

Paweł Dziekański\*

## Promocja jako element komunikacji JTS z otoczeniem

### Promotion as part of the JTS's communication with the environment

#### Wstęp

Jednostki Samorządu Terytorialnego są zobowiązane do budowania wieloletnich strategii komunikacji z otoczeniem oraz powinny podejmować działania wspierające kształtowanie tożsamości regionów i ich mieszkańców. Kadra zarządzająca, urzędnicy i pracownicy gmin, miast, powiatów i regionów czyli osoby odpowiedzialne za realizację celów strategicznych muszą zdobywać nowe kompetencje oraz poszerzać wiedzę, korzystając również z najlepszych praktyk i doświadczeń międzynarodowych. W warunkach gospodarki rynkowej skuteczne osiągnięcie przez przedsiębiorstwa celów biznesowych jest możliwe jedynie wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmie działania umożliwiające osiągnięcie korzystniejszej pozycji na rynku w stosunku do konkurentów i w efekcie zdobędzie nad nimi trwałą przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie. Korzystniejsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do innych konkurentów, wymaga skutecznego przewyciężania ograniczeń zarówno ze strony zmiennego otoczenia, jak i ze strony potencjału przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Procesy zarządzania JST wymagają od jego struktur samorządowych pozyskiwania, przetwarzania i generowania szeregu strumieni informacyjnych. Pozwalają one im bowiem z jednej strony na podejmowanie prawidłowych decyzji oraz działań w stosunku do gospodarki, społeczności i środowiska, a z drugiej warunkują skuteczność i efektywność tych decyzji. Decyzje o tym kiedy, jakie, jak pozyskiwać, przetwarzać i generować informacje, istotne z punktu widzenia zarządzania miastem, składają się na politykę zarządzania informacją, której kreatorami są jego władze, pracownicy wyższych szczebli miejskiej administracji oraz kierownictwo miejskich jednostek i spółek. Działania JST to generowanie informacji, których celem jest przekonanie adresatów do nabycia w sposób bezpośredni lub pośredni materialnych albo niematerialnych składników miasta. Generowanie takich informacji określane

---

<sup>1</sup>\*dr, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

<sup>1</sup> M. Angowski, *Strategie konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*. W: D. Niezgoda (red.), *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Akademia Rolnicza w Lublinie, Lublin 2005, s. 108.

jest kategorią promocji. Promocja jest zatem jednym z informacyjnych narzędzi realizacji koncepcji rozwoju miasta.

### **Rozwój lokalny i regionalny – definicja, instrumenty, czynniki, istota**

Aprobując stwierdzenie, że gospodarka lokalna to suma działań poszczególnych podmiotów gospodarczych, ale także polityka władz, mająca na celu stworzenie warunków optymalnej efektywności procesów produkcji i usług<sup>2</sup>, należy oczekiwać kierunkowych działań, ze strony samorządów lokalnych, łagodzących stany utrudniające funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Prezentowany pogląd ma swoje uzasadnienie w coraz powszechniej wyrażanej opinii, że kolejne etapy rozwoju wymagają pewnych działań inicjujących procesy odchodzenia od przypadkowości, dopasowania oferty sektora do aktualnych potrzeb człowieka. Oczywiście jest, że żadne przedsięwzięcie nie miałyby miejsca, gdyby nie było oczekiwane<sup>3</sup>. Należy jednak zauważyć, że oczekiwania społeczne związane ze stanem rozwoju sektora usług rynkowych dotyczą przede wszystkim zaspokajania rosnących potrzeb mieszkańców przez racjonalne wykorzystanie miejscowych zasobów społeczno - ekonomicznych i środowiskowych.

Jeżeli by wszystko działo się w tym samym czasie, wówczas nie byłoby w ogóle rozwoju. Jeżeli by wszystko znajdowało się w tym samym miejscu, wówczas nie byłoby w ogóle odrębności. Tylko przestrzeń umożliwia istnienie odrębności, które następnie rozwijają się w czasie<sup>4</sup>. Ogólnie rozwój regionalny oznacza wzrost potencjału gospodarczego regionów oraz trwałą poprawę ich konkurencyjności i poziomu życia ludności, przyczyniające się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju<sup>5</sup>. Rozwój lokalny jest procesem wielowymiarowym i ma charakter integralny. Do podstawowych jego wymiarów należy zaliczyć<sup>6</sup>: społeczny - procesy zmian demograficznych i społecznych oraz zmian w środowisku kulturalnym; środowiskowy - zmiany w środowisku przyrodniczym i w infrastrukturze służącej ochronie tego środowiska; infrastruktury - rozwój infrastruktury w różnych dziedzinach,

<sup>2</sup> K. Telka, *Rola inwestycji gminnych w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym*. W: K. Głąbicka (red.) *Spójność społeczno-ekonomiczna; implikacje regionalne*. Radom 2004, s. 65-85.

<sup>3</sup> T. Bajerowski, *Programowanie zmian przestrzeni, transformacje systemów przestrzennych, zarządzanie przestrzenią w makroskali*. W: T. Bajerowski (red.), *Podstawy teoretyczne gospodarki przestrzennej i zarządzania przestrzenią*, Olsztyn 2003, s. 182-214.

<sup>4</sup> A. Lössch, *Gospodarka przestrzenna. Teoria lokalizacji*. PWE, Warszawa 1961, s. 380.

<sup>5</sup> M. Kozak, A. Pyszkowski, R. Szewczyk, *Słownik rozwoju regionalnego*. PARR, Warszawa 2011, s.46.

<sup>6</sup> W. Kosiedowski, *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju lokalnego i regionalnego*. Toruń 2005, s. 20-23; A. Klasik, F. Kuźnik, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*. Katowice 2001, s. 21.

m.in.: transport, telekomunikacja, elektroenergetyka, zaopatrzenie w wodę, odprowadzenie ścieków, ciepłownictwo; gospodarczy - procesy rozwoju bazy ekonomicznej gmin; przestrzenny - nowe formy zagospodarowania przestrzennego, zmiany w zagospodarowaniu, nowe zagospodarowane tereny.

G. Gorzelak<sup>7</sup> wzbogaca ocenę poziomu rozwoju regionów o określenie ich roli w gospodarce krajowej. Uwzględnia więc relacje tempa rozwoju poszczególnych regionów w odniesieniu do ich wkładu w rozwój całej gospodarki oraz do nakładów jakie gospodarka ta ponosi dla ich rozwoju. W rezultacie wyróżnia się cztery typy regionów, tj. silne i słabe oraz wyzyskiwane i wyszukujące.

Na rozwój w skali regionalnej składają się następujące elementy<sup>8</sup>: wzrost gospodarczy i zatrudnienie, wzrost dobrobytu i jakości życia ludności, rozwój technologiczny i innowacje, restrukturyzacja działalności gospodarczych, rozwój usług i zasobów społecznych, wzrost ruchliwości zawodowej, społecznej i przestrzennej, rozwój infrastruktury instytucjonalnej, poprawa jakości środowiska, wzbogacenie tożsamości regionalnej i procesy integracyjne.

Zmiany określające rozwój regionalny dotyczą zarówno aspektów ilościowych jak i jakościowych. Procesy te wiązać się muszą z pożądanymi zmianami strukturalnymi.

Charakterystyczną cechą procesów rozwojowych współczesnego świata jest to, iż ujawniły się negatywne skutki społeczne, ekologiczne i ekonomiczne rewolucji naukowo-technicznej. Problematyka rozwoju lokalnego od niedawna stała się przedmiotem szczególnego zainteresowania wielu dyscyplin naukowych oraz praktyki społeczno-gospodarczej. Do najważniejszych przyczyn należą narastanie niezamierzonych i niepożądanych negatywnych skutków rewolucji naukowo-technicznej, wzrost konfliktów w gospodarowaniu przestrzenią (degradacje środowiska, przestrzeni staje się dobrem rzadkim i zagrożonym), poszukiwanie nowych źródeł wspomaganie rozwoju społecznego, wykorzystanie korzystnych cech lokalności w procesach innowacji i rozwoju ekonomicznego, znaczenie rozwoju lokalnego dla procesu transformacji systemowej w Polsce.

Samorząd oznacza, że lokalna społeczność, reprezentowana przez wybrane władze, posiada własny majątek i własny budżet, ale też jest zobowiązana do zaspokajania potrzeb ludzi określonych przez prawo. Parlament nawet w drodze ustawy nie ma prawa wprowadzać dodatkowych ograniczeń, gdyż byłoby to zaskarżone do Trybunału Konstytucyjnego. Samorząd jest więc formą organizacji państwa opartego na zdecentralizowanej władzy, na ograniczeniu uprawnień administracji centralnej tylko do tych

<sup>7</sup> G. Gorzelak, *Reforma ekonomiczna w Polsce na tle rozwoju regionalnego*. „Ekonomista” 1989..

<sup>8</sup> A. Klasik, F. Kuźnik, *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*. W: Z. Szymła (red.), *Konkurencyjność miast i regionów. Praca zbiorowa*. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 23.

spraw, którymi musi się zajmować jedynie w imię interesu wszystkich obywateli. A to, czym nie musi zarządzać państwo – powinno być przekazane ludziom, być jak najbliższym obywatela. A więc – maksimum do gmin, a to, czego gmina dokonać nie może – do powiatu, a czemu powiat nie podoła – to w myśl tej zasady pomocniczości – do województwa.

Według naszej Konstytucji, samorząd terytorialny „jest wspólnotą ludzi istniejącą z mocy prawa i obejmującą ogół mieszkańców jednostki terytorialnej” (art.16 ust.1), która „wykonuje zadania publiczne nie zastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych” (art.163). Polska jest sygnatariuszem Europejskiej Karty Samorządu Publicznego. Podstawowe zasady tego porozumienia to przede wszystkim prawo samorządów do samodzielnego zarządzania istotnym zakresem spraw publicznych, przekazywanie władzom najbliższym obywatelom wykonywania zadań publicznych z uwzględnieniem zasady efektywności, zapewnienie przez państwo samorządom lokalnym prawnych i finansowych środków umożliwiających realizację powierzonych im zadań.

R. Broszkiewicz wskazuje, iż gospodarka lokalna to określony układ podmiotowy, przedmiotowy, strukturalny i przestrzennie delimitowany charakteryzujący się funkcjami zewnętrznymi i wewnętrznymi względem społeczności zamieszkującej na obszarze podziału administracyjnego, tj. poniżej stopnia wojewódzkiego<sup>9</sup>. Jako zbliżoną do powyższej można traktować opinię A. Zalewskiego, dla którego gospodarka lokalna jest zbiorem współzależnych podmiotów gospodarujących, działających na terenie gminy, z których każdy spełnia określone funkcje i dąży do realizacji własnych celów<sup>10</sup>. Wymienia on również rodzaje wskazanych podmiotów – są to: jednostki gospodarcze, gospodarstwa domowe, instytucje i władze lokalne<sup>11</sup>.

Wyłączna realizacja obligatoryjnych zadań przekazanych w drodze decentralizacji administracji państwowej nie zapewni układom lokalnym optymalnej ścieżki rozwojowej. Konieczne są działania wynikające z własnej inicjatywy, zmierzające do permanentnej restrukturyzacji niemalże wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego i sanacji zasobów materialnych oraz niematerialnych. Wymagają one jednak chęci, wiedzy, pomysłowości, często dodatkowych zasobów finansowych a przede wszystkim skupienia miejscowej ludności wokół idei rozwoju lokalnego. Jedynie z aktywności ludzi tworzących

<sup>9</sup> R. Broszkiewicz, *Mechanizmy i instrumenty sterowania procesami rozwoju gospodarki lokalnej i samorządowej w Polsce*. W: *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*. PN AE we Wrocławiu nr 734, Wrocław 1996, s. 33.

<sup>10</sup> A. Zalewski, *Ekonomika rozwoju lokalnego (wybrane zagadnienia)*. W: *Gospodarka miejska*. SGH, Warszawa 1995, s. 8.

<sup>11</sup> Por. np. M. Trojanek, *Kształtowanie atrakcyjności obszaru jako potencjalnego miejsca lokalizacji inwestycji*. W: *Strategia i polityka rozwoju gmin i województw – podstawy metodyczne*. Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa – Poznań – Zielona Góra 1996, s. 139.

samorząd zrodzić się może optymalny rozwój lokalny. Reguły tej nigdy nie zastąpi uznaniowe obdarowywanie, to tym to owym „pomysłem”, społeczności lokalnej przez władze gminy w zamian za poparcie podczas wyborów. Fakt ten dotyczy praktycznie każdego państwa i nie trzeba chyba nikogo przekonywać jak doniosłe znaczenie ma on dla naszego kraju<sup>12</sup>.

Znaczny stopień formalnej samodzielności finansowej demokratyczno – samorządowej gminy oraz jej odpowiednie, materialne zabezpieczenie finansowe są wskaźnikami autonomii wspólnoty gminnej a jednocześnie gwarancją niezależności w realizacji zadań. Samodzielność finansowa, którą należy utożsamiać z prawem uchwały własnego budżetu, jest jedną ze współcześnie podnoszonych najważniejszych cech samorządu terytorialnego<sup>13</sup>. Jednak samodzielności finansowej nie można rozpatrywać w oderwaniu od jej materialnego zabezpieczenia, na które składają się dochody i majątek komunalny. Oba te czynniki pretendują do rangi cech w największym stopniu decydujących o faktycznej samorządności a więc i o możliwościach samodzielnego kształtowania rozwoju lokalnego.

Rozwój dokonuje się głównie w wyniku inwestycji, zarówno nowych, jak i modernizacyjnych. Ograniczoność środków inwestycyjnych sprawia, że nie jest możliwe zaspokojenie potrzeb inwestycyjnych wszystkich jednostek terytorialnych. W tej sytuacji stymulowanie rozwoju pobudza konkurencję między tymi jednostkami o pozyskanie inwestycji. W jej wyniku tylko część jednostek terytorialnych zdoła pozyskać inwestorów. Tą częścią są z reguły gminy, mogące zapewnić przedsiębiorstwom konkurencyjne warunki gospodarowania na swoim terenie.

Między tymi funkcjami występuje wiele zależności i wzajemnych uwarunkowań. Bez ich rozpoznania i uwzględnienia w procesie przebudowy gospodarki i państwa osiągnięcie zamierzonych celów będzie utrudnione. Pojawia się konieczność zapewnienia minimum spójności oraz równoległego rozwiązywanie problemów transformacji w ujęciu globalnym i terenowym. Uwzględnienie aspektów regionalnych i lokalnych ma znaczenie także ogólniejsze, bowiem uzyskanie społecznego wsparcia dla reform jest łatwiejsze, gdy cele reformy tłumaczymy na język konkretnych rozwiązań, ukierunkowanych ku poprawie warunków życiowych społeczności w gminie, mieście, regionie. Do niedawna problematyka ekonomiki regionalnej i lokalnej w dotychczasowych próbach reformowania gospodarki zawsze postrzegana

---

<sup>12</sup> Bardzo interesujące spostrzeżenia na ten temat przedstawił B. Jałowiecki, *Narodziny demokracji w Polsce lokalnej*. Uniwersytet Warszawski – Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa 1990.

<sup>13</sup> Por. Z. Niewiadomski, *Samorząd terytorialny w Europie Zachodniej*. FRDL, Warszawa 1990, s. 7.

była jako zagadnienie drugorzędne. Był one najczęściej „dodawane” do propozycji i wdrożeń globalnych.

Zaawansowanie procesu transformacji systemowej, trudna sytuacja gospodarcza i społeczna, bezpośrednio zagrażająca dalszemu przebiegowi reform, w pełni uzasadnia potrzebę bliższej analizy zagadnień związanych z rozwojem lokalnym oraz regionalną i lokalną polityką gospodarczą. Wyjście z recesji może się dokonać tylko wówczas, gdy podjęte będą działania kompleksowe, a nie na jednym odcinku. Tymczasem polskie reformy gospodarcze charakteryzuje istota słabości, jaką jest skromne rozpoznanie bardzo złożonych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych w ujęciu regionalnym i lokalnym. Skalą obecnych niekorzystnych zjawisk byłaby mniejsza, gdyby lepiej wykorzystano lokalne czynniki rozwoju, nowe dziedziny działalności tkwiące w lokalnych i regionalnych społecznościach, instytucjach samorządowych i środowiskowych. Temu celowi powinna służyć lokalna polityka gospodarcza. Jej rangą należy uznać za szczególną w procesie przejścia do gospodarki rynkowej.

Aby skutecznie i efektywnie zarządzać w gminie, tak jak w każdej organizacji, potrzebny jest całościowy plan, umożliwiający koordynację działań. Takim planem, który zapobiega bałaganowi i chroni przed marnotrawieniem środków jest strategia rozwoju gminy. Aby strategia była rzeczywiście instrumentem zarządzania, potrzebne są dane, które odpowiednio przetworzone, umieszczone w odpowiednim kontekście stają się informacją. Z kolei odpowiednio przetworzone informacje przy pomocy ludzkiego doświadczenia i intuicji stają się wiedzą<sup>14</sup>. Kompleksowa wiedza na temat lokalnej gospodarki i wszystkich czynników mogących na nią wpływać jest niezbędna zarówno przy tworzeniu strategii rozwoju gminy, jak i przy jej wdrażaniu.

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego jest specyficzną organizacją. Ma na celu dostarczenie w sposób bezpośredni lub pośredni najwyższej jakości usług, ściśle określonego przestrzennie kręgowi odbiorców – mieszkańcom gminy. Zaspokajając potrzeby lokalnej społeczności gmina jako organizacja non-profit, gospodarująca publicznym pieniądzem musi stosować się do rachunku ekonomicznego i racjonalnie gospodarować zasobami.

Przed władzami każdej gminy stoi szeroki wachlarz zadań do realizacji. W polskim ustawodawstwie przy dzieleniu zadań lokalnych przyjęto zasadę domniemania kompetencji gmin. Pod tym terminem kryje się zasada, że zadaniami samorządu są wszystkie sprawy publiczne, o ile spełniają łącznie określone warunki:

---

<sup>14</sup> M. Kowalkiewicz, *Zarządzanie wiedzą krok po kroku: czym jest wiedza?*. „Gazeta IT” 2004, 9 (28).

- mają znaczenie lokalne (dotyczy określonej społeczności gminnej),
- nie zostały w drodze ustawy zastrzeżone na rzecz innych podmiotów<sup>15</sup>.

Przedstawione rozgraniczenie zadań, na obowiązkowe i fakultatywne, opiera się na formie, konstytuujących instytucje samorządu gminy, zapisów ustawowych. Za przykład może tu posłużyć ustawa o samorządzie terytorialnym, której art. 7. w punkcie 1 i 2, mówi, iż zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności zadania własne obejmują sprawy... [...]. Ustawy określają, które zadania własne gminy mają charakter obowiązkowy. Taka formuła nie oznacza, iż zadania fakultatywne muszą mieć charakter sporadyczny. Wszystko zależy od całokształtu modelu ustrojowego a nawet od stylu sprawowania władzy lokalnej i aktywności społeczeństwa. Zadania te gminy dzielą na zadania własne i zadania zlecone lub powierzone przez administrację rządową. Zadania własne gminy dotyczą przede wszystkim zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty. Ustawa z 1990 roku określa szczegółowo sprawy wchodzące w zakres zadań własnych gminy. Są to:

- ład przestrzenny (między innymi obowiązek tworzenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego), gospodarka terenami, ochrona środowiska,
- drogi, ulice, mosty i place, które zostały przekazane gminom, organizacja ruchu drogowego i lokalnego transportu zbiorowego,
- infrastruktura komunalna, w tym wodociągi, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków, wysypiska śmieci i utylizacja odpadów komunalnych, zaopatrzenie w energię elektryczną i ciepłą, gaz,
- ochrona zdrowia i pomoc społeczna,
- gminne budownictwo mieszkaniowe, oświata,
- kultura i kultura fizyczna,
- targowiska i hale targowe,
- zieleń komunalna, cmentarze komunalne,
- porządek publiczny i ochrona przeciwpożarowa,
- utrzymanie gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz własnych urzędów,
- zapewnienie kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej<sup>16</sup>.

Budując strategię rozwoju można wskazać na podstawowe cele, jakim ma służyć program konstruowania strategii. Jako pierwszy cel można wskazać

---

<sup>15</sup> R. Wróbel, *Cztery lata reformy. Z doświadczenia samorządu terytorialnego*. Presspublica, Warszawa 1999, s. 51-53.

<sup>16</sup> Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, Dz. U. nr 13 1996r. poz. 74, rozdz.2, art. 7.

aktywizację i rozwój społeczności lokalnej, rozwój przedsiębiorczości poprzez uspołecznienie samego procesu budowania strategii. Uspołecznienie powoduje, że społeczność lokalna integruje się wokół problemów i wspólnych interesów<sup>17</sup>. Program budowania strategii powinien pomagać w dokładnym rozpoznaniu problemów, przeszkód i zagrożeń oraz w sprawnym im przeciwdziałaniu. Efektem końcowym ma być dostarczanie społeczności lokalnej skutecznego instrumentu do zarządzania gminą.

### **Promocja jako element komunikacji z otoczeniem**

Promocja jest to forma społecznej komunikacji w dziedzinie zaspokojenia potrzeb materialnymi oraz intelektualnymi wytworami ludzkiej pomysłowości, przedsiębiorczości, aktywności gospodarczej. Jest marketingowym oddziaływaniem na klientów i potencjalnych nabywców polegającym na dostarczeniu informacji, argumentacji czy zachęty, skłaniających do nabywania oferowanych produktów i usług, jak również wytwarzającym przychylną opinię o danym podmiocie. Promocja może być również rozumiana jako zbiór czynności podejmowanych przez władze lokalne w celu poinformowania o cechach regionu jako szczególnej organizacji, która podobnie jak inne organizacje powinna oddziaływać na poszczególne grupy odbiorców komunikacji tj. mieszkańców, turystów, potencjalnych inwestorów, władze regionalne itp. występującego produktu oraz przekonania nabywców do jego nabycia. Promocja, zwana również polityką komunikacji lub komunikowania organizacji z rynkiem, stanowi integralny element strategii marketingowej organizacji. Obejmuje ona zespół działań i środków, za pomocą których organizacja przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub tę organizację, kształtuje potrzeby klientów oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu<sup>18</sup>.

Jedną z najważniejszych koncepcji działalności nowoczesnej organizacji jest marketing. P. Drucker stwierdził, że celem marketingu jest poznanie i zrozumienie klienta tak dobrze, aby produkt lub usługa odpowiadały mu i same się sprzedawały<sup>19</sup>. Koncepcja marketingowa obejmuje instrumenty związane z produktem, ceną, dystrybucją oraz aktywizacją sprzedaży. W warunkach gospodarki rynkowej i konkurencji nie wystarczy wytworzyć produkt, ustalić jego cenę oraz udostępnić go na rynku. Konsumenta trzeba przekonać do zakupu tego produktu. Stąd też instrumenty i działania związane z aktywizacją sprzedaży są integralnym elementem marketingu. Dzięki nim pozostałe instrumenty mogą w pełni oddziaływać na rynek.

<sup>17</sup> D. C. Wagner (red.), *Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin*. Municipium, Warszawa 1999, s. 12.

<sup>18</sup> J. Altkorn, *Podstawy marketingu*. Kraków 1998, s. 286.

<sup>19</sup> Por. P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*. Warszawa 1976.



Promocja jest marketingowym oddziaływaniem na klientów i potencjalnych nabywców polegającym na dostarczeniu informacji, argumentacji i obietnic oraz zachęty, skłaniających do kupowania oferowanych produktów jak również wytwarzających przychylną opinię o przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych<sup>20</sup>. Wg innej definicji promocja jest to oddziaływanie na odbiorców, polegające na przekazywaniu informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększać wiedzę na temat towarów firmy i samej firmy w celu stworzenia dla wielu preferencji na rynku<sup>21</sup>. Promocja może być również rozumiana jako zespół metod komunikacji danego przedsiębiorstwa z wybranym rynkiem<sup>22</sup> albo przekazywanie informacji o firmie, produkcie, idei (np. o zdrowym odżywianiu się) w celu skłonienia innych osób do ich zaakceptowania<sup>23</sup>.

Stworzenie systemu promocji pozwala odpowiedzieć na następujące pytania<sup>24</sup>: jaki jest najefektywniejszy sposób poinformowania rynku o zaletach produktu oferowanego przez firmę?, jak nakłonić klienta do jego zakupu?, dlaczego klienci nabywają towary konkurentów?, jakie powinny być najważniejsze proporcje nakładów ponoszonych na poszczególne komponenty systemu promocji?

W. Wrzoska pisze, że pojęcie komunikacji marketingowej jest związane z procesami przepływu informacji, które przedsiębiorstwo chce przekazywać różnym grupom odbiorców i odbierać od nich zgodnie z celami marketingowymi<sup>25</sup>. Organizacja we współczesnej gospodarce nie może funkcjonować bez komunikowania się z otoczeniem rynkowym. Opiera się ono na przepływie informacji o różnej formie i strukturze między organizacją a otoczeniem rynkowym, a w szerszym sensie również wewnątrz organizacji.

Przejrzysta komunikacja jest funkcja wprost proporcjonalna do poziomu przejrzystości w danej organizacji. Granica przejrzystej komunikacji wyznaczana jest przez obowiązujące prawo, wspólny cel oraz zakres współpracy wewnątrz i na zewnątrz organizacji niezbędny do realizacji takiego celu<sup>26</sup>.

Promocja w sieci Internet może być rozpatrywana pod względem wszystkich elementów marketingu-mix<sup>27</sup>, jednocześnie daje JST najszybszą

<sup>20</sup> T. Sztucki T., *Promocja, Sztuka pozyskiwania nabywców*. Warszawa 1995, s. 17.

<sup>21</sup> A. Sznajder, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*. Warszawa 1993, s. 4.

<sup>22</sup> K. P. Mazur, *Marketing usług edukacyjnych*. Warszawa 2001, s. 85.

<sup>23</sup> A. Wiśniewski, *Marketing*. Warszawa 1995, s. 175.

<sup>24</sup> T. Kramer, *Podstawy marketingu*. Warszawa 1996, s. 145.

<sup>25</sup> W. Wrzoska, *Strategie marketingowe*. Warszawa 2004, s. 175.

<sup>26</sup> *Duch przejrzystości*, Fundacja Transparent Company, Warszawa, lipiec 2007.

<sup>27</sup> S. Willson, I. Abel, *So you want to get involved in E-commerce*. "Industrial Marketing Management" 2002, 31, s. 91.

możliwość dotarcia do dużej liczby odbiorców informacji. Promocję na stronie WWW można rozpatrywać według podziału na działania promocyjne realizowane na własnej stronie WWW (w tym przypadku stronie WWW miasta) oraz promocje realizowane w sieci WWW poza własną stroną. Istotną kwestią związaną z realizacją promocji na stronie WWW jest wykorzystanie dużej pojemności informacyjnej Internetu. Duża pojemność informacyjna jest cechą, która umożliwia zawarcie szczegółowych informacji dotyczących promowanego produktu. Miasta wykorzystując cechę dużej pojemności nowego medium mają możliwość zawarcia w nowym medium szczegółowych charakterystyk oferowanych subproduktów. Promocja subproduktów na stronach WWW może się objawiać w poświęcaniu oddzielnych sekcji na stronach WWW subproduktom. Oprócz rozbudowanych sekcji dotyczących subproduktów miasta mogą również starać się wykorzystywać takie instrumenty reklamowe jak np. krótkie hasła reklamowe co wskazywałoby na większą rolę Internetu jako medium reklamowego.

Promocja na stronach WWW jest często wykorzystywanym narzędziem promocji JST. Jednakże strony internetowe służą przede wszystkim realizacji funkcji informacyjnej promocji. Świadczy o tym choćby liczba zamieszczanych haseł reklamowych. Strony internetowe nie różnią się znacząco w realizacji działań promocyjnych. Wskazują na to niskie wartości współczynnika korelacji rozpatrywanego dla cech wielkości miast oraz poszczególnych cech świadczących o zakresie promocji na stronach WWW miast, czyli liczby podstron, liczby promowanych subproduktów oraz liczby haseł reklamowych. Jedynie w przypadku liczby promowanych subproduktów miasta relatywnie większe były bardziej aktywne.

JST wykorzystują różne kanały i narzędzia komunikowania. Zastaną politykę komunikacyjną można podzielić na dwa zasadnicze obszary skierowaną do wewnątrz - wszelkie działania komunikacyjne skierowane do mieszkańców (stałe rubryki w prasie lokalnej, reklama zewnętrzna w mieście, wywiady radiowe i telewizyjne, konferencje prasowe), oraz skierowaną na zewnątrz - w ramach tego obszaru znaczną przewagę ilościową mają komunikaty skierowane do potencjalnych inwestorów (obecność na targach branżowych, reklamy w czasopiśmie gospodarczych, witryna www).

Duża grupa działań komunikacyjnych JST ma charakter doraźny i stricte operacyjny. Szczególnie widać brak komunikatów wyróżniających oryginalne cechy JST, wyróżniające je od innych regionów. Trzeba pamiętać, iż JST konkurują w zakresie swojego rozwoju, przyciąganiu inwestorów i turystów nie tylko z setkami miast w Polsce, ale z tysiącami miast w całej Europie. Dlatego nie są wystarczające doraźne działania w tym zakresie konieczna jest profesjonalna polityka promocyjna, a szczególnie potrzebny jest bardzo oryginalny, budzący szerokie zainteresowanie zestaw skojarzeń (opartych na

realnych faktach i wydarzeniach), który będzie można spójnie i konsekwentnie komunikować. Prowadzone działania dobitnie pokazują konieczność wypracowania spójnego wizerunku pożądanego miasta oraz strategii komunikacyjnej w ramach strategii promocji i komunikacji.

### **Produkt, marka, wizerunek jako podstawy promocji**

W literaturze naukowej sklasyfikowano produkty miasta na następujące elementy: zasadnicze (nuclear) – obejmują miasto jako całość składającą się ze struktury fizycznej, funkcji, działalności, atmosfery oraz symbolicznych wartości zawartych w nazwie miasta z nią związanych i kojarzonych; wspomagające (contributory) – obejmują specyficzne usługi, udogodnienia czy wartości dostępne właśnie w tym miejscu<sup>28</sup>.

Marka jako jedno z marketingowych narzędzi konkurowania na współczesnym dynamicznie się zmieniającym rynku indywidualizując produkt ma do spełnienia wiele istotnych funkcji, takich jak<sup>29</sup>:

1. Identyfikacyjną określającą źródło pochodzenia produktu (producent, dystrybutor, kraj lub region).
2. Informacyjną która przekazuje informacje o produkcie, jego zastosowaniu, przeznaczeniu, właściwościach oraz korzyściach związanych z jego posiadaniem lub użytkowaniem.
3. Gwarancyjną która obiecuje nabywcy spodziewane rezultaty stosowania oraz powtarzalność jakości niezależnie od tego, gdzie i kiedy ją nabędzie.
4. Promocyjną jako element procesu komunikowania się firmy z rynkiem jako stały element (constans) promocyjny oraz nośnik informacji.
5. Ochronną jako instrument ochrony prawnej przed naśladowcami.

Proces budowy i tworzenia marki warunkowany jest następującymi wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami strategicznymi: charakter rynku i grupa docelowa istniejące marki i działania konkurentów, koncepcja produktów, znak handlowy, nazwa firmy, tożsamość firmy oraz wizerunek/wizja marki<sup>30</sup>. Uzupełniającym elementem procesu kształtowania i zarządzania marką jest pozycjonowanie marki, czyli sposób wyróżnienia się i utrwalenia wizerunku na tle ofert konkurencji. Wśród najczęściej stosowanych rodzajów strategii pozycjonowania wyróżnia się pozycjonowanie na podstawie atrybutów marki, korzyści dla klienta, zastosowania marki, relacji jakość/cena, pozycjonowanie nienamacalne (nieuchwytnie) oraz ze względu na osobę

<sup>28</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>29</sup> B. Sojkin, *Zarządzanie produktem*. PWE, Warszawa 2003, s. 56-57, 82-84.

<sup>30</sup> H. Górska-Warsewicz, *Marka w strategiach rozwoju przedsiębiorstw sektora spożywczego*. W: M. Adamowicz (red.), *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno – spożywczego*. SGGW, Warszawa 2003, s. 253.

użytkownika, na klasę/kategorię produktów, na rywali konkurentów i ze względu na kraj/region pochodzenia<sup>31</sup>.

Głównymi beneficjentami projektu marka regionalna są: przedsiębiorcy regionu, jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego i gminnego, potencjalni inwestorzy oraz mieszkańcy<sup>32</sup>. Planowane korzyści dla regionu mogą być następujące<sup>33</sup>: jednoznaczna identyfikacja regionu i produktów, wyróżnienie regionu spośród innej Polsce i Europy, skuteczne narzędzie komunikacji z potencjalnymi inwestorami, pobudzenie koniunktury gospodarczej regionu, większe wpływy podatkowe oraz pozycjonowanie regionu na mapie Polski i Europy.

Silny związek pomiędzy produktem a miejscem jego pochodzenia sprawia, że atrybuty i skojarzenia dotyczące regionu mogą korzystnie kształtować obraz produktu, usługi lub firmy w oczach konsumenta i wpływać na podejmowane przez niego decyzje zakupowe. Dzięki temu marka regionalna powinna stać się katalizatorem do wywołania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach, a przez to stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną. Budowanie marki regionu odbywa się za pomocą szeroko zakrojonej akcji promocyjnej, głównie przy wykorzystaniu reklamy w mediach elektronicznych w Polsce i krajach UE oraz działań szkoleniowych przeznaczonych dla przedsiębiorców (menadżerów i pracowników) z zakresu marketingu, tworzenia wizerunku, polityki obsługi klienta, public relations, prawa patentowego, kontaktów biznesowych oraz efektywnego zarządzania personelem.

System identyfikacji wizualnej to zespół różnorodnych elementów graficznych pozwalający odbiorcom na rozpoznanie firmy i odróżnienie jej od konkurencji. Dla przedsiębiorstw stanowi on swoisty kod optyczny i estetyczny. Kod ten daje firmie możliwość przekazania sygnałów, na których jej najbardziej zależy, czyli takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek<sup>34</sup>. Tożsamość wizualna stanowi jeden z czterech filarów systemu tożsamości przedsiębiorstwa, oprócz postawy organizacji, zachowania i komunikowania się z otoczeniem<sup>35</sup>.

Podstawą systemu identyfikacji są tzw. elementy bazowe, do których zalicza się: nazwę firmy, znak i/lub symbol firmowy, kolorystykę wszystkich elementów systemu, typografię firmową. Elementy te mogą być prawnie chronione i tworzą wtedy znak towarowy, który jest składnikiem majątku przedsiębiorstwa i może być przedmiotem obrotu. Oprócz wymienionych podstawowych filarów na system identyfikacji wizualnej mogą także składać

<sup>31</sup> B. Sojkin B, *Zarządzanie produktem*. PWE, Warszawa 2003, s. 56-57, 82-84.

<sup>32</sup> [www.marka.lubelskie.pl](http://www.marka.lubelskie.pl), 2008

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> M. Krzyżak, *Tożsamość wizualna wizytówką firmy*. „AIDA-Media” 1999, 3.

<sup>35</sup> Mruk H. (red), *Komunikowanie się w marketingu*. PWE, Warszawa 2004, s. 108.

się: opakowania jednostkowe i zbiorcze produktów, oznaczenia firmowych środków transportu, wystrój zewnętrzny i wewnętrzny punktów sprzedaży, ubiór pracowników, identyfikatory, wizytówki, stemple, druki firmowe, elewacje siedziby firmy i jej ewentualnych oddziałów<sup>36</sup>.

W wersji podstawowej, stanowiącej podstawę do tworzenia i stosowania tożsamości wizualnej, określone są: kształt logo określanego również jako godło lub symbol firmowy, jego wariacji kolorystycznych przy pełnym druku i druku w wersji czarno-białej; kolorów firmowych używanych w samym logo i jego otoczeniu; czcionek zastosowanych w hasłach reklamowych lub informacjach produktowych, które mogą przybierać postać standardową lub czcionek projektowanych na życzenie klienta; rozmieszczenia logotypu na różnorodnych typach materiałów względem innych elementów graficznych.

W literaturze przedmiotu znajdujemy także czteroczynnikową hierarchię elementów tożsamości wizualnej. Obejmuje ona posiadłości, produkty, prezentacje oraz publikacje<sup>37</sup>. W skład posiadłości wchodzi: budynki, biura, pomieszczenia sprzedaży, pojazdy mechaniczne. W kategorii produkty znajdują się aspekty i atrybuty towarów i usług. Z kolei prezentacje to zbiór obejmujący: opakowania, etykiety, metki, torby. Publikacje to wszelkiego rodzaju materiały reklamowe, czy z zakresu public relations.

Wizerunek JST ma być z jednej strony rzeczywisty, a z drugiej - idealny. Rzeczywisty, bo odzwierciedlający miejsce, jakie JST zajmuje na rynku, zaś idealny, gdyż stanowiący projekcję wyobrażeń samorządowców o jej optymalnym miejscu w świadomości adresatów działań. Wizerunek JST pozycjonuje ją w opinii otoczenia i stanowi kartę przetargową w konkurowaniu o inwestorów, turystów czy innych nabywców. Na wizerunek wpływają przede wszystkim podejmowane przez nią działania, komunikacja z otoczeniem, środki wizualnej identyfikacji, zachowanie poszczególnych grup z jej otoczenia wewnętrznego (głównie mieszkańców oraz lokalnej władzy), jak również położenie geograficzne, warunki przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe itp.

Promocja w JST tworzy więź wśród społeczności lokalnej oraz kreuje pozytywne nastawienie wobec gminy. Punktem wyjścia w osiągnięciu wymiernych korzyści z rozwoju JST, obok uwarunkowań zewnętrznych (np. system podatkowy, kredytowy), jest świadomość i przekonanie władz gminnych oraz mieszkańców o konieczności postawienia na rozwój i promocję.

Wizerunek nie jest pojęciem statycznym, ulega zmianie wraz ze zmianą poglądów i upodobań. W warunkach konkurencji dbałość o wizerunek JST na zewnątrz, jak i wśród mieszkańców jest działaniem coraz bardziej istotnym.

<sup>36</sup> A. Wilczak, *Identyfikacja wizualna – wstęp*. „Reklama w Praktyce” 2000, 9/10.

<sup>37</sup> B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 97.

Tym bardziej, że wypracowanie określonego wizerunku trwa nawet długimi latami.

Z marketingowego punktu widzenia miasto jest produktem - tak samo jak podmioty gospodarcze, może świadomie zarządzać swoją marką i kreować swój wizerunek. Przed podjęciem działań mających budować pożądaną wizerunek niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie tożsamości marki. Tożsamość marki to konglomerat cech, atrybutów i właściwości pozytywnie wyróżniających markę spośród innych i stanowiących o jej odrębności. Ze względu na złożoność i wagę procesu definiowania tożsamości, zagadnienie to mogłoby stać się przedmiotem odrębnego opracowania. Tożsamość JST jest w znacznej mierze wyznaczana przez szeroko rozumiane związki miasta z morzem, różnorodność kulturową i etniczną, a także specyficzne położenie geograficzne, które z jednej strony jest peryferyjne w odniesieniu do obszaru Polski, z drugiej zaś sytuuje miasto na istotnych szlakach komunikacyjnych i w stosunkowo niedużej odległości od państw Europy Zachodniej i Północnej (przede wszystkim Niemiec, Danii i Szwecji).

Elementy tożsamości miasta Szczecina, które mogą być wykorzystane w planowanych działaniach promocyjnych to m.in. Wały Chrobrego, Starówka, zamek Książąt Pomorskich, bliskość Berlina, Skandynawii, ośrodek uniwersytecki - centrum naukowe regionu, zieleń i woda. Tworzenie wartości marki Szczecin przebiegać będzie według czteroetapowego schematu budowy marki: wyróżnienie Szczecina w oczach odbiorców - istotą marki jest unikalność, sprawienie, by odbiorcy uznali, że marka Szczecin jest im potrzebna - każda marka musi nieść ze sobą obietnicę zaspokojenia ich potrzeb, zdobycie szacunku i zaufania odbiorców - składane obietnice muszą mieć pokrycie w rzeczywistych cechach Szczecina<sup>38</sup>.

Kluczowymi elementami programu działań promocyjnych są systemy identyfikacji wizualnej oraz leksykalnej. Systemy takie dają gwarancję budowania spójnego wizerunku, niezależnie od rodzaju i charakteru przedsięwzięć promocyjnych. System identyfikacji wizualnej reguluje wszelkie wizualne aspekty, mające zasadniczy wpływ na proces kreacji marki. System identyfikacji leksykalnej jest z kolei opracowaniem charakteryzującym i opisującym wszelkie aspekty kreacji pożądanego wizerunku marki w zakresie werbalnym.

W procesie kreowania zamierzonego wizerunku Szczecina największe znaczenie mają dwa instrumenty promocji: public relations oraz publicity, a w szczególności wypracowanie takich relacji na linii miasto - media, aby zaplanowane informacje, przekazane w odpowiedniej formie znalazły się na

<sup>38</sup> Załącznik do Uchwały Nr LVII/1063/06 Rady Miasta Szczecin z dnia 12 czerwca 2006 r. Załącznik nr 17 do Strategii Rozwoju Szczecina przyjętej Uchwałą Nr I/N/1 155/02 Rady Miasta Szczecina z dnia 6 maja 2002 r. Polityka promocji Szczecina

łamach gazet, czy w określonym czasie antenowym TV i radia. Skuteczność ich oddziaływania zależy od zaplanowanego, sprawnego i konsekwentnego funkcjonowania jednostek powołanych do pełnienia funkcji promocyjnych miasta. Za nadrzędną funkcję w procesie kształtowania wizerunku Szczecina uznaje się koordynację oraz permanentny nadzór nad procesem promocji realizowanym przez różne wydziały Urzędu Miasta.

Analizując potencjał kreatywny oraz jego znaczenie dla procesu kreowania pożądanego wizerunku miasta Szczecina, w zasięgu zainteresowań będą następujące rodzaje imprez masowych<sup>39</sup>:

1. Imprezy o charakterze lokalnym (np. Dni Morza, sylwester, imprezy plenerowe o charakterze kulturalnym).
2. Imprezy turystyczno-rekreacyjne o charakterze transregionalnym (np. Berlin - Szczecin).
3. Imprezy sportowe o zasięgu regionalnym, ogólnopolskim i bałtyckim (zwłaszcza powiązane z tematyką morską).
4. Imprezy sportowe o charakterze masowym (maratony, biegi uliczne) adresowane do szerokiego spektrum odbiorców.
5. Imprezy sportowe o charakterze integracyjnym - „paraolimpiady”.

Głównymi czynnikami decydującymi o skuteczności podejmowanych działań promujących markę „Szczecin”, w kontekście organizacji imprez masowych są cykliczność organizowanych imprez, korelacja imprez odbywających się w województwie lub w najbliższych gminach z imprezami organizowanymi w Szczecinie, unikatowy charakter organizowanych imprez, zbieżność charakteru imprezy z awizowanym zapotrzebowaniem grupy stanowiącej audytorium oraz dotychczasowa historia poszczególnych imprez masowych.

Internet umożliwia utrzymywanie permanentnej komunikacji miasta z otoczeniem. Szczeciński Serwis Samorządowy ([www.szczecin.pl](http://www.szczecin.pl)) będzie podstawowym źródłem aktualnych informacji z życia miasta oraz przydatnym przewodnikiem dla mieszkańców, turystów, lokalnych przedsiębiorców i inwestorów. Jednocześnie zawartość, konstrukcja i forma graficzna stron www będą stanowić jeden z elementów budowania wizerunku miasta.

Ważną kategorią serwisów internetowych w kampaniach promocyjnych Szczecina będą witryny mediów, ze szczególnym uwzględnieniem stron gazet i czasopism. Działaniem mającym zapewnić łatwy dostęp do informacji o Szczecinie i skierować internautów do serwisu miasta będzie pozycjonowanie stron w wyszukiwarkach internetowych, a także portalach organizacji pozarządowych i rad osiedli. Wskazane jest wykorzystanie interaktywności

---

<sup>39</sup> Ibidem.

Internetu do stworzenia dwustronnej, wielowątkowej i kompleksowej komunikacji.

Wizerunek komunikowany przez JST wobec grup odbiorców jest następujący:

1. Wobec odbiorców wewnętrznych - mieszkańców podkreśla się otwartość i dostępność urzędników wobec społeczności.
2. Wobec odbiorców zewnętrznych: inwestorów – jest budowany pożądaný wizerunek miasta posiadającego konkurencyjną ofertę inwestycyjną, dbającego o dobry klimat dla inwestycji, odbiorców nie inwestycyjnych – nie stwierdzono występowania spójnego przekazu tworzącego jednolity zestaw skojarzeń z miastem.

### **Promocja jako czynnik rozwoju**

Promocja powinna wiązać się z kierunkami rozwoju gminy, harmonizować ze strategią, oferować realnie istniejące zasoby i możliwości, powinna przygotować właściwą propozycję dla właściwego, rozpoznanego odbiorcy. Organizując kampanię promocyjną należy odpowiedzieć na następujące pytania: Jaka jest nasza koncepcja rozwoju? Jakie działania i firmy chcielibyśmy rozwijać w naszej gminie? Jakie mocne strony gminy należy wyeksponować, aby zachęcić te firmy do inwestowania w rozwój? Jakie słabe strony należy pominąć? Czy oferta promocyjna obejmuje rodzimych przedsiębiorców i jakie będą skutki napływu inwestorów zewnętrznych dla rodzimych firm i dla całości gospodarki gminy? Czy mamy szanse przyciągnąć inwestorów z innych części kraju, z zagranicy?

Promocja gminy to system aktywnych działań, zawierających elementy własnej inicjatywy w stosunku do wyselekcjonowanych grup adresatów promocji, w celu wywołania ich pożądaných zachowań (prowadzonych przede wszystkim w celu wywołania zainteresowania u inwestorów i innych uczestników promocji warunkami gminy w celu rozwoju jej działalności gospodarczej). Przygotowanie programu skutecznej strategii promocyjnej gminy stanowi wieloetapowy proces obejmujący: analizę sytuacji miasta, wyznaczenie celów promocji, identyfikację adresatów przekazów promocyjnych, projektowanie promocji-mix, podjęcie decyzji w zakresie intensywności działań, ustalenie budżetu promocji oraz ocenę skuteczności działań.

Najczęstsze działania promocyjne podejmowane przez JST są następujące:

1. Przygotowywanie bieżących materiałów dla mediów (gazet i telewizji).
2. Organizowanie masowych imprez kulturalnych oraz przygotowywanie materiałów drukowanych (plakaty) i elektronicznych informujących o tych wydarzeniach.



3. Udział w organizowanych imprezach powiatowych (targi, wystawy, dożynki powiatowe, konkursy i przeglądy chórów i orkiestr).
4. Udział szkół podstawowych, gimnazjów i klubów sportowych w organizowanych imprezach powiatowych i wojewódzkich.
5. Informowanie o przekazywanych terenach pod inwestycje dla potencjalnych inwestorów,
6. Współpraca gminy z przedsiębiorstwami, instytucjami i firmami w zakresie promocji (wspólne wydawnictwa).
7. Nawiązanie przez szkoły podstawowe i gimnazja współpracy i wymiany z państwami unii europejskiej.

Mówiąc o mieście jako o produkcie, należy ujmować je z dwóch poziomów agregacji. Pierwszy z nich to miasto jako całość (megaprodukt) Drugi poziom wynika z podziału megaprodktu na poszczególne subprodukty miejskie<sup>40</sup>. W literaturze najczęściej używa się termin subprodukty terytorialne, umożliwiając stosowanie go wobec wszystkich jednostek przestrzennych (zarówno miejskich jak i wiejskich). Wyróżnić można następujące rodzaje subproduktów<sup>41</sup>: turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, atmosfera, tradycje), inwestycyjny (infrastruktura, maszyny, urządzenia, lokale, linie technologiczne, całe obiekty, działki grunty rolnicze, siła robocza), mieszkaniowy (mieszkania, domy, domki, działki, prywatne, spółdzielcze społeczne i komunalne), socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy), handlowo-usługowy (usługi komercyjne), oświatowo-kulturalny (szkoły, kina, teatry, domy kultury, koła zainteresowań), targowo-wystawienniczy (infrastruktura targowa, sale konferencyjne, tradycja organizowania targów, spotkań, sympozjów, konferencji), rekreacyjno-sportowy (ośrodki sportu, kluby sportowe, imprezy sportowe, zawody, rajdy), publiczny (usługi publiczne administracja, komunikacja).

Promocja w ramach marketingu terytorialnego polega na wzajemnym oddziaływaniu podmiotów związanych z zasobami danego terenu w celu pobudzania, wspierania i inicjowania rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej. Wzajemne oddziaływanie polega na wywoływaniu zmian zarówno w ilościowych jak i jakościowych cechach tychże jednostek oraz postaw i zachowań różnych grup społecznych potencjalnie związanych z danym terenem. Cechą odróżniającą podmioty biorące udział w promocji terytorialnej jest, podobnie jak w przypadku marketingu terytorialnego, związek z miejscem tj. przestrzennie i administracyjnie wyodrębnioną jednostką.

<sup>40</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*. Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 218-221.

<sup>41</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny - geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich - Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s.41-42.

Jako środki promocji wykorzystuje się cały zestaw mieszanki promocyjnej, tj. reklamę, public relations, publicity, promocję sprzedaży, czy sprzedaż osobistą. Promocja terytorialna może mieć charakter wewnętrzny (adresatami przekazów promocyjnych są mieszkańcy danej jednostki) lub zewnętrzny (skierowana do osób nie będących mieszkańcami danej jednostki). Ze względu na przedmiot promocji wyróżnia się promocję gospodarczą, społeczną i kulturową<sup>42</sup>.

Wielokierunkowa, precyzyjnie adresowana i konstruowana promocja walorów miasta może stać się jednym z najbardziej efektywnych instrumentów jego rozwoju. Pomimo że promocja subproduktów wydaje się być najbardziej powszechnie i świadomie wykorzystywanym przez jednostki samorządowe elementem marketingumix, to niejednokrotnie ma ona charakter działań intuicyjnych i chaotycznych. Najczęściej przytaczane przez autorów powody utrudniające lub uniemożliwiające prowadzenie działań promocyjnych to: brak odpowiednich zasobów finansowych i kadrowych, brak spójnej strategii rozwoju marketingowego (wyborczy) horyzont czasowy realizacji i planowania działań, brak przygotowania zawodowego kadry<sup>43</sup>.

Jednym z kluczowych zadań, jakie stoją obecnie przed społecznością lokalną Gminy Czernichów, jest jak najlepsze wykorzystanie wspaniałego i unikalnego potencjału przyrodniczo-krajobrazowego tego obszaru. Powinno to nastąpić poprzez wzbogacenie produktu turystycznego Gminy Czernichów o nowoczesną i atrakcyjną infrastrukturę około turystyczną, zarówno publiczną jak i komercyjną. Zwieńczeniem powyższych działań rozwojowych będzie wykreowanie, rozwijanie i promowanie lokalnych, markowych produktów turystycznych, które staną się magnesem przyciągającym do Czernichowa z roku na rok większą liczbę turystów.

Przemyślane i dobrze zaplanowane działania w kierunku rozwoju i promocji produktów turystycznych wymagają zazwyczaj dobrej podbudowy informacyjnej oraz pozyskania szeregu danych, pozwalających na orientację w zakresie obecnego i projektowanego stanu rynku turystycznego, a także dalszych perspektyw jego rozwoju. Trzeba zaznaczyć, że projekty tego typu pociągają za sobą znaczne koszty, a jednocześnie trudno o szybkie i zarazem spektakularne korzyści, jakie płyną z takich długofalowych przedsięwzięć. Z tego względu często ustępują one pola ważnym i pilnym inwestycjom infrastrukturalnym, które, w oczach społeczności lokalnej, wydają się bardziej namacalnym dowodem rozwoju inwestycyjnego gminy.

---

<sup>42</sup> M. Marks, *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich*. W: T. Markowski (red), *Marketing terytorialny*. Studia KPZK PAN, tom CXII, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 209.

<sup>43</sup> W. Dziemianowicz i in., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Marych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 31.

Atrakcyjność turystyczna jest pojęciem złożonym; obejmuje walory turystyczne, dostępność komunikacyjną oraz zagospodarowanie turystyczne. Każdy z tych elementów wpływa w różnym stopniu na całokształt zjawisk określanych wspólnie jako turystyka. Ich zmienność w czasie, wynikająca ze zmian preferencji uczestników ruchu turystycznego, nie stanowi jedynej przeszkody w ocenie tego zjawiska<sup>44</sup>. Walory turystyczne stanowią zespół elementów środowiska naturalnego oraz elementów pozaprzyrodniczych, które, wspólnie lub każde z osobna, są przedmiotem zainteresowań turysty<sup>45</sup>. Ze względu na motywy, jakimi kieruje się turysta, dzielą się na: wypoczynkowe, krajoznawcze i specjalistyczne. I tak, walory wypoczynkowe służą do regeneracji sił fizycznych i psychicznych. Zróznicowanie występowania walorów wypoczynkowych wynika głównie z naruszenia równowagi środowiska geograficznego. Obszary pozbawione cech niezbędnych, jakimi są: czyste powietrze (wolne od zanieczyszczenia), cisza, brak zasadniczych przeciwwskazań klimatycznych, powinny zostać wyeliminowane. Stają się one nieprzydatne do długookresowej turystyki wypoczynkowej<sup>46</sup>.

Duża konkurencja między miastami w dostępie do zewnętrznych zasobów: inwestycji, przyjazdu turystów, lokalizacji spektakularnych wydarzeń, wymagają od miast podjęcia decyzji w sprawie budowania wizerunku miasta na zewnątrz. Powinien on w skondensowany i atrakcyjny sposób charakteryzować i wyróżniać miasto. Przekazywać cele, ambicje i dążenia władz miasta.

Atrakcyjne miasto średniej wielkości - o wysokiej jakości życia mieszkańców. Wizja i cele rozwoju Sieradza są sformułowane w kategoriach czysto infrastrukturalnych (co jest zrozumiałe w perspektywie potrzeb miasta). Strategia nie podaje jednak jakichkolwiek aspektów stanowiących swoistość, specyfikę miasta. Nie da się z nich wyinterpretować zatem żadnej cechy mogącej być podstawą wyróżników miasta. Miasto o dobrze rozwiniętej infrastrukturze, z dynamiczną, aktywną społecznością; prężna miejscowość turystyczna i dobre miejsce do życia, zrównoważone ekologicznie, atrakcyjne turystycznie, wykorzystujące swoje dziedzictwo kulturalne<sup>47</sup>.

Należy podkreślić, że bez zmiany wizerunku JST samych mieszkańców nie jest możliwe ukształtowanie na zewnątrz pozytywnego wizerunku miasta. Dlatego należy w pierwszym rzędzie przeprowadzić zmasowaną promocję wizji

---

<sup>44</sup> M. Tkocz (red.), *Województwo śląskie. Zarys geograficzno-ekonomiczny*. Sosnowiec 2008, s. 124.

<sup>45</sup> J. Warszńska, A. Jackowski, *Podstawy geografii turystyki*. Warszawa 1978, s. 28.

<sup>46</sup> *Program rozwoju i promocji produktu turystycznego Gminy Czernichów na lata 2009-2013*, Czernichów 2009 s. 5 i n.

<sup>47</sup> *Strategia promocji miasta Sieradza na lata 2008-2013*, Wrocław 2008, s. 3 i n.

rozwoju miasta oraz wypracowanego w ramach prac Zespołu ds. Wizerunku, wizerunku pożądanego – do mieszkańców.

W ramach bieżących działań promocyjnych - zmierzających do zmiany sytuacji, należałoby: nawiązać współpracę z działami promocji Urzędu Gminy i Powiatu – tak, aby wszystkie strony знаły swoje zamierzenia i przynajmniej nie wysyłały całkiem sprzecznych komunikatów na zewnątrz, wszelkie pozytywne osiągnięcia modernizacyjne i rewitalizacyjne należy bardzo mocno nagłaśniać – przez działania typu public relations, a także pozytywny rozgłos. Należy zawsze bezwzględnie podkreślać zmianę postawy władz JST wobec istniejących problemów oraz działania na rzecz tworzenia z miasta ośrodka bardziej przyjaznego mieszkańcom, należy wypracować i wdrożyć zasady komunikacji z wpływowymi lokalnymi środowiskami i liderami opinii - pozyskując je dla planów promocji, w pracach nad wdrożeniem wypracowanej wizji promocji marki miasta – należy uwzględniać działania mieszkańców miasta i lokalnych środowisk. Wszystkie te działania muszą być konsekwentne i długofalowe.

Rozwój to wartość priorytetowa – powinna wyznaczać działania miasta we wszelkich kategoriach. Mówi ona o tym, że z racji pewnych opóźnień JST w większości wyznaczników rozwoju na tle kraju, pragnie ona maksymalnie skoncentrować swoje siły w dążeniu do doskonalenia swoich możliwości. Oznacza ona również, że JST chce rozwoju praktycznie we wszystkich dziedzinach. Przekazuje informację, że, aby to osiągnąć, JST będzie wiązać swoją tożsamość (wizerunek) z tą wartością we wszelkich możliwych kategoriach (organizowanie wydarzeń o charakterze gospodarczym, przyciąganie inwestorów, wskazywanie na swoje osiągnięcia - infrastruktura, tworzenie spektakularnych wydarzeń, powszechnie łączonych z rozwojem). Wartość ta oznacza zatem, iż JST będzie usilnie zabiegać o rozwój atrybutów, które powszechnie wiążą się z rozwojem.

Strategia Promocji Gminy Sulejów ogniskuje się na dwóch podstawowych segmentach odbiorców – turystach i inwestorach. Twórcom Strategii przyświecało założenie, że zainteresowanie i przyciągnięcie do Sulejowa przedstawicieli wymienionych grup przeloży się na wzrost dochodów Gminy i jej mieszkańców. Dzięki nowym inwestycjom i dodatkowym dochodom z turystyki, pośrednio i bezpośrednio, poprawi się sytuacja finansowa i społeczna mieszkańców Gminy. Powstaną nowe, całoroczne i sezonowe, miejsca pracy, a lokalizacja nowych przedsiębiorstw w Sulejowie przyczyni się do wzrostu wpływów z tytułu podatków od nieruchomości oraz podatku dochodowego od osób prawnych. W efekcie Gmina stanie się atrakcyjną lokalizacją życiową dla obecnych i nowych mieszkańców.

Opracowano wskazania do budowy konkurencyjnej marki miejsca. Określono jej podstawowe cechy i wartości, korzyści jakie będzie oferować

swoim nabywcom. W dokumencie zarekomendowano jakimi narzędziami wyrażać graficznie markę, jak powinien wyglądać system identyfikacji wizualnej marki. Przedstawiono również inspiracje, jak nowoczesnie prowadzić komunikację marketingową.

Działania promocyjne gminy to swoistego rodzaju polityka komunikacji między przedstawicielami władzy lokalnej a społecznością i podmiotami gospodarczymi na danym obszarze oraz poza nim. Odpowiednio prowadzona polityka komunikowania się pozwala na zmniejszenie dystansu między działalnością Urzędu a potrzebami jego beneficjentów. Ważne są zatem takie działania promocyjne, które kształtować będą odpowiednie wzajemne relacje między przedstawicielami władzy lokalnej a pozostałymi uczestnikami samorządu<sup>48</sup>.

Najważniejszym działaniem promocyjnym stosowanym przez gminy są wywiady prasowe, udzielane przez przedstawicieli władzy gminnej. Pierwsze miejsce prawdopodobnie wynika z tytułu zasięgu publikacji i liczby potencjalnych czytelników, którzy mogą uzyskać informacje na temat działalności gminy. Na drugim miejscu wskazać można wydawanie broszur czy folderów o gminie i jej możliwościach, co również może mieć na celu dotarcie do szerokiego grona odbiorców i potencjalnych inwestorów. Kolejnym działaniem z zakresu promocji są tablice ogłoszeniowych. Należy zauważyć jednak, że minusem takiego działania jest niewielki zasięg i mała liczba odbiorców. Ważną natomiast kwestią jest niewielki koszt takiego działania, co przy niedoborze lub braku środków finansowych może być bardzo istotne. Warto zwrócić uwagę, iż wśród podejmowanych działań pojawiło się działanie związane z wykorzystywaniem Internetu. Może ono stać się w przyszłości alternatywą dla tablic ogłoszeniowych czy folderów i broszur. Zasięg jest globalny przy relatywnie niskich kosztach a możliwości techniczne praktycznie nieograniczone. Na razie jednak ta forma działań promocyjnych, z tytułu braku powszechności dostępu do Internetu na obszarach wiejskich, była stosowana jako jedna z możliwych alternatyw. Stosowano ją głównie w celu zainteresowania potencjalnych inwestorów. Inne działania promocyjne JST są następujące:

1. Przedstawianie możliwości zagospodarowania istniejących obiektów (gruntów, budynków, lokali).
2. Efektywne promowanie gminy, jej walorów jako atrakcyjnego miejsca do inwestowania.
3. Informowanie przez władzę o preferowanych kierunkach rozwoju gminy.

---

<sup>48</sup> Por. *Strategia promocji Gminy Sulejów*, Sulejów 2008.

4. Wskazywanie lokalizacji dla potencjalnych inwestycji.
5. Przedstawianie warunków na jakich mogą powstać nowe obiekty.
6. Promowanie wybranych form prowadzenia działalności gospodarczej.
7. Prowadzenie strony internetowej.
8. Tworzenie programów stymulowania i zakładania oddziałów lub filii dużych przedsiębiorstw.

Władze gminy zdają sobie sprawę z wagi promocji, jednak w wyniku deficytu finansowego koncentrują się na tych rozwiązaniach promocyjnych, które nie generują kosztów i zapewniają choć w niewielkim stopniu proces komunikacji z obywatelami i otoczeniem. Starają się w tym celu utrzymywać kontakty z przedsiębiorstwami działającymi na terenie gminy oraz stosują wsparcie dla miejscowych podmiotów gospodarczych. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć przede wszystkim odroczenie z tytułu ponoszenia opłat lokalnych oraz terminów płatności, stosowanie preferencyjnych poziomów czynszu i zwolnienia z płatności. Warto podkreślić, iż te działania z pewnością mają charakter mniej bierny niż działania stricte promocyjne, można nawet określić je jako aktywne. Oczywiście stosowanie ich nie może mieć charakteru trwałego w stosunku do danego podmiotu gospodarczego a jedynie chwilowe, właśnie wspierające dany podmiot w trudnym momencie gospodarczym, na wniosek zainteresowanego.

Kolejnym istotnym aspektem działań promocyjnych była możliwość realizacji samej promocji, chodziło o to, aby komunikować się z otoczeniem i jego uczestnikami trzeba mieć przede wszystkim „produkt”, który można promować. Pomysłem badanych gmin było skupienie uwagi na „produkcje” jakim były atuty gminy (jej mocne strony) i jej mieszkańców poprzez wybrane komunikaty i narzędzia skierowane w stronę inwestorów i pozostałych odbiorców, gdzie atuty te stanowiły trzon komunikatu. Analizując te kwestie z materiału badawczego udało ustalić się pięć kategorii grupowych, które skupiały określone atuty gmin. Kategorię pierwszą stanowiło „korzystne położenie”, drugą „walory przyrodnicze”, trzecią „korzystne położenie i walory przyrodnicze” (ujęcie wspólne obejmujące kategorię pierwszą i drugą), czwartą „walory społeczno – gospodarcze” ( np. obecność zakładów przemysłowych czy specjalizacja w uprawach) i piątą „korzystne położenie i walory społeczno-gospodarcze” (ujęcie wspólne obejmujące kategorię pierwszą i czwartą).

Władze samorządów gminnych muszą podjąć aktywniejsze działania w zakresie poszukiwania środków finansowych na promocję gminy. Trzeba jednak przeznaczać na działania komunikacyjne odpowiednie wielkości środków finansowych, bo obecna ich wysokość jest niewystarczająca, co pokazały analizy materiału empirycznego. Jak wielkie mają to być nakłady? Nie da się tego ustalić w jednej kwocie i jednym sposobem. Gminy muszą te kwestie odnieść do siebie, skupić się na weryfikacji celów strategicznych

i kształtować nakłady na promocję w miarę potrzeb lokalnych, ale też i swoich możliwości. Warto jednak zauważyć, iż władze gminne zdają sobie sprawę z wagi promocji, ale w wyniku deficytu finansowego koncentrują się głównie na rozwiązaniach promocyjnych, nie generujących kosztów, ale zapewniających choć w niewielkim stopniu proces komunikacji z obywatelami i otoczeniem instytucjonalno-gospodarczym. Nie jest to oczywiście działanie wystarczające. Potrzeba indywidualnego podejścia do tych zagadnień i właściwego planu promocyjnego na lata.

### **Podsumowanie**

Stymulowanie rozwoju lokalnego musi mieścić się w ramach globalnych uwarunkowań makroekonomicznych. Pobudzanie rozwoju lokalnego powinno być uznane za jeden ze strategicznych celów polityki makroekonomicznej państwa, niezależnie od doktryny ekonomicznej, jaką państwo przyjęło za obowiązkowe. Należy kontynuować w szybkim tempie szeroki wachlarz przekształceń własnościowych, w tym prywatyzacja drobnych i średnich przedsiębiorstw oraz komercjalizację dużych, stymulować rozwój sektora prywatnego. Z rezerwą należy odnieść się do pomocy kapitałowej z zewnątrz. Aby strategia ekonomiczna państwową sprzyjała rozwojowi lokalnemu muszą być spełnione dwa podstawowe warunki: wspieranie prywatnej przedsiębiorczości będzie „wmontowane” w ogólne parametry rozwoju; wysokie zróżnicowanie przestrzenne procesu dostosowawczego, w tym stopy bezrobocia, ulgi inwestycyjne, ulgi podatkowe dla jednostek zwiększających liczbę miejsc pracy (w ramach działalności klubów small businessu).

Budowanie konkurencyjności regionu wymaga umiejętności strategicznego spojrzenia na rozwój i dynamicznego podejścia do kształtowania polityki regionalnej. Odpowiedzialność za tworzenie i realizację tej polityki, w głównej mierze, spoczywa na barkach przedstawicieli władz regionalnych i lokalnych. Poprzez paletę strategicznych instrumentów mogą stymulować zachowania aktorów regionalnych, wykorzystanie posiadanego potencjału oraz określać pożądane kierunki rozwoju. Możliwości te wzmocnia nie tylko polityka regionalna państwa, ale przede wszystkim kształt i reguły nowej polityki regionalnej Unii Europejskiej na lata 2007-2013.

Odpowiednio kształtowana polityka regionalna, zrozumienie jej mechanizmów oraz zdobycie umiejętność korzystania z pomocy oferowanej przez fundusze strukturalne UE, stanowi wyzwanie, ale zarazem szanse rozwoju polskich regionów.

Podstawowym warunkiem konkurencyjności regionu jest istnienie dobrze zorganizowanych środowisk przedsiębiorczości. Środowiska te koordynują działania wszystkich aktorów i elementów zbioru tworzącego region. Poprzez wykorzystywanie relacji formalnych i nieformalnych, a także wartości

materialnych i niematerialnych, generują elastyczne i innowacyjne systemy regionalne. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, procesy innowacyjne wykorzystują nie tylko wewnętrzne zasoby organizacji, ale także wymagają współpracy i kooperacji różnorodnych organizacji i instytucji.

### Piśmiennictwo

1. Altkorn J. (1998): *Podstawy marketingu*. Kraków.
2. Angowski M. (2005): *Strategie konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*. W: D. Niezgoda (red.), *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Akademia Rolnicza w Lublinie, Lublin.
3. Bajerowski T. (2003): *Programowanie zmian przestrzeni, transformacje systemów przestrzennych, zarządzanie przestrzenią w makroskali*. W: T. Bajerowski (red.), *Podstawy teoretyczne gospodarki przestrzennej i zarządzania przestrzenią*. Olsztyn; 182-214.
4. Broszkiewicz R. (1996): *Mechanizmy i instrumenty sterowania procesami rozwoju gospodarki lokalnej i samorządowej w Polsce*. W: *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*. PN AE we Wrocławiu nr 734, Wrocław.
5. Drucker P.F. (1976): *Skuteczne zarządzanie*. Warszawa.
6. *Duch przejrzystości*, Fundacja Transparent Company, Warszawa, lipiec 2007.
7. Dziemianowicz W. i in. (2000): *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
8. Gorzelak G., (1989): *Reforma ekonomiczna w Polsce na tle rozwoju regionalnego*. „Ekonomista”.
9. Górka-Warsewicz H. (2003): *Marka w strategiach rozwoju przedsiębiorstw sektora spożywczego*. W: M. Adamowicz (red.), *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*. SGGW, Warszawa.
10. Jałowiecki B. (1990): *Narodziny demokracji w Polsce lokalnej*. Uniwersytet Warszawski – Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa.
11. Klasik A., Kuźnik F. (2001): *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*. W: Z. Szymła (red.), *Konkurencyjność miast i regionów. Praca zbiorowa*. AE w Krakowie, Kraków.
12. Klasik A., Kuźnik F. (2001): *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*. Katowice.
13. Kosiedowski W. (2005): *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju lokalnego i regionalnego*. Toruń.



14. Kowalkiewicz M. (2004): *Zarządzanie wiedzą krok po kroku: czym jest wiedza?*. „Gazeta IT” 9 (28).
15. Kozak M., Pyszkowski A., Szewczyk R. (2001): *Słownik rozwoju regionalnego*. PARR, Warszawa.
16. Kramer T., (1996): *Podstawy marketingu*. Warszawa.
17. Krzyżak M. (1999): *Tożsamość wizualna wizytówką firmy*. „AIDA-Media”3.
18. Lősch A. (1961): *Gospodarka przestrzenna Teoria lokalizacji*. PWE, Warszawa.
19. Markowski T. (1999): *Zarządzanie rozwojem miast*. Wyd. PWN, Warszawa.
20. Marks M., (2002): *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich*. W: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*. Studia KPZK PAN, tom CXII, Wyd. PWN, Warszawa.
21. Mazur K. P. (2001): *Marketing usług edukacyjnych*. Warszawa 2001.
22. Mruk H. (red.) (2004): *Komunikowanie się w marketingu*. PWE, Warszawa.
23. Niewiadomski Z. (1990): *Samorząd terytorialny w Europie Zachodniej*. FRDL, Warszawa.
24. *Program rozwoju i promocji produktu turystycznego Gminy Czernichów na lata 2009-2013* (2009). Czernichów.
25. Schmitt B., Simonson A. (1999): *Estetyka w marketingu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
26. Sojkin B. (2003): *Zarządzanie produktem*. PWE, Warszawa.
27. *Strategia promocji Gminy Sulejów* (2008). Sulejów.
28. *Strategia promocji miasta Sieradza na lata 2008-2013* (2008). Wrocław.
29. Sznajder A. (1993): *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*. Warszawa.
30. Szromnik A. (1997): *Marketing terytorialny - geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich - Uniwersytet Łódzki, Łódź.
31. Sztucki T. (1995): *Promocja, Sztuka pozyskiwania nabywców*. Warszawa.
32. Telka K. (2004): *Rola inwestycji gminnych w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym*. W: K. Głębicka (red.), *Spójność społeczno-ekonomiczna; implikacje regionalne*. Radom.
33. Tkocz M. (red.) (2008): *Województwo śląskie. Zarys geograficzno-ekonomiczny*. Sosnowiec.

34. Trojanek M. (1996): *Kształtowanie atrakcyjności obszaru jako potencjalnego miejsca lokalizacji inwestycji*. W: *Strategia i polityka rozwoju gmin i województw – podstawy metodyczne*. Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa – Poznań – Zielona Góra.
35. Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, Dz. U. nr 13 1996r. poz. 74, rozdz.2, art. 7.
36. Wagner D. C. (red.) (1999): *Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin*. Municipium, Warszawa.
37. Warszńska J., Jackowski A. (1978): *Podstawy geografii turystyki*. Warszawa.
38. Wilczak A. (2000): *Identyfikacja wizualna – wstęp*. „Reklama w Praktyce” 9/10.
39. Willson S., Abel I., *So you want to get involved in E-commerce, "Industrial Marketing Management"*.
40. Wiśniewski A. (1995): *Marketing*. Warszawa.
41. Wróbel R. (1994): *Cztery lata reformy. Z doświadczenia samorządu terytorialnego*. Presspublica, Warszawa.
42. Wrzoska W. (2004): *Strategie marketingowe*. Warszawa.
43. [www.marka.lubelskie.pl](http://www.marka.lubelskie.pl) (15.04.2012)/
44. Zalewski A. (1995): *Ekonomika rozwoju lokalnego (wybrane zagadnienia)*. W: *Gospodarka miejska*. SGH, Warszawa.
45. Załącznik do Uchwały Nr LVII/1063/06 Rady Miasta Szczecin z dnia 12 czerwca 2006 r. Załącznik nr 17 do Strategii Rozwoju Szczecina przyjętej Uchwałą Nr I/N/I 155/02 Rady Miasta Szczecina z dnia 6 maja 2002 r. Polityka promocji Szczecina

