatku w każdym zespole redakcyjnym dziennikarze stale zastanawiają się, kogo by tu jutro ostro skrytykować, żeby sprzedać gazetę albo utrzymać zainteresowanie widzów czy słuchaczy. Pokazywanie zacnych ludzi i dobrze działających instytucji jest wprawdzie potrzebne i pożądane, ale większe zainteresowanie budzą afery i różnorakie przestępstwa. W ten sposób wolne media wypełniają swoją funkcję kontrolną, niezbędną w każdym demokratycznym społeczeństwie.

Ukazanie się publikacji krytycznej nie jest czymś przyjemnym, lecz wcale nie musi prowadzić do trwałego pogorszenia reputacji urzędu. Wymaga jednak przemyślanej reakcji. Należy odradzać rozpoczynanie działań od żądania sprostowania, ponieważ jest to rozwiązanie konfrontacyjne. Pismo z urzędu gminy domagające się sprostowania mówi dziennikarzom mniej więcej tak: wy kłamcy, odszczekajcie to, coście nakłamali. Tymczasem działania PR mają przecież prowadzić do harmonii i porozumienia. Lepszym rozwiązaniem będzie zatem list do redakcji, wysłany równocześnie pocztą zwyczajną i elektroniczną, a dodatkowo umieszczony na forum w redakcyjnej witrynie oraz oczywiście także w witrynie urzędu. Jeśli będzie to list niezbyt długi, rzeczowo przedstawiający punkt widzenia urzędu, który przecież wcale nie musi być identyczny z punktem widzenia redakcji, a może nawet będzie odrobinę samokrytyczny – taki list ma spore szanse na publikację. Stanowi element zwyczajnej obywatelskiej debaty na istotny, poruszony przez redakcję temat. W każdej redakcji dziennikarze czekają na takie listy, bo są one potwierdzeniem, że ich praca ma sens, że ktoś dziennikarską publikację przeczytał i nawet na nią zareagował – nie oburzeniem lub wyzwiskami, lecz podjęciem rzeczowej dyskusji.

Gdyby jednak taki list do redakcji pozostał bez echa, warto zwrócić się do autora krytycznej publikacji, aby wskazać na niedostrzeżone przezeń aspekty opisywanej sprawy. W konkluzji listu można zaprosić dziennikarza do wizyty w urzędzie lub obiecać udzielenie informacji, gdyby w przyszłości zamierzał podjąć temat dotyczący danej gminy.

W przypadku powtarzającego się niepowodzenia takich pojednawczych działań pozostaje jeszcze list do redaktora naczelnego. Trzeba w nim napisać, że dziennikarz postąpił niesolidnie i nieetycznie: najpierw sporządził tendencyjną i krzywdzącą publikację, a potem nie chciał przyznać się do błędu, mimo prób

wyjaśnienia podejmowanych przez urząd. Takie pismo, podpisane przez samego wójta czy burmistrza, powinno odnieść skutek.

W ostateczności pozostaje sprostowanie. Urząd wysyła do redakcji pismo z żądaniem sprostowania nieprawdziwej lub nieścisłej informacji. Sprostowanie stanowi korektę mylnie przedstawionych faktów, ale nie opinii. Objętość sprostowania nie może przekraczać dwukrotnej objętości fragmentu materiału dziennikarskiego, którego dotyczy. Redakcja gazety codziennej lub dziennika radiowego i telewizyjnego powinna opublikować sprostowanie w ciągu 7 dni od otrzymania go, redakcja tygodnika w ciągu 3 tygodni, a miesięcznika – w ciągu 3 miesięcy. Jeżeli redakcja odmówi zamieszczenia sprostowania, wtedy urząd kieruje skargę do sądu. Warto jednak pamiętać, że proces sądowy może być świetną reklamą dla redakcji.

2.4. Współpraca z dziennikarzami

Dziennikarze potrzebują informacji, natomiast urzędnicy, radni i kierownictwo gminy potrzebują medialnego rezonansu swoich działań. Z tego powodu dziennikarze są naturalnymi sojusznikami każdej dobrze działającej organizacji, a podtrzymywanie wzajemnych kontaktów okazuje się korzystne dla obu stron. Dziennikarze są niezastąpieni w staraniach na rzecz uzyskania dobrej reputacji, choć zdarza się, że mogą tej reputacji skutecznie zaszkodzić.

Chodzi tu zarówno o dziennikarzy mediów lokalnych, czyli rozpowszechnianych w powiecie lub kilku powiatach, jak też mediów regionalnych (o zasięgu wojewódzkim) lub mediów centralnych. Nie bez znaczenia są media sublokalne, czyli media gminne, a w tym samorządowe, lecz o nich napiszemy w następnym punkcie.

Dobrze działająca gmina, podobnie jak każda inna organizacja, ma do dyspozycji dwa podstawowe sposoby działań skierowanych do dziennikarzy. W sposób zbiorczy określamy te działania jako komunikat dla mediów i konferencję prasową.

2.4.1. Komunikat dla mediów

Dowcipne felietony, trafiające w sedno komentarze czy wnikliwe analizy dziennikarze napiszą sobie sami. Natomiast zawsze brakuje im informacji o tym, co się wydarzyło w bliższej lub dalszej okolicy. W redakcjach nie ma tylu reporterów, żeby mogli pojechać, opisać i sfotografować wszystko to, co zasługuje na uwagę czytelników, widzów czy słuchaczy.

Wizytę premiera czy ministra dziennikarze z pewnością opiszą. Ale wcale nie jest pewne, że należycie zrelacjonują nasz konkurs kapel, turniej drużyn strażackich lub degustację regionalnych przysmaków. A nawet jeśli ukaże się mała

wzmianka w gazecie lub tylko jedno zdanie w serwisie wiadomości, będzie to i tak o wiele za mało w stosunku do wysiłku podjętego przez spory zespół ludzi.

Wynika z tego praktyczny wniosek dla organizatorów wszelkich imprez: jeśli chcecie zaistnieć w mediach, powinniście zadbać o to sami. Trzeba samemu napisać zwięzłą i ciekawą informację, dodać do niej interesujące zdjęcie i całość jak najszybciej wysłać do redakcji. Redaktorzy i tak zrobią z tym co zechcą, lecz przynajmniej otrzymali szansę. Jeśli informacja zasługuje na uwagę, to jest bardzo prawdopodobne, że zostanie opublikowana.

Komunikat dla mediów ma wiele zalet. Jest gotowy, nie wymaga zatem od dziennikarza mozolnego zbierania materiału ani pisania w pośpiechu. Jest sporządzony w sposób kompetentny, bo organizator imprezy najlepiej wie, co było w niej najważniejsze i jak należy napisać nazwisko głównego laureata. Komunikat jest zaoferowany redakcji za darmo, co wprawdzie niczego nie przesądza, ale redaktor zawsze będzie wolał zaoszczędzić trochę funduszu wierszówkowego.

Przygotowanie imprezy w gminie zawsze trwa co najmniej kilka tygodni. Autor komunikatu ma zatem dostatecznie dużo czasu, aby zastanowić się nad treścią swojej informacji, zebrać podstawowe dane i wcześniej zaplanować, kogo pokaże na zdjęciu. Żaden dziennikarz nie ma tak luksusowych warunków pracy.

Komunikat musi wygrać w redakcji trudną konkurencję z innymi materiałami czekającymi na publikację. Powinien być zatem przysłany w terminie i sporządzony w sposób profesjonalny, aby nie wymagał żmudnego poprawiania ani uzupełniania. W tym tkwi podstawowe wyzwanie dla każdego autora komunikatu.

Praktyczną pomocą dla wszystkich autorów może być wyobrażenie sobie odbiorcy informacji. Jeśli wiem, dla kogo piszę i wiem, co chcę mu powiedzieć – wtedy łatwiej będzie dobierać słowa i porządkować myśli.

Kolejne etapy pracy nad komunikatem dla mediów przedstawiają się następująco:

- zamysł tematyczny,
- zbieranie materiałów,
- selekcja materiałów i zaplanowanie układu tekstu,
- napisanie wersji roboczej,
- zredagowanie i wygładzenie.

Tematem komunikatu może być wszystko, co zainteresuje odbiorców. Zastanawiając się nad wyborem tematu, specjalista PR powinien spojrzeć na świat tak, jak patrzy dziennikarz. Wprawdzie punkt widzenia urzędu gminy niekoniecznie zawsze będzie odpowiadał zainteresowaniom czytelników regionalnej gazety, lecz z drugiej strony wiadomo, że uwagę odbiorców przekazów medialnych przyciągają trzy grupy spraw:

- nieznane wcześniej,
- poruszające, angażujące emocjonalnie,
- przynoszące zadowolenie lub odprężenie.

Interesującym tematem może być oddanie nowej inwestycji, przedsięwzięcie kulturalne czy sportowe, konkurs czy turniej, lub nawet pozornie mniej istotne a niecodzienne wydarzenie.

Po wybraniu tematu należy zabrać się do zbierania materiałów. Istnieją trzy zasadnicze źródła informacji dla dziennikarzy: to, co już napisali inni; to, czego autor dowiedział się od świadków wydarzenia; to, co sam zobaczył. Będą to zatem wcześniejsze publikacje, wywiady i obserwacje własne.

Zebrane materiały podlegają selekcji. Autor odrzuca to, co mniej istotne, bo informacja dziennikarska powinna być krótka. Najlepiej, jeśli zmieści się na jednej kartce, a jeszcze lepiej – jeśli będzie w całości widoczna na ekranie. Zarówno czytelnik, jak i redaktor reagują z niechęcią na dłuższe teksty. Zachowaniu zwięzłości informacji sprzyja ograniczenie się do jednej konkretnej sprawy. Główna myśl autora powinna być widoczna od razu, bez zmuszania odbiorcy do pokonywania umysłowych łamańców – bo wtedy zamiast przeczytać raczej zrezygnuje z lektury.

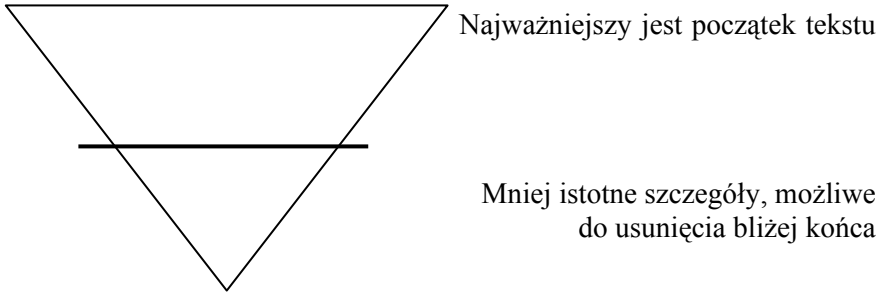
Informacja dziennikarska powinna odpowiadać na pięć pytań:

- Kto (bo ludzie interesują nas najbardziej)?
- Co?
- Gdzie?
- Kiedy?
- W jaki sposób?

O tym, co najważniejsze, należy napisać na samym początku; a to, co mniej istotne, powinno być stopniowo umieszczane bliżej końca. Nazywa się to konstrukcją odwróconej piramidy i jest ułatwieniem zarówno dla czytelnika – bo od razu wie, o co chodzi, jak i dla redaktora – bo tekst daje się łatwo skracać od tyłu.

RYSUNEK 2.1.

Konstrukcja informacji dziennikarskiej



Źródło: opracowanie własne.

Każdy komunikat dla mediów powinien być kompletny, czyli zawierać wszystkie niezbędne elementy:

- u góry wyraźny napis „Komunikat dla mediów” lub „Komunikat prasowy”;
- tytuł, który odpowiada treści i zachęca do lektury;
- nadtytuł, określany też jako boczek, który dopowiada to, co nie zmieściło się w tytule;
- kilkuwierszowy *lead*, zwykle złożony większą czcionką, który następuje po tytule i nadtytule, aby gładko wprowadzić czytelnika w treść informacji;
- korpus, zwykle zbudowany zgodnie z zasadą odwróconej piramidy;
- element graficzny (zdjęcie z podpisem, tabela lub wykres);
- imię i nazwisko autora, numer jego telefonu (raczej komórkowego, pod którym autor będzie dostępny i odpowie na ewentualne pytania redaktora), adres elektroniczny.

Dołączenie elementów graficznych wprawdzie nie jest konieczne i nie zawsze bywa możliwe, zawsze jest jednak zalecane. Zwłaszcza komunikat uzupełniony o dobre zdjęcie ma wyraźnie większe szanse na publikację.

TABELA 2.1.

Informacje „Dziennika” z 9.04.2009 r.

Tytuł	Nadtytuł	Lead
Putin stawia warunki Sikorskiemu	Szef MSZ będzie w Moskwie 5 i 6 maja. Ma przygotować wizytę premiera Rosji w Polsce	Kreml oczekuje, że Sikorski nie będzie już zabiegać o zbliżenie Ukrainy i Białorusi z Unią i od tego uzależnia relacje z Polską.
Koniec aniołków w PiS	Przed eurowyborami partia Kaczyńskich rezygnuje z polityki miłości wobec Platformy	PiS chowa „aniołki Kaczyńskiego” i kończy z polityką miłości. Taryfy ulgowej dla Platformy już nie będzie. Cios za cios, atak za atak. Skąd ta zmiana taktyki? Zaczyna się walka o europarlament.
Kurczą się majątki Polaków	Ile zwykłe polskie rodziny straciły na kryzysie	W ciągu kilku miesięcy polskie rodziny mocno zbiedniały. Największe straty przyniosły kredyty we frankach, nieruchomości i fundusze inwestycyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Dziennika” z dnia 9.04.2009 r.

Komunikat powinien być napisany prosto i zrozumiale. Trzeba unikać urzędowego żargonu, nadmiaru obcych słów i długich, wielokrotnie złożonych zdań. Oczywistym zaleceniem jest unikanie pochwał, ponieważ komunikat nie jest reklamą, lecz informacją dziennikarską, sporządzoną przez obiektywnego

obserwatora. Królem informacji o wydarzeniu jest czasownik, a przymiotniki należy stosować raczej oszczędnie.

Sztuką jest obrazowe przedstawienie słowami tego, co było widać, słychać i czuć. Czytelnik powinien wyobrazić sobie zgrzyt tłuczonego szkła lub zapach palonej gumy. Przykłady takich informacji można znaleźć zwłaszcza w prasie popularnej.

PRZYKŁAD 2.1.

Po rozwodzie z żoną Stanisław Z. postanowił podzielić majątek. Pół na pół. Chwycił za siekierę i zaczął rąbać wszystkie meble w mieszkaniu. – To dla mnie, to dla Marioli – dyszał ciężko, wbijając ostrze w stół, krzesła, lodówkę czy pralkę. Nagle jego rozpalony wzrok spoczął na przerażonej córce i jej malutkich dzieciach…

Źródło: Dariusz Dutkiewicz, *Dziadziuś chciał porąbać*, „Fakt" z dnia 14.04.2009 r.

Wydawca prasy popularnej w USA Joseph Pulitzer zalecał swoim dziennikarzom stosowanie się do następujących czterech reguł pisania informacji:

1) krótko – żeby odbiorcy przeczytali,
2) jasno – żeby zrozumieli,
3) obrazowo – żeby zapamiętali,
4) dokładnie – żeby uniknąć sprostowań.

Komunikat wysyłany faksem należy wydrukować na papierze firmowym, gdyż w ten sposób zyskuje on wiarygodność. Z tego samego powodu komunikat w postaci pliku elektronicznego należy wysłać raczej z komputera w urzędzie niż z prywatnego komercyjnego adresu – chyba że nadawca jest już wcześniej dobrze znany w redakcji.

Informacja dziennikarska musi być aktualna, dlatego komunikaty należy wysłać jak najszybciej. Najlepiej tego samego dnia, w którym miało miejsce opisywane wydarzenie, i w dodatku wczesnym popołudniem. Informacje wysłane wieczorem do redakcji dzienników zwykle są już spóźnione, a w radiu i telewizji mogą trafić co najwyżej do porannych serwisów informacyjnych. Informacje wysłane do gazet po 2-3 dniach niezawodnie trafią do kosza, choć w tygodnikach mogą jeszcze mieć szansę.

Dotrzymanie terminu wcale nie musi być trudne, gdyż sporą część komunikatu można przygotować wcześniej. W ostatniej chwili dopisujemy tylko nazwisko laureatki lub innego bohatera wydarzenia, dodajemy zdjęcie uśmiechniętej lub przerażonej twarzy i całość jest gotowa do wysyłki.

Lista odbiorców komunikatów jest ważnym narzędziem specjalisty PR. Trafiać należy do wszystkich, których dana informacja zainteresuje, lecz nie zasypywać zbytecznymi przesyłkami tych, o których z góry wiadomo, że informacja ich nie dotyczy. Spamu nikt nie lubi i wysyłanie spamu źle świadczy o nadawcy. W prasie branżowej często można spotkać narzekania dziennikarzy

na zaśmiecanie ich skrzynek przez lekkomyślnych pracowników agencji PR, którzy rozsyłają teksty niepasujące do profilu redakcji.

Na poziomie gminy sprawa wydaje się prosta. Komunikaty powinny trafiać do redakcji wszystkich mediów lokalnych i regionalnych. Najlepiej wysyłać je na adres konkretnych dziennikarzy, z którymi kontakt udało się nawiązać wcześniej. A jak ten kontakt nawiązać – o tym piszemy w kolejnym punkcie.

PRZYKŁAD 2.2.

Waga pióra. Najnowszy raport portalu Proto.pl, opracowany na podstawie badania opinii dziennikarzy o PR-owcach, nie zostawia suchej nitki na ich umiejętnościach w zakresie przygotowywania materiałów prasowych. Pytani o jakość otrzymywanych tekstów wymieniają jednym tchem ich wady: dla 28 proc. najczęstszym błędem informacji prasowych jest nachalna promocja. Niezgodność z profilem tematycznym redakcji oraz błahy temat wskazało po 22 proc. respondentów, 13 proc. nieciekawą treść, a 9 proc. – złą jakość techniczną dołączonych materiałów graficznych. Wymieniano też błędy językowe, wytykano cukierkowatość stylu, a także podawanie nieprawdziwych informacji. Wydaje się, że taka sytuacja bierze się z tego, że informację prasową często uważa się w agencjach czy działach PR za bardzo prostą, którą może napisać nawet praktykant. W rzeczywistości stworzenie dobrego materiału dla prasy wymaga wiedzy, talentu i zrozumienia oczekiwań mediów.

Źródło: Katarzyna Gospodarek, proto.pl, 10.02.2009 r.

2.4.2. Konferencja prasowa

Komunikat dla mediów ma wiele zalet. Przede wszystkim jest tani, wygodny do sporządzenia i nie angażuje zbytnio uwagi dziennikarzy. Nie zawsze jednak okazuje się skuteczny.

Kiedy kolejne komunikaty pozostają bez echa, ich autor może poczuć się bezradny. Nie wiadomo, co jest przyczyną niepowodzenia, nie wiadomo też, kogo by o to można zapytać. Należy stanowczo odradzać ewentualne telefony do redakcji. Zostanie to źle odebrane, jako przeszkadzanie w pracy i tak dostatecznie zabieganym ludziom. Autor dopytujący się o publikację tekstu, którego nikt przecież u niego nie zamawiał, zostanie w najlepszym przypadku zlekceważony.

Trzeba zatem spróbować innego sposobu. Takim sposobem jest znalezienie okazji do bezpośredniego spotkania z dziennikarzami. Jest to jednak przedsięwzięcie znacznie bardziej absorbujące i dlatego zdarza się zdecydowanie rzadziej niż wysłanie komunikatu dla mediów.

Udana konferencja prasowa ma dwie cechy: zechciała się na niej pojawić odpowiednio duża liczba dziennikarzy i konferencja dała efekt w postaci publikacji w mediach. Przygotowanie takiej konferencji wymaga jednak spełnienia wielu warunków:

- Istotny, aktualny temat.
- Kompetentne osoby udzielające informacji. Najlepiej, jeśli będą to osoby trudno dostępne na co dzień, w tym goście z zewnątrz.
- Licznie zaproszeni dziennikarze; żadna redakcja nie powinna zostać pominięta.
- Dzień, w którym nie ma innych ważnych wydarzeń i pora około południa. Konferencja nie powinna odbywać się zbyt wcześnie, bo rano redaktorzy są zajęci planowaniem wydania na kolejny dzień, ale też nie za późno, żeby dziennikarze zdążyli przygotować lub zmontować materiał do wieczornego serwisu wiadomości lub do jutrzejszej gazety. Jeżeli regionalne dzienniki nie ukazują się podczas weekendu, to najlepszymi dniami na odbycie konferencji są poniedziałek, wtorek lub środa. Czwartek jest zbyt ryzykowny, bo gazeta na weekend zamykana jest wcześniej i jest w niej mało miejsca na aktualne informacje.
- Miejsce znane i łatwo dostępne, z parkingiem. Naturalnym miejscem konferencji jest urząd gminy, lecz jeśli gmina jest odległa od siedziby województwa, a zależy nam na udziale mediów regionalnych, właściwym rozwiązaniem będzie wynajęcie sali w centrum miasta wojewódzkiego.
- Sala w miarę możliwości niewielka, aby nie było dystansu między udzielającymi informacji a dziennikarzami. Warto zadbać o tabliczki z nazwiskami osób występujących, bo nie wszyscy z nich muszą być znani. Tło raczej neutralne, wtedy łatwiej o dobre zdjęcia. W tle umieszczona dyskretnie nazwa gminy i jej herb.
- Teczka prasowa dla każdego dziennikarza. Wszystko, czego dziennikarz nie musi napisać samodzielnie, należy napisać za niego. Mamy wtedy pewność, że niczego nie pokręci. Chodzi zwłaszcza o dane liczbowe, sylwetki biograficzne, schematy i ilustracje. Całość ograniczona do kilku kartek, bo większych materiałów i tak nikt nie przeczyta. Do teczki można włożyć drobny prezent: długopis z nazwą gminy, kalendarz lub folder. Małe prezenty tworzą dobrą atmosferę i nikogo nie korumpują.
- Kanapki i napoje będą dobrze przyjęte, bo dziennikarze w ciągu dnia są zabiegani i nie zawsze mają czas na posiłek. Tych, którzy zechcą dowiedzieć się więcej i mają więcej czasu, można po konferencji zaprosić na niewyszukany obiad.
- Zaproszenia należy rozesłać mniej więcej na tydzień przed terminem konferencji, podając wyraźnie jej temat i nazwiska osób występujących. Zaleca się też podanie nazwiska, adresu elektronicznego i telefonu osoby odpowiedzialnej za organizację konferencji, bo ze względu na cykl wydawniczy niektóre redakcje mogą wcześniej poprosić o podstawowe informacje.
- Czasami warto spróbować przewidzieć trudniejsze pytania i zastanowić się nad propozycjami odpowiedzi. Wszystkiego przewidzieć nie sposób,

lecz każda odbywana na żywo konfrontacja związana jest z pewnym ryzykiem, które warto minimalizować.

- Stolik recepcyjny przy wejściu. Dziennikarze otrzymują tam teczki prasowe i składają swoje wizytówki. Organizator konferencji zyskuje w ten sposób orientację w składzie uczestników, bo nie wszystkich musi znać osobiście, a na przyszłość zostaje mu aktualna lista dziennikarzy, którzy wyrazili zainteresowanie sprawami gminy. To właśnie mogą być adresaci komunikatów prasowych.
- Konferencję rozpoczyna rzecznik prasowy lub specjalista PR. Przedstawia referentów, po czym każdy z nich ma pięć minut na zwięzłe wprowadzenie. Reszta czasu to pytania i odpowiedzi. Konferencja potrwa około godziny, potem dziennikarze zaczynają się wymykać, bo zwykle mają tego dnia jeszcze inne obowiązki.
- Po konferencji rzecznik prasowy lub specjalista PR powinien zarezerwować sobie czas na zajęcie się tymi dziennikarzami, którzy zechcą wykorzystać swój pobyt na indywidualną rozmowę z burmistrzem lub gościem konferencji, albo tylko chcieliby dowiedzieć się czegoś więcej. Pora tuż po konferencji daje też okazję do bardziej nieformalnych rozmów. Właśnie wtedy można skonsultować przyszłe zamiary albo zapytać, dlaczego nie ukazały się wysyłane wcześniej komunikaty.
- Niezwłocznie należy wysłać teczki prasowe do tych redakcji, których przedstawicieli zabrakło na konferencji.

Tego samego dnia wieczorem i w ciągu kolejnych dni sprawdzamy, czy i jakie publikacje ukazały się po konferencji. Jest to najlepszy bezpośredni wskaźnik skuteczności działań PR.

Odmianą konferencji prasowej jest rozmowa z wybraną, niewielką grupą dziennikarzy, albo indywidualny wywiad. Obie te formy wydają się prostsze, lecz również wymagają wielu spośród wyliczonych powyżej przygotowań.

W przypadku wywiadu istnieje zabezpieczenie w postaci prawa do autoryzacji. Jeśli dziennikarz dosłownie cytuje wypowiedź rozmówcy, a nie omawia jej, nie może odmówić rozmówcy autoryzowania tej wypowiedzi. Oznacza to, że rozmówca może zażądać wglądu w treść swej wypowiedzi przygotowanej do publikacji, aby wprowadzić do niej poprawki. Rozmówca może wprawdzie zaufać dziennikarzowi i nie żądać autoryzacji, ale ma do niej prawo.

PRZYKŁAD 2.3.

Agencje robią PR urzędom. Listopadowe przedpołudnie, spotkanie wiceministra nauki z prasą. Minister opowiada o problemach we współpracy naukowców z przemysłem i zapowiada, że jego resort będzie z tymi problemami walczyć. Takich zapowiedzi i spotkań dziennikarze doświadczyli już dziesiątki. To jednak jest nieco inne.

Odbywa się nie w gmachu ministerstwa, lecz w wynajętej sali eleganckiego hotelu na Starym Mieście. Na rozstawionych stołach czeka poczęstunek.

Dziennikarze dostają komplet materiałów prasowych wraz z płytą CD i drobnym upominkiem. Zaproszenia przyszły już dwa tygodnie wcześniej, potem organizatorzy kilkakrotnie obdzwaniali redakcje z przypomnieniem o spotkaniu. Po konferencji – jeszcze raz e-mail z materiałami. Słowem – standard obsługi PR typowy dla prywatnych firm i rzadko spotykany w urzędach. Te ostatnie o porannej konferencji potrafią poinformować późnym popołudniem dnia poprzedniego, a potem zamiast prezentacji z elektronicznymi slajdami urzędnik wygłasza drętwe przemówienie.

Skąd taka różnica? Ministerstwo Nauki, zamiast samo zajmować się promocją swych działań w mediach, wynajęło dla siebie profesjonalną agencję PR. Firma ta prowadzi dla resortu ośmiomiesięczną kampanię informacyjną na temat możliwości współpracy biznesu i nauki.

Coraz większa popularność zleceń PR w sektorze publicznym ma proste wytłumaczenie. W ramach unijnych funduszy, które otrzymuje nasz kraj, są również pieniądze przeznaczone na działania komunikacyjne. I to przede wszystkim te środki wydają dziś urzędy państwowe.

Źródło: Vadim Makarenko, *Prywatne agencje robią PR urzędom*, „Gazeta Wyborcza" z dnia 27.12.2006 r.

2.5. Czasopismo samorządowe

Czasopismo samorządowe daje się określić przez przeciwstawienie go czasopismu komercyjnemu. To pierwsze zawdzięcza swą egzystencję wsparciu lokalnej władzy, to drugie utrzymuje się na rynku dzięki dochodom ze sprzedawania egzemplarzy pisma i sprzedawania powierzchni ogłoszeniowej.

Bywają przypadki klarowne, kiedy urząd gminy lub starostwo powiatowe jest wydawcą lokalnego tygodnika lub miesięcznika. Urząd pokrywa wtedy większość kosztów ukazywania się pisma, udostępnia redakcji lokal i jest pracodawcą dla dziennikarzy. Niewielkie wpływy z ogłoszeń wprawdzie poprawiają budżet pisma, ale nie wystarczają, aby działało samodzielnie. Takie czasopismo stanowi raczej dworską kronikę dokonań władzy niż forum dyskusji nad funkcjonowaniem lokalnej społeczności.

Na drugim biegunie znajduje się pismo komercyjne, wydawane przez prywatną spółkę, silne dzięki wsparciu czytelników i ogłoszeniodawców. Dzięki temu czasopismo jest niezależne od lokalnej władzy i potrafi tę władzę krytykować.

2.5.1. Wady czasopisma samorządowego

Cechy czasopism samorządowych stanowią podstawę do często stawianych im zarzutów o nieuczciwe konkurowanie z niezależną prasą komercyjną.

PRZYKŁAD 2.4.

Samorządowa gazeta lokalna to dinozaur, który nie powinien być zdolny do życia w wolnorynkowym klimacie, a jednak istnieje. Samorząd – posiadający zwierzchnictwo nad ogrzewaniem, szkołami, budynkami komunalnymi, służbą zdrowia, bezrobociem, wodą, drogami – zakładając gazetę zapewnia sobie jeszcze możliwość kontroli nad tym, co się na jego temat pisze. Ostatnie prasowe organy władzy nie wyginęły w Polsce z nadejściem lat 90. Dziś funkcjonują w postaci gazet samorządowych. Mamy w kraju takie bananowe powiaty, gdzie wszystko jest pod kontrolą. Dopóki rządzący oligarchowie nie przekroczą granicy przyzwoitości, za którą zainteresują się nimi poważne dzienniki – dopóty król będzie miał piękne szaty, a poddani jedynie szeptać będą o świństwach i przewalankach.

Gdy w samorządowej gazecie pojawiają się teksty, o których wiadomo, że się komuś z lokalnej władzy nie spodobają – można mieć pewność, że to rozgrywki między dwoma grupami w łonie jednego samorządu.

Gazety samorządowe nie są konkurencją dla niezależnej prasy i – z definicji – nie będą. Ale psują rynek. Potrafią stosować dumpingowe ceny reklam, delikatnie skłaniać producentów do reklamowania się właśnie u nich.

Źródło: Dominik Księski, *Pro prowincja*, „Press", nr 4/1999.

Zarzuty stawiane prasie samorządowej wiążą się z możliwymi ograniczeniami w funkcjonowaniu demokracji oraz z próbami tworzenia lokalnego monopolu medialnego. Takie czasopismo nie może sprawować kontroli nad lokalną władzą i utrudnia powstawanie innych mediów. W efekcie władza pozbawiona kontroli funkcjonuje gorzej, co odbija się na gorszych wynikach modernizacji danej jednostki terytorialnej. Ponadto sama władza jest w takich warunkach bardziej podatna na korupcję.

Prasę samorządową można zatem postrzegać jako krok wstecz, ku autorytarnemu porządkowi politycznemu, w którym media są tylko narzędziem władzy, a władza zawsze wszystko wie lepiej. Dziennikarze stają się wówczas tylko kronikarzami, wynajmowanymi po to, aby mniej lub bardziej udatnie dokumentować osiągnięcia władzy.

Jednak podział na prasę samorządową i komercyjną nie zawsze daje się przeprowadzić precyzyjnie. Rynek lokalny jest niewielki, co często zmusza wydawców do ubiegania się o wsparcie różnych urzędów, instytucji czy fundacji. Wydawcą czasopisma nie musi być urząd, lecz stowarzyszenie lub instytucja.

Udzielenie wsparcia niekoniecznie oznacza bezpośrednie uzależnienie, choć oczywiście rodzi takie niebezpieczeństwo.

2.5.2. Zalety czasopisma samorządowego

Czy prasa samorządowa ma sens we współczesnym demokratycznym społeczeństwie i jeśli tak, to w jaki sposób powinna funkcjonować? Rozwikłaniu tej zagadki powinno pomóc odróżnienie PR od dziennikarstwa, o czym wspominaliśmy na początku tego rozdziału.

Działania lokalnej władzy mają być przejrzyste dla miejscowej społeczności. Władza nie tylko ma prawo, ale także powinność informowania obywateli o swoich zamierzeniach, planach działania i przygotowywanych decyzjach. Może to czynić na trzy sposoby:

- korzystać z technik PR,
- współpracować z dziennikarzami,
- samodzielnie wydawać własne czasopismo papierowe lub uruchomić blog, który będzie miał postać czasopisma internetowego.

Czasopismo samorządowe może być dodatkowym narzędziem zewnętrznych działań PR. Donosi o wydarzeniach, interpretuje je i ocenia, przedstawia punkt widzenia urzędu na aktualne i przyszłe zadania stojące przed gminą. Nadaje się też dobrze do prowadzenia konsultacji społecznych. Władza wprawdzie niekoniecznie zawsze wie lepiej, ale zwykle wie dostatecznie dużo. Tą wiedzą należy dzielić się z mieszkańcami. Można wtedy liczyć na ich zrozumienie, przyzwolenie lub może nawet zaufanie.

Wprawdzie każde informowanie jest nieodłączne od perswazji, lecz cechą działań PR jest świadome położenie nacisku na informację. Przekazy PR opierają się na konkretnych faktach, dobranych i ułożonych w pewną spójną wizję. Stanowią spojrzenie na gminną rzeczywistość z punktu widzenia urzędu. Jest to spojrzenie kompetentne, wsparte o dobre rozeznanie sytuacji i w dodatku noszące stempel oficjalności, a zatem wiarygodne. Warunkiem tej wiarygodności będzie jednak wyraźne zaznaczenie tego, co jest stanowiskiem urzędu, oraz tego, co zostało przedstawione jako opinia eksperta, stowarzyszenia lub zwykłego mieszkańca.

Dziennikarze także opierają się na faktach, lecz dobierają i układają te fakty z odmiennych punktów widzenia. Ta sama rzeczywistość będzie zatem przedstawiana przez nich odmiennie i nie ma w tym nic nadzwyczajnego. Rzecz w tym, aby odmienne wizje rzeczywistości również miały szansę zaistnieć publicznie, a nie tylko pojawiać się w postaci domysłów i plotek. Czytelnicy, lub szerzej – odbiorcy, mają wówczas szansę na poznanie różnych punktów widzenia i na wyrobienie sobie własnej opinii.

2.5.3. Czy i jak redagować czasopismo samorządowe?

Zazwyczaj czasopismo samorządowe wcale nie jest potrzebne. Pozwala to władzom gminy na oszczędzenie zajęć i wydatków. Lepszym rozwiązaniem od podejmowania się trudów wydawcy będzie wsparcie miejscowego pisma komercyjnego, na przykład przez zlecanie mu publikowania płatnych ogłoszeń.

Zdarza się jednak, że wobec braku innych lokalnych mediów władze gminy decydują się przeznaczyć pewne środki na uruchomienie własnego czasopisma samorządowego. Jest to przedsięwzięcie ryzykowne, ponieważ grozi pomieszaniem dziennikarstwa z PR. Z tego powodu raczej powinno być ograniczone w czasie. Kiedy czasopismo okrzepnie, a zespół redakcyjny nabierze doświadczenia i zdobędzie czytelników, wtedy czasopismo powinno się usamodzielnić. Dobrym przykładem takiej ewolucji może być ukazujący się w Kraśniku dwutygodnik „Głos Gazeta Powiatowa". Powstał w roku 1990 przed wyborami samorządowymi jako „Głos Ziemi Kraśnickiej", następnie był wydawany przez miejscowy dom kultury, a od roku 1997 jest czasopismem prywatnym (http://gazeta.krasnik.com.pl).

Powinności dziennikarzy w demokratycznym społeczeństwie zostały sformułowane jeszcze w połowie XX wieku w postaci zbioru zasad społecznej odpowiedzialności mediów:

1. Wierne i wszechstronne przedstawianie wydarzeń w kontekście, który nadaje im znaczenie.
2. Forum wymiany myśli i poglądów.
3. Reprezentatywny obraz grup składających się na społeczeństwo.
4. Wyjaśnianie i przedstawianie celów i wartości społecznych.
5. Pełny dostęp odbiorców do aktualnych wiadomości, co pozwala na społeczną kontrolę i krytykę władzy.

Wprawdzie trudno oczekiwać od czasopisma samorządowego, że będzie konsekwentnie realizowało zasadę piątą (kontrola i krytyka władzy), lecz wszystkie cztery pozostałe zasady może i powinno spełniać wzorowo i skutecznie.

Czasopismo samorządowe nie jest sprawnym narzędziem takich działań PR, w których władza chwali się własnymi dokonaniami, ponieważ jest pod tym względem mało wiarygodne dla obywateli. Nadaje się natomiast bardzo dobrze do informowania, wyjaśniania i konsultowania.

Wykorzystanie tych zalet czasopisma samorządowego jest jednak trudne, ponieważ wymaga od urzędu gminy powściągliwego przedstawiania własnych racji oraz odrzucenia łatwej pokusy udawania pisma niezależnego.

PRZYKŁAD 2.5.

„Biuletyn Informacyjny Miasta Jarosławia”, wydanie z marca 2009 roku. Na 20 stronach formatu A4 pismo zawiera następujące działy:

- Rada Miasta: sprawozdanie z sesji (2 strony).
- Współpraca zagraniczna: informacje o obchodzonych w Krośnie Dniach Przyjaźni Polsko-Węgierskiej z udziałem burmistrza i delegacji Rady Miasta (1 strona).
- Z pracy urzędu: społeczna komisja mieszkaniowa sporządziła listę 38 najbardziej potrzebujących osób, odbyła się narada szefów obrony cywilnej, burmistrz apeluje o porządkowanie dróg i skwerów (1 strona).
- Inwestycje: burmistrz zapowiada budowę kompleksu obiektów sportowych (1 strona).
- Wokół miasta: rozmowa z burmistrzem o bieżących działaniach i o tym, czego zrobić nie może, bo wiele ulic to drogi podległe staroście i wojewodzie (1 strona).
- Z życia miasta: informacje o wystawie psów, działaniach TPD, wykaz tablic, na których można bezpłatnie umieszczać obwieszczenia i plakaty wyborcze, imprezy w Miejskim Ośrodku Kultury i bibliotece (2 strony).
- Kultura: informacje o działalności miejskich placówek kultury (5 stron).
- Fotokronika: zdjęcia z podpisami (5 stron).
- Okładka, spis treści (2 strony).

Pismo rzetelnie i obszernie informuje o działaniach urzędu i podległych mu placówek, donosi też o decyzjach podjętych przez Radę Miasta. Jest kroniką, lecz z punktu widzenia PR brakuje w tym piśmie jakichkolwiek form konsultacji urzędu z mieszkańcami lub stowarzyszeniami.

Źródło: „Biuletyn Informacyjny Miasta Jarosławia", marzec 2009 r.

2.6. Plan działań PR

Wymienione dotychczas techniki PR są jak gotowe klocki, z których należy ułożyć zarys planu działań. Zwykle jest to plan na okres jednego roku, systematycznie korygowany i uzupełniany. Jeśli działania PR mają odnieść skutek, powinny być przemyślane i długofalowe. Plan jest zatem niezbędny, w dodatku powinien to być plan kroczący, czyli stale formułowany z co najmniej kilkumiesięcznym wyprzedzeniem.

Każde sensowne działanie obejmuje zwykle cztery elementy: diagnozę sytuacji, plan działań, realizację planu, ocenę skutków. Rozpatrzymy je kolejno poniżej.

2.6.1. Diagnoza sytuacji

Punktem wyjścia diagnozy jest pewna wizja gminy, jej instytucji i mieszkańców. Elementem wizji może być misja urzędu gminy, obejmująca cele, strategie i wartości etyczne, jeśli tylko została sporządzona i zapisana.

Ponieważ mało prawdopodobne jest osiągnięcie doskonałości pod każdym względem, należy wybrać jedną główną kwestię oraz kilka dodatkowych, które powinny być potraktowane jako zestaw celów działania. Rzecz w tym, że na ogół są to cele uzupełniające się i wzajemnie powiązane. Jeśli na przykład sprawny i zaangażowany komitet rodzicielski wesprze działania dyrekcji szkoły, da to efekt w postaci lepszego wyposażenia szkoły, szerszej oferty zajęć pozalekcyjnych i lepszych wyników osiąganych przez uczniów. Do takiej szkoły chce się chodzić i chce się w niej pracować. Dobra szkoła będzie przykładem i wyzwaniem dla miejscowego koła gospodyń, ochotniczej straży pożarnej czy chóru parafialnego. Z kolei większa aktywność społeczna przekłada się na lepsze warunki życia w gminie, mniejszą przestępczość i zachętę dla przyszłych mieszkańców lub może także dla inwestorów.

Oczywiście bywa również na odwrót, gdy kiepskie instytucje i wegetujące stowarzyszenia wzmacniają poczucie niemocy wśród mieszkańców i pracowników urzędu gminy. Diagnozę warto zatem rozpocząć od wskazania silnego punktu, wyznaczającego kierunek działania. Czy liczą się walory turystyczne, czy raczej tereny dla inwestorów? Czy gmina jest komfortową podmiejską sypialnią, czy też ośrodkiem rzemiosła? Czy oferuje rekreację fizyczną, czy może zdrową żywność doskonałej jakości? Jaki jest poziom szkół i jaki dostęp do lekarza?

Diagnoza sytuacji rozpoczyna się od sporządzenia aktualnej księgi faktów. Należy w niej zapisać stan istniejący: placówki oświatowe, medyczne i sportowe, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa, gospodarstwa agroturystyczne, tereny inwestycyjne, stan infrastruktury, możliwości dojazdu.

Kolejnym krokiem jest audyt komunikacyjny. Sprawdzamy, w jaki sposób urząd gminy komunikuje się z pracownikami urzędu i gminnych instytucji, z mieszkańcami gminy, powiatu i województwa, z władzami, turystami czy inwestorami. Kto zajmuje się komunikowaniem? Jakie ukazują się publikacje i jakie odbywają się imprezy? Jakie są ich mocne, a jakie słabe strony? Jakie trudności i bariery przeszkadzają w sprawnym komunikowaniu? Jaki jest stan identyfikacji wizualnej gminy?

Księga faktów i audyt komunikacyjny wymagają uzupełnienia o poznanie opinii oraz zakładanych potrzeb mieszkańców, turystów, inwestorów. Nadają się do tego wszystkie techniki analityczne PR. Diagnoza sytuacji jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy gmina jest znana oraz jak jest postrzegana przez istotne grupy z jej otoczenia.

Praktycznym rozwiązaniem będzie wyróżnienie opozycji, pomiędzy którymi sytuuje się wizerunek gminy. Mogą to być na przykład kryteria następujące: nowoczesna – tradycyjna, dynamiczna – statyczna, bogata – biedna, dbająca

o środowisko naturalne – lekceważąca stan środowiska, dbająca o zabytki – lekceważąca zabytki, dbająca o infrastrukturę – wymagająca inwestycji, zatrudniająca kompetentnych ludzi – zatrudniająca osoby niekompetentne, posiadająca liczne stowarzyszenia – bez stowarzyszeń, aktywnie działająca – bierna, dbająca o interesantów – lekceważąca interesantów, znana w regionie – nieznana, solidna i wiarygodna – niesolidna i niewiarygodna. Tę listę można oczywiście wydłużać.

2.6.2. Plan działań

Porównanie wizji, rozumianej jako zestaw celów, oraz diagnozy wskazuje wyraźnie, jakie działania należy podejmować. Plan jest harmonogramem takich działań, rozłożonych w czasie i przypisanych konkretnym wykonawcom oraz wspartych przez plan finansowy.

Przykład planu działań wskazuje, że niekoniecznie za wszystko musi odpowiadać jedna osoba. Sensowne rozłożenie obowiązków pozwala zaangażować dodatkowe osoby, co powoduje, że więcej pracowników urzędu poczuje swą odpowiedzialność za powodzenie działań PR.

Po sporządzeniu projektu planu należy oszacować wydatki i dostosować zamierzone działania do możliwości finansowych. Nie wszystko da się zrobić od razu, ale nawet działania tymczasowo skreślone z planu nie powinny być zapomniane i mogą zostać podjęte w przyszłości.

TABELA 2.2.

Przykład planu działań wewnętrznych PR

Lp.	Przedsięwzięcie	Osoba odpowiedzialna	Miesiące											
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Aktualizacja podręcznika pracownika	AB									■			
2.	Podsumowanie konkursu na najlepszego pracownika	CD	■											
3.	Spotkanie wielkanocne	EF				■								
4.	Spotkanie wakacyjne	EF								■				
5.	Spotkanie gwiazdkowe	EF												■
6.	Wydanie biuletynu wewnętrznego	AB	■			■			■			■		
7.	Działania stałe: - tablica ogłoszeń - poczta elektroniczna - blog firmowy	CD												

Źródło: opracowanie własne.

Działania PR powinny być wyraźnie adresowane, bo tylko wtedy można spodziewać się efektów. Z tego powodu duże znaczenie ma trafne wyróżnienie grup docelowych. W przypadku urzędu gminy będą to na przykład:

- pracownicy urzędu gminy i instytucji gminnych, rodziny pracowników,
- członkowie stowarzyszeń działających w gminie,
- przedsiębiorcy działający w gminie,
- mieszkańcy gminy, przyszli mieszkańcy,
- mieszkańcy gmin sąsiednich, powiatu i województwa,
- władze powiatu i województwa,
- posłowie,
- instytucje i urzędy powiatowe, wojewódzkie i centralne, w tym banki,
- potencjalni inwestorzy,
- potencjalni turyści,
- dziennikarze.

Każda z tych grup ma odmienne potrzeby informacyjne. Należy zatem najpierw wyróżnić konkretne grupy, a następnie sporządzić dla każdej z nich odrębny plan. Wymaga to wiedzy, wyobraźni i doświadczenia. Przykładem niech będą plany dla pierwszej i ostatniej z wymienionych powyżej grup docelowych.

TABELA 2.3.

Przykład planu współpracy z dziennikarzami

Lp.	Przedsięwzięcie	Osoba odpowiedzialna	Miesiące											
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Komunikat dla mediów	AB	■		■		■		■		■		■	
2.	Konferencja prasowa	AB				■						■		
3.	Rozesłanie kalendarzy i życzeń świątecznych	AB												■
4.	Działania stałe: • Monitoring mediów • Aktualizacja witryny internetowej	CD												

Źródło: opracowanie własne.

2.6.3. Realizacja planu i konsultacje społeczne

Szczególnym przypadkiem działań PR jest konsultowanie problemów kontrowersyjnych i wrażliwych społecznie. Wiąże się to z koncepcją demokracji deliberatywnej, która daje się ogólnie scharakteryzować jako sposób podejmowania decyzji w wyniku publicznej debaty. Celem debaty jest poszukiwanie rozwiązań, które mogłyby uzyskać powszechną akceptację. W dodatku deliberacja daje szansę na znalezienie takich rozwiązań, o jakich nikt wcześniej nawet nie myślał.

Uczestnicy deliberacji powinni cechować się dobrą wolą, a ponadto być kompetentni, dobrze poinformowani, zdolni do refleksji oraz jasnego wyrażania swoich poglądów. Wskazuje to wyraźnie na znaczenie działań informacyjnych dla skutecznego prowadzenia deliberacji. Deliberację charakteryzują trzy cechy:

- uczestnicy posiadają wiedzę o rozpatrywanym problemie;
- przed przystąpieniem do debaty uczestnicy wyrobili sobie własną opinię;
- w trakcie debaty porównali własną opinię z opiniami pozostałych uczestników i stopniowo wypracowali rozwiązanie problemu.

Środowisko lokalne dobrze nadaje się do prowadzenia deliberacji na różne lokalne tematy. Warunkiem, aby była to rzeczywiście deliberacja, jest znajomość dyskutowanych spraw oraz możliwość udziału w dyskusji przez wszystkich zainteresowanych. Przykładem wskazywanym w literaturze przedmiotu może być sposób prowadzenia dyskusji nad zlokalizowaniem wysypiska śmieci w gminie. Proces ten odbywa się w kilku etapach i uwzględnia spodziewany sprzeciw mieszkańców wobec takiej inwestycji. Kluczowe znaczenie ma uzyskanie zgody mieszkańców oraz przekonanie ich, że decyzje nie zapadają bez ich udziału.

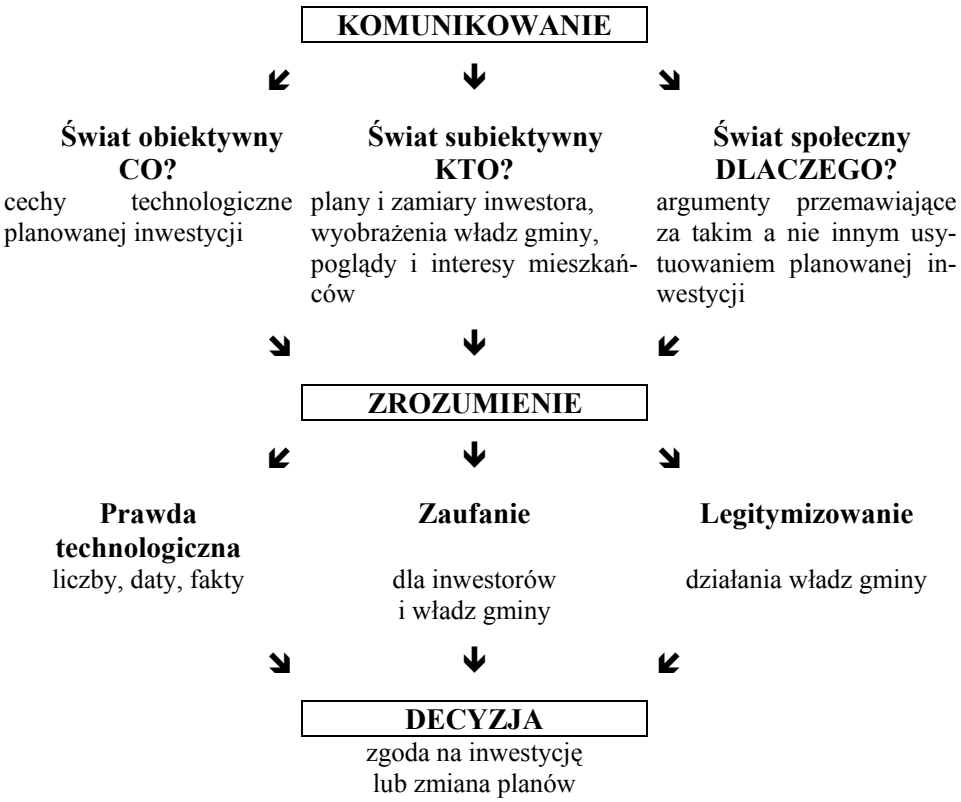
Dyskusja dotyczy trzech obszarów: świata obiektywnego (są to cechy technologiczne planowanej inwestycji), świata subiektywnego (czyli ludzkich wyobrażeń i sposobów pojmowania przez nich swoich interesów) oraz świata społecznego (uznanie przez mieszkańców argumentów i kompetencji władz gminy, dążących do przeprowadzenia planowanej inwestycji). Kolejne etapy dyskusji przedstawia w skrócie rysunek 2.2.

Tak zaplanowana deliberacja obejmuje cztery podstawowe etapy:

1. Informowanie: Wyjaśnianie celów działania, podstaw prawnych, danych technicznych, możliwych skutków dla otoczenia, korzyści, jakie odniosą mieszkańcy dzięki planowanej inwestycji. Uruchomienie łatwo dostępnych punktów informacyjnych (na przykład w urzędzie, sklepach, szkołach) oraz przesyłanie materiałów informacyjnych do każdego z gospodarstw domowych, dzięki czemu mieszkańcy mają szansę, aby w miarę dokładnie zorientować się, jaka to będzie inwestycja.
2. Rozpoczęcie dyskusji: Zaproszenie do kontaktu w celu zgłaszania obaw i wszelkich wątpliwości. Służą temu zebrania informacyjne oraz punkty informacyjne.
3. Dyskusja: Wyjaśnianie zgłoszonych wątpliwości na podstawie rzeczowych argumentów, w celu rozwiania obaw oraz uzyskania przyzwolenia dla podjęcia budowy wysypiska.
4. Definicja sytuacji i podjęcie decyzji: aprobata mieszkańców dla zaplanowanej inwestycji lub brak ich zgody.

RYSUNEK 2.2.

Schemat deliberacji na szczeblu lokalnym



Źródło: opracowanie własne.

Punkty 2. i 3. mogą powtarzać się wielokrotnie. Deliberacja wymaga czasu i nakładów, ale opłaca się sowicie dzięki poczuciu mieszkańców, że sami podjęli decyzję, a lokalna władza tylko przygotowała i przeprowadziła dyskusję. Znacznie łatwiej jest jednak znaleźć przykłady braku jakichkolwiek konsultacji ze strony władz oraz przypadki protestów podejmowanych przez mieszkańców.

PRZYKŁAD 2.6.

Spór o ulicę Władysława Kruczka w Rzeszowie. Przez trzy tygodnie stycznia 2008 roku regionalne media relacjonowały awanturę wywołaną niespodziewaną uchwałą Rady Miasta Rzeszowa, która postanowiła nadać imię Władysława Kruczka jednej z ulic w nowo przyłączonej dzielnicy miasta. Władysław Kruczek był w latach 1956-1971 I sekretarzem Komitetu Wojewódzkiego PZPR w Rzeszowie; uchodził za dobrego gospodarza, dbającego o rozwój miasta i regionu.

Radni klubu PiS nazwali tę decyzję skandalem i powrotem do PRL, a radny Antoni Kopaczewski, pierwszy szef „Solidarności" w Rzeszowie, na znak protestu opuścił salę obrad. „Komunista Kruczek patronem ulicy" napisał następnego dnia na pierwszej stronie regionalny dziennik „Nowiny". Na forach internetowych rozpoczęła się emocjonalna dyskusja. Dziennik „Super Nowości" zamieścił formularz listu protestacyjnego, który czytelnicy mogli podpisać i wysłać do redakcji. Do zbierania podpisów przeciwko decyzji Rady Miasta dołączyli radni PO. Protest ogłosiło Stowarzyszenie Osób Poszkodowanych w Stanie Wojennym. Ks. Tadeusz Isakowicz-Zaleski powiedział „Nowinom", że na podobnej podstawie należałoby w Krakowie utworzyć ulicę Hansa Franka, bo budował domy i zmodernizował węzeł kolejowy. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej przesłał do Prokuratury Rejonowej w Rzeszowie zawiadomienie o popełnieniu przez Radę Miasta przestępstwa propagowania totalitarnego ustroju państwa; zwrócił się też do wojewody podkarpackiego z wnioskiem o stwierdzenie nieważności uchwały Rady Miasta Rzeszowa. Po tygodniu od decyzji Rady Miasta „Nowiny" doniosły o wynikach sondy, jaką dwaj dziennikarze tej gazety przeprowadzili wśród mieszkańców nowo nazwanej ulicy Kruczka. Wypowiedziały się 142 osoby, z czego 93 były przeciw, 40 za, 6 było niezdecydowanych, a 3 osoby oświadczyły, że mają swoje zdanie, ale go nie wyrażą publicznie.

Po trzech tygodniach burzliwych protestów Rada Miasta zmieniła swoją decyzję. Nieudolne działania Rady Miasta i brak jakichkolwiek konsultacji z mieszkańcami były tym bardziej widoczne, że cztery lata wcześniej w plebiscycie na rzeszowian wszech czasów, zorganizowanym przez dziennik „Super Nowości", Władysław Kruczek znalazł się na trzeciej pozycji, tuż za Leopoldem Lisem-Kulą i Władysławem Sikorskim.

Źródło: www.univ.rzeszow.pl.

2.6.4. Ocena skutków

Ocenie podlegają kolejno: koncepcja planu działań, przebieg realizacji planu, osiągnięte wyniki, realizacja planu finansowego. Sprawdzić też należy ewentualne zakłócenia i błędy w realizacji planu oraz sprawność działań, czyli stosunek wydatków do efektów.

Ocena skuteczności działań PR będzie możliwa tylko wtedy, jeśli cele zostaną nakreślone w sposób konkretny. Z tego powodu należy oceniać nie tyle ogólny wizerunek organizacji czy poziom zrozumienia w otoczeniu, co raczej realizację poszczególnych celów cząstkowych. Ocena tego, co ludzie wiedzą, myślą i czują, jest trudna i kosztowna, a jej wyniki – nie zawsze pewne. Znacznie łatwiej dają się sprawdzić i zmierzyć konkretne efekty działań. Będzie to na przykład liczba własnych publikacji, ich nakład i objętość, liczba osób zaangażowanych w przygotowanie tych publikacji, jak również zainteresowanie od-

biorców mierzone wynikami sprzedaży. Dają się policzyć odbyte imprezy, uczestniczące w nich osoby, firmy czy stowarzyszenia. Znaczenie ma liczba sporządzonych komunikatów prasowych i zorganizowanych konferencji prasowych oraz ich rezonans medialny mierzony liczbą i objętością publikacji, ich wydźwiękiem oraz znaczeniem mediów, w których się te publikacje ukazały.

Wyniki takiej oceny warto zebrać w sporządzanym okresowo raporcie, na przykład raz w roku. Powinno się w nim znaleźć porównanie rezultatów z założonymi celami oraz interpretacja rozbieżności. Wynikną z tego wskazówki dotyczące zmian, jakich należy dokonać w kolejnym planie, aby jego realizacja dała jeszcze lepsze efekty.

2.7. Sytuacje kryzysowe

Z punktu widzenia PR kryzys daje się zdefiniować na dwa sposoby. Po pierwsze jest to każdy niekorzystny rozwój wydarzeń, który szkodzi opinii danej organizacji. Może to być na przykład wypadek, katastrofa, konflikt z prawem czy demonstracyjny protest. Po drugie jest to nagła poprawa widoczności, kiedy uwaga otoczenia niespodziewanie zwraca się na pogrążoną w kryzysie organizację. Trzeba wtedy szybko publicznie zająć stanowisko, a zwykle niezbyt wiadomo, co w takiej sytuacji należałoby zrobić, co powiedzieć dziennikarzom i kto powinien stanąć przed kamerą, żeby to powiedzieć.

Kryzys w drugim znaczeniu stanowi odwrócenie celów działania PR. Zazwyczaj specjalista PR zajmuje się zwracaniem uwagi otoczenia na dobrze działającą, lecz niedostatecznie dostrzeganą organizację. W sytuacji kryzysowej organizacja już znalazła się w centrum zainteresowania, ale powodem tego zainteresowania jest coś niedobrego, z czego należy się niezwłocznie i przekonująco wytłumaczyć.

Powody kryzysów mogą być najróżniejsze, zależnie od specyfiki danej organizacji. Najważniejsze przyczyny kryzysów to:

- Czynnik ludzki: molestowanie, nadużywanie alkoholu.
- Problemy pracownicze: strajki, zwolnienia, konflikty z prawem.
- Czynniki legislacyjne: zmiany przepisów, zmniejszenie dotacji.
- Problemy z produktami: awarie, zatrucia.
- Wypadki losowe: pożary, wypadki drogowe.
- Katastrofy naturalne: powodzie, anomalia pogodowe.
- Czynniki ekologiczne: skażenie środowiska, protesty w obronie środowiska.
- Oskarżenia, pomówienia, plotki, nieprzychylne komentarze.
- Czynniki ekonomiczne: bankructwo, długi, przejęcie obciążonej nieruchomości.
- Celowe działanie na szkodę: kradzież danych, przeciek informacji.

Nie każda sytuacja problemowa musi rozwinąć się w kryzys. Z tego powodu specjalista PR powinien przywiązywać dużą wagę do wczesnego rozpoznawania pojawiających się zagrożeń i zapobiegania narastaniu ich w sytuacje kryzysowe.

Sztuką jest nie tyle zmniejszanie skutków kryzysu, który zazwyczaj wyrządza szkody dla reputacji, co niedopuszczanie do powstawania kryzysów. Przygotowanie polega na działaniach uprzedzających. Kto wie, co złego może się wydarzyć, potrafi się do tego przygotować.

Przygotowanie do kryzysu rozpoczyna się od sporządzenia listy zagrożeń. Taka lista opiera się na wcześniejszej analizie mocnych i słabych punktów w funkcjonowaniu danej organizacji. Wszystkie wymienione powyżej możliwe przyczyny kryzysu zasługują na uwzględnienie przy sporządzaniu tej listy.

O tym, co złego może się wydarzyć, świadczy zdrowy rozsądek oraz doświadczenie. W urzędzie może zdarzyć się molestowanie lub malwersacja, w szkole nauczyciel czasami uderzy ucznia, podczas publicznej imprezy może dojść do bójki albo paniki. Dlatego warto patrzeć na wszelkie procedury, regulaminy i przepisy bezpieczeństwa jak na wnioski, jakie zostały wyciągnięte z wcześniejszych kryzysów.

Kolejnym etapem przygotowań będzie prawdopodobny scenariusz kryzysu. Wprawdzie nie wszystko się powtarza i bywają zdarzenia nietypowe, ale wiedza o przebiegu wcześniejszych kryzysów lub przypadków, jakie zdarzyły się u sąsiadów, może być bardzo pomocna.

W większych organizacjach scenariusz przewidywanego kryzysu i zasady postępowania w sytuacjach kryzysowych mają postać grubej księgi, w której zapisano kto i co powinien w danej sytuacji uczynić. W organizacjach mniejszych, takich jak urząd gminy, szkoła czy dom kultury, wystarczy kartka lub kilka kartek, na których zostało zapisane, jak należy postępować, kogo powiadomić i jakie są aktualne numery telefonów. Choćby wydawało się to sztuczne lub zabawne, w sytuacji rzeczywistego zagrożenia może okazać się niezastąpione.

Zespół antykryzysowy to raczej niewielka grupa osób, które będą odpowiadały za uporanie się z kryzysem. Powinny się dobrze rozumieć i pozostawać ze sobą w kontakcie. Kiedy wydarzy się coś niedobrego, jest już zwykle za późno, aby szukać numerów telefonów lub adresów osób odpowiedzialnych.

W skład zespołu wchodzi przedstawiciel kierownictwa, a jeden – lecz tylko jeden – z członków zespołu udziela informacji na zewnątrz. Rzecz w tym, aby były to informacje spójne, bo w sytuacji kryzysowej wiarygodność organizacji wyraźnie spada i dziennikarze będą skłonni do wyszukiwania rozbieżności w otrzymywanych informacjach. Ważna jest też kolejność przekazywania informacji, aby na przykład rodziny osób poszkodowanych mogły dowiedzieć się wcześniej o tym, co się wydarzyło, a nie były zaskakiwane doniesieniami mediów.

Cennym wsparciem dla wiarygodności organizacji są wszelkie certyfikaty i ekspertyzy pochodzące od profesjonalnych instytucji i niezależnych specjali-

stów. W sytuacji kryzysu pozwalają one wykazać, że organizacja odpowiednio wcześniej dołożyła starań, aby postępować zgodnie z przyjętymi zasadami.

Okresowo przeprowadzane próby i symulacje pozwalają członkom zespołu antykryzysowego przećwiczyć swoje zadania, a wszystkim pracownikom uświadamiają możliwość zaistnienia kryzysu. Pozwalają też na sprawdzenie stanu urządzeń alarmowych.

Najpierw pojawiają się zwiastuny kryzysu, swoiste znaki ostrzegawcze. Zdarzyło się coś, co nie wygląda groźnie, ale jeśli zostanie zlekceważone, może rozwinąć się w kryzys. Zadaniem zespołu antykryzysowego jest monitorowanie wydarzeń i szybkie reagowanie. O tym, czy dojdzie do kryzysu, często decyduje kilka godzin, podczas których albo zostaną podjęte niezbędne działania, albo takich działań zabraknie.

Czasami zwiastuny kryzysu bywają trudne do rozpoznania. Czy niezadowolenie pracowników, ich skargi na przełożonych lub na zbyt wysokie wynagrodzenie członków zarządu mogą doprowadzić do kryzysu? Na takie pytania trudno jednoznacznie odpowiedzieć, jednak potencjalnie mogą to być przyczyny kryzysu.

W dostrzeganiu i rozpoznawaniu zwiastunów kryzysu pomocne jest śledzenie doniesień medialnych. Objawy niezadowolenia, skargi mieszkańców, przypadki zachorowań lub zatruć mogą przecież zapowiadać przyszłe poważniejsze kłopoty.

Kiedy dojdzie do kryzysu, zespół ma równocześnie do wykonania wiele pilnych zadań. Trzeba zająć się udzielaniem pomocy osobom poszkodowanym, ograniczaniem skutków kryzysu, informowaniem otoczenia o wydarzeniach i podjętych działaniach. Informować należy jak najszybciej, lecz tylko o tym, co na pewno wiadomo. Milczenie, ignorowanie problemów lub odmawianie informacji jest oddawaniem pola na plotki i domysły. Dziennikarze i tak napiszą lub opowiedzą o tym, co się wydarzyło, tyle że w ich relacjach zabraknie punktu widzenia urzędu. Będą tam natomiast dramatyczne obrazy i emocjonalne wypowiedzi przypadkowych i niekoniecznie kompetentnych osób.

W przypadku kryzysu rozciągającego się na kilka dni lub dłużej, warto zorganizować niewielkie biuro prasowe, do którego będą mogli się zwracać dziennikarze po aktualne informacje i urzędowe oświadczenia. Dobrym rozwiązaniem mogą być codzienne konferencje prasowe, podczas których przedstawiane są rzeczowe informacje o postępie działań prowadzących do uporania się z kryzysem.

Najczęstsze błędy komunikowania się w kryzysie to: milczenie, tajemniczość, zbyt późne zabieranie głosu, sprzeczne treści wypowiedzi, nieumiejętność zachowania spokoju i powagi, szerzenie paniki, unikanie przyznania się do winy, szukanie kozła ofiarnego.

Podczas kryzysu warto zwrócić się o pomoc do władz, przedsiębiorstw oraz do społeczeństwa. W razie rzeczywistej potrzeby ludzie chętnie pomagają, zwłaszcza jeśli nie ukrywa się przed nimi rozmiaru szkód. W tym sensie kryzys jest okazją do wykazania różnych dobrych stron ludzkiej natury.

Zdarza się, że kryzys bywa rozegrany po mistrzowsku, co pozwala zminimalizować szkody dla wizerunku. Ludzie są w stanie wybaczyć organizacji różne, w tym nawet zawinione przez nią sytuacje, ale nie wybaczają niewłaściwego traktowania. Dlatego tak istotne jest szybkie informowanie o wydarzeniach, przyznanie się do winy, wskazanie na to, co firma zrobiła, aby zmniejszyć skutki kryzysu i aby nie powtórzył się on w przyszłości.

PRZYKŁAD 2.7.

Zarządzanie kryzysowe to wielki przemysł, który robi doskonały użytek z psychologii. Tam są najwyższej klasy fachowcy, którzy wiedzą, jak wpadkę przekuć w żywe pieniądze.

Trik 1. Zasyp informacjami. Kiedy kilka lat temu rozbił się samolot linii Swiss Air, firma zaprosiła na konferencję prasową kilku inżynierów. Przez kilka godzin rozwodzili się, jak zbudowany jest silnik samolotu, dlaczego lata i skąd się bierze wiatr. Dziennikarze mieli mieć wrażenie, że przewoźnik robi wszystko, aby wyjaśnić przyczyny katastrofy. W rzeczywistości na kluczowe pytanie – dlaczego doszło do katastrofy, żaden reporter odpowiedzi nie dostał.

Trik 2. Zamąć w głowie i odwróć uwagę. Półtora roku temu w sieci operatora telefonii komórkowej Era było gorąco. Konflikt udziałowców osiągnął szczyt – o władzę kłóciły się Elektrim i niemiecki Deutsche Telekom oraz francuskie Vivendi. Przez moment w spółce były nawet dwa zarządy. Era zaczęła nagłaśniać swoje kontrowersyjne reklamy. Na jednej była blondynka z pokaźnym biustem. Podpis: „Możesz mieć z nią 30 minut". W obronie wizerunku kobiety wystąpiła filozof etyk Magdalena Środa. Wydawało się, że Era powinna przeprosić. Nic z tego. Firma zaczęła nagłaśniać kontrowersje wokół reklamy. Media podjęły temat, o konflikcie właścicielskim zrobiło się ciszej.

Trik 3. A na koniec podziękuj za krytykę. Po ujawnieniu wędliniarskiego recyklingu na firmę „Constar" spadły kontrole. Jedna wychodziła, a na jej miejsce pojawiała się druga. Firma zrobiła więc kampanię reklamową ze sloganami „Przypuszczalnie najlepiej kontrolowany zakład mięsny w Polsce" oraz „Dzięki Wam jesteśmy najlepsi".

Źródło: Piotr Miączyński, Leszek Kostrzewski, *Firma idzie do pralni*, „Gazeta Wyborcza" z dnia 28.12.2006 r.

Normalizacja sytuacji i wyciąganie wniosków jest ostatnim etapem uporania się z kryzysem. Wtedy przychodzi czas na przeproszenie wszystkich, którzy ucierpieli na kryzysie i jak najszybsze przyznanie im odszkodowania. Podczas zebrania członków zespołu antykryzysowego dokonuje się analizy i oceny trafności podejmowanych decyzji. Doświadczenia z minionego kryzysu wprowadzane są do planu przyszłych działań.

2.8. Lobbing

Słowo *lobby* oznacza korytarz, kuluary, przedpokoje, w których interesanci mogli spotykać się z przedstawicielami władzy. Z czasem termin ten zdobył również drugie znaczenie i określa grupę osób, które zamierzają wywrzeć wpływ na proces podejmowania decyzji przez organy władzy. Działania *lobby* to *lobbying*, w spolszczonej formie nazywane lobbingiem.

Lobbing bywa też określany jako rzecznictwo interesów. Adresatami działań lobbingowych są politycy, parlamentarzyści, urzędnicy, przedstawiciele mediów, przedsiębiorcy.

Tym, co różni lobbing od PR, jest wyraźnie określony cel działania. W lobbingu nie chodzi o ogólnie pojętą i trudno uchwytną reputację, lecz o decyzję w jednej konkretnej sprawie. Tym, co łączy lobbing z PR, są zbliżone lub nawet identyczne sposoby postępowania.

Gmina może być zarówno podmiotem prowadzącym działania lobbingowe, skierowane do władz wyższych, jak też celem działań lobbingowych, podejmowanych wobec władz gminy przez mieszkańców, stowarzyszenia lub miejscowe firmy.

Lobbing jest istotnym elementem życia politycznego. Stanowi płaszczyznę dialogu między różnymi środowiskami i swoisty system wczesnego ostrzegania o niepokojach i konfliktach. Zwraca uwagę polityków na sprawy odczuwane przez wyborców. Można powiedzieć, że jest sposobem kanalizowania napięć społecznych, będąc równocześnie mechanizmem samoregulacji. Ułatwia rozwiązywanie problemów, zwiększa poczucie społecznego zaangażowania się i współodpowiedzialności za sprawy społeczne.

Specjaliści zajmujący się lobbingiem bywają określani jako „piąta władza", ponieważ podobnie jak masowe media wywierają wpływ na procesy decyzyjne.

U podstaw działań lobbingowych leżą trzy następujące założenia:

- Każdy obywatel ma prawo zabiegać, aby reprezentujący go polityk dobrze rozumiał jego potrzeby.
- Każdy obywatel ma prawo wiedzieć, nad jakimi decyzjami pracuje parlament, urząd czy samorząd.
- Każdy polityk potrzebuje informacji o problemach społecznych oraz o korzystnych i niekorzystnych konsekwencjach rozważanych decyzji.

Dla skutecznego uprawiania lobbingu potrzebna jest znajomość sposobów funkcjonowania instytucji władzy, trybu podejmowania decyzji oraz administracyjnych procedur. Trzeba umieć dokonać analizy sytuacji i sformułować problem w języku używanym przez władzę. Przydają się też osobiste znajomości i kontakty, umiejętność poruszania się wśród przepisów, orientacja w nastrojach oraz wyczucie odpowiedniego momentu do działania. Dobry lobbysta bywa porównywany do adwokata, który sprawnie i skutecznie prowadzi interesy swojego klienta.

Z tego powodu do uprawiania lobbingu dobrze nadają się osoby z doświadczeniem radnego, prawnicy, dziennikarze lub byli politycy. Umiejętności zdoby-

te w tych zawodach i rolach społecznych pomagają wpływać na tworzenie prawa, na podejmowanie lub blokowanie decyzji organów władzy.

Lobbing ma też aspekty negatywne. Może prowadzić do uwikłania się władzy w zależność od grup nacisku, może także spowodować, że stosunkowo nieliczna grupa doprowadzi do podjęcia decyzji, jakie są korzystne tylko dla niej. Oba te aspekty wskazują na potencjalną możliwość osłabienia ładu demokratycznego na skutek działań lobbystów.

2.8.1. Etapy działań lobbingowych

Prawidłowo prowadzone i skuteczne działania lobbingowe rozkładają się zwykle na wiele kolejnych etapów.

1. Przejście od przekonań i wyobrażeń do sformułowania potrzeb. Nie wystarczy stwierdzić, że jest źle i coś by należało zmienić, lecz trzeba wyraźnie określić cele do osiągnięcia.
2. Rozpoznanie i sformułowanie problemu, który należy rozwiązać. Potwierdzeniem wykonania tego punktu będzie napisanie zwięzłej, jednostronicowej informacji, określającej sedno problemu.
3. Zdobycie pełniejszej wiedzy na temat istoty problemu, ram prawnych, obowiązujących procedur; wyróżnienie kluczowych momentów, w których potrzebne będzie działanie.
4. Znalezienie osoby lub instytucji, w której kompetencjach leży rozwiązanie problemu.
5. Wyszukanie grup o zbieżnych poglądach, nawiązanie i podtrzymywanie kontaktów z tymi grupami, budowanie sieci formalnych i nieformalnych sprzymierzeńców, pozyskiwanie sojuszników. W przypadku dłuższych działań wiarygodnej platformy do organizowania kontaktów może dostarczyć powołanie stowarzyszenia.
6. Zidentyfikowanie przeciwników i obserwowanie ich działań.
7. Zidentyfikowanie osób i instytucji niezdecydowanych, których przychylność być może uda się pozyskać.
8. Uczynienie problemu istotnym i publicznym. Do osiągnięcia tego celu nadają się omawiane wcześniej dobre stosunki z masowymi mediami (*media relations*).
9. Zorganizowanie kompetentnej grupy negocjacyjnej, przygotowanej do rozmów równie dobrze jak decydenci.
10. Przyjęcie harmonogramu działań i wyznaczenie celów pośrednich. Harmonogram powinien być elastyczny i aktualizowany wedle rozwoju sytuacji. Typowe techniki działań lobbingowych to:
    - sporządzenie listy precyzyjnych argumentów za i przeciw, uszeregowanych według ważności,
    - spotkania z politykami, podczas których należy stosować standardowe techniki perswazji i negocjacji,
    - wysyłanie listów jako forma nacisku,

- wystąpienia w mediach, komunikaty prasowe, konferencje prasowe, listy do redakcji, płatne ogłoszenia,
- imprezy, demonstracje, happeningi.

11. Zakończenie kampanii, podziękowanie uczestnikom i sprzymierzeńcom, sporządzenie sprawozdania zawierającego analizę skuteczności działań oraz listę sukcesów i porażek.

Powyższa lista wskazuje, że działania lobbingowe należy podejmować jak najwcześniej. Warunkiem ich powodzenia jest orientacja w planach działania władzy, czemu sprzyja wspominany w poprzednich punktach dostęp do informacji i przejrzystość funkcjonowania urzędów i instytucji. Formalnym spełnieniem tego wymogu jest Biuletyn Informacji Publicznej.

Lobbysta działa dyskretnie i nie eksponuje własnej osoby, raczej usuwa się w cień, ponieważ zależy mu przede wszystkim na rozwiązaniu problemu. Politycy też nie lubią pokazywać publicznie, że ulegli jakimkolwiek naciskom.

Najlepszym partnerem dla lobbysty jest polityk średniego szczebla. Osoby stojące najwyżej w hierarchii są trudno dostępne, a politycy z niskiego szczebla mają ograniczone kompetencje.

Nawet nieudana kampania lobbingowa pozwala na zdobycie doświadczeń oraz rozpoznanie sojuszników i przeciwników, co może być punktem wyjścia do kolejnych działań i sukcesów.

PRZYKŁAD 2.8.

Lobbing w małym mieście. Lobbing w Polsce nadal kojarzy się źle. Rzadko zdarzają się prezydenci miast otwarcie spotykający się z firmami i inwestorami. Najczęściej towarzyszy temu strach przed oskarżeniem o korupcję lub przynajmniej ciche wspieranie konkretnych podmiotów. Łatwiej rozmawia się z inwestorem zagranicznym, polskie podmioty są najczęściej dyskryminowane. Nie ma mowy o jakiejkolwiek komunikacji z urzędem miasta lub gminy w przypadku zamówienia publicznego. Administracja wypuszcza zatem przetargi bez konsultacji z podmiotami zainteresowanymi, co skutkuje częstymi procedurami unieważnienia postępowania, najczęściej ze względu na niemożność wypełnienia specyfikacji.

Niemiecka praktyka, w której podmioty zainteresowane konkretnym projektem siadają do rozmów z urzędnikami organizującymi przetarg, aby wspólnie omówić możliwości realizacji tego projektu, przynosi korzyści dla miasta zamawiającego. Moment, w którym burmistrz siada do stołu z firmami (wszystkimi chętnymi) i rozmawia o projekcie, skutkuje najczęściej opracowaniem specyfikacji na miarę możliwości zarówno zamawiającego, jak i wykonawcy. U nas im mniej współpracy, tym lepiej.

Źródło: Magdalena Dobrzańska, właściciel firmy doradczej MD Consulting, www.proto.pl, z dnia 31.03.2009 r.

Warto zapamiętać

1. Dwa istotne aspekty działań PR to zarządzanie organizacją oraz komunikowanie się organizacji z jej otoczeniem.
2. Zależnie od sposobu patrzenia na społeczeństwo określamy PR na cztery sposoby, jako: dążenie do harmonii między organizacją a jej otoczeniem, akredytowanie organizacji w otoczeniu, odpowiadanie na potrzeby poznawcze otoczenia, dyskretną autoprezentację organizacji wobec otoczenia.
3. Podstawowe techniki działania PR to publikacje, imprezy oraz troska o identyfikację wizualną. Bardziej dokładny podział pozwala wyróżnić działania: analityczne, wewnętrzne, zewnętrzne i reaktywne.
4. Najważniejsze formy współpracy specjalistów PR z dziennikarzami to komunikaty dla mediów oraz konferencje prasowe.
5. Czasopismo samorządowe może być wsparciem dla działań PR, lecz jego dziennikarska wiarygodność jest bardzo ograniczona. Z tego powodu lepszym rozwiązaniem jest współpraca z mediami komercyjnymi.
6. Plan działań PR obejmuje diagnozę sytuacji, sporządzoną w oparciu o pewną wizję organizacji i mającą postać księgi faktów oraz audytu komunikacyjnego, następnie wyróżnienie grup docelowych i dobranie działań odpowiadających na potrzeby informacyjne tych grup, na końcu ocenę skuteczności i wprowadzanie odpowiednich korekt.
7. Szczególnym przypadkiem działań PR jest prowadzenie deliberacji i konsultacji dotyczących kwestii wrażliwych społecznie.
8. Kryzys jest to każda niekorzystna sytuacja, która szkodzi opinii organizacji. Zarazem jest to nagła poprawa widoczności, wymagająca szybkich i przemyślanych działań.
9. Lobbing, czyli rzecznictwo interesów, jest sposobem rozwiązywania istotnych problemów społecznych przy zaangażowaniu i współuczestnictwie osób zainteresowanych konkretnym rozwiązaniem. Działania lobbingowe prowadzone są z wykorzystaniem technik PR.

2.9. Studium przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy *public relations* w działalności informacyjno-promocyjnej

Znakomitym przykładem skutecznych działań samorządów w zakresie PR jest udział i marketingowe wykorzystanie sukcesów w różnego typu rankingach dla samorządów. Rankingi dla gmin z całego kraju są organizowane m.in. przez gazetę „Rzeczpospolita" – „Ranking Samorządów", czy też wydawnictwa samorządowe. O sukcesie w rankingu decydują dobre wyniki w różnych kategoriach dotyczących gospodarczych i społecznych aspektów funkcjonowania gmin.

W kapitułach rankingu zasiadają przedstawiciele nauki, polityki, mediów, specjaliści z zakresu administracji i zarządzania. W skali województwa jedynym przykładem tego typu rankingu w Polsce jest organizowany przez Wyższą Szkołę Zarządzania w Rzeszowie oraz gazetę „Nowiny" – Ranking najlepszych samorządów Podkarpacia zatytułowany „Aktywna Gmina Podkarpacia".

PRZYKŁAD 2.9.

Aktywna Gmina Podkarpacia – Ranking najlepszych samorządów Podkarpacia, czyli okazja do kreowania korzystnego wizerunku przez jednostki samorządu terytorialnego

Od 2001 roku Wyższa Szkoła Zarządzania opracowuje ranking 100 największych przedsiębiorstw Podkarpacia. Corocznie prezentowane we współpracy z GC Nowiny Złota Setka Firm Podkarpacia oraz 10 najlepszych w siedmiu kategoriach specjalnych stały się już tradycyjnym narzędziem oceny kondycji podkarpackich przedsiębiorstw, a tym samym najprostszą informacją o sytuacji gospodarczej Podkarpacia.

W 2008 roku rektor uczelni, pomysłodawca rankingu, zaprosił mieszkańców i gminy Podkarpacia do kolejnego wspólnego przedsięwzięcia pod hasłem „Aktywna Gmina Podkarpacia". Celem tej inicjatywy jest promowanie oraz poszukiwanie najciekawszych pomysłów, rozwiązań oraz przykładów wzmacniających potencjał gospodarczy i społeczny podkarpackich gmin. Kryterium decydującym o miejscu w rankingu zatytułowanym „Złota Setka Gmin" jest zagregowana kategoria aktywności gospodarczej, na którą składa się kilkanaście najistotniejszych dla rozwoju gospodarczego czynników.

Ponadto przy pomocy samorządowców z gmin, starostw, urzędu marszałkowskiego ogłaszane są „Złote 100-tki" w pięciu kategoriach, jak: turystyczna gmina Podkarpacia, inwestor roku, skuteczny beneficjent środków unijnych, kreator kapitału społecznego oraz lokalny lider globalizacji. Komentarze do wyników w tych pięciu kategoriach opracowują przedstawiciele Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie, a także reprezentanci instytucji zajmujących się analizą statystyczną życia gospodarczego oraz posłowie z Podkarpacia w Parlamencie Europejskim.

Wyniki rankingu i laureaci są corocznie prezentowani w specjalnym 24-stronicowym dodatku do Gazety Codziennej Nowiny zatytułowanym „Złota Setka Gmin". Dodatek przygotowany przez autorów rankingu – pracowników Wyższej Szkoły Zarządzania oraz dziennikarzy gazety jest znakomitym przykładem działań z zakresu *public relations*. Wywiady z marszałkiem województwa, wojewodą, prezydentami, burmistrzami i wójtami gmin, laureatami rankingu, a także prezentacje gmin, opinie przedsiębiorców i mieszkańców kreują pozytywny wizerunek nie tylko zwycięskich gmin, ale też regionu. Wiele samorządów wykorzystuje to specjalne wydanie gazety do promocji i reklamy walorów turystycznych i inwestycyjnych swoich gmin. W zamierzeniu organizatorów, w perspektywie kilku lat, ranking przyczyni się do wsparcia procesów rozwojowych podkarpackich gmin, a także będzie okazją do promocji i kreowania sukcesów i sylwetek ludzi pracujących codziennie na rzecz lokalnej społeczności na Podkarpaciu.

Metoda i wyniki

W głównym rankingu „Złota Setka Gmin Podkarpacia" kryterium decydującym o miejscu w rankingu jest zagregowana kategoria aktywności gospodarczej, na którą składają się ważne dla rozwoju gospodarczego czynniki. Podstawowym źródłem danych jest analiza 159 sprawozdań finansowych gmin za rok poprzedni w zakresie dochodów, wydatków, przychodów oraz rozchodów, a także informacje udostępnione przez Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Sprawozdania te wykorzystano do wyboru kilkunastu kryteriów, które stały się podstawą do ustalenia pozycji gminy w danej kategorii. Punktowane są kolejno (za 1. miejsce 1 punkt, za ostatnie miejsce 159 punktów) następujące kategorie w przeliczeniu na 1 mieszkańca: dochody ogółem (w 2009 roku zwyciężyła gmina Cisna), dochody własne (Lutowiska), wydatki ogółem (Cisna), wydatki inwestycyjne (Cisna). Kolejnymi kategoriami oceny były: udział dochodów własnych w dochodach ogółem (najlepsza Stalowa Wola), udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem (Jasło), udział wydatków inwestycyjnych w dochodach ogółem (Jasło) oraz środki na finansowanie własnych zadań pozyskane z innych źródeł niż dotacje celowe i subwencje ogólne na 1 mieszkańca (Jasło). Ostatnie trzy kategorie wykorzystane w rankingu to dane pokazujące przedsiębiorczość mieszkańców gmin: udział liczby pracujących w ogólnej liczbie mieszkańców (zwyciężyło Krosno), udział liczby

osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w ogólnej liczbie mieszkańców (Lutowiska) oraz liczba podmiotów gospodarczych przypadających na 1 mieszkańca (Lutowiska). Jak łatwo wyliczyć, teoretyczny zwycięzca we wszystkich kategoriach mógł uzyskać łączną liczbę 11 punktów. Ostatnia gmina na liście we wszystkich kategoriach mogła „zdobyć" 1749 punktów. W 2009 roku gminy Cisna, Lutowiska i Jasło okazały się najlepsze aż w trzech kategoriach.

Zwycięzcą rankingu „Złota 100 Setka Gmin Podkarpacia" za rok 2008 została gmina Krosno, która uzyskała 72 punkty, wyprzedzając Cisnę (110 punktów) oraz Rzeszów (130 punktów). Na 99. pozycji uplasowała się gmina Besko (998 punktów), a na 100. Rakszawa (1002 punkty). Trzy ostatnie pozycje wśród podkarpackich gmin przypadły, podobnie jak rok wcześniej, gminom: Wielkie Oczy, która opuściła ostatnią pozycję, plasując się na 157. miejscu (1491 punktów), Brzyska 158. pozycja (1502 punkty) oraz Gać – ostatnia, 159. pozycja (1504 punkty).

Mając na uwadze fakt, że trudno jest w sposób do końca obiektywny porównać 159 podkarpackich gmin, wyniki rankingu są prezentowane w trzech grupach. Wśród 16 podkarpackich gmin miejskich pierwsze trzy miejsca zajęły kolejno Krosno, Rzeszów i Tarnobrzeg. Wśród 30 gmin miejsko-wiejskich zwyciężyła gmina Lesko, wyprzedzając Pilzno i Ustrzyki Dolne. Pierwsze trzy pozycje wśród 113 podkarpackich gmin wiejskich zajęły kolejno Cisna, Lutowiska oraz Solina. W pierwszej 10 znalazły się jeszcze trzy bieszczadzkie gminy Komańcza, Baligród oraz Krempna, co wyraźnie pokazuje, że centra biedy na Podkarpaciu są nie w Bieszczadach, ale w rejonie Gaci, Brzyska, Wielkich Oczu, Jodłowej, Chłopic czy też Adamówki.

W roku 2009 organizatorzy zaprezentowali także po raz pierwszy najaktywniejsze gminy Podkarpacia w pięciu prestiżowych kategoriach. Udział w tym dodatkowym rankingu był dobrowolny i wymagał wypełnienia przez gminy ankiety zawierającej, w zależności od kategorii, od pięciu do dziewięciu pytań. Gminy nadesłały ponad sto ankiet.

Turystyczną gminą Podkarpacia w roku 2008 została gmina miejsko-wiejska Lesko, minimalnie wyprzedzając gminę miejską Jarosław. Turystyczna 10 Podkarpacia to gminy od lat znane turystom nie tylko z Polski. Istotnym elementem oceny w tej kategorii były nowe inwestycje gmin wspierające potencjał turystyczny Podkarpacia.

W kategorii gmina inwestor roku 2008, kapituła oceniała nie tylko udział nakładów inwestycyjnych w dochodach ogółem, ale także strukturę inwestycji z punktu widzenia rodzaju inwestycji oraz rodzaju inwestorów. O zwycięstwo walczyły Solina, Tryńcza i Sieniawa. Ostatecznie kapituła zdecydowała się na wariant dwóch liderów, tj. Soliny i Tryńczy.

Kategoria gmina beneficjent środków unijnych za rok 2008 potwierdziła dużą aktywność gmin w zakresie pozyskiwania dodatkowych środków na rozwój. W kwestionariuszu konkursowym znalazły się także pytania o środki unijne pozyskane przez firmy oraz stowarzyszenia i fundacje działające na te-

renie gminy. Zwycięzcą w tej kategorii została gmina miejska Krosno. Wysokie pozycje w tej kategorii zajęły gminy: Skołyszyn, Zarzecze, Besko i Chmielnik.

Kategoria gmina kreator kapitału społecznego okazała się prawdziwym strzałem w 10. Najwięcej, bo prawie czterdzieści zgłoszeń w tej kategorii, to potwierdzenie ogromnego kapitału społecznego Podkarpacia. Kapitału, który jest głównym źródłem sukcesów Podkarpacia i bogactwa jego mieszkańców. Problemem jest oczywiście pomiar kapitału społecznego. Najczęściej bierze się pod uwagę jakość wykształcenia i kwalifikacje zawodowe mieszkańców danego regionu. Ale organizatorów rankingu interesują także instytucje funkcjonujące w danym środowisku lokalnym. Instytucje służące kulturze, edukacji, aktywności sportowej. Potwierdzeniem jakości kapitału społecznego są inicjatywy i przedsięwzięcia realizowane w gminie. Od najprostszych, tradycyjnych dożynek po przeglądy aktywności kół gospodyń wiejskich i festiwale teatrów ludowych czy też dni gminy. Kreatorzy kapitału społecznego to także ludzie, stowarzyszenia i samorządy pamiętający o historii swojej społeczności lokalnej, potrafiący godnie uczcić pamięć naszych przodków. Bojowników powstań XIX i XX wieku, Orląt Lwowskich, żołnierzy Legionów i „cudu nad Wisłą", zamordowanych w Katyniu, poległych pod Monte Cassino, Lenino, w Powstaniu Warszawskim i ofiar rzezi na Wołyniu i Podolu.

Kapituła konkursu w tej właśnie kategorii miała największe problemy z wytypowaniem zwycięzcy, którym ostatecznie została gmina miejska Dębica świętująca w 2008 roku 650 lat miasta nad Wisłoką.

Tylko siedem gmin zgłosiło się w kategorii podkarpacki lider globalizacji, której celem jest promocja gmin rozwijających kontakty międzynarodowe zarówno na poziomie samorządowym, jak i na poziomie podmiotów gospodarczych. Wyróżnienie przyznane gminie Sanok jest dowodem uznania za wiele bardzo ciekawych przedsięwzięć realizowanych z partnerami zagranicznymi, tak przez przedsiębiorstwa, jak i organizacje społeczne oraz sanocki samorząd.

Wyniki rankingu za rok 2008 potwierdziły bardzo duże różnice wśród podkarpackich gmin. Np. dochody własne na 1 mieszkańca w gminie Lutowiska wyniosły 2 578 złotych, a w gminie Besko 490 złotych. Z kolei wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca w gminie Cisna (zwycięzca kategorii) wyniosły 1 365 złotych a w gminie Żołynia 130 złotych. Szczegółowe dane na temat rankingu są dostępne na stronie www.wsz.rzeszow.pl, zakładka dziekan.

Uroczysta Gala w Sali Kolumnowej Urzędu Wojewody Podkarpackiego, połączona z prezentacją najlepszych gmin oraz wręczaniem statuetek i dyplomów przy udziale przedstawicieli telewizji, stacji radiowych oraz prasy była znakomitą okazją do zaprezentowania walorów podkarpackich gmin, a także kreowania dobrego wizerunku.

Źródło: www.univ.rzeszow.pl.

Załącznik 1. Przykład kwestionariuszy wykorzystywanych w rankingu „Aktywna Gmina Podkarpacia”

Kwestionariusz 1.
Kategoria – gmina – kreator kapitału społecznego
Kryteria:

1. Liczba mieszkańców gminy w 2008 roku.
   ……....
2. Wartość nakładów inwestycyjnych w gminie w 2008 roku na:
   oświata: …….....
   kultura: ...……
   sport: ..……
3. Baza edukacyjna w gminie.

Wymienić: nazwa szkoły wyższej, średniej, liczba nauczycieli oraz liczba studentów/uczniów w roku 2008/2009. Oferowane kierunki studiów/nauki.
……
……

4. Podać liczbę gimnazjów, szkół podstawowych na terenie gminy oraz ogólną liczbę uczniów i nauczycieli w roku 2008/2009.
   ……
   ……
5. Placówki kultury i sportu w gminie.
   Wymienić po trzy najważniejsze: nazwa placówki, szacunkowa liczba korzystających w roku 2008 oraz przykłady najciekawszych przedsięwzięć integrujących społeczność gminy.
   ……
   ……
6. Imprezy o zasięgu regionalnym promujące lokalne tradycje i kreujące poczucie dumy z przynależności do społeczności gminy.
   Wymienić: nazwa imprezy, szacunkowa liczba korzystających w 2008 roku.
   ……
   ……
7. Imprezy o charakterze patriotycznym, narodowym, w tym upamiętniające bohaterów lokalnych z okresu zaborów, walki o niepodległość, ofiar wojen i ludobójstwa. Wymienić: nazwa imprezy, organizatorzy, szacunkowa liczba uczestników w 2008 roku.
   ……
   ……

Kwestionariusz 2.
Kategoria – turystyczna gmina roku
Kryteria:

1. Baza noclegowa na terenie gminy.
   Wymienić: nazwę hotelu lub innych obiektów takich jak; schroniska, zajazdy, pola namiotowe, gospodarstwa agroturystyczne; szacunkową liczbę miejsc, rok oddania do użytku, szacunkowe obłożenie miejsc noclegowych w sezonie turystycznym i po sezonie.
   ……
   ……
2. Pięć największych atrakcji turystycznych gminy.
   Wymienić: nazwę atrakcji, szacunkową liczbę zwiedzających w roku 2008, w tym turystów zagranicznych według kraju pochodzenia, wartość przychodów w przypadku pobierania opłat za zwiedzanie lub pobyt.
   ……
   ……
3. Oddane do użytku w roku 2008 nowe obiekty zwiększające atrakcyjność turystyczną gminy, jak np.: muzea, ścieżki rowerowe, szlaki turystyczne, przystanie wodne, baseny, przejścia graniczne, parkingi, miejsca widokowe, wyciągi narciarskie itp.
   Wymienić: nazwę obiektu, szacunkową liczbę korzystających w 2008 roku, w tym turystów zagranicznych według kraju pochodzenia.
   ……
   ……
4. Imprezy organizowane na terenie gminy przez samorząd lub inne podmioty zwiększające atrakcyjność turystyczną gminy.
   Wymienić: nazwę imprezy, organizatorów, szacunkową liczbę korzystających w 2008 roku, w tym turystów zagranicznych według kraju pochodzenia.
   ……
   …….....

Rozdział 3. Internet jako innowacyjne narzędzie realizacji funkcji marketingowej przez jednostki samorządu terytorialnego

3.1. Uwagi wprowadzające

Internet i pochodne od niego technologie stały się obecnie głównymi czynnikami przyspieszającymi procesy globalizacyjne. Sieć Internet powstała na bazie amerykańskiej sieci Arpanet, do której mieli dostęp naukowcy amerykańscy, a później także uczeni z pozostałych części świata. Internet jako zlepek wielu sieci i miejsce pracy wielu komputerów to również wielka encyklopedia gromadząca ogromną masę informacji z każdej dziedziny życia. Dzięki możliwościom oferowanym przez Internet pojawiły się perspektywy poprawy kontaktów z klientami, rozszerzenia zasięgu działania instytucji i urzędów. W ciągu ostatnich lat Internet zrobił ogromną karierę, z jego usług korzystają organizacje międzynarodowe, jednostki państwowe, prywatni użytkownicy, duże koncerny i małe firmy.

Ogólnoświatowa sieć komputerowa stała się jednym z podstawowych narzędzi promocji. Dziś swoje witryny Internetowe mają prawie wszystkie liczące się urzędy, organizacje i przedsiębiorstwa. Z chwilą podłączenia się urzędu do Internetu pojawia się możliwość indywidualnego kontaktu z klientem. Żadne inne medium nie daje możliwości by dotrzeć do licznej rzeczy klientów przy niezbyt wysokich kosztach. Dla jednostek posiadających własną stronę internetową (www) oznacza to szansę na rozwój na rynku krajowym, pozyskanie nowych klientów, a występowanie strony w języku obcym daje też możliwości rozwoju na rynku.

Do komunikacji pomiędzy osobami i instytucjami mogą być wykorzystane takie narzędzia internetowe, jak: poczta elektroniczna, fora dyskusyjne, czaty. Interakcja pomiędzy użytkownikiem a urządzeniem podłączonym do sieci opiera się na uzyskaniu informacji zwrotnej z komputera w wyniku podjętych działań. Ważną cechą Internetu jest multimedialność. Można dzięki temu łączyć kilka elementów. Strony internetowe zawierają przede wszystkim tekst. Potrzeby wymuszają również osadzanie na stronach grafiki, animacji i filmów, a także aplikacji. Dzięki temu można łączyć wiele środków wyrazu, co w połączeniu z interaktywnością daje duże możliwości w oddziaływaniu na odbiorcę.

Internet pełni funkcje informacyjne (tablica ogłoszeń, informacje o firmie, produktach, klientach). Jako środowisko komputerowe ułatwia zbieranie i uporządkowanie informacji o klientach czy potencjalnych klientach (tych wykazujących zainteresowanie ofertą), usprawnia proces kontaktowania się z klientami. Wiele firm, wprost z witryn internetowych zachęca odwiedzających (i zatem za-

interesowanych) do podania swoich danych osobowych (przynajmniej adresu e-mailowego) w zamian za zachęcającą ofertę (uaktualnione informacje czy bezpłatny katalog firmowy). Niektóre firmy pozyskują z innych źródeł bazy danych o właściwych osobach, do których jest skierowana informacja o ofertach marketingowych. Nawiązanie kontaktu poprzez sieć i wysyłanie anonsów e-mailo-wych praktycznie nic nie kosztuje i może być wykonywane wyjątkowo szybko i sprawnie nawet przez niedoświadczonego pracownika. Ważne informacje mają swoją cenę rynkową i dlatego w większości przypadków są rozpowszechniane poza siecią. Istnieje wiele miejsc w Internecie, które dostępne są odpłatnie, ponieważ zawierają ważną i dobrze opracowaną informację. Powstaje też coraz więcej dobrze opracowanej darmowej informacji tworzonej przez różne instytucje rządowe, uczelnie i biblioteki.

3.2. Charakterystyka wybranych narzędzi oraz usług internetowych

Podstawowe narzędzia i usługi internetowe to: poczta elektroniczna, serwisy www, grupy dyskusyjne, wideokonferencje, blogi oraz serwisy społecznościowe.

Poczta elektroniczna umożliwia przesyłanie informacji, plików oraz dokumentów dowolnemu użytkownikowi Internetu. Jest bezpłatna[32]. Zawdzięcza swój sukces niewielkiemu poziomowi wiedzy, jak i niewielkim wymaganiom sprzętowym potrzebnym do jej wykorzystywania. Poczta elektroniczna jest jedną z najpopularniejszych usług w sieci Internetu. Według szacunków światowych organizacji monitorujących rozwój Internetu (Radicati Group, sierpień 2008), codziennie na całym świecie wysyła się około 210 miliardów e-maili, co świadczy o ogromnym sukcesie tego medium. Pocztę elektroniczną można wykorzystywać w sposób dynamiczny m.in. do:

- szybkiego i względnie niedrogiego dostarczania informacji bezpośrednio do interesanta (mieszkańców, potencjalnych inwestorów i turystów, pracowników itp.),
- automatyzacji niektórych zadań komunikacyjnych instytucji (do obsługi klientów) dzięki wykorzystywaniu automatów pocztowych (*autorespondery*),
- budowania bazy kontaktów, pozyskiwania informacji o kontrahentach (dzięki temu, że każda korespondencja otrzymana zawiera dane zwrotne nadawców),

[32] J. Grzenia, *Komunikacja językowa w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 39.

- prowadzenia działalności marketingowych, m.in. klasycznego „*mailingu*”,
- kreowania i utrzymania więzi ze społecznością docelową (grupami zaprzyjaźnionych podmiotów) – przykład marketingu partnerskiego.

Serwisy www umożliwiają dostęp do informacji zgromadzonych na różnych komputerach za pomocą hipertekstu. www jest często błędnie utożsamiane z całym Internetem, a w rzeczywistości stanowi tylko jedną z jego najpopularniejszych usług. Podstawowym zadaniem www jest publikowanie informacji. Aby można było korzystać z tego narzędzia, komputer musi zostać wyposażony w odpowiednie oprogramowanie – przeglądarkę internetową. Główną zaletą www jest możliwość przekazywania nieograniczonej ilości informacji i docieranie do bardzo dużej liczby odbiorców w tym samym czasie, co przekłada się na ponoszenie niewielkich kosztów finansowych w przeliczeniu na jednego odbiorcę. Profesjonalnie stworzona witryna umożliwia dwustronny przepływ danych między klientem a firmą[33].

Wynikają z tego następujące korzyści:

- zmniejszenie wydatków na reklamę – Internet umożliwia najtańszą reklamę na świecie,
- możliwość sprzedaży towarów i usług przez 24 godziny na dobę,
- wzmocnienie pozycji na rynku – posiadanie www uznawane jest za nowoczesne, profesjonalne, a przez to godne zaufania,
- zmniejszenie zależności od rynku lokalnego – dzięki stronie www jednostka zdobywa zarówno klientów, jak i dostawców w całym kraju i na świecie, jeżeli tylko posiada wersję obcojęzyczną strony,
- dzięki poczcie elektronicznej, ankiecie, księdze gości,
- ułatwienie kontaktu z klientem i klienta z firmą.
- wzrost efektywności przez szybki kontakt z partnerami handlowymi – ograniczając czas komunikacji do niezbędnego minimum można dokonać wielu korzystnych transakcji,
- zmniejszenie kosztów korespondencji – przy wykorzystaniu poczty elektronicznej zamiast tradycyjnych listów i faksów,
- przyspieszenie przesyłania nawet dużych partii materiałów biurowych czy promocyjnych – sieć jako medium transmisyjne jest nieporównywalnie szybsza od najszybszego kuriera, a przy tym równie nieporównywalnie tańsza.

Idealny serwis internetowy powinien zapewnić maksymalnie dobry efekt przy jak najniższych nakładach. Jego użytkownikom należy zaoferować właściwe części składowe, do których należą: zawartość, grafika, nawigacja oraz elementy interaktywne[34]. Najważniejsze cechy każdej witryny www, które decydują o jej przydatności, to:

- krótki czas ładowania się,

[33] M. Zimnicki, *Jak zaistnieć w Internecie: firmowa storna www*, „Magazyn Internet”, nr 5/2003, s. 87-88.
[34] T. Maciejowski, *Firma w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 110.

- precyzyjnie określony cel i charakter witryny,
- właściwa zawartość merytoryczna,
- odpowiednia szata graficzna – tworzy system identyfikacji wizualnej i powinna obejmować takie elementy, jak: znak graficzny (logo, symbol – znak graficzny przyjmujący prostą formę, służący komunikacji pomiędzy firmą a odbiorcą), kolor – dobór kolorów w serwisie www musi być spójny, w szczególności powinien być eksponowany główny kolor firmy. Całość kolorystyczna strony powinna nawiązywać odcieniami do kolorystyki firmy i logo. Ważnym elementem szaty graficznej są też kreacje multimedialne – połączenie słów, muzyki, kolorów i kształtów,[35]
- występowanie właściwych elementów nawigacyjnych, co daje łatwy sposób poruszania się po witrynie,
- brak ograniczeń dostępu do zasobów – ważne jest, aby na stronie nie występowały hasła, które uniemożliwiają dostęp do informacji,
- istnienie kilku wersji językowych strony – ważne jest, aby każda strona była dostępna w innej wersji językowej oprócz polskiej. Obcojęzyczna wersja serwisu www pozwala budować wizerunek na międzynarodowym rynku oraz umożliwia przekazywanie informacji partnerom i współpracownikom zagranicznym,
- galerie zdjęć – na tej stronie mogą być umieszczone zdjęcia przedstawiające ogólnie firmę, poszczególne działy, oferowane produkty. Ta część serwisu powinna uwypuklić najbardziej atrakcyjne elementy oferty,
- odpowiednia czytelność w większości przeglądarek internetowych,
- aktualność odnośników – nic tak nie deprymuje internauty, jak nieaktualna informacja,
- informacja na stronie o dokładnych danych teleadresowych firmy (adres pocztowy, numery telefonów, faksów oraz adres e-mail),
- krótka historia, co pomoże wzbudzić zaufanie klienta,
- interaktywność – jest najważniejszą rzeczą, na którą zwracają uwagę użytkownicy Internetu. Interesująca zawartość serwisu, dobra grafika i intuicyjna nawigacja to nie wszystko. Aby firmowy serwis www skutecznie budował wizerunek, powinien oferować różnorodne narzędzia wspomagające dwustronną komunikację. Narzędzia interaktywne umożliwiają prowadzenie dialogu między firmą a klientem, a to z kolei jest podstawą do budowania relacji i dostarczania wielu istotnych informacji na temat: opinii o produkcie i przedsiębiorstwie, opinii klientów na temat prezentowanej oferty. Komunikacja dwukierunkowa wzmacnia lojalność klientów wobec przedsiębiorstwa, co jest podstawą do budowania długookresowych relacji między podmiotami wymiany.[36]

[35] A. Dejnaka, *Jak tworzyć identyfikację wizualną w Internecie,* http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk88.php.
[36] A. Bajdak i in., *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.

Do najważniejszych interaktywnych narzędzi wykorzystywanych na firmowych stronach www do budowania pozytywnego wizerunku należą:

- FAQ – lista najczęściej zadawanych pytań i odpowiedzi na nie,
- newsletter (biuletyn informacyjny) – za jego pomocą firma może na bieżąco informować wszystkich, którzy wyrażą na to zgodę, o nowych produktach, wydarzeniach itp.,
- ankiety, za pomocą których firma może uzyskać informacje na temat opinii o danym produkcie, usłudze bądź o samym przedsiębiorstwie,
- formularze umożliwiające wysłanie zapytania lub złożenie zamówienia,
- LivePerson (LiveChat) – narzędzie umożliwiające komunikację z klientem w czasie rzeczywistym,
- referencje – na tej stronie znajdują się opinie, które zadowoleni klienci przesłali na temat produktu, firmy. Zamieszczanie opinii zadowolonych klientów na stronie internetowej może bardzo korzystnie wpłynąć na inne osoby chcące skorzystać z oferty przedsiębiorstwa.

Grupy dyskusyjne to kolejne narzędzie sieciowe wykorzystywane w działalności marketingowej. Cechą charakterystyczną tych minispołeczności jest to, iż gromadzą osoby o ściśle określonych zainteresowaniach, co stanowi o ich przydatności do celów marketingowych. Dyskusje te są prowadzone na specjalnych komputerach podłączonych do Internetu, tzw. serwerach NEWS, gdzie zapis przebiegu rozmów jest przechowywany i udostępniany zainteresowanym osobom. Celem pobytu w takiej grupie jest wzięcie merytorycznego udziału w dyskusjach, jak i pozyskanie informacji o poglądach i spostrzeżeniach ich członków. Struktura grup tematycznych jest „sercem" całej usługi. Grupy są posortowane według tzw. drzewa hierarchicznego, gdzie kolejne piętra drzewa są oddzielone w nazwie kropką. Grupy z ogólnymi nazwami tworzą ogólnoświatową hierarchię grup, która tworzona jest przede wszystkim w języku angielskim i dostępna jest na serwerach na całym świecie. Oprócz hierarchii tematycznej istnieje również podział geograficzny, zaczynający się przedrostkiem skrótu danego kraju, na przykład:

- pl – grupy dyskusyjne z Polski,
- de – grupy dyskusyjne z Niemiec,
- uk – grupy dyskusyjne z Wielkiej Brytanii.

Występują również grupy regionalne, dostępne na serwerach danego kraju, np. free.pl.rzeszow, alt.pl.regionale.malbork, alt.pl.regionale.olsztyn. Grupy dyskusyjne można przeglądać również za pomocą programu zwanego „czytnikiem" (*newsreader*). Takim „czytnikiem" może być program Outlook Express. Za jego pomocą użytkownik łączy się z serwerem News, dokonuje subskrypcji grup dyskusyjnych i od tego momentu może pobierać oraz pozostawiać komunikaty.

Wideokonferencja to interaktywna komunikacja multimedialna, realizowana zazwyczaj za pomocą komputerów, polegająca na przesyłaniu z dużą prędkością obrazu oraz dźwięku w czasie rzeczywistym pomiędzy odległymi lokalizacjami. Jest najnowszym i najbardziej efektywnym sposobem komunikacji

niwelującym bariery geograficzne w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Osoby posiadające sprzęt umożliwiający wykorzystywanie wideokonferencji mogą ze sobą rozmawiać i jednocześnie widzieć się nawzajem. Daje to możliwość prowadzenia rozmów z wieloma osobami jednocześnie, rozmowy prowadzone są za pomocą kamer internetowych lub telefonów komórkowych. Połączenia wideokonferencyjne realizuje się z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury telekomunikacyjnej.

Fora dyskusyjne to przeniesiona do struktury stron www forma grup dyskusyjnych, która służy do wymiany informacji i poglądów między osobami o podobnych zainteresowaniach przy użyciu przeglądarki internetowej. Są obecnie bardzo popularną formą grup dyskusyjnych w Internecie. Prowadzą je prawie wszystkie portale, wortale, są również dostępne na stronach wielu instytucji, czasopism, przedsiębiorstw, uczelni, można także spotkać prywatne fora. Fora dyskusyjne od strony technicznej budowane są w oparciu o specjalne technologie lub też do ich budowy można wykorzystać darmowe oprogramowanie. Zazwyczaj oprogramowanie do prowadzenia forum pozwala określić jego właścicielowi lub administratorowi kilka początkowych forów, które są podzielone na wątki. Poszczególne wątki mogą zazwyczaj tworzyć sami użytkownicy poprzez napisanie nowej wiadomości do danego forum. Kolejni użytkownicy mogą odpisywać na wiadomość, która rozpoczęła wątek, co prowadzi do kontynuacji wątku.

Nazwa kolejnego instrumentu – **blogi** – pochodzi od ang. *Web log* – sieciowy dziennik, pamiętnik, rodzaj strony internetowej, na której autor umieszcza datowane wpisy, wyświetlane kolejno. Blog ma przeważnie system archiwizacji wpisów, system kategorii (tagów), możliwość wpisywania komentarzy przez czytelników do wpisów, a także zestaw odsyłaczy do blogów innych osób oraz innych stron internetowych. Blogi najczęściej pisane są przez prywatne osoby i mają bardzo osobisty charakter, służą jako internetowe pamiętniki. Blogi mogą też mieć inne zastosowanie. Mogą być używane jako wortale poświęcone określonej tematyce – w takiej sytuacji wymiana myśli między autorami może sprzyjać rozwojowi danej dziedziny wiedzy, narzędzia marketingu czy komunikacji. Blogi zawdzięczają swoją popularność częstej aktualizacji (przynajmniej raz dziennie), subiektywnym podejściem do informacji ze strony prowadzącego oraz możliwości wyrażenia swojego zdania i komentowania wydarzeń przez internautów. Największe serwisy blogowe w Polsce to: www.blog.pl; www.blox.pl; www.jogger.pl; www.b_lox.pl.

Serwisy społecznościowe to rodzaj interaktywnych stron www, które są współtworzone przez grupę osób podzielających wspólne zainteresowania lub chcących poznać zainteresowania innych. Większość portali społecznościowych dostarcza użytkownikom wielu sposobów komunikacji, np.: czaty, komunikatory, listy dyskusyjne, blogi, fora dyskusyjne, itp. Tworzone są głównie po to, by zwiększyć poczucie przynależności do jakiejś grupy społecznej. Serwisy te łączą ludzi niewielkim kosztem, gdyż posiadając dostęp do Internetu mogą również

korzystać z tych serwisów. Internet działa w skali globalnej, dzięki czemu serwisy społecznościowe mogą ułatwiać utrzymywanie kontaktów na całym świecie.

Wśród głównych serwisów społecznościowych możemy wyróżnić:

- skierowane do konkretnych grup społecznych (np. byłych uczniów – polskim przykładem takiego portalu jest Nasza-klasa.pl),
- skierowane na dzielenie się konkretnymi treściami (YouTube, fotka.pl, szafa.pl),
- łączące grupy zamknięte, do których można dostać się poprzez zaproszenie od innego użytkownika dające internautom możliwość prowadzenie własnych profili – stron.[37]

3.3. Internet jako narzędzie komunikacji

E-mail marketing jako forma działalności informacyjnej w sieci jest dla samorządu jednym z efektywniejszych sposobów prowadzenia działalności za pośrednictwem Internetu, bowiem nie wymaga ani nadzwyczajnych nakładów finansowych, ani wyjątkowej wiedzy technicznej do jego prowadzenia. Jest formą marketingu bezpośredniego, wykorzystującą pocztę elektroniczną jako narzędzie komunikacji. Obejmuje ona analizowanie, planowanie, realizację i kontrolę takich procesów, jak:

- tworzenie i rozbudowa baz adresów e-mail,
- zarządzanie bazami adresów e-mail,
- przygotowywanie treści oraz kreacji wiadomości e-mail,
- wysyłka wiadomości e-mail,
- obsługa informacji zwrotnych,
- tworzenie schematów komunikacji wykorzystującej pocztę elektroniczną.[38]

Wśród najpopularniejszych narzędzi e-mail marketingu można wymienić: biuletyny informacyjne i reklamy w wiadomościach e-mail. Jeden z najbardziej przydatnych sposobów wykorzystywania e-mail przez samorządy to **mailing** (masowy), czyli jednoczesna wysyłka wiadomości do większej grupy odbiorców. W tej strategii wykorzystywania poczty elektronicznej jako narzędzia komunikacji, jednym z istotnych zadań do wykonania jest budowa bazy adresatów, a w szczególności sposób pozyskiwania tychże adresów.

[37] http://pl.wikipedia.org/wiki/Serwis_spo%C5%82eczno%C5%9Bciowy.
[38] *Dobre praktyki e-mail marketingu*, IAB, Polska 2009.

3.3.1. Budowa bazy adresatów

Jedną z popularniejszych metod tworzenia bazy kontaktów jest oferowanie zainteresowanym darmowych kont pocztowych na serwerze pocztowym np. urzędu gminy. Ta „strategia" jest już nadmiernie wykorzystywana przez wiele komercyjnych podmiotów, co ma swoje odzwierciedlenie w fakcie, że większość osób już posiada kilka kont pocztowych. Jednak o ile potencjalny kontrahent widzi korzyści w posiadaniu nowego adresu, można z powodzeniem go zastosować. Korzyścią dla osób sięgających po takie konta może być jego atrakcyjna nazwa czy dodatkowa funkcjonalność. Możliwość otrzymania adresu e-mailowego w atrakcyjnej domenie typu użytkownik@idylla.pl czy użytkownik@rajski-teren.pl prawdopodobnie zachęci część osób do założenia nowego konta. Osoby z określonego obszaru czy miejscowości chętnie skorzystają z oferty założenia konta w domenie identyfikującej ich region, np. uzytkownik@rzeszow.pl czy użytkownik@podlasie.pl.

Nietuzinkowym i bardzo przydatnym sposobem tworzenia bazy adresatów jest subskrypcja prowadzona za pośrednictwem strony internetowej urzędu. Polega ona na tym, że odwiedzający witryny są zachęcani do zapisania się na listę osób zainteresowanych cyklicznym otrzymywaniem od instytucji przekazów drogą poczty e-mailowej. Wówczas pracownik cyklicznie przygotowuje list elektroniczny, który następnie wysyłany jest do wszystkich osób znajdujących się w bazie adresatów, bądź automatycznie za pomocą aplikacji do zarządzania subskrypcją. Program taki pozwala w prosty sposób szybko przygotować formularz subskrypcji, ustawić metody jego walidacji, jak i rozsyłać pocztę.

Istnieje wiele specjalistycznych narzędzi usprawniających zarządzanie procesem subskrypcji, wysyłania e-maili, zarządzania bazami adresatów oraz budowania tematycznych (profilowanych) list mailingowych. Nie bez znaczenia jest fakt, że istnieje wiele innych sposobów na zgromadzenie adresów e-mailowych do bazy adresatów, jednak ze względu na obowiązujące przepisy prawa nie zaleca się ich wykorzystania. Świadczą o tym zapisy w dokumencie pod nazwą „Dobre praktyki e-mail marketingu", sporządzonym przez Stowarzyszenie Marketingowców Internetowych Oddział w Polsce – Interactive Advertising Bureau Polska. Wskazuje się w nich, że adresat powinien świadomie i dobrowolnie wyrażać zgodę na otrzymanie komercyjnych wiadomości. Każdy odbiorca powinien samodzielnie powierzyć identyfikujący go adres e-mail. Dobrą praktyką jest korzystanie z rozwiązań umożliwiających weryfikację adresu, jak i uzyskanie zgody właściciela adresu (tzw. *double opt In*). Często oznacza to potrzebę potwierdzenia chęci udziału poprzez korzystanie z linku aktywizującego, wysłanego na dany adres e-mailowy. Adresy e-mail nie powinny być zbierane automatycznymi metodami, tzn. bez wiedzy odbiorcy. Istnieją programy komputerowe, które posiadają możliwość skanowania sieci w poszukiwaniu adresów określonych typów, darmowych czy zarejestrowanych w określonej domenie, np. gov.pl. Osoba znajdująca się w bazie adresatów musi mieć możliwość żąda-

nia natychmiastowego usunięcia jej danych z listy. Najlepiej będzie, jeśli da się to osiągnąć automatycznie po otrzymaniu jej żądania.

Ze względu na to, że e-mail marketing jest związany z wykorzystaniem danych osobowych (do których należą adresy e-mailowe), zalecane jest dokładne zapoznanie się z ustawą o świadczeniu usług drogą elektroniczną, ustawą o ochronie danych osobowych oraz problematyką spamu, zanim rozpocznie się prowadzenie działań w tym zakresie.

3.3.2. Zasady budowy i wysyłania e-maili

1. Należy odpowiednio skonfigurować klienta (programu) pocztowego, aby wyświetlane były właściwe dane nadawcy. Nieprofesjonalna jest praktyka, gdy pracownik wysyła e-mail opatrzony jego własnym imieniem i nazwiskiem bez informacji identyfikującej urząd czy stanowisko nadawcy. Utrudnia to właściwą identyfikację wysyłającego i może spowodować, że odbiorca albo zignoruje takie listy lub mail zostanie automatycznie przeniesiony do wiadomości-śmieci bądź adres ten zostanie potraktowany jako SPAM, co utrudnia dalszą wymianę informacji.
2. Obowiązkowo należy określać temat listu. Adresat dzięki temu od razu wie, czego list dotyczy, co zwiększa prawdopodobieństwo, że zostanie on odczytany.
3. Należy właściwie redagować listy pamiętając, że w komunikacji internetowej krótkie i zwięzłe komunikaty są lepiej odbierane przez adresatów.
4. Bardzo ważne jest właściwe wykorzystywanie pól adresowych przy przygotowaniu akcji mailingowych. Częstym błędem (i prawdopodobnie przekroczeniem) jest wysłanie czyjegoś adresu mailowego do innego podmiotu bez wyraźnej zgody jego właściciela. Sytuacja ta występuje, kiedy osoba przygotowuje list bez korzystania z pola adresowego UDW/BCC (ukryta do wiadomości/*blind carbon copy*). Pole to umożliwia jednoczesne wysłanie listów do wielu osób bez informowania ich nawzajem o fakcie, że zostały one również wysłane do innych adresatów. W razie potrzeby poinformowania adresata głównego o tym, do kogo jeszcze list został wysłany, można używać pola DW/CC.
5. Należy korzystać z funkcji automatycznego podpisu (przypisów) do listów. Jest to funkcja polegająca na automatycznym umieszczeniu odpowiedniego tekstu w stopce każdego listu wysłanego z danego konta. W ten sposób możemy zapewnić, że informacje np. o adresach pocztowych, numerach telefonów czy godzinach urzędowania będą dostarczane do każdej osoby znajdującej się w naszej bazie.

3.3.3. Bezpieczeństwo poczty elektronicznej

Niewielu uświadamia sobie niebezpieczeństwa tej metody komunikacji. Niestety, wśród przesyłanych wiadomości drogą e-mailową, około 70% może być spamem. Jako dowód ogromnego znaczenia tego zagadnienia niech posłużą fakty, które miały miejsce w przeszłości. Najbogatszy człowiek świata Bill Gates odpowiadał przed sądem za kompromitujące treści wysłane z jego biura zwykłą pocztą elektroniczną. Korespondencje elektroniczne byłego wiceprezydenta USA zostały przedstawione przed sądem w procesie dotyczącym jego domniemanego udziału w niewłaściwej procedurze pozyskiwania funduszy. Podobne przypadki mają miejsce na całym świecie. We Francji sąd zdecydował, że agencje rządowe nie miały prawa do przeczytania listów elektronicznych, wysyłanych przez kuwejckiego studenta ze szkolnego komputera. Takie prawo istnieje jedynie w przypadku zagrożenia racji stanu! W Wielkiej Brytanii nowa legislacja daje pracodawcom prawo do zainstalowania oprogramowania do monitorowania poczty elektronicznej swoich podwładnych.

Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania (AMA) podaje, iż ponad 20% największych korporacji na liście *„Fortune 1000”* i około 6 urzędów federalnych już wprowadziło podobne rozwiązania, pozwalające na monitorowanie sposobu wykorzystywania Internetu przez pracowników. Odpowiedzialny za tę sytuację jest publiczny charakter sieci Internetu, wysyłane przesyłki muszą wędrować przez otchłań światowej sieci, przechodząc przez wiele różnych komputerów na drodze do ostatecznego adresata. Wszędzie na tej drodze mogą zostać przechwycone przez specjalnie postawione maszyny lub uruchomione programy tzw. *listeners.*

Zastosowanie HTML w wiadomościach e-mail pozwala na bardzo przydatne i elastyczne sposoby formatowania listów, umożliwia m.in. umieszczenie w liście grafiki (np. zdjęć). O ile te zintegrowane zdjęcia nie są dołączone i wysyłane wraz z wiadomością pocztową, o tyle są utrzymywane na zdalnym serwerze internetowym. Klient poczty e-mail musi połączyć się z serwerem i pobrać je w celu wyświetlania. Tak więc, podczas otwierania wiadomości e-mail w formacie HTML z obrazem umieszczonym na zdalnym serwerze, program pocztowy musi pobrać obraz z serwera nadawcy wiadomości, co oznacza, że musi „ujawnić” pewne informacje o sobie i o komputerze. W ten sposób potwierdza, iż adres e-mail, na który wysłano wiadomość, jest aktywny i działa. To pozwala wykorzystać go przez osoby wysyłające spam. Równocześnie otwierając taki e-mail, dajemy potwierdzenie, że „zapoznaliśmy się” z wiadomością, co często uniemożliwia lub utrudnia dochodzenie roszczeń, gdyż nadawca może skonfrontować nas z dowodami otrzymania komunikatu. Pobierając (nieświadomie) wbudowaną grafikę, ujawniamy adres IP naszego komputera, co z kolei umożliwia ustalenie naszej fizycznej lokalizacji w momencie czytania listu. Z kolei taka informacja jest niewątpliwym atutem w rękach nieodpowiednich osób.

Na szczęście istnieją metody ochrony zawartości wysłanej drogą poczty elektronicznej. Jedną z popularnych metod jest wykorzystywanie tzw. publicz-

nych kluczy (np. PGP), które umożliwiają szyfrowanie i rozszyfrowywanie zawartości listów elektronicznych. Rozwiązania te pozwalają również na ustalenie, czy przesyłki zostały ruszone podczas transmisji. Przykładem zabezpieczenia przesyłek za pomocą systemu „prywatnych kluczy" jest np. oferta firmy *Sigaba-Secure* (*sigaba.com.*). Wymaga ona zainstalowania „wtyczki" (rozszerzenia programu pocztowego), która umożliwia kodowanie treści przed wysłaniem, a po otrzymaniu programu adresat łączy się z serwerem firmy Sigaby, skąd ściąga odpowiedni klucz do rozszyfrowania zawartości listu.

3.4. Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej

Strategia komunikacji marketingowej (*marketing communications*) to działalność instytucji mająca na celu realizację wymiany informacji z interesantami, w celu wzajemnego osiągnięcia celów. Podstawowym narzędziem w działalności promocyjnej realizowanej za pośrednictwem sieci Internetu jest najczęściej strona internetowa, prowadzona przez samorząd gminy. Charakter oraz rodzaj i jakość umieszczanych informacji stanowią często najlepszą zapowiedź i wizytówkę walorów regionu. Sieć oferuje użytkownikom wiele alternatywnych wyborów w postaci ogromnej liczby konkurujących ze sobą stron www, co negatywnie wpływa na skuteczność prowadzonych przez samorządy działań promocyjnych w sieci. Prawdą jest, że o ile mieszkańcy mogą samodzielnie dowiedzieć się o istnieniu strony, osoby postronne muszą ją znaleźć w zatłoczonym świecie Internetu, co nie jest zadaniem łatwym. Dla przykładu, próba wyszukiwania informacji na temat np. „agroturystyki" owocuje setkami odnośników do różnych podmiotów z podobną ofertą. W celu zwiększenia szansy odnalezienia strony w sieci czasami jest konieczne przeprowadzenie dodatkowych działań informacyjno-komunikacyjnych.

3.4.1. Wybór domeny

Jedną z najważniejszych decyzji, które należy podjąć (czasem na długo przed rozwinięciem własnej koncepcji działania w sieci), jest decyzja o wyborze „*domeny*", czyli postaci naszej wirtualnej nieruchomości. W celu zrozumienia zasadności tego określenia należy wyjaśnić, czym jest *domena*. Tak jak w przypadku sieci telefonicznej, gdzie każdy abonent posiada własny numer, tak w przypadku sieci Internetu poszczególne komputery posiadają swe unikatowe numery, pod którymi można je znaleźć. Analogicznie w sieci serwery są zidentyfikowane za pomocą nazw domenowych. Ta cecha stwarza szansę tworzenia w sieci własnego osobliwego adresu, z którym z łatwością będziemy kojarzeni. Wybór własnego nazewnictwa w sieci jest nie mniej ważny od wyboru nazwy

firmy w świecie rzeczywistym, w dodatku jest obarczony specyficznymi ograniczeniami m.in. typu:

- nie można dopuścić do zarejestrowania dwóch identycznych nazw,
- nazwy powinny być krótkie i łatwe do pisania i zapamiętywania,
- istnieje mocno ograniczony zestaw możliwych kombinacji słów,
- trudności z ochroną nazw własnych (istnieje możliwość ich wcześniejszego zarejestrowania przez inne jednostki).

Internetowa wersja pozycjonowania marki (oferty) jest jeszcze bardziej wymagająca. Wyjaśnimy to na przykładzie. Co robi przeciętny użytkownik Internetu, aby znaleźć stronę ze sprzedażą książek w Polsce? Większość zainteresowanych wpisze www.ksiegarnia.com.pl lub nawet www.ksiazki.pl, o ile ktoś inny nie wydał fortuny na przejęcie tego cennego miejsca w podświadomości potencjalnych klientów. Każda firma, która prowadzi działalność w tym segmencie rynku, zapewne chciałaby posiadać ten adres.

W wyborze nazwy domeny pierwszymi i najpopularniejszymi kandydatami są nazwy własnych regionów, miast czy okolic, np. www.rzeszow.pl czy www.lublin.pl. W przypadku, kiedy nazwa wybrana przez nas jest podobna do innej, trudno wywalczyć wyłączność. Firma „McDonalds" zmuszona została do wykupienia od sprytnego internauty (być może o nazwisku McDonalds) za poważną sumę domeny www.mcdonalds.com. Na szczęście nazwy większości najważniejszych miast i regionów w Polsce są w posiadaniu władz tychże miast lub są administrowane przez administratora krajowego rejestru nazw internetowych w domenie „.pl", tj. Naukową Akademicką Sieć Komputerową (NASK). Niemniej, niekiedy pojawiają się konflikty na tym polu, gdy więcej podmiotów rości sobie prawo do tej samej domeny.

Nazwa jest tak ważna, gdyż w pewnym sensie identyfikuje podmiot, który jest jej właścicielem. Wyjątkowo efektywne nazwy domenowe można znaleźć w określeniach opisujących cechy regionu czy miasta – np. www.lesne-gory.pl czy www.wilczylas.pl. Analogicznie dla firm można wykorzystywać określenie branż czy grup produktów, np. www.wczasy.pl lub www.narty.pl. Sprzyja to łatwiejszemu odnajdowaniu takich witryn (serwisów) dzięki logicznemu podporządkowaniu serwisu do domyślnej kategorii. Są to domeny cieszące się dużym zainteresowaniem. Dla ilustracji domena www.autos.com została niedawno sprzedana za ponad 5 milionów dolarów amerykańskich. W innych przypadkach dobrym rozwiązaniem może być nazwa posiadanych marek typu: www.frugo.com.pl, a czasem nawet slogany/hasła reklamowe, np. www.czasnaeb.pl.

Istnieje możliwość rejestrowania domen w innych układach niż prezentowane powyżej, mianowicie, można zarejestrować tzw. domenę regionalną, tj. w układzie www.nazwa-instytucji.nazwa-regionu.pl, np. www.mops.przemysl.pl. Rzadziej zdarza się, że jednostki samorządu lokalnego czy instytucje o charakterze społecznym będą chciały zarejestrować domeny w układzie tzw. komercyjnym, tj. www.nazwa.com.pl, lecz nie jest to wykluczone. Bardzo popularną staje się ostatnio rejestracja domeny z wykorzystywaniem jednego z najnowszych

przyrostków, mianowicie www.nazwa.info.pl. Identyfikacja serwisu w ten sposób oddaje samą istotę działalności w sieci Internetu, czyli dostarczanie informacji.

Niezależnie od sposobu tworzenia nazw domen koszt ich rejestracji jest na tyle niski (kilkadziesiąt zł/rok), że każda szanująca się jednostka samorządu terytorialnego może i powinna zarezerwować własną „parcelę" w wirtualnym świecie. Możliwym rozwiązaniem staje się rejestracja domeny o charakterze międzynarodowym – skierowanej do potencjalnych odwiedzających pochodzących z zagranicy. Mówimy o domenie typu www.nazwa.eu lub z innymi przyrostkami charakterystycznymi dla poszczególnych krajów, np. www.xxx.de (Niemcy) czy www.xxx.ua (Ukraina). Posiadanie domeny zarejestrowanej w obcym państwie może służyć jako doskonała platforma do przyciągania turystów czy inwestorów obcokrajowców, którzy będą mieli szansę pozyskania informacji o regionie we własnym języku. Dodatkowym ułatwieniem jest indeksowanie takich serwisów w wyszukiwarkach orientowanych na treści narodowe, co może uskuteczniać działania związane z promocją samego serwisu.

Bez względu na to, jaki adres wybiera się dla swego regionu czy gminy, powinien on być względnie krótki, łatwy do pisania i do zapamiętania. Posiadanie odpowiedniego adresu jest jednym z najważniejszych aspektów strategii marketingu internetowego.

3.4.2. Reklama w sieci

Reklama internetowa to sposób promowania instytucji, który łączy cechy pozostałych mediów reklamowych, a zarazem darmowe możliwości przekazywania klientom informacji. Pomimo dosyć ogólnej definicji można powiedzieć, że reklama on-line to umieszczanie w sieci nazwy, logo organizacji, usługi czy produktu w miejscu, gdzie może mieć bezpośredni wpływ na świadomość odbiorcy. Istnieje wiele form reklam w sieci, jednak większość ludzi kojarzy reklamę w sieci ze słowem „baner". Ma to swoje źródło w fakcie, iż jest to jedna z najpopularniejszych form reklamy internetowej, którą można spotykać wędrując po Internecie. Baner (z ang. sztandar, transparent) jest fizyczną postacią przekazu informacji, co oznacza, że jest wydrukowany na materiale i przedstawiany otoczeniu. W Internecie baner to animowany pasek graficzny, umożliwiający przeniesienie użytkownika komputera na stronę zawierającą większą ilość informacji. Pojawia się jako pasek graficzny z łączem hipertekstowym do strony docelowej.

W odróżnieniu od tradycyjnych mediów pomiar „oglądalności" reklam w sieci jest znacznie łatwiejszy z racji cechy tego medium. Mowa tu o zasadzie działania sieci Internetu polegającej na potrzebie każdorazowego pobierania z serwera danej treści, która jest wyświetlana na ekranie komputera. Dodatkową sposobność uzyskuje się dzięki faktowi, że każde składane „zamówienie" na treść z serwera internetowego jest skrupulatnie odnotowane w rejestrze prowadzonym przez serwer internetowy, tzn. w logach serwerów. Owe zapisy stano-

wią dowód faktu dostarczania żądanej treści oraz dostarczają dodatkowe informacje, np. o czasie oraz źródle zlecenia. Trzeba przyznać, że taki poziom szczegółowości nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku prowadzenia akcji reklamowej w tradycyjnych mediach.

Dwa popularne sposoby pomiaru skuteczności reklam internetowych to: liczba wyświetleń na ekranie odwiedzających, co odpowiada liczbie pobrań tego banera z serwera, na którym się znajduje, drugi to liczba kliknięć. Liczba kliknięć mówi nam, ilu odwiedzających reagowało kliknięciem myszą na wyświetlany baner, aby dostać się na stronę www reklamującą instytucję.

Ważnym elementem w funkcjonowaniu reklam internetowych jest serwer reklam, czyli „adserwer". Jest to oprogramowanie umożliwiające zarządzanie emisją reklam oraz dostarczające dane o kampanii reklamowej. Zasada działania jest następująca:, kiedy internauta pobiera stronę www, zamieszczony na niej skrypt (instrukcje) każe pobrać daną reklamę z serwera reklam i emituje ją według założenia zleconej kampanii. Adserwer pozwala na monitorowanie oraz sprawdzanie skuteczności reklam i dostosowywanie emisji do potrzeb kampanii.

Należy tu, dla celów informacyjnych, podać opis niektórych form reklam internetowych, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez osoby planujące kampanię promocyjną w sieci.

Mapvertising – bardzo przydatna forma reklamy, która umożliwia prezentację miejscowości na mapie w postaci logo. Najechanie na taką reklamę kursorem spowoduje pojawienie się dodatkowej informacji z danymi np. teleadresowymi. Tak jak w przypadku większości reklam w Internecie, umożliwia przechodzenie do docelowej strony internetowej.

Billboard – baner o większych rozmiarach 750x100 pikseli. Odmiany to:

- *scroll billboard* – po wyświetleniu pozostaje przez cały czas widoczny dla odwiedzającego serwis. Billboard przesuwa się wraz z przewijaniem w górę i w dół oglądanej strony www serwisu,
- *expand billboard* – forma interaktywna, po najechaniu na niego kursorem myszy „rozwija się" do większego rozmiaru – maksymalnie do 750x300 pikseli,
- *double billboard* – postać umieszczana w górnej części strony www, o wysokości dwukrotnie wyższej niż zwykły billboard, tzn. 750x200 pikseli.

Brand Mark – element wykonany w technologii ShockWave w dowolnym kształcie (np. kształt reklamowanego produktu), pojawiający się w formie okna pop-up, maksymalne rozmiary: do 336x280 pikseli.

Interstitials – to pełnoekranowa forma reklamy pojawiająca się w momencie otwierania strony, pozostaje wyświetlona na kilka lub kilkanaście sekund, wypełniając całą powierzchnię ekranu – nie można jej „zamknąć". Wydłuża czas ładowania strony, co oznacza, że spowalnia czas pracy internauty.

Pop under – okno przeglądarki o zwiększonych rozmiarach (do 640x480 pikseli) pojawia się pod aktywną stroną.

Pop-up – nowe okno przeglądarki (250x250 pikseli, do 25 kB) zawiera treści reklamowe, pojawiające się na aktywnej stronie (przed tekstem). Połączenie okienka *pop-up* z banerem reklamowym nazywa się „*daughter-window*".

Skyscraper – baner pionowy o wymiarach 160x600 pikseli, umieszczony na szczycie jednej z bocznych kolumn strony:

- *skyscraper* rozwijany – taki, który po kliknięciu lub najechaniu na niego kursorem myszy „rozwija się" do większego rozmiaru, co pozwala na pokazanie dodatkowych treści, rozmiar maksymalny: 320x600 pikseli,
- *skyscraper scrollowany* – przesuwa się wraz z przewijaniem w górę i w dół oglądanej strony serwisu. Pozostaje widoczny dla internauty niezależnie od miejsca na stronie, gdzie on się znajduje.

Sticky ad – forma reklamowa, która podczas przeglądania strony podąża za kursorem myszki sterowanym przez użytkownika komputera.

Commercial break – to animowana reklama graficzna, która po wyświetleniu znika, a potem ładuje się pozostała część serwisu, rozmiar: do 750x450 pikseli. Zaletą jest fakt, że skupia uwagę i zmusza internautę do podjęcia akcji i dzięki temu zapewnia 100% oglądalności.

Toplayer – forma reklamy emitowana na wyświetlonej treści na ekranie, może zająć nawet całą powierzchnię ekranu i przyjmować różne kształty.

Mailingi i newslettery oraz gry internetowe to coraz częściej stosowane formy e-marketingu cieszące się dużym zainteresowaniem reklamodawców, a co najważniejsze – chętnie akceptowane przez użytkowników Internetu. W przypadku pierwszych wymienionych szybkość ich kreacji i niskie koszty sprawiają, że stają się one podstawowym środkiem komunikacji z klientem.

W ostatnich latach rozwijała się możliwość „wykupienia" własnych słów kluczowych w niektórych wyszukiwarkach. Z możliwości tej można korzystać w celu poprawiania widoczności serwisu np. urzędu, co pozwala lepiej wdrożyć plan informacyjno-promocyjny w bardzo zatłoczonym świecie cyfrowym. Aktualne trendy obejmują także rozszerzone opcje multimedialne w reklamach, w celu skuteczniejszego przyciągania uwagi internautów. Wszystkie te trendy to przykłady wykorzystania reklamy on-line jako wielostronnego narzędzia zarówno w celu zwiększania znajomości marki, jak i w celu umożliwiania natychmiastowej sprzedaży produktów.

3.4.3. Internet jako narzędzie analizy rynku

Internet zrewolucjonizował badania marketingowe. To, co do niedawna było osiągalne tylko dla nielicznych firm, dziś staje się dostępne niemal dla wszystkich. Ze względu na łatwy dostęp, prostą obsługę oraz ciągle obniżające się koszty uczestnictwa, Internet stwarza organizacjom możliwości samodzielnej realizacji badań. Dzięki sieci wyrównują się w znacznym stopniu szanse dostępu do danych, których posiadanie jest niezbędne z punktu widzenia osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Najszerzej rozpowszechnioną metodą pomiaru otoczenia z użyciem Internetu są różne formy ankiety internetowej. Zapewniają one porównywalną jakość otrzymywanych informacji w krótszym czasie i przy znacznie niższych kosztach. Dodatkowo możliwe jest rozesłanie kwestionariusza do wielu milionów osób zamieszkujących różne zakątki globu.

Sieć pozwala na skuteczne prowadzenie wszystkich powszechnie znanych rodzajów badań jakościowych. Ma jednak przewagę nad klasycznymi formami tego typu badań. Pozwala, by respondenci biorący udział w badaniu łączyli się z dowolnego miejsca z dostępem do Internetu. Wkrótce po zakończeniu badania dostępne są analizy i raporty z jego przebiegu. Internet znajduje także zastosowanie do wirtualnych testów klinicznych, a więc do wieloaspektowych ocen nowych produktów. Niezaprzeczalnym atutem wirtualnego testu klinicznego jest to, że oceniany produkt nie musi w ogóle istnieć. Jego fizyczna obecność jest zastąpiona przez symulację komputerową.

Internet wykorzystywany jest także do badania efektywności kampanii reklamowej. Możliwe jest badanie reakcji bezpośredniej, a więc poziomu przekonania klientów do podjęcia określonego działania (np. odwiedzenia strony internetowej). Bada się także efekt brandingowy, czyli poziom zainspirowania ludzi, by myśleli lub czuli to, czego oczekuje firma.

Rola Internetu w badaniach marketingowych nie jest zawężona jedynie do zbierania danych pierwotnych. Globalna sieć jest źródłem licznych informacji, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwa. Znajdują się w niej tysiące opracowań na wiele różnych tematów, a dotarcie do właściwych danych uzależnione jest od wprawy badacza. Często dane te udostępniane są za darmo, co minimalizuje koszty ich pozyskania. Wtórne źródła danych w Internecie dostępne są przez 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu, a ze względu na charakter sieci, lokalizacja geograficzna opracowań nie ma większego znaczenia. Należy jednak zaznaczyć, iż dane pochodzące z „globalnej pajęczyny" często mogą być nieaktualne, a ich jakość może być wątpliwa. Dzieje się tak ze względu na całkowitą dowolność publikowania informacji w sieci.

Internet, poza możliwością prowadzenia klasycznych form badań marketingowych, ma do zaoferowania nowe perspektywy badawcze. Uwarunkowane jest to faktem, iż sieć ma wbudowany potężny mechanizm pomiarowy, wynikający z samej organizacji technologicznej cyberprzestrzeni. Internet ma olbrzymią przewagę nad światem realnym – umożliwiając obserwację klientów i zebranie wielu cennych informacji na podstawie ich rzeczywistych zachowań. W tym celu wykorzystywane są takie mechanizmy pomiarowe, jak pliki cookies i logi serwerów. Jest to jedna z najbardziej kontrowersyjnych kwestii związanych z wykorzystywaniem Internetu. Sposobność ta, nieco podobna do usługi „identyfikacji dzwoniącego" znana większości użytkowników telefonów komórkowych, umożliwia identyfikację osób (komputerów), które pobierają zawartości witryn z serwera sieciowego. Zastosowanie cookies umożliwia w pewnym sensie wdrożenie w „transakcjach" sieciowych zasady marketingu zindywidualizowanego,

czyli dostosowywanie treści przekazu do indywidualnych preferencji poszczególnych odbiorców.

Jest to możliwe, gdyż w celu wyświetlenia na ekranie komputera zawartości danego serwisu, czyli strony, przeglądarka internauty musi pobierać jego składniki w formie plików z odległego serwera. Właśnie w tym procesie pobierania plików, serwer dostarcza specjalny plik tekstowy zawierający informacje jednoznacznie identyfikujące „klienta", czyli komputer danego użytkownika. Plik ten jest umieszczony na dysku komputera pobierającego i jest ciągle uaktualniany w trakcie pobytu na określonym serwerze. Po zakończeniu współpracy z serwerem, uaktualniony plik jest pozostawiony na dysku pobierającego internauty do wykorzystywania w trakcie ponownych odwiedzin na serwerze, który go tam umieścił.

Każdorazowa ponowna próba ściągania zawartości z tego serwera jest uprzedzona prośbą o dostarczanie pozostawionego pliku – cookie. W ten sposób odległy serwer jest w stanie określić, czy i kiedy internauta (z tego konkretnego komputera) korzystał z jego zasobów. Ze względu na fakt, iż plik cookies jest ciągle uaktualniany o bieżące aktywności internauty, serwer może na bieżąco „śledzić" ruchy odwiedzającego wśród udostępnionych zawartości. W ten sposób serwer może tworzyć pewien obraz o zainteresowaniach użytkownika i w miarę możliwości podejmować próby dostosowania procesu wymiany oraz zawartości przesyłki do ujawnionych preferencji.

Dzięki tej funkcjonalności serwery (właścicieli serwisów) mogą skojarzyć z konkretnym użytkownikiem dane, np. dotyczące adresów i warunków wysyłki, numerów kart kredytowych czy preferencji technicznych, jak rodzaj wykorzystywanej przeglądarki. Informacje osobiste są możliwe do zgromadzenia jedynie w przypadku, gdy użytkownik owe informacje sam podaje w procesie rejestracji czy subskrybowania. Funkcja ta może nam świetnie służyć, gdyż w ten sposób serwer, po rozpoznaniu użytkownika, podejmuje próbę dostosowania przekazu do indywidualnych preferencji. Np. wyświetla nasze preferowane ustawienia startowe lub zapamiętuje wcześniej zamówione towary w sklepach internetowych (czy nawet nasze imiona), uwalniając od uciążliwego podawania wymaganych personaliów za każdym razem, kiedy odwiedza się poszczególne witryny.

Cookies w powiązaniu z faktem prowadzenia przez każdy serwer internetowy zapisu bieżącej aktywności (log) jest potężnym narzędziem w rękach właścicieli. Wspominany zapis aktywności serwera – log serwera – stanowi podstawę analizy w celu pozyskiwania informacji o użytkownikach witryn internetowych. Informacje te są zbierane i wykorzystywane w procesie dostosowywania zawartości witryn internetowych do wymagań klientów/użytkowników. Cookies są źródłem kluczowych informacji o skuteczności strategii marketingowej oraz wskaźnikiem kierunków poprawy i optymalizacji serwisów. Niestety mogą być – i często są – wykorzystywane również do mniej szlachetnych celów, a mianowicie przez firmy zajmujące się reklamami w Internecie. Pomagają w optymalizacji sieciowych kampanii promocyjnych dzięki np. rejestracji częstotliwości

wyświetlania „spotów" reklamowych (banerów itp.) konkretnym internautom. W ten sposób unikają problemów związanych ze zmęczeniem odwiedzających powtarzającymi się reklamami. Dzięki plikom „cookies" możliwe jest również śledzenie poczynań internautów podczas ich wędrówki po sieci i tworzenie profilów odwiedzających. Zebrane informacje są wykorzystywane w celu lepszego dostosowywania treści przekazów reklamowych do upodobań i zainteresowań poszczególnych internautów. Biorąc pod uwagę fakt, że większość bezpłatnych stron internetowych z wartościowymi informacjami istnieje jedynie dzięki dochodom z reklam, trzeba uznać słuszność zabiegów zmierzających do optymalizacji ich wykorzystywania.

Za pomocą cookies serwer może śledzić częstotliwość odwiedzin danego serwisu internetowego i atrakcyjność poszczególnych stron. W sklepach internetowych pliki cookies znajdują zastosowanie w śledzeniu zainteresowań klienta, pozwalając na określenie jego zainteresowań i na dopasowanie zindywidualizowanej oferty handlowej. Pliki logowania serwera, będące sumarycznym zestawieniem wszystkich odwołań do danej strony, są źródłem wartościowych informacji dla badacza marketingowego. Umożliwiają zdobycie danych na temat zainteresowania witryną na przestrzeni czasu jej funkcjonowania, wychwycenie osób najbardziej zainteresowanych portalem, czy określenie skąd najczęściej „przechodzą" internauci. Użyteczne informacje można wydobyć z logów serwera dzięki specjalistycznym aplikacjom.

Istnieją także programy szpiegowskie, które bez wiedzy użytkownika zbierają i przesyłają informacje na temat jego poczynań w sieci, a zaawansowane oprogramowanie potrafi prześledzić zachowania użytkowników sieci na przestrzeni wielu lat.

Dzięki programom do generowania statystyk odwiedzin stron www łatwo można sprawdzić popularność witryny oraz uzyskać informacje o zachowaniu odwiedzających podczas „pobytu" na naszych stronach internetowych. Programy generują graficzne obrazy odwołań do strony na przestrzeni dni, tygodni i miesięcy. Program STAT4U pozwala także na analizę zainteresowania badaną witryną, w poszczególnych godzinach, jak i dniach tygodnia.

Daje to możliwość porównania poziomu zainteresowania witryną pomiędzy dowolnymi okresami czasowymi. Wyraźnie widoczne są spadki i wzrosty zainteresowania badanym wycinkiem Internetu. Na ich podstawie można wyciągać wnioski dotyczące efektu podjętych działań, związanych np. z modernizacją strony, bądź zmianami jej wyglądu. Kolejnym atutem programów tego typu jest możliwość przeanalizowania globalnego rozkładu dziennego odwiedzin strony.

Program typu ClickTracks posiada funkcję umożliwiającą sprawdzenie, jaka wyszukiwarka działająca w sieci „sprowadziła" największą liczbę gości na daną stronę. Analizuje także najczęściej zadawane, wpisywane słowa kluczowe, pozwala na uchwycenie skojarzeń internautów na temat szukanych informacji. Niektóre programy tego typu dostarczają informacji na temat popularności poszczególnych stron w ramach analizowanej witryny. Informacje zawarte w pliku logowania serwera pozwalają na wszechstronną analizę takich informacji. Dzię-

ki aplikacji można rozpoznać, które podstrony są najczęściej odwiedzane przez internautów, ile trwa wizyta, jak wygląda nawigacja po witrynie internetowej.

Jeszcze ciekawszą możliwością programu jest określenie czasu, jaki średnio internauci spędzają na poszczególnych stronach. Wiedza na ten temat umożliwia rozpoznanie stron o najciekawszej (zdaniem osób odwiedzających serwis) treści. To z kolei jest pierwszym krokiem do ustalenia miejsc wyświetlania banerów reklamowych. Im dłużej osoby przebywają na danej stronie, tym dłuższy jest czas ekspozycji reklamy, a więc większa szansa wpływu na potencjalnego konsumenta. Krótkie okresy przebywania na podstronie mogą świadczyć o jej mało atrakcyjnej zawartości.

Zaawansowane aplikacje pozwalają na śledzenie, profilowanie i dopisywanie coraz to nowych informacji o użytkowniku, ilekroć pozostawi po sobie jakiś ślad w sieci. Istnieją programy, które po podaniu adresu e-mail szukanej osoby, potrafią prześledzić wszystkie listy i fora dyskusyjne, w poszukiwaniu wpisów dokonanych przez tę osobę. Na ich podstawie często można zdobyć informacje na temat zainteresowań, przekonań, itp. danego użytkownika.

3.5. Studia przypadku dobrych praktyk w zakresie wykorzystania przez gminy narzędzi informatycznych w celu realizacji funkcji informacyjno-promocyjnej

Komputer to narzędzie, bez którego trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie większości instytucji, organizacji i firm, w tym także jednostek samorządu terytorialnego. Wciąż jednak narzędzie to w przypadku gmin jest wykorzystywane w podstawowym zakresie. Poniżej zaprezentowano dwa przykłady bardziej zaawansowanego zastosowania komputera i Internetu w zarządzaniu rozwojem lokalnym na poziomie konkretnej gminy, a także w skali całego województwa w interesie wszystkich gmin. Pierwszy przykład przedstawia wykorzystanie narzędzi informatycznych w codziennych relacjach z mieszkańcami i przedsiębiorcami. Drugi przykład przedstawia jeden z ciekawszych portali regionalnych informujący o walorach turystycznych Podkarpacia i imprezach w gminach województwa.

PRZYKŁAD 3.1.

Krosno: e-urząd

W 2010 roku Urząd Miasta Krosno przy pomocy firmy Zeto-Rzeszów wprowadził system umożliwiający załatwienie wielu spraw administracyjnych za pośrednictwem Internetu.

By korzystać z elektronicznej administracji w krośnieńskim urzędzie, na-

leży posiadać podpis elektroniczny. W tym celu Urząd Miasta w Krośnie udostępnia użytkownikom tzw. pofil zaufany. Profil zaufany spełnia funkcje podobne do tych, które obecnie oferuje bankowość elektroniczna. Klienci banków mogą dokonywać większości operacji na kontach bankowych, posługując się wyłącznie loginem i hasłem. Posługując się loginem i hasłem do profilu zaufanego, można załatwić większość spraw administracyjnych za pośrednictwem Internetu. Profil zaufany zastępuje podpis kwalifikowany. W przypadku, gdy klient urzędu nie posiada podpisu kwalifikowanego – może używać loginu i hasła. Po wypełnieniu formularza o zdalny dostęp do Elektronicznego Urzędu – klient musi jeden raz udać się do urzędu, gdzie przedstawia dokument tożsamości oraz podpisuje umowę o korzystaniu z Elektronicznego Urzędu. Od urzędu zależy, czy umowy będą podpisywane, czy też będzie wystarczała weryfikacja dokumentu tożsamości oraz jaki typ spraw można załatwić za pomocą profilu zaufanego.

Źródło: http://eurzad.umkrosno.pl.

e-urząd jest platformą elektroniczną, która umożliwia załatwienie sprawy w urzędzie przez Internet. Chcąc załatwić sprawę w urzędzie – wchodzimy na stronę urzędu i pobieramy odpowiedni formularz. Po jego wypełnieniu podpisujemy formularz podpisem elektronicznym i wysyłamy do urzędu.

Formularz trafia do elektronicznej skrzynki podawczej w urzędzie, która odsyła petentowi formularz z urzędowym potwierdzeniem odbioru, a druga kopia jest przekazywana do elektronicznego obiegu dokumentów. Na podstawie przesłanego formularza, w systemie obiegu dokumentów zakładana jest sprawa, którą zajmują się pracownicy urzędu. Petent zawsze może zalogować się do e-urzędu i sprawdzić, na jakim etapie znajduje się jego sprawa. Można w tym miejscu również pobrać lub przeglądać załączniki plikowe. Po załatwieniu sprawy urząd przesyła odpowiedź, która przechodzi przez elektroniczną skrzynkę podawczą i trafia do e-urzędu. Po zalogowaniu petent może pobrać stosowne dokumenty.

Na e-urząd składają się następujące elementy:

Formularze elektroniczne – czyli odpowiedniki papierowych druków formularzy. Otwierają się one w oknie przeglądarki. Po wypełnieniu wszystkich rubryk – klient zapisuje treść i dokonuje podpisu elektronicznego za pomocą karty klienta. Klient składa zamówienia na formularzu według przyjętych

wzorów. Na formularzu oprócz standardowych elementów można umieścić elementy graficzne lub inne obiekty zaproponowane przez gminę. Aby zamówić formularze, należy przesłać na adres e-mail firmy stosowane przez gminę formularze w PDF, WORD i innych programach. Na tej podstawie zostają wykonane i uruchomione formularze. Technologia elektronicznych formularzy jest własnością prawną i intelektualną firmy Zeto Rzeszów Sp. z o.o.

Podpis elektroniczny – to karta (o wymiarach karty bankomatowej), opatrzona z zewnątrz danymi klienta. Karta posiada układ elektroniczny zawierający zaszyfrowane dane klienta oraz certyfikat elektroniczny kwalifikowany z bitem niezaprzeczalności (podpisu złożonego tą kartą nie można się wyprzeć). Karta taka jest ważna przez okres ustalony podczas rejestracji, klient do takiej karty otrzymuje numer PIN, który razem z kartą jest podpisem w świetle prawa. By otrzymać kartę z podpisem elektronicznym kwalifikowanym – wystarczy zgłosić się do Centrum Certyfikacyjnego, które mieści się w firmie Zeto Rzeszów Sp. z o.o. Do karty dołącza się dodatkowo czytnik kart (najczęściej zewnętrzne urządzenie USB).

Elektroniczna Skrzynka Podawcza – jest to serwer, do którego formularz gminy jest wysyłany. Skrzynka podawcza jest wyposażona w bardzo kosztowne urządzenie kryptograficzne oznaczone jako HSM (*Hardware Security Module*). Urządzenie to podpisuje formularz znacznikiem czasu oraz specjalnym certyfikatem serwera, a następnie jedną kopię odsyła do klienta, a drugą do urzędu. Technologia oprogramowania elektronicznej skrzynki podawczej jest własnością prawną i intelektualną firmy Zeto Rzeszów Sp. z o.o.

Urzędowe Poświadczenie Odbioru – to mechanizm, który odsyła do klienta potwierdzenie złożenia dokumentu w urzędzie. Zwykle jest to list e-mail z formularzem w załączniku. Formularz ten jest opatrzony podpisem, certyfikatem serwera i znacznikiem daty przyjęcia dokumentu. Technologia oprogramowania urzędowego poświadczenia odbioru jest własnością prawną i intelektualną firmy Zeto Rzeszów Sp. z o.o.

Obieg dokumentów – to system używany obligatoryjnie przez urzędy. Elektroniczna Skrzynka Podawcza wysyła formularz klienta do kancelarii elektronicznej urzędu, gdzie błyskawicznie jest on przekazany do kompetentnych osób. Osoby te mogą przekazywać sprawę dalej do innych działów, w trakcie do sprawy dochodzą inne dokumenty, komentarze, mapy, załączniki. Dzięki e-urzędowi można śledzić tok sprawy, oglądać dołączone dokumenty, dodawać komentarze i kolejne załączniki.

Platforma e-urzędu – składa się z wszystkich powyższych elementów oraz aplikacji internetowych, które obsługują formularze, odbierają je od klienta i pozwalają na komunikację klienta z urzędem. e-urząd komunikuje się z najbardziej znanymi systemami obiegu dokumentów za pomocą przyjętego przez formę Zeto standardu XML. Jeżeli obieg dokumentów klienta nie współpracuje z e-urzędem, można taką współpracę przygotować i uruchomić.

*Platforma e-urzędu (Elektroniczna Skrzynka Podawcza, Urzędowe Poświadczenie Odbioru) oraz technologia Elektronicznych Formularzy z podpisem elektronicznym są własnością prawną i majątkową firmy Zeto Rzeszów Sp. z o.o.

Wszystkie dokumenty wysłane drogą elektroniczną muszą zostać podpisane podpisem elektronicznym. W przypadku braku podpisu użytkownik może skorzystać z tzw. profilu zaufanego oferowanego przez urząd. W celu korzystania z możliwości składania dokumentów w postaci elektronicznej przez Elektroniczną Skrzynkę Podawczą niezbędne jest posiadanie certyfikatu podpisu elektronicznego.

Certyfikat kwalifikowany można nabyć u jednego z trzech dostawców:

- Unizeto CERTUM Certification Authority;
- Sigillum – Polskie Centrum Certyfikacji Elektronicznej;
- Krajowa Izba Rozliczeniowa – Ośrodek Zarządzania Kluczami.

Aby wysłać wniosek do urzędu należy założyć konto w e-urzędzie.

Aktualnie Urząd Miasta w Krośnie udostępnia następujące formularze:

- Formularze ogólne
  - Formularz ogólny dla osób prawnych
  - Formularz ogólny dla osób fizycznych
- Działalność gospodarcza
  - Wznowienie działalności gospodarczej
  - Zakładanie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną
    - Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej
    - Informacja o rodzaju wykonywanej działalności gospodarczej
    - Informacja o rachunkach bankowych
    - Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej
  - Zaprzestanie wykonywania działalności gospodarczej – likwidacja
  - Zawieszenie wykonywania działalności gospodarczej
  - Zmiana miejsca zamieszkania przedsiębiorcy
    - Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej
    - Informacja o rodzaju wykonywanej działalności gospodarczej
    - Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej
  - Zmiany w prowadzonej działalności gospodarczej
    - Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej
    - Informacja o rodzaju wykonywanej działalności gospodarczej
    - Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej
    - Sprawy obywatelskie
  - Wpisanie wyborcy na wniosek do rejestru wyborców
  - Wniosek o usunięcie odpadów z azbestu
  - Wniosek o zapomogę zdrowotną dla nauczycieli
- Pozostałe zezwolenia i wnioski
  - Wniosek o udostępnienie danych ze zbioru danych osobowych

- Wniosek o wydanie zaświadczenia
- Komunikacja
  - Zawiadomienie o zbyciu pojazdu

Źródło: http://eurzad.umkrosno.pl.

PRZYKŁAD 3.2.

Podkarpacki Regionalny Portal Turystyczny
www.podkarpackie.travel.pl

Polska Organizacja Turystyczna od 2003 roku organizuje konkurs na „Najlepszy Produkt Turystyczny". Nagrody przyznawane są przez Kapitułę, w skład której wchodzą eksperci- praktycy z branży turystycznej. Jest to nagroda dla wyjątkowych atrakcji turystycznych w Polsce. Nadawana jest ona nowatorskim i przyjaznym turystom miejscom, obiektom, imprezom oraz przedsięwzięciom realizowanym na poziomie regionalnym i lokalnym.

Certyfikat stanowi rekomendację i gwarancję spędzenia w sposób wyjątkowy czasu wolnego w Polsce, tzn. przeżycia wielu niezapomnianych doznań kulturalnych, rozrywkowych, a także rekreacyjno-przygodowych. Od 2008 r. przyznawany jest Złoty Certyfikat dla już certyfikowanych produktów turystycznych, które w wyjątkowy sposób rozwinęły się pod względem atrakcyjności turystycznej. Aktualnie Złotym Certyfikatem szczycą się Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego oraz Kanał Augustowski-Szlak Papieski. Obecność na liście certyfikowanych atrakcji to wielka szansa na promocję i rozwój regionu.

Polska

Najlepszy produkt turystyczny:
Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej

Źródło: www.PolskaPodajDalej.pl.

Wśród 33 rekomendowanych przez Polską Organizację Turystyczną w 2010 roku atrakcji turystycznych w Polsce, podkarpackie było jednym z dwóch województw (obok opolskiego), które nie posiadało nawet jednego produktu turystycznego najwyższej klasy. Wykreowanie takiego produktu na Podkarpaciu wymaga nie tylko inwestycji i zaangażowania samorządów, ale także ciągłych działań promocyjnych, w tym również z wykorzystaniem takich narzędzi, jak portale turystyczne. Jednym z dobrych przykładów ciekawego i funkcjonalnego portalu promującego region jest portal prowadzony przez Podkarpacką Regionalną Organizację Turystyczną (PROT), jedną z 16 regionalnych organizacji turystycznych działających w Polsce. Portal jest częś-

cią projektu „Powołanie Centrum Wsparcia Turystyki Transgranicznej" i został dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina INTERREG III A/TACIS CBC.

Prezentowane na portalu podkarpackie krajobrazy pokazują, że jest to jeden z najpiękniejszych, najbardziej atrakcyjnych turystycznie, a jednocześnie wciąż jeszcze mało znanych zakątków Europy. Portal jest pełen ciekawych informacji o walorach przyrodniczo-krajobrazowych regionu i atrakcjach wiekowych miast: Rzeszowa, Przemyśla, Sanoka, Jarosławia i Krosna. Na stronach tematycznych portalu można zapoznać się ze staropolską gościnnością mieszkańców przyciągającą licznych turystów nie tylko z kraju, ale i z zagranicy. Z marketingowym wyczuciem prezentowana jest oferta dla aktywnych turystów, miłośników oznakowanych szlaków pieszych, konnych, rowerowych, samochodowych, sportów wodnych czy też amatorów szybowania na lotniach i szybowcach. Jest także atrakcyjnie przedstawiona oferta dla wędkarzy, miłośników łowiectwa i narciarzy. Główne strony tematyczne portalu przedstawia załącznik 1. Aktualizowane na bieżąco: kalendarz wydarzeń w gminach województwa (załącznik 2), przewodnik po regionie, lokalne atrakcje turystyczne, newsletter dla zainteresowanych oraz konkursy dla turystów wzbogacają wartość użytkową i marketingową portalu. A angielska i ukraińska wersja językowa znakomicie poszerzają krąg potencjalnych użytkowników portalu oraz być może przyszłych gości Podkarpacia z zagranicy.

Źródło: www.podkarpackie.travel.pl.

Załącznik 1. Główne strony tematyczne portalu www.podkarpackie.travel.pl

Strona główna
Obsługa turystów
► Informacja turystyczna
► Przewodnicy
► Biura podróży

► Wypożyczalnie samochodów
► Wypożyczalnie rowerów
► Wypożyczalnie sprzętu rekreacyjnego
Co zobaczyć?
► Zabytki UNESCO
► Pomniki historii
► Zamki, dwory, pałace
► Skanseny, muzea
► Zabytki sakralne
► Twierdze, fortyfikacje
► Zabytki kultury żydowskiej
► Parki narodowe
► Parki krajobrazowe
► Rezerwaty przyrody
► Szlaki piesze
► Szlaki konne
► Szlaki rowerowe
Gdzie spać i jeść?
► Noclegi
► Gastronomia
► Agroturystyka
► Uzdrowiska
Jak spędzić czas?
► Kulturalnie
► Rozrywkowo
► Na sportowo
Linki
► INSTYTUCJE
► MEDIA
► PARTNERZY
► PARTNERZY
Galeria zdjęć Wydawnictwa O Nas Kontakt

Źródło: www.podkarpackie.travel.pl.

Załącznik 2. Kalendarz wydarzeń w województwie podkarpackim

Kalendarz wydarzeń

Karpackie Dni Zielonej Turystyki w Lutowiskach
Data imprezy: 20-22 sierpnia 2010 r. ...

Cieszanów Rock Festiwal
Trzy dni rockowego święta 20-22 sierpnia 2010 r. ...

Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej i Kameralnej
Data imprezy: 16 sierpnia ...

Co Niedzielę w Zagrodzie
Data imprezy: 15-29 sierpnia 2010 r., Kolbuszowa ...

Festiwal Kuchni Myśliwskiej i Wina
Data impreza: 15 sierpnia 2010 r., Krasiczyn...

Bieszczadzkie Spotkanie ze Sztuką
Data imprezy: 12-15 sierpnia 2010 r., Cisna-Dołżyca-Wetlina ...

III Dni Pamięci
o Żydowskiej Społeczności Rymanowa. Data imprezy: 12-14 VIII ...

Chopin Pod Cieniami
Pierwszy koncert: 12 sierpnia 2010 r. ...

Źródło: www.podkarpackie.travel.pl.

Przedstawione w publikacji wybrane narzędzia i instrumenty marketingu odgrywają coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Potwierdzeniem tego są zaprezentowane w publikacji najnowsze przykłady wykorzystania tych narzędzi zarówno przez podstawowe jednostki samorządu terytorialnego, tj. gminy, jak również przez województwa, a także w ramach takich obszarów jak Polska Wschodnia. Studia przypadku potwierdzają, że znaczącym czynnikiem zwiększenia roli marketingu w codziennej działalności polskich gmin są środki unijne. Ich wykorzystanie jest uzależnione m.in. od jakości polityki marketingowej prowadzonej przez gminy. Szczególnego znaczenia w tych warunkach nabiera umiejętność przygotowania skutecznej strategii marketingowej. Zaprezentowana w publikacji koncepcja marketingu terytorialnego jako źródła pozyskiwania czynników rozwojowych przez jednostki przestrzenno-administracyjne jest dobrym narzędziem do budowy takiej strategii. Efekty społeczno-ekonomiczne strategii będą uzależnione m.in. od wykorzystania zaprezentowanych w publikacji nowoczesnych instrumentów z zakresu *public relations* i Internetu.

Wykaz polecanej literatury

1. Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
2. Andres A., *Bürgernähe und Öffentlichkeitsarbeit*, „Der Städtetag", nr 4/1988.
3. Bajdak A. i in., *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.
4. Barczak B., *Marketing w zarządzaniu gminą*, „Samorząd Terytorialny", nr 11/1999.
5. Bogdanowicz J., *Marketing komunalny – z doświadczeń niemieckich i polskich*, „Marketing i Rynek", nr 4/1997.
6. Booms B.H., Mitner M.J., *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firm's*, [in:] Donnelly J., George W.R., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago 1981.
7. Cudowski B., Czech E., *Marketing w administracji publicznej w RFN*, „Samorząd Terytorialny", nr 4/1994.
8. Czornik M., *Promocja miasta*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
9. Dejnaka A., *Jak tworzyć identyfikację wizualną w Internecie,* http://www.e-marketing.pl./artyk/artyk88.php.
10. *Dobre praktyki e-mail marketingu*, IAB, Polska 2009.
11. Domański T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
12. Domański T., *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
13. Domański T., *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Agencja Rozwoju Komunalnego, Wydawnictwo Hanal Books, Warszawa 1999.
14. Esser W., *Marketing – Konzept Krefeld*, [w:] *Stadtmarketing in der Diskussion – Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen*, ILS Schriften, nr 56, Duisburg 1991.
15. Flis J., *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
16. Gajdzik B., *Orientacja marketingowa gminy*, „Marketing i Rynek", nr 2/1998.
17. Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] Domański T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
18. Gorzkowska A., *Orientacja marketingowa gmin w perspektywie integracji z Unią Europejską*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni euro-*

pejskiej – etnocentryzm czy globalizacja?, Centrum Badań i Ekspertyz, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999.
19. Grabow B., Hollbach-Gromig B., *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*, „Difu-Beitrage zur Stadtforschung", Berlin 1998.
20. Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
21. Hetzel P., *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?*, [w:] Domański T. (red.), *Marketing terytorialny*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
22. Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem – strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
23. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
24. Junghardt R., *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Fundacja im. F. Eberta, Biuro na Śląsku, Gliwice 1996.
25. Karwowski J. (red.), *Marketing w rozwoju regionu (wybrane zagadnienia)*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
26. Karwowski J. (red.), *Partnerstwo w regionie*, Wyd. PTE, Szczecin 2004.
27. Klasik A. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, Prace Naukowe AE w Katowicach im. K. Adamieckiego, Katowice 2001.
28. Koćwin P., *Marketing terytorialny – narzędzia kształtowania konkurencyjności obszarów (regionów, gmin)*, [w:] Kramer T. (red.), *Problemy współczesnego marketingu*, Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, WSZMiIO, Katowice 1998.
29. Komorowski J., *Marketing miejski i jego znaczenie we współczesnym rozwoju miasta*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu", Prace z zakresu gospodarki przestrzennej, seria I, nr 206, Poznań 1993.
30. Kotler Ph., Andreasen A.R., *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*, wyd. IV, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1991.
31. Kotler Ph., Haider D.H., Rein I., *Marketing Place`s – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, Staates and Nations*, The Free Press, New York 1993.
32. Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall Int., Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
33. Kotler Ph., *Marketing für Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart 1978.
34. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
35. Łuczak A., *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*, „Samorząd Terytorialny", nr 11/1999.
36. Maciejowski T., *Firma w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

37. Marak J., *Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna*, Materiały seminarium „Zachowania podmiotów sfery konsumpcji", Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1993.
38. Marak J., *Marketingowa strategia rozwoju turystyki – na przykładzie gminy Oborniki Śląskie*, „Samorząd Terytorialny", nr 12/1994.
39. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
40. Markowskie T. (red.), *Marketing terytorialny*, KPZK PAN, „Studia", t. L II, Warszawa 2003.
41. Misiąg F., *Badanie orientacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] *Rynek i konsumpcja – Raporty z badań – rok 2000*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie, Warszawa 2001.
42. Obrębalski M. (red.), *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
43. Olszewska J., *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek", nr 11/2000.
44. Palupski R., *Marketing kommunaler Verwaltungen*, Gebundene Ausgabe, Oldenbourg – München 1997.
45. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.
46. Podemski K., *Badania marketingowe zlecane przez władze lokalne w Wielkiej Brytanii narzędziem zarządzania zorientowanego na mieszkańców*, „Samorząd Terytorialny", nr 11/1993.
47. Purgat A., Reszel R., *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 1997.
48. Rudolf W., *Marketing terytorialny jako rynkowo zorientowana filozofia zarządzania miastem i regionem*, „Zeszyt Naukowy" WSEiA, nr 1, Kielce 1999.
49. Schmidt K., *City Marketing in Germany*, [w:] *Urban Marketing in Europe*, ed. Gaston Ave e Franco Corsico, Torino 1994.
50. Serwatowski W., *Przyjazny wizerunek województw*, „Aida Media", nr 12/1998.
51. Siemiński W., *O marketingu gminy*, „Wspólnota", nr 51-52/1996.
52. Skibiński Z., Ambroziak E., Połczyński K., Radzymiński P., *Promocja gospodarcza miast i regionów*, Wydawnictwo EPG, Warszawa 1995.
53. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
54. Sumień T., *Marketing obszarowy miast, gmin, regionów – ważny instrument rozwoju zrównoważonego*, „Człowiek i Środowisko", t. 21, nr 2/1997.
55. Szromnik A., *Marketing komunalny – rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny", nr 3/1996.
56. Szromnik A., *Marketing sektorowy – nowe szanse rozwoju oferty dydaktycznej z zakresu marketingu w szkołach wyższych*, [w:] *Współczesne ten-*

dencje rozwojowe marketingu i ich wpływ na procesy nauczania, Materiały Konferencji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
57. Szromnik A., *Marketing terytorialny – geneza, rynki i podmioty oddziaływania*, [w:] Domański T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
58. Szromnik A., *Marketingowa koncepcja stymulacji inwestycji zagranicznych w miastach i regionach*, „Samorząd Terytorialny", nr 1-2/1999.
59. Szulce H., Florek M. (red.), *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
60. Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005.
61. Szymla Z., *Determinanty rozwoju gospodarczego*, Ossolineum, Wrocław 2000.
62. Walsh K., *Marketing in Local Government*, Longman, London 1989.
63. Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.
64. Zimnicki M., *Jak zaistnieć w Internecie: firmowa storna www*, „Magazyn Internet", nr 5/2003.
65. Żabińska T. (red.), *Analiza strategiczna gminy na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
66. Żabińska T., Żabiński L., *Marketing strategiczny gminy (refleksje teoretyczno-metodyczne)*, [w:] Kuźnik F. (red.), *Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych*, Materiały Konferencji, PTE Katowice – AE Katowice, Katowice 1996.