

Małgorzata Kmak

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

ORCID: 0000-0002-2285-5793

Planowanie rozwoju wizerunku jednostki terytorialnej – warunki i ograniczenia

Wstęp

Przenoszenie na grunt terytorialny rozwiązań charakterystycznych dla przedsiębiorstw jest możliwe i wręcz konieczne dla efektywnego rozwoju regionów, a proces ten jest interesującym obszarem badań naukowych. Chociaż w przypadku regionów stawia się odmienne cele niż w przedsiębiorstwach – nadrzędnym w dalszym ciągu jest zysk, w tym wypadku wyrażony w postaci poczucia bezpieczeństwa i dobrobytu mieszkańców jednostek terytorialnych. Pracownicy działów marketingu odpowiedzialni za rozwój marki stoją przed trudnymi decyzjami, których celem jest wzrost sprzedaży produktu. Zakres wspomnianych decyzji, które mogą mieć istotny wpływ na wzrost i spadek sprzedaży jest niezwykle szeroki – dotyczy opakowania, nazwy, logo, reklamy, komunikacji, promocji i wielu innych elementów. Niestety, systematyczna wiedza, która dawałaby jednoznaczne wskazówki na temat konsekwencji tych decyzji dla sukcesu marketingowego jest znikoma (Maison 2015: 11). Badania marketingowe stanowią wsparcie dla decydentów w zakresie podejmowanych decyzji. Ocena potrzeb rynku, preferencji konsumentów, dostosowanie oferty do tych preferencji oraz efektywna komunikacja marketingowa – stanowią obecnie warunki konieczne do osiągnięcia przewagi rynkowej (Maison 2015: 11).

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia działań promocyjnych w zakresie realizacji celów rozwoju regionu oraz diagnoza ograniczeń i warunków im towarzyszących. Pod pojęciem *jednostki terytorialnej* najczęściej rozumie się *zespół jednostek elementarnych przestrzeni geograficznej posiadających – pod względem pewnych kryteriów – możliwie wiele cech wspólnych i wykazujących możliwie wiele różnic w stosunku do obszarów otaczających* (Kuciński 1990: 17). Jednostka terytorialna to obszar różnej skali o atrybutach jednostki administracyjnej, społeczno-gospodarczej lub przyrodniczej (Kudłacz 1999: 36). W artykule tym zatem przez region rozumie się przede wszystkim jednostkę podziału administracyjnego (gmina, powiat,

województwo), przy niezbędnym założeniu ich podmiotowości, jako warunku realizacji zadań z zakresu promocji.

Problem badawczy stanowi pytanie o to, jakie czynniki wpływają na proces planowania rozwoju wizerunku jednostki terytorialnej. W artykule przedstawiono fragmenty badań ankietowych zrealizowanych w okresie luty–czerwiec 2020 roku. W badaniu (ankieta wysłana drogą e-mailową) wzięło udział 285 pracowników administracji publicznej na poziomie lokalnym. Wyniki zrealizowanych badań oraz analiza źródeł informacji potwierdziły założone hipotezy, dotyczące stopnia skomplikowania czynników determinujących proces planowania rozwoju wizerunku jednostek terytorialnych. Wśród czynników oprócz bodźców sprzyjających rozwojowi występują także elementy go hamujące. Ograniczenie ich negatywnego wpływu często warunkuje sukces danej jednostki terytorialnej na drodze budowy skutecznego wizerunku i marki terytorium.

Marketing terytorialny – czynniki rozwoju

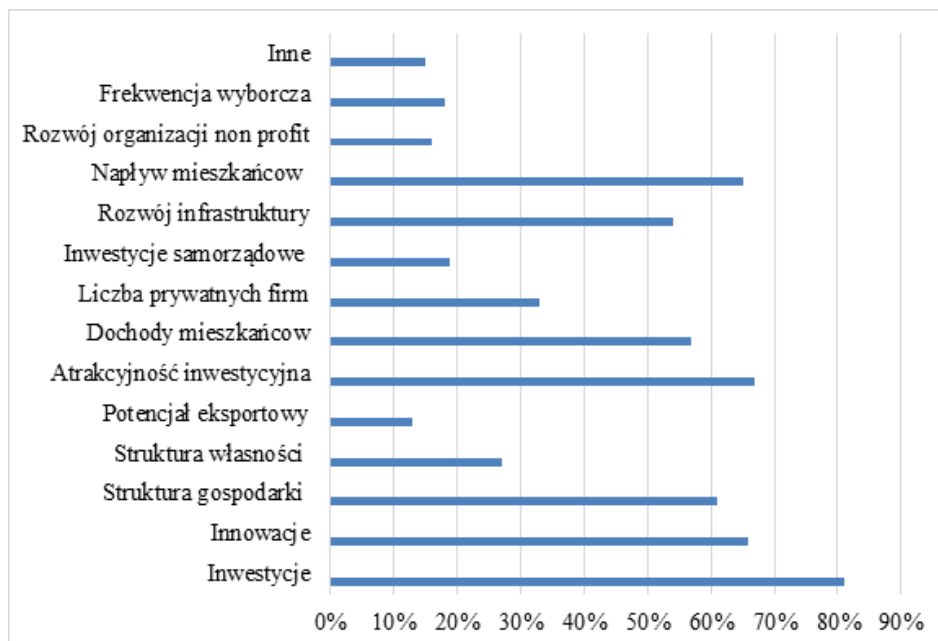
Promocja jednostki terytorialnej jest procesem komunikowania się jednostki z otoczeniem obejmującym informowanie, przekonywanie i skłanianie do skorzystania z przygotowanej oferty (Dziekański 2012). W praktyce obserwuje się coraz szersze wykorzystywanie działań promocyjnych w przestrzeni. W związku ze wzrostem konkurencyjności jednostek terytorialnych warunkiem eliminacji niekontrolowanych procesów zarządczych jest zastosowanie skonkretyzowanych mechanizmów i narzędzi planowania. *Marketing terytorialny to całość działań skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień nabywców* (Domański 1997: 36). Konkurowanie regionów, rozumiane jako proces, rozpatrywać należy w dwóch aspektach: jako konkurowanie pośrednie i bezpośrednie. Konkurowanie pośrednie jest wyrażane i mierzone zdolnościami konkurencyjnymi firm zlokalizowanych na terenie danej jednostki terytorialnej. Konkurowanie bezpośrednie to rywalizowanie upodmiotowionych obszarów, które dążą do różnego typu korzyści (Markowski 1999: 103).

Z przeprowadzonych badań ankietowych (na grupie pracowników administracyjnych) wynika, iż współcześnie jednostki gminne konkurują między sobą o:

- inwestycje dające nowe miejsca pracy (85% respondentów);
- wzrost liczby ludności, gdyż ta zapewnia wyższe dochody dla regionu, poprawia potencjał intelektualny, siłę roboczą i popyt wewnętrzny (72%);
- publiczne środki finansowe przeznaczone na rozwój, uzyskiwane ze źródeł krajowych, z funduszy Unii Europejskiej i innych organizacji (55%);
- organizację imprez sportowych, kulturalnych i innych wydarzeń o zróżnicowanym zasięgu (33%);
- ekspertów w zakresie dziedzin przydatnych dla przeciętnego mieszkańca gminy (31%);

– lokalizację instytucji administracji publicznej i organizacji pozarządowych (19%).

Zdaniem respondentów wskazane czynniki przyczyniają się w sposób istotny do rozwoju gminy i podnoszą jakość życia mieszkańców. Wśród czynników konkurencyjności jednostek terytorialnych na poziomie lokalnym najczęściej wskazywano: działalność inwestycyjną i innowacyjną, strukturę gospodarki, strukturę własności, potencjał eksportowy, atrakcyjność inwestycyjną, dochody ludności, liczbę i tempo przybywania prywatnych firm, inwestycje samorządowe, rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i drogowej, napływ mieszkańców, a także partycypację obywatelską, wyrażająca się w powstawaniu organizacji non profit i we frekwencji wyborczej.



Wykres 1. Czynniki konkurencyjności jednostek terytorialnych na poziomie lokalnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Czynniki konkurencyjności jednostek terytorialnych różnią się od atrybutów zwykłego produktu. Marketing terytorialny buduje strategię w oparciu o produkty o różnej konkurencyjności (Obrębalski 1998: 66) takie jak: przygotowanie infrastruktury, uzbrojenie terenu i pojemność rynku, korzystne położenie komunikacyjne, instytucje okołobiznesowe, dostęp do informacji i ulgi inwestycyjne. Analiza konkurencyjnych obszarów jest ważnym elementem strategii promocyjnej regionu i jedną z podstaw jej konstruowania.

Jednostka terytorialna jako produkt

Na płaszczyznę marketingu terytorialnego najczęściej przenosi się instrumenty zwane marketingiem mix, na które składają się produkt, cena, dystrybucja i promocja. Znaczenie tych instrumentów dla rozwoju jest zróżnicowane i wielowymiarowe. I choć swoistym paradygmatem nadal pozostaje produkt, pozostałe elementy są bardzo trudne do zdefiniowania w kontekście jednostki terytorialnej. Rozszerzona interpretacja produktu pozwala traktować *miejsce* jako specyficzny produkt o charakterze przestrzennym – przedmiot transakcji wymiennej między dwiema jej stronami, w tym przypadku instytucją administracji terytorialnej a różnorodnymi grupami osób oraz instytucji. W literaturze przedmiotu wskazuje się na tzw. *megaprodukt*, rozumiany jako *wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych* (Markowski 1999: 224). Cechą megaproduktu jest wzajemne przenikanie i nachodzenie na siebie elementów go tworzących. Ze względu na odmienny charakter poszczególnych jednostek osadniczych, nie można mówić o uniwersalnym produkcie terytorialnym. Można jednak wskazać na części składowe (cechy), których kompilacja tworzy konkretną przestrzeń. Jedną z możliwości wyselekcjonowania elementów produktu przestrzennego może być kryterium funkcji – czyli znaczenia, jakie dana jednostka pełni wobec otoczenia, wyróżniając w ten sposób elementy: turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycje, atmosfera); inwestycyjny (maszyny, urządzenia, lokale, linie technologiczne, obiekty, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie); mieszkaniowy (mieszkania, domy, działki); socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy); handlowo-usługowy (usługi komercyjne); oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny); targowo-wystawienniczy (a także kongresowy); rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, usługi); publiczny (usług publicznych, administracji, komunikacji, zdrowotnych) (szerzej: Szromnik 2007). Ujęta w ten sposób klasyfikacja nie obejmuje jednak wyczerpująco niewymiernych i niematerialnych elementów megaproduktu, takich jak: mieszkańcy danego terenu i ich kwalifikacje, charakterystyczne cechy, bezpieczeństwo, wizerunek, klimat gospodarczy, historia, tradycja, kultura i zwyczaje, rola jednostki w otoczeniu itp. Nawet dla małej przestrzeni takiej jak gmina megaprodukt jest dodatkowo zbiorem mniejszych jednostek (sołectw, dzielnic, obszarów), które wchodzą w jego skład z różną siłą oddziaływania każdego z tych elementów na produkt końcowy – całość. Pojęcie produktu lokalnego, niezbędnego dla budowania strategii promocji, jest zatem w swej strukturze skomplikowane i bardzo złożone. Dodatkowo produkt jako przedmiot marketingu przestrzennego jest ściśle związany z postawami członków społeczności lokalnej i charakteryzuje się szczególną odpornością na zmiany.

W przypadku rynku dóbr komercyjnych produkt jest kształtowany potrzebami i preferencjami konsumentów. Formuła produktu komercyjnego może być nieustannie udoskonalana, konsultowana, sondowana i może posiadać wiele wariantów.

W przypadku marketingu miejsca megaprodukt jest pierwotny w stosunku do potrzeb odbiorców (Florek 2001: 163). Jednostkę terytorialną można próbować dostosować do potrzeb mieszkańców (np. poszerzyć obszar terenów zielonych – jeśli takie są preferencje społeczności lokalnej), jednak nie jest możliwe wariantowe podejście do oczekiwań ze względu na zasięg oraz koszty inicjatywy. Analiza mechanizmu cenowego w kontekście marketingu terytorialnego powoduje jeszcze większe trudności. Gmin, powiatów czy województw nie można sprzedać jako całości, możliwa jest jedynie wycena pewnych subproduktów (cena gruntów, cena biur, mieszkań, cena dzierżawy itp.) składających się na megaprodukt terytorialny. Nawet jednak, jeśli dochodzi do transakcji kupna-sprzedaży subproduktów przestrzeni, nabywcy nie mogą swobodnie nimi dysponować (Florek 2001: 163–164). W praktyce zatem polityka cenowa w przestrzeni ogranicza się do jej promocyjnego charakteru. Dystrybucja w przypadku przestrzeni jednostek terytorialnych związana jest z dostępnością terytorium i jego zasobów (wewnętrzną oraz zewnętrzną). Jej przejawem mogą być plany zagospodarowania przestrzeni – ważne z punktu widzenia mieszkańca i inwestora. Istotnym mechanizmem dystrybucji przestrzeni jest także efektywność systemu przepływu informacji i ich dostępności zarówno wewnątrz jednostki terytorialnej, jak również w jej bliższym i dalszym otoczeniu (efektywność komunikacji marketingowej).

Wizerunek i narzędzia promocji

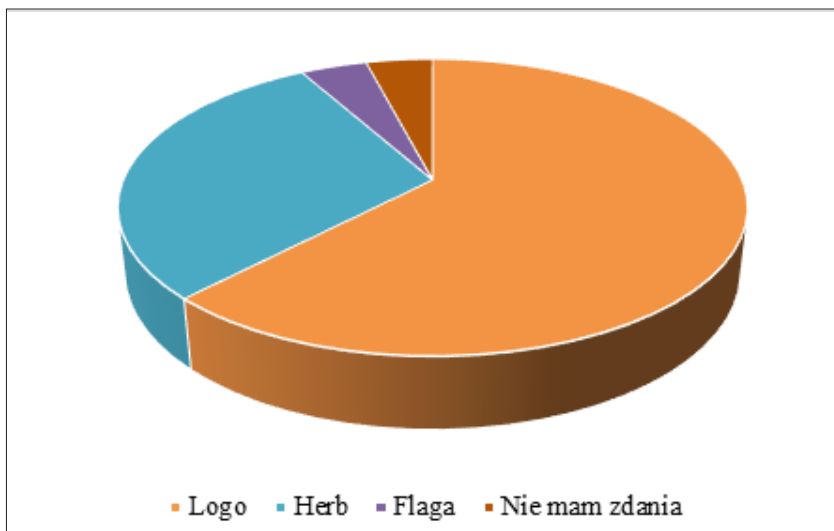
Warunkiem koniecznym skutecznych działań promocyjnych jest określenie przedmiotu, którym w przypadku jednostki terytorialnej są jej potencjały, walory, cechy. Megaprodukt w postaci m.in. położenia geograficznego jednostki terytorialnej, jej historii, dotychczasowego rozwoju gospodarczego, zamieszkujących społeczności, tradycji czy kultury są już ukształtowane, a ich modyfikacja często jest niemożliwa. Zadaniem promocji jest zatem poszukanie odbiorców dla produktu, który jest, a drogą do tego jest stworzenie wizerunku jednostki terytorialnej zgodnego z preferencjami nabywców zarówno wewnętrznych (mieszkańcy), jak również zewnętrznych (inwestorzy i turyści).

W związku z interdyscyplinarnym charakterem badań nad wizerunkiem miejsca, występuje wiele definicji tego pojęcia. Zdaniem Philipa L. Pearce'a (Pearce 1988: 257) jest to pojęcie nieprzemijające, ale znaczeniowo zmienne. *Wizerunek jednostki terytorialnej* może być traktowany jako zamierzony element promocji, stanowiąc konsekwencję zaplanowanych działań marketingowych w przestrzeni. *Jest zbiorem opinii, wierzeń, wyobrażeń na temat różnorodnych aspektów jednostki terytorialnej* (Kotler 1994: 549), ukształtowanych na podstawie subiektywnych przeżyć i doświadczeń (Baud-Bovy i Lawson 1977: 263–277) osób korzystających z dostępnej oferty. Integralną częścią wizerunku jest tożsamość jednostki, czyli suma jego charakterystycznych cech i działań, które odróżniają go od podobnych podmiotów (Klage 1991: 27). Idealną sytuacją jest ta, w której wizerunek jest odbiciem tej

tożsamości w umysłach nabywców (odbiorców). Marka jednostki terytorialnej jest wówczas najbardziej wiarygodna. Różnice pomiędzy tożsamością a wizerunkiem jednostki terytorialnej mogą wynikać z: zakorzenionych w świadomości odbiorców stereotypów; nieskuteczności działań podejmowanych w zakresie kreowania wizerunku; niewiedzą najczęściej powodowaną brakiem informacji o atutach; rozczarowaniem jednostką terytorialną, której stan faktyczny nie pokrywa się z celowo kreowaną tożsamością; z postrzegania danego regionu w kontekście wyobrażeń odbiorcy o samym sobie – niezgodność wizerunku przestrzeni z pożądanym, wyobrażonym wizerunkiem idealnym (szerzej: Doliński 1997) nabywcy. Nie bez znaczenia dla kształtowanego wizerunku jest fakt, iż wizerunek jednostki terytorialnej jest budowany z udziałem wizerunków poszczególnych przedsiębiorstw i instytucji, na przykład tych odpowiedzialnych za działalność turystyczną zlokalizowanych na danym terenie.

Przenoszenie na marketing terytorialny znanych i wykorzystywanych na rynku komercyjnym instrumentów kształtowania wizerunku i promocji jest bardzo powszechne. Narzędziami wykorzystywanymi do kreowania marki danego terytorium są odpowiednio dobrane i stosowane elementy wizualne, takie jak: logo, herb, flaga, slogan reklamowy, kolorystyka. Elementy te przyczyniają się do podwyższenia stopnia popularności i uzyskania pozytywnych z nim skojarzeń. Logo pozwala na identyfikację danej przestrzeni, z jego pomocą można przekazać wiele informacji w szybki i przejrzysty sposób. Stanowi je znak graficzny, nazwa regionu, symbol, lub jedno i drugie. Podobne funkcje pełni herb, który jednak jest symbolem mniej czytelnym, a jego wykorzystanie może rodzić pewne komplikacje. Herb jest znakiem przeszłości, przedstawia głównie historię i tradycję regionu, podczas gdy logo charakteryzuje aktualność i oryginalność.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, iż logo jest znaczącym narzędziem promocji, estetycznie skuteczniejszym w tym zakresie niż herb. 66% respondentów wskazało, że logo stanowi najważniejszy element wizualnej promocji jednostki terytorialnej, a dla 30% ankietowanych to herb stanowi podstawowy czynnik identyfikujący jednostkę (pozostałych 4% ankietowanych nie miało zdania). Podkreślić jednak należy, że w niektórych przypadkach użycie herbu jest ważne na przykład ze względu na charakter eventu. Herb powinien zatem występować (podobnie jak flaga) przy okazji wydarzeń związanych z rocznicami historycznymi czy samorządowymi.



Wykres 2. Znaczenie elementów wizualnej promocji jednostki terytorialnej (wg opinii respondentów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Popularne jest także układanie haseł reklamowych. W przeciwieństwie do logo, hasła mogą być regularnie zmieniane, aktualizowane ze względu na okoliczności. Logo powinno być stałe, z kolei hasła mogą znacznie uatrakcyjnić przekaz i zróżnicować komunikaty. W przeprowadzonym badaniu respondenci w sposób umiarkowany powiązali rozwój jednostki terytorialnej z hasłem reklamującym. 36% ankietowanych wskazało, iż hasło nie jest skutecznym narzędziem promocji jednostki terytorialnej, 35% wskazało, że raczej wpływa na pozytywny wizerunek jednostki, 21% nie wyraziło zdania, a jedynie 8% uznało hasło za skuteczne narzędzie promocji.

Adresaci działań promocyjnych

Skuteczność działań w zakresie promocji jednostek terytorialnych jest uzależniona od wielu zróżnicowanych czynników. Podstawą jest rozróżnienie dwóch jej głównych kierunków: promocji do wewnątrz i na zewnątrz (Florek 2001: 167–171). Celem promocji wewnętrznej jest przedstawianie cech wybranej jednostki terytorialnej w odpowiedni sposób jej wewnętrznym i stałym odbiorcom (mieszkańcom, członkom rad, przedsiębiorcom itp.). Zadaniem promocji skierowanej na zewnątrz jest wykreowanie wizerunku jednostki terytorialnej dla potencjalnych klientów regionu (głównie inwestorów i turystów) oraz innych odbiorców zewnętrznych (instytucje zagraniczne, konkurencyjne jednostki terytorialne itp.). Działania skierowane do adresatów w promocji do wewnątrz i na zewnątrz różnią się od siebie. Do odbiorcy zewnętrznego wystarczający jest przekaz ogólny, jednoznaczny

i nieskomplikowany. Odbiorcami są np. turyści, których cele związane z jednostką terytorialną sprowadzają się do wypoczynku. Cechą wykorzystywanych w tym zakresie środków promocyjnych jest ulotność, ale także powszechna dostępność. W przypadku promocji wewnętrznej sytuacja jest bardziej skomplikowana. Segmentacja odbiorców jest szczegółowa, a proces budowania zaufania do marki jednostki wymaga większego nakładu pracy. Mniejsze i liczniejsze grupy odbiorców wymagają zastosowania ściśle dobranych narzędzi promocji. Niektóre rozwiązania mogą się pokrywać w ramach poszczególnych grup, pewne elementy są celowo zaprojektowane wspólnie dla wszystkich adresatów promocji i wywierają wpływ na całokształt działań promocyjnych. Na przykład działania promocyjne można skierować tylko do określonej grupy turystów (do seniorów, rodzin z dziećmi czy nowożeńców). Tak wyodrębnione segmenty odbiorców wpływają na skuteczność zaplanowanych w jednostce terytorialnej działań promocyjnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że działania promocyjne podejmowane w jednostkach terytorialnych w większości skupiają się na odbiorcach zewnętrznych. Respondenci wskazali turystów (52%) oraz inwestorów (34%) jako wiodących adresatów oferty jednostki terytorialnej. Na dalszym miejscu wskazano rodziny z dziećmi (15%).

Tymczasem najliczniejszą grupą twórców działań promocyjnych są mieszkańcy jednostki terytorialnej. Mieszkańcy tworzą pozytywny wizerunek jednostki. W tym znaczeniu stanowią oni składnik oferty promocyjnej wybranej przestrzeni (Czornik 1998: 32). Opinie i oceny wysuwane przez mieszkańców są zwykle najbardziej wiarygodne, a co za tym idzie – przydatne dla odbiorcy zewnętrznego, nieznanego dobrze jednostki terytorialnej. Społeczność lokalna stanowi dynamiczny potencjał rozwojowy regionu. Cechy mieszkańców (np. liczba, wiek, struktura zawodowa, styl życia) mogą być ważnym argumentem w przekonywaniu zainteresowanych założeniem rodziny czy rozpoczęciem działalności gospodarczej. Dlatego kreowanie pozytywnej reakcji mieszkańców na działania władz samorządowych, a także na ogół warunków życia jest podstawowym zadaniem promocyjnym, którego skutek odzwierciedli się w osiągnięciu zamierzonego wizerunku określonej przestrzeni (szerzej: Bończak-Kucharczyk i in. 1998). Pozytywny wizerunek przyciąga nowych mieszkańców, studentów, pracowników, a także turystów oraz inwestorów.

Głównymi zatem celami działań promocyjnych skierowanych do mieszkańców są:

- utożsamianie się mieszkańców z jednostką terytorialną i z jej wizerunkiem;
- wzmocnienie poczucia integracji lokalnej społeczności;
- przekonywanie do słuszności zamierzeń władz lokalnych i poczucia udziału w nich;
- wzmocnienie chęci partycypowania w inicjatywach na rzecz wizerunku jednostki lokalnej.

Jest to szczególnie istotne, jeśli według ankietowanych 51% uważa, że nie ma wpływu na sprawy swojego miasta/gminy (34% zdecydowanie nie, 27% raczej nie).

Biorąc pod uwagę, iż próbę badawczą tworzą pracownicy administracji publicznej – stanowisko wyrażone w badaniu jest niepokojące.

Strategia kształtowania wizerunku jednostki terytorialnej

Proces budowania wizerunku miejsca jest wieloetapowy i długofalowy. Warunkiem sukcesu odniesionego przez jednostki terytorialne jest strategiczne zarządzanie wizerunkiem (Kotler i in. 1993; Kotler 1994), którego podstawą jest szczegółowa strategia koordynująca działania władz samorządowych. Strategia kształtowania wizerunku jednostki terytorialnej jest planem komunikowania tożsamości miasta jego otoczeniu (szerzej: Stanowicka 2015). W zarządzaniu jednostką terytorialną niezwykle istotne jest, aby nie był to plan powstający w drodze kopiowania przyjętych w otoczeniu rozwiązań, bazujący na przypadkowo dobranych instrumentach.

Jerzy Altkorn (1994) wyróżnił cztery modele strategii, oparte na relacjach między rynkiem a produktem: model penetracji rynku, model rozwoju rynku, model rozwoju produktu i model innowacji. *Strategia penetracji rynku oznacza intensyfikację sprzedaży dotychczas sprzedawanego produktu na tym samym rynku. Wzrost sprzedaży na już eksploatowanym rynku można osiągnąć poprzez lepsze rozpoznanie popytu i bardziej racjonalną politykę cen, promocji i dystrybucji. Omawiana strategia może być stosowana, gdy między rynkiem rzeczywistym a potencjalnym istnieje luka, czyli rynek nie jest jeszcze nasycony. Ponieważ oferowane usługi oraz zasady i sposoby ich sprzedaży są już znane, strategia penetracji uchodzi za najmniej ryzykowną* (Altkorn 1994: 52). Model penetracji rynku zakłada zintensyfikowanie działań na rynku, na którym dana jednostka terytorialna jest już obecna. Dla władz lokalnych powinna być ważna zmiana intensywności korzystania z oferty jednostki terytorialnej, należy budować poczucie lojalności wobec miejsca i jego oferty (Dudek-Mańkowska 2011: 35). W przypadku turystów należy zachęcać ich do powrotu w czasie kolejnych wakacji, osoby dojeżdżające do pracy – do zamieszkania na terenie jednostki terytorialnej.

Model drugi – *rozwoju rynku* stanowi strategia marketingowa polegająca na wejściu firmy na nowe rynki zbytu z dotychczasowymi produktami. Jest ona zwykle znacznie trudniejsza od strategii penetracji rynku – bardziej czasochłonna. Podstawą realizacji jest wszechstronna diagnoza i analiza preferencji i aspiracji nowych grup konsumentów (np. turystów), ponieważ ich wymagania i zwyczaje jako nowych odbiorców mogą się różnić od dotychczasowych.

Strategia rozwoju produktu opiera się na wprowadzaniu nowego produktu lub usług na dotychczasowy niezmienny rynek. Produkty, które spełniają swoje podstawowe funkcje, mogą być także zmodernizowane. Zgodnie z założeniami modelu rozwoju produktu, władze lokalne mogą w oparciu o tę strategię dokonać ulepszenia produktu poprzez modernizację, wprowadzenia na rynek lokalny nowych, wcześniej nieoferowanych usług – atrakcyjnych dla konsumenta (np. baza noclegowa dla turysty, czy przebranzowienie mieszkańców ze względu na nowe miejsca pracy).

Władze lokalne nadal mogą oferować inwestorom ten sam teren, ale zmienić jego właściwości – uzbroić teren, ułatwić dojazd (Dudek-Mańkowska 2011: 35).

Model czwarty – *strategia innowacji* – zakłada wprowadzenie nowego produktu na nowe lub aktualne rynki. Innowacyjne mogą być również nowe sposoby promocji jednostki terytorialnej. Innowacyjność jest zorientowana technologicznie i zwykle wymaga znacznych nakładów na rozwój (Dudek-Mańkowska 2011: 36). W przestrzeni lokalnej innowacyjnym produktem może być zupełnie nowa – dotąd nieoferowana również przez konkurencyjne otoczenie – forma rekreacji.

Tabela 1. Etapy budowania wizerunku - etapy strategii wizerunku jednostki terytorialnej

I Etap	Opracowanie strategii wizerunkowej	Diagnoza cech wizerunku obecnego
		Analiza SWOT wizerunku
		Określenie cech pożądanego wizerunku
		Segmentacja adresatów wizerunku
		Pozycjonowanie wizerunku
		Dobór narzędzi promocji wizerunku
II Etap	Realizacja zaplanowanych działań w strategii wizerunkowej	Analiza ryzyka
III Etap	Kontrola i ewaluacja wizerunku	

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Dudek-Mańkowska 2011: 36.

Pierwszy element etapu opracowania strategii to diagnoza i ocena aktualnego wizerunku miasta. Działaniem niezbędnym do rozpoczęcia tego etapu jest badanie rynku, którego efektem jest diagnoza na temat aktualnego wizerunku miasta (pozytywny, negatywny, pozytywny, ale wymaga poprawy). Narzędziem przydatnym w określeniu mocnych i słabych stron wizerunku jest ankieta, istotne jest jednak, by badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem warstwowego doboru próby do badania, czyli aby bazowały na wyodrębnionych segmentach odbiorców (Maison 2015). Badanie wizerunku jest niełatwym procesem, a jego wyniki mogą być sprzeczne (ze względu na preferencje poszczególnych segmentów odbiorców). Wizerunek jednostki terytorialnej w opinii turystów może być pozytywny, natomiast mieszkańcy posiadający znacznie większy zasób wiedzy mogą wskazać słabe strony funkcjonowania danej przestrzeni.

O tym, czy wizerunek jednostki terytorialnej jest skuteczny decyduje między innymi siła skojarzeń powiązanych z nim. Wśród metod jakościowych, stosowanych do badania wizerunku, wyróżnić można technikę wolnych skojarzeń czy technikę wolnych listów, metody kontrastowe, w tym asocjacje słowne, porównania, sortowanie, wywiady, techniki projekcyjne. Jednak mankamentem tych metod jest subiektywność w interpretacji wyników pomiaru i niebezpieczeństwo błędu wartościowania (Babbie 2004). Badania ilościowe umożliwiają prezentację wyników pomiarów wizerunku w postaci liczbowej lub procentowej. Zalicza się do nich między innymi: skalę Likerta oraz skale rankingowe.

Zaangażowani w badanie ankietowe pracownicy administracji lokalnej w jednym z pytań zostali poproszeni o nadanie cech ludzkich jednostkom terytorialnym, w których pracują. Wskazano między innymi następujące cechy negatywne: stara, nudna, starodawna, smutna, konserwatywna, nierozwojowa. Wśród pozytywnych cech najczęściej wskazywano: spokojna, zielona, bezpieczna. Techniką podobną do personifikacji jest animalizacja (indywidualna lub grupowa), polegająca na wyobrażeniu badanego obiektu (marki, produktu, terytorium) jako zwierzęcia (Maison 2015: 185–186). Technika ta opiera się na automatycznych skojarzeniach – im szybciej zostaną one uchwycone (w sposób nieprzemysłany), tym większa szansa na ujawnienie się projekcji. Standardowo po dokonaniu serii skojarzeń następuje dyskusja, w której respondent ma szansę wyjaśnić, skąd pojawiło się u niego skojarzenie. Wyjaśnienie jest potrzebne, gdyż pozwala uniknąć mylnych interpretacji. Niektóre skojarzenia mogą wynikać z indywidualnych doświadczeń. Z drugiej strony respondent nie zawsze potrafi uzasadnić swoje skojarzenie, co jest naturalne w świetle założenia, iż skojarzenia są odzwierciedleniem często nieświadomych skojarzeń z markami (Maison 2015: 186). Animalizacja jest techniką bardzo przydatną do diagnozowania emocjonalnych skojarzeń związanych z markami lub innymi obiektami. Jest to metoda, która wnosi wiele wiedzy o osobowości marki. Technika ta, podobnie jak personifikacja, daje uczestnikowi możliwość wyrażenia jego nawet najbardziej irracjonalnych obaw, odczuć – których respondent nie miałby odwagi wyrazić w pytaniu zadanym wprost.

Wizerunek jest pojęciem wieloznacznym i wielopłaszczyznowym. Badania ilościowe choć konkretne (co jest niewątpliwą ich zaletą), to jednak badają niewielki zakres wizerunku. Elementy wizerunku jednostek terytorialnych, do których należą między innymi:

- cechy jednostek (zarówno pozytywne, jak i negatywne);
- korzyści funkcjonalne (użyteczne);
- korzyści psychiczne (np. poczucie bezpieczeństwa, komfortu, estetyki);
- korzyści społeczne (np. integracja, stopień anonimowości);
- typ użytkownika (segmentacja);
- sytuacja użytkownika;
- osobowość marki,

są kluczowe w etapie diagnozy i analizy SWOT¹. Pominięcie istotnych cech może spowodować znaczny błąd pomiaru i udaremnić projekcję pożądanego wizerunku. Podstawowym błędem w większości strategii wizerunku miejsc jest chaos skojarzeń, nieuporządkowanie i dość przypadkowa selekcja. Wskazany elementom trudno przypisać wagi, a co za tym idzie – skonstruowane na ich podstawie skale ocen są nieefektywne w zakresie weryfikacji potrzeb rynkowych. Skuteczna diagnoza warunkuje trafny wybór strategii rozwoju wizerunku. Jeśli na

1 Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu).

etapie diagnozy istniejący wizerunek jednostki terytorialnej zostanie oceniony jako właściwy, ale mało wyrazisty, należy go za pomocą odpowiednich instrumentów strategii wzmocnić. Jeśli wizerunek jest pozytywny, ale nastawiony na zbyt wąskie grono odbiorców (np. pomija segment turystów), należy wyeksponować pomijane atrybuty, po to, by poszerzyć zakres wizerunku jednostki terytorialnej w stosunku do innych odbiorców. Jeśli wizerunek miasta jest oceniany jako negatywny – należy zbudować nowy.

Zakończenie

W Polsce głównie miasta wykorzystują instrumenty z zakresu promocji, w mniejszym stopniu gminy. Zarządzanie gminą wiąże się z podejmowaniem zróżnicowanych decyzji kształtujących warunki życia członków społeczności lokalnych. Władze lokalne w ramach powierzonych im kompetencji, określają kierunki rozwoju strategicznego, opracowując strategie rozwoju najczęściej społeczno-gospodarczego, wykorzystując przy tym działania, które można zaklasyfikować do działań o charakterze marketingowym. Adresatem tego typu działań jest społeczność lokalna, nowi mieszkańcy, potencjalni inwestorzy czy turyści. Przedmiotem tych działań jest szeroko rozumiany produkt gminy (megaprodukt) – który próbuje się dostosować do potrzeb klientów. Choć środki finansowe przeznaczane na promocje gmin są niewysokie, często entuzjazm i pomysłowość władz i mieszkańców, a nade wszystko współdziałanie wszystkich podmiotów rekompensują te braki. Realizacja strategii promocji w przestrzeni jest przedsięwzięciem złożonym i bezpośrednio związanym ze strategią rozwoju danej jednostki. Promocja nie może być jednak w strategii etapem ostatecznym, końcowym działaniem po realizacji priorytetowych celów regionu. Działania promocyjne (wynikające z celów marketingowych) powinny przebiegać równoległe do działań zaprojektowanych w innych dziedzinach i to od początku realizacji celów postawionych w strategii rozwoju. Równie istotna jest konsekwencja w osiąganiu celów promocji, niezależna od kadencyjności podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację. Skuteczność kompleksowych działań marketingowych podejmowanych w regionie jest zdeterminowana współpracą wszystkich jej podmiotów. Zadań związanych z promocją nie można realizować jedynie na drodze administracyjnej. Konieczna jest akceptacja społeczności lokalnej wyrażona udziałem w konsultacjach społecznych w zakresie przygotowywanych dokumentów strategicznych oraz inicjatywy obywatelskie.

Bibliografia

- Altkorn Jerzy. 1994. *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWN.
- Babbie Earl. 2004. *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
- Bończak-Kucharczyk Ewa, Herbst Krzysztof, Chmura Krzysztof. 1998. *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*. Warszawa. Dostęp 19 listopada 2020 roku. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/93/Lokalne.pdf>.

- Czornik Małgorzata. 1998. *Promocja miasta*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Doliński Dariusz. 1997. „Image marki a image konsumenta”. *AIDA media*, 12.
- Domański Tadeusz (red.). 1997. *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Dudek-Mańkowska Sylwia. 2011. *Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i świadomości społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dziekański Paweł. 2012. „Promocja jako element komunikacji JST z otoczeniem”. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne* 1, 27–52. Dostęp 19 listopada 2020 roku. http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Acta_Scientifica_Academiae_Ostroviensis_Sectio_A_Nauki_Humanistyczne_Spoleczne_i_Techniczne/Acta_Scientifica_Academiae_Ostroviensis_Sectio_A_Nauki_Humanistyczne_Spoleczne_i_Techniczne-r2012-t1/Acta_Scientifica_Academiae_Ostroviensis_Sectio_A_Nauki_Humanistyczne_Spoleczne_i_Techniczne-r2012-t1-s27-52/Acta_Scientifica_Academiae_Ostroviensis_Sectio_A_Nauki_Humanistyczne_Spoleczne_i_Techniczne-r2012-t1-s27-52.pdf
- Florek Magdalena. 2001. „Determinanty i możliwości promowania regionów”. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3: 159–176. Dostęp 19 listopada 2020 roku. https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5180/1/11_Magdalena_Florek_Determinanty%20i%20mo%20Bcliwo%20%20%20promowania%20region%20C3%B3w_159-176.pdf
- Klage Jan Pierre. 1991. *Corporate identify im Kreditwesen*. Weisbaden: Deutscher Universität Verlag.
- Kotler Philip, Haider Donald, Rein Irving. 1993. *Marketing Places: Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler Philip. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Kuciński Kazimierz. 1990. *Podstawy teorii regionu ekonomicznego*. Warszawa: PWN.
- Kudłacz Tadeusz. 1999. *Programowanie rozwoju regionalnego*. Warszawa: PWN.
- Maison Dominika. 2015. *Jakościowe metody badań marketingowych*. Warszawa: PWN.
- Markowski Tadeusz. 1999. *Zarządzanie rozwojem miast*. Warszawa: PWN.
- Obrębalski Marek (red.). 1998. *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*. Wrocław: AE.
- Pearce Philip L. 1988. *The Ulysses Factor*. New York: Springer-Verlag.
- San Martin H., Rodriguez del Bosque I.A. 2008. „Exploring the cognitive-affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation”. *Tourism Management*, 29: 263–277.
- Stanowicka Agnieszka. 2015. „Planowanie strategii kształtowania wizerunku miasta”. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 4 (14): 19–25. Dostęp 20 listopada 2020 roku. [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_\(14\)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_\(14\)-s19-25/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_\(14\)-s19-25.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_(14)/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_(14)-s19-25/Zarządzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n4_(14)-s19-25.pdf)
- Szromnik Andrzej. 2007. *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna.

Planning the Development of the Local Government Units' Image – Conditions and Limitations

Abstract

The period of systemic transformation which started in 1989 and continued in the following years, changed the management of local government units, which ceased to be a tool of the central government in implementing the state's policy. However, they have become, in a sense, independent units that use territorial marketing in the management process, whose main task is to shape the region's competitiveness in relation to other regions within the market economy. The paper reviews the problem of shaping and developing territorial marketing. The aim is to show the importance of promotional activities in the implementation of the region's development goals and the diagnosis of its limitations and accompanying conditions.

Key words: territorial unit, territorial marketing, product, strategy, regional development