EkoMiasto#Zarządzanie

Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta

pod redakcją
Zbigniewa Przygodzkiego

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

FSS

norway grants

http://dx.doi.org/10.18778/7969-721-2.05

Mariusz E. Sokołowicz*

MARKETING MIASTA

05

*Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Gospodarki Regionalnej i Środowiska,
e-mail: mariusz.sokolowicz@uni.lodz.pl

5.1. Marketing miast, czyli zarządzanie zorientowane na potrzeby

Marketing miast (zwany również marketingiem terytorialnym lub marketingiem miejsc) to koncepcja, która wykształciła się przez ewolucję i adaptację z gruntu przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Pojęcie marketingu związane jest z terminem „rynek" (*market)*, który w ekonomii definiowany jest jako ogół stosunków między uczestnikami procesu wymiany [Kędzior, 2005, s. 9] lub inaczej jako całokształt transakcji związanych z wymianą dóbr oraz warunków, w jakich one przebiegają [Milewski, Kwiatkowski, 2007, s. 40]. Przyjęcie takiej perspektywy nakazuje zakładać, że zorientowane na rynek zarządzanie marketingowe powinno być ukierunkowane przede wszystkim na jak najlepsze dopasowanie oferty do potrzeb istniejących oraz potencjalnych odbiorców.

Obecnie marketing nie jest ograniczany do działań promocyjnych na rzecz maksymalizacji sprzedaży dóbr komercyjnych, ale postrzegany jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu zarówno jednostki, jak i grupy zaspokajają swoje potrzeby i pragnienia poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę dóbr o określonej wartości na rynku" [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, s. 10]. Definicja ta odnosi się zatem do marketingu w ujęciu szerokim, tj. nie ogranicza się do domeny przedsiębiorstw, lecz odwołuje się do istoty wymiany wszelkich dóbr i wartości. Marketing nie jest zatem definiowany jedynie jako „sprzedawanie", ale jako zaspokajanie potrzeb i pragnień i przez to – satysfakcjonowanie nabywcy. Ujęcie to umożliwiło odejście od tradycyjnego rozumienia produktu i pozwoliło postrzegać marketing jako szeroko pojęty „proces społeczny", który jawi się jako całokształt stosunków ekonomicznych, społecznych i politycznych, uwzględniający wartości publiczne.

Na gruncie powyższych uwarunkowań rozwinął się zatem marketing instytucji publicznych, rozumiany jako koncepcja „zarządzania instytucjami i grupami społecznymi, która opiera się na rynku i jest zorientowana na rynek" (tab. 5.1). Oznacza to, że odpowiedni system zarządzania oraz właściwe mu działania i procesy uwzględniają wymagania społeczne, interes społeczności lokalnej lub regionalnej, ich preferencje i oczekiwania oraz właściwe dla nich systemy i hierarchie wartości [Szromnik, 1996, s. 3–19].

Tabela 5.1. Ewolucja koncepcji marketingu w kierunku marketingu instytucji publicznych

Główne założenie	Autorzy
Rosnąca orientacja strategiczna firm	W. Alderson (1958)
Ukierunkowanie działań na klientów	J. McCarthy (1960), C. Barwell (1965)
Dostosowywanie się do zmian społecznych	P. Drucker (1979)
Wdrożenie nowych technologii informacyjnych (techniki medialne)	N. Capon i G. Mauser (1982)
Dostosowanie założeń marketingu do nowej sfery działań w postaci usług	Ph. Kotler i S.J. Levy (1969) Ph. Kotler (1972, 1990)
Ekspansja działań marketingowych na rynku społecznej aktywności obywatela (instytucje publiczne)	Ph. Kotler (1990)

Źródło: Wiszniowski, 1999, s. 167–188

Jako wspólną cechę wyżej wymienionych podejść da się wyróżnić konieczność dążenia do ciągłego badania i przewidywania potencjalnych potrzeb odbiorców swoich działań w celu ich możliwie jak najpełniejszego zaspokojenia. Chodzi przy

tym nie tylko o ukształtowane celowo i świadomie warunki materialne, ekonomiczne, ekologiczne, ale bierze się pod uwagę także warunki społeczne i psychologiczne [Szromnik, 1997, s. 37]. Umiejętność uwzględniania różnorodności tych uwarunkowań, jak również różnorodności odbiorców działań marketingu miejskiego, stanowi wyraz zdolności (lub jej braku) do zarządzania miastem w duchu idei zrównoważonego rozwoju.

Tym samym marketing terytorialny rozumiany jest jako sposób zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej w taki sposób, aby swego rodzaju złożony megaprodukt, jakim jest miasto (gmina, region), zaspokoił zidentyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla danego terytorium, traktowanego jako terytorialnie określony upodmiotowiony „zbiór" mieszkańców [Markowski, 1999, s. 223]. Ta powszechnie akceptowana w polskiej literaturze przedmiotu definicja silnie koresponduje ze sposobem formułowania ram pojęciowych dla tzw. marketingu miejsc (*place marketing*) w literaturze światowej [Nowakowska, Przygodzki, Sokołowicz, 2011, s. 190]. Przykładowo G.J. Ashworth i H. Voogd określają go jako proces, w którym działalność w zakresie kształtowania struktur przestrzennych jest ściśle związana z realizacją potrzeb różnorodnych grup docelowych, tak aby maksymalizować efektywność społeczno-gospodarczego funkcjonowania całego obszaru, zgodnie ze z góry ustalonymi celami [Ashworth, Voogd, 1990, s. 27].

Istota marketingowego zarządzania miastem sprowadza się zatem do przekonania, że istnieją użytkownicy miasta, których obecne i antycypowane potrzeby można i należy zaspokajać, traktując je jako siłę sprawczą działań na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego miasta. Przedmiotem marketingu miast pozostaje natomiast szeroki wachlarz dóbr, usług, idei i przestrzeni miejskich, tworzących złożony megaprodukt.

Choć marketing terytorialny korzysta z dorobku marketingu przedsiębiorstw – przede wszystkim poprzez dostosowywanie oferty jednostek terytorialnych (miast, regionów, krajów) do potrzeb ich „klientów", którymi są mieszkańcy, lokalne organizacje, osoby i organizacje spoza danej jednostki – to jednak nie jest zasadne aplikowanie tych rozwiązań wprost i w sposób bezrefleksyjny [Nowak, Potkański, 2008, s. 105]. Techniki wykorzystywane przez marketing miejsc powinny być przede wszystkim dostosowane do specyficznego charakteru jednostek terytorialnych, w tym tej podstawowej cechy, jaką jest ich „publiczność". Determinuje ona różnice w uwarunkowaniach działania struktury, jaką jest miasto, w podstawowych celach (motywach) działania, a także różnice w strukturach organizacyjnych oraz wartościach, którymi kierują się uczestnicy marketingowej „gry o miasto" (tab. 5.2).

Pierwsza z istotnych różnic sprowadza się do tego, że w przypadku podmiotów sektora publicznego głównym celem ich aktywności nie jest – tak jak w przedsiębiorstwach – maksymalizacja zysków. Wprawdzie samorządowe władze miast, podobnie jak każdy podmiot marketingu, podejmują działania w celu maksymalizacji pewnego rodzaju „zysku", jednak nie powinien być on rozumiany – tak jak w przypadku przedsiębiorstw – w kategoriach czysto komercyjnych. Przekształca się on bowiem tutaj z typowej kategorii biznesowej w kategorię społeczną. Zyskiem dla miasta jest stan zabezpieczenia bytu mieszkańców, a jego miernikiem są warunki życia, pracy i rozwoju całej społeczności, jej grup oraz poszczególnych jednostek.

Kolejną istotną cechą odróżniającą marketing komercyjny od marketingu miast jest większa złożoność uwarunkowań zewnętrznych, składających się na tzw. otoczenie działania podmiotów w obu sektorach. W pierwszym przypadku mamy bowiem silny zakres kontroli działalności przede wszystkim przez właścicieli (udziałowców), co jasno definiuje źródło władzy oraz źródło środków finansowych. W przypadku marketingu miast natomiast występuje większa liczba interesariuszy,

co prowadzi niejednokrotnie nawet do sprzeczności interesów między wieloma grupami. W publicznych strukturach organizacyjnych obserwuje się ponadto silną koncentrację na przestrzeganiu zarządzeń, często kosztem niskiej produktywności działań, a także sztywne zasady zatrudniania i awansu pracowników, za to przy częstej akceptacji niższych wynagrodzeń.

Tabela 5.2. Różnice między specyfiką funkcjonowania organizacji komercyjnych i organizacji publicznych

Organizacja komercyjna	Organizacja publiczna
Cele	
▶ maksymalizacja zysku ▶ relatywnie niewielka liczba celów ▶ przejrzystość celów	▶ cele społeczne ▶ wielu interesariuszy ▶ niejednorodność celów (wielu interesariuszy)
Otoczenie	
▶ większy zakres kontroli i motywacji przez otoczenie (udziałowcy) ▶ jasno określone źródło (źródła) finansowania ▶ jedno źródło władzy (lub niewiele źródeł) ▶ bardziej stabilne otoczenie ▶ duża presja konkurencyjna	▶ sprzeczność między wieloma grupami interesów ▶ rozproszone źródła finansowania ▶ może występować więcej niż jedno źródło władzy ▶ mniej stabilne (polityczne) otoczenie ▶ mniejsza presja konkurencyjna
Struktury organizacyjne	
▶ stosunkowo niewielki stopień sformalizowania ▶ elastyczność struktur ▶ relatywnie wysoki poziom autonomii kierownictwa	▶ wysoki poziom sformalizowania ▶ niska elastyczność struktur ▶ silna koncentracja na przestrzeganiu zarządzeń, często kosztem niskiej produktywności działań ▶ niski poziom autonomii kierownictwa ▶ sztywne zasady zatrudniania i awansu pracowników ▶ mniejsze przełożenie efektywności na wynagrodzenia
Systemy wartości	
▶ wysokie znaczenie motywacji materialnej ▶ zorientowanie na maksymalizację zysków ▶ relatywnie wysoka skłonność pracowników i kierownictwa do ryzyka	▶ stosunkowo niewielkie znaczenie motywacji materialnej ▶ orientacja na interes publiczny (służba publiczna) ▶ niska skłonność pracowników i kierownictwa do podejmowania ryzyka

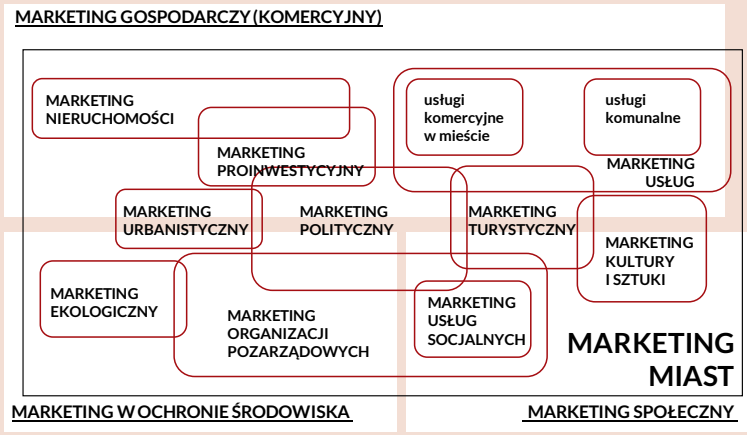
Źródło: opracowanie własne na podstawie Kożuch, 2004, s. 89–96.

Wreszcie w odniesieniu do systemów wartości możemy stwierdzić, że w przedsiębiorstwach dominuje motywacja materialna (przede wszystkim finansowa) i związana z tym większa skłonność pracowników i przedsiębiorców do ryzyka. W sektorze publicznym znaczenie motywacji materialnej jest dużo mniejsze, a zastępowane jest wyższym poziomem orientacji na interes publiczny przy niskiej jednocześnie skłonności do podejmowanie ryzyka. Należy wyraźnie podkreślić, że wskazane różnice nie eliminują możliwości rozwoju marketingu miast, lecz wskazują na pewne trudności i wyzwania we wdrażaniu jego założeń i nakazują ich dostosowanie do miejskiej rzeczywistości.

Marketingu miast nie należy ograniczać do działalności władz lokalnych i podległych im urzędów jako ich oficjalnej reprezentacji. Zrównoważone podejście do marketingu terytorialnego za punkt wyjścia przyjmuje bowiem założenie, że współczesne miasta cechuje wielość interesariuszy i złożoność ich interesów. Interesariusze w mieście to podmioty, grupy i osoby odczuwające konsekwencje, podejmowanych w mieście działań lub mające na nie wpływ. W przypadku miast jako interesariuszy wymienia się – obok przedstawicieli władz lokalnych i miejskich urzędników oraz pracowników innych miejskich organizacji publicznych – także przedsiębiorców, inwestorów, przedstawicieli społeczności lokalnej, pracowników organizacji pozarządowych działających na rzecz rozwoju miasta itp. W otoczeniu miasta można ponadto identyfikować interesariuszy zewnętrznych, np. turystów, przedstawicieli władz wyższego szczebla itp.

Wielość podmiotów, które mogą się przyczyniać do zaspokajania potrzeb użytkowników miast, determinuje wielowymiarowość marketingu miast, na który składa się – obok aktywności władzy publicznej (marketing polityczny) – działalność m.in. podmiotów rynku nieruchomości (marketing nieruchomości), przedsiębiorstw branży turystycznej (marketing turystyczny) oraz przedsiębiorstw usługowych świadczących zarówno różnorodne usługi komercyjne, jak i usługi niekomercyjne (np. usługi komunalne, marketing instytucji kultury). Bardzo ważna z punktu widzenia budowania oferty składającej się na miejski megaprodukt marketingowy pozostaje również działalność organizacji pozarządowych (marketing społeczny, ekologiczny itp.), często zresztą współpracujących formalnie lub pozaformalnie z władzami miejskimi (rys. 5.1).

Rysunek 5.1. Wielowymiarowość pojęcia „marketing miast"



Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, o orientacji marketingowej miasta nie decyduje zatem jedynie posiadanie w strukturach organizacyjnych urzędów komórek odpowiedzialnych za działalność promocyjną, ale zdolność do budowania partnerstw między różnymi interesariuszami w mieście i tym samym integrowania ich działań. Kluczowe wydaje się zatem budowanie partnerskich relacji między sektorem publicznym a innymi podmiotami z sektora prywatnego, publicznego i obywatelskiego, w celu osiągnięcia efektu synergicznego podejmowanych działań. Nie tylko bowiem działania własne władz, lecz także umiejętność włączenia się w działania innych decydują o sukcesie strategii marketingowej miasta lub regionu [Szromnik, 2007, s. 52].

#marketing mix

5.2. Podejście zintegrowane do marketingu miast – marketing mix

Traktowanie miasta jako złożonego megaproduktu wynika z tego, że stanowi ono system składający się z wielu elementów, które dopiero razem – wzajemnie się uzupełniając – dostarczają odbiorcy unikalne doświadczenie. Jednocześnie miasto pozostaje systemem otwartym, którego rozwój uwarunkowany jest historycznie, a z drugiej strony nieustannie się zmienia i ewoluuje [Glińska, Florek, Kowalewska, 2009, s. 20–21]. Elementami produktu miejskiego poza infrastrukturą, miejscami pracy, mieszkaniami i usługami są także: kwalifikacje i obyczaje mieszkańców, kultura, tradycja, środowisko stworzone dla przedsiębiorców czy wizerunek miasta. Z uwagi na tak złożoną kompleksowość oferty miejskiej oraz konieczność równoważenia potrzeb jej różnorodnych odbiorców realizacja przedsięwzięć marketingowych wymaga wyboru wielu wzajemnie się uzupełniających środków oddziaływania, mających charakter zarówno materialny, jak i niematerialny. Utrzymywanie balansu między różnymi rodzajami potrzeb oraz dobór instrumentów służących do tego celu skłania do wniosku, że marketing miast z definicji powinien korespondować z ideą rozwoju zrównoważonego. W klasycznym ujęciu kompozycja tego rodzaju narzędzi marketingowych określana jest jako marketing mix i utożsamiana z tzw. koncepcją 4P (nazwa pochodzi od pierwszych liter anglojęzycznych określeń jej składowych: *product*, *price*, *place*, *promotion* – oznaczających odpowiednio: produkt, cenę, dystrybucję i promocję). Twórcą tego ujęcia jest Jerome McCarthy, który zaproponował je w latach 60. XX wieku [McCarthy, 1960].

#produkt

W przypadku marketingu miast produkt rozumiany jest szeroko i obejmuje przestrzeń miasta oraz dobra i usługi oferowane w jednostce terytorialnej, jak również nieruchomości, ofertę gospodarczą, ofertę rynku pracy, ofertę kulturalną, tożsamość miasta i atmosferę życia w nim itp. Jak wskazuje A. Szromnik, produktem terytorialnym jest skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca, zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych, o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym [Szromnik, 2007, s. 118].

Rysunek 5.2. Megaprodukt i subprodukty miejskie

MEGAPRODUKT MIEJSKI												
SUBPRODUKTY MIEJSKIE												
Dziedzictwo historyczne	Produkt turystyczny	Produkt kulturalny	Produkt rekreacyjno -sportowy	Środowisko naturalne	Produkt socjalny	Produkt oświatowo -społeczny	Produkt publiczny (komunalny)	Produkt targowy i wystawienniczy	Produkt handlowo -usługowy	Produkt inwestycyjny	Produkt finansowy	Produkt mieszkaniowy
Subprodukty miejskie stanowią elementy megaproduktu miejskiego, wyodrębniane jako jego mniejsze składowe – wewnętrznie jednorodne i dające się odróżnić od innych subproduktów. Należy podkreślić, że nie istnieje jeden kanon podziału megaproduktu na jego składowe, a różne elementy mogą być adresowane do różnych grup docelowych (podział ten nie jest rozłączny).												

Źródło: Łuczak, 1999, s. 49.

Wymienione elementy wzajemnie się uzupełniają i są oferowane przez różnorodne podmioty różnorodnym grupom użytkowników, składając się na złożony megaprodukt, rozpatrywany dodatkowo w kategoriach korzyści zewnętrznych i niekorzystnych czynników zewnętrznych (rys. 5.2). Objawiają się one tym, że „konsumując" poszczególne produkty w mieście, czyni się to wraz z dodatkową korzyścią, na którą składają się wizerunek i specyficzny klimat miasta, uwarunkowania dla przedsiębiorczości, zdolność miasta do samoorganizacji i tworzenia powiązań sieciowych, jakość zagospodarowania itp. [Markowski, 2006, s. 95].

Tabela 5.3. Złożoność ceny w marketingu miast na przykładzie instrumentów oddziaływania na inwestorów

Typ instrumentów	Wyszczególnienie
Instrumenty w zakresie prawa podatkowego	▶ zwolnienia i ulgi podatkowe (np. w zakresie podatku od nieruchomości) ▶ rozkładanie płatności podatków na raty ▶ umorzenia długów z tytułu podatków
Inne instrumenty finansowe	▶ bonifikaty przy sprzedaży i oddawaniu w użytkowanie wieczyste ▶ bonifikaty przy zawieraniu umów najmu i dzierżawy ▶ wsparcie w negocjacjach z gestorami sieci w zakresie stawek opłat za media ▶ gwarancje kredytowe
Instrumenty sprzyjające minimalizacji kosztów transakcyjnych	▶ udostępnianie informacji o ofertach nieruchomości ▶ obsługa prawna związana z pozyskiwaniem gruntów ▶ przygotowanie niezbędnych wniosków i dokumentacji ▶ wsparcie inwestora w procesie uzyskiwania decyzji administracyjnych ▶ pomoc i doradztwo prawne ▶ pomoc w rekrutacji pracowników (zmniejszenie kosztów rekrutacji) ▶ ułatwianie kontaktów z lokalnymi przedsiębiorcami (minimalizacja kosztów poszukiwania kompetentnych podwykonawców)
Instrumenty generujące korzyści zewnętrzne dla przedsiębiorstw	▶ uzbrajanie terenów pod inwestycje ▶ uchwalanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego ▶ promocja inwestora ▶ wzmacnianie wiarygodności finansowej jednostki terytorialnej, zwiększającej poziom jej oceny przez agencje ratingowe ▶ promocja wizerunku całej jednostki terytorialnej (kreowanie efektu miejsca pochodzenia)

Źródło: Nowakowska, Przygodzki, Sokołowicz, 2011, s. 202.

Drugi z elementów miejskiego marketingu mix, jakim jest cena, również postrzegany jest w sposób złożony. W klasycznym ujęciu marketingowym cena stanowi najbardziej kwantyfikowalny element kompozycji 4P i może występować w wielu odmianach (opłaty za wstęp, opodatkowania, opłaty karnej, odszkodowania, datku, wkładu, kursu, grzywny, honorarium, taksy, napiwku, odsetek, kar, premii, renty, czynszu, nagrody, opłaty celnej, opłaty administracyjnej itp.) [Fine, 1992,

s. 331]. Jednakże w przypadku marketingu miejsc, gdzie dominują podmioty i usługi o charakterze niekomercyjnym, pojawiają się trudności w kwantyfikacji ceny wyrażonej pieniężnie. Niepieniężny wymiar ceny (zwany też wartością wewnętrzną, społeczną, indywidualnie postrzeganą, symboliczną, dodatkową lub ceną ukrytych atrybutów [Fine, 1992, s. 332]) i związane z tym trudności w ustaleniu wartości dóbr publicznych i społecznych powodują, że pragnienia i potrzeby konsumentów tego typu dóbr i usług są trudne do zidentyfikowania i przez to dla każdego przedstawiają różną wartość.

Dlatego cena w marketingu miast rozumiana jest często jako korzyść wynikająca z zaakceptowania określonej idei (albo koszt związany z wysiłkiem poświęconym temu, aby stać się zwolennikiem tej idei), i w takim ujęciu ma wymiar niekwantyfikowalny [Fine, 1992, s. 101–102]. W innym ujęciu bywa przez użytkowników miast utożsamiana z koniecznością godzenia się z niedogodnościami (np. akceptacja zatłoczenia w miejskiej komunikacji lub zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego jako swoista cena płacona za korzyści płynące z zamieszkiwania w dużym mieście i np. dostępu do chłonnego rynku pracy luf oferty kulturalnej, lub przeciwnie – akceptacja gorszej dostępności wielu usług publicznych jako cena za korzyści „konsumowane" w wyniku zamieszkiwania w małej miejscowości, związane ze spokojem czy czystym środowiskiem). Ponadto charakter wielu dóbr w mieście oraz występowanie korzyści aglomeracji powodują, że wartości te, choć niewymierne, w znacznym stopniu determinują „cenę" miasta jako megaproduktu oraz „cenę" jego poszczególnych subproduktów [Markowski, 2006, s. 98].

Możemy więc powiedzieć, że cena w marketingu terytorialnym posiada zarówno wymiar pieniężny, jak i niepieniężny. W pierwszym ujęciu dotyczyć będzie różnorodnych opłat, taks, czynszów, danin publicznych lub innych instrumentów finansowych, natomiast w drugim odwoływać się będzie do instrumentów sprzyjających minimalizacji kosztów transakcyjnych lub generujących korzyści zewnętrzne (tab. 5.3).

Trzeci element kompozycji instrumentów marketingowych – dystrybucja – określa sposób, w jaki oferta dociera do odbiorcy. W przypadku dóbr materialnych odwołuje się zatem do zorganizowania sposobów przemieszczania towarów z miejsca produkcji do miejsca finalnej konsumpcji (tzw. kanałów dystrybucji), natomiast w przypadku usług oznacza udogodnienia pozwalające konsumentom na zidentyfikowanie miejsc ich świadczenia i dotarcie do nich. W odniesieniu do miast ten element marketingu mix należy pojmować z jednej strony jako sposób rozmieszczenia działalności w przestrzeni, natomiast z drugiej strony jako zapewnienie wewnętrznej i zewnętrznej dostępności jednostki terytorialnej, determinowane przez system transportowy i komunikacyjny. Stąd istotnym elementem dystrybucji będzie zagospodarowanie przestrzenne, warunkujące przestrzenną alokację funkcji pracy, zamieszkania, rozrywki, rekreacji, komunikacyjnej i innych, postrzeganych jako subprodukty miejskie. W ujęciu drugim ten element 4P wykorzystywać będzie różnorodne techniki logistyki miejskiej, postrzeganej jako wszelkie działania i procesy mające na celu optymalizację przepływu towarów, osób, energii i informacji w ramach miasta (obejmujące dostarczanie wody, gazu, energii elektrycznej, ogrzewania, organizację transportu, w tym publicznego i prywatnego, pasażerskiego i towarowego, sieć telekomunikacyjną czy też wywóz i unieszkodliwianie odpadów komunalnych i ścieków). Dodatkowo o sprawności systemów dystrybucji decydować będą systemy informacji miejskiej, w tym wizualnej, mające za zadanie ułatwić orientację w mieście i poznanie najważniejszych zabytków, a także pomóc w możliwie jak najkrótszym czasie dotrzeć do strategicznych elementów przestrzeni miasta.

Z kolei system komunikowania się w jednostce terytorialnej łączyć się będzie z ostatnim z podstawowych elementów klasycznej kompozycji 4P, jakim jest pro-

mocja. Element ten bywa utożsamiany z marketingiem jako takim, choć stanowi tylko jeden z jego elementów. Definiuje się go jako oddziaływanie na istniejących i potencjalnych odbiorców produktów i usług danej organizacji, polegające na przekazaniu im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć wiedzę na temat tych produktów i usług oraz zachęcić do korzystania z nich. Promocję w marketingu miejsc rozumie się natomiast jako zespół instrumentów i działań marketingowych mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej przestrzeni [Czornik, 2000, s. 57].

W praktyce działań marketingowych wyróżnia się wiele narzędzi promocji umożliwiających komunikację w mieście i kreowanie jego marki. Noszą one w literaturze przedmiotu nazwę *promotion-mix* i składają się na nie: reklama, aktywizacja (promocja sprzedaży), promocja osobista i marketing bezpośredni, public relations, marketing przez wydarzenia (*event marketing*). Ponadto w przypadku marketingu miast za ważne narzędzia promocji uznaje się: ukazywanie miast w filmach, serialach i programach telewizyjnych (tzw. *city placement*), zachęcanie turystów do odwiedzania miast kojarzących się z plenerami znanych filmów i programów telewizyjnych (tzw. *jet setting*) oraz działania promocyjne w Internecie i mediach społecznościowych.

Reklama definiowana jest jako płatna forma bezosobowej prezentacji i popierania idei, dóbr i usług przez ściśle określoną i zainteresowaną osobę [Kotler, 2005, s. 574]. T. Kramer wskazuje natomiast, że reklama to każda odpłatna forma zawodowej prezentacji dóbr i usług przez określoną organizację [Kramer, 1995, s. 10]. Istotą tych definicji jest zwrócenie uwagi na stosunkowo silny poziom subiektywności przekazu reklamowego, którego treść pozostaje w pełni uzależniona od woli podmiotu finansującego. Niemniej jednak należy pamiętać, że o jakości reklamy decyduje nie tylko jej oryginalność, ale także rzetelność i uczciwość, uwiarygodniające przekaz.

Aktywizacja sprzedaży polega z kolei na zwiększeniu lub dodaniu korzyści do oferowanego produktu lub usługi (np. premii, możliwości wzięcia udziału w losowaniu dodatkowych nagród itp.) w celu zwiększenia ich sprzedaży. W przypadku miast instrument ten wykorzystywany jest głównie przy okazji ofert skierowanych do indywidualnych nabywców (turystów, inwestorów) i może obejmować szeroką paletę propozycji, od wręczania tzw. gadżetów promujących miasto, po stosowanie upustów dla inwestorów albo turystów odwiedzających miasto. Instrumenty tego typu, służące promocji miasta, bywają też wykorzystywane na szerszą skalę przez miejskich przedsiębiorców, których działalność przyczynia się do wzmacniania oferty miejskiej (megaproduktu miejskiego). Praktyki takie są szczególnie zauważalne w branży gastronomiczno-rozrywkowej (tzw. *happy hours*, promocje na dania, degustacje dań) oraz turystycznej (np. oferty typu *last minute*).

Promocja osobista i marketing bezpośredni opierają się na kontakcie pomiędzy sprzedającym, starającym się zachęcić do nabycia określonego dobra, akceptacji pewnych działań lub idei, a klientem. W marketingu miast instrument ten służy głównie do pozyskiwania inwestorów oraz przekonywania mieszkańców miasta do podejmowanych przez władze lokalne działań – podczas spotkań, paneli dyskusyjnych, konferencji itp. W drugim z wymienionych ujęć techniki bezpośredniego kontaktu z odbiorcami mogą być traktowane jako forma konsultacji społecznych dających mieszkańcom poczucie, że ich zdanie na dany temat ma znaczenie, co z kolei rodzi ich przychylne postawy wobec realizowanych przedsięwzięć.

Public relations (PR) jako kolejny element *promotion-mix* to bodaj najważniejszy element kreowania wizerunku wszystkich organizacji niedochodowych, w tym jednostek terytorialnych. Pojęcie to rozumiane jest jako zestaw teorii i technik

używanych do adaptacji organizacji do jej publiczności [*Amerykański słownik socjologiczny*, 1944] oraz jako przemyślane, planowe i systematyczne próby wytworzenia i podtrzymywania wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej publicznością [Zemler, 1992, s. 15–19]. W przypadku marketingu miast public relations wiąże się z nadawaniem rozgłosu o tym, co dzieje się w mieście i utrzymywaniem w tym celu kontaktów z mediami, jak również z kształtowaniem pozytywnych relacji z mieszkańcami oraz utrzymywaniem dobrych kontaktów z innymi odbiorcami oferty miejskiej w celu budowania jego pozytywnego wizerunku.

Do najczęściej wykorzystywanych środków public relations zalicza się:

- utrzymywanie kontaktów z mediami (*media relations*), mające celu ukształtowanie takich relacji ze światem dziennikarskim, aby w prasie i innych mediach pojawiały się przyjazne informacje o mieście;
- lobbing, czyli podejmowanie wysiłków w celu przekonania decydentów do wydawania decyzji korzystnych dla strony lobującej. Lobbing na rzecz miasta może być realizowany w przedsiębiorstwach, organizacjach zrzeszających przedsiębiorców, a także np. na poziomie agend rządowych, w parlamencie, w instytucjach UE itp.;
- udział w targach i wystawach, na których można zaprezentować miasto i jego walory;
- organizowanie „drzwi otwartych", umożliwiających różnym grupom odbiorców zapoznanie się „od kuchni" ze specyfiką funkcjonowania instytucji miejskich;
- sponsoring, który polega na finansowym, względnie rzeczowym i organizacyjnym wsparciu organizowanych w mieście wydarzeń, udzielanym w zamian za możliwość zaprezentowania sponsora oraz oferowanych prze niego produktów i usług odbiorcom tego przedsięwzięcia;
- własne media, czyli prowadzenie miejskich serwisów informacyjnych w formie tradycyjnej (gazeta, lokalna telewizja) lub internetowej (kanały wideo, media społecznościowe itp.), w których umieszcza się na bieżąco informacje na temat działalności samorządu, najważniejszych wydarzeń, historii miasta itp.

Ostatnim ze wskazanych narzędzi promocji pozostaje marketing przez wydarzenia. Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu *event marketing* bywa klasyfikowany jako jedno z narzędzi komunikacji, a zatem forma działalności PR. Wydaje się jednak, że w przypadku marketingu miast znaczenie wszelkiego rodzaju wydarzeń dla budowania jego wizerunku i kształtowania oferty megaproduktu terytorialnego jest na tyle istotne, że warto traktować marketing przez wydarzenia jago odrębną klasę narzędzi promocji. *Event marketing* to między innymi marketing koncertów, przedsięwzięć targowych, kongresów, festiwali, zawodów sportowych, konferencji naukowych, zjazdów, wystaw, aukcji, spektakli itp. Bardzo ważną cechą tej formy promocji pozostaje przy tym bezpośredniość kontaktów z odbiorcami, co przynosi efekty zarówno w wymiarze wizerunkowym, jaki i w zakresie komunikacji społecznej.

Klasyczna i bardzo popularna koncepcja 4P uległa z czasem licznym modyfikacjom, z których bodaj najpowszechniejszą jest koncepcja 7P, stosowana w marketingu działalności usługowej, gdzie pierwotne cztery komponenty uzupełniane są o trzy dodatkowe, tj. o ludzi (*people*), cechy fizyczne miejsca świadczenia usługi (*physical evidence*) oraz procesy (*processes*) (tab. 5.4). Ujęcie to może być wykorzystywane w przypadku niektórych usług publicznych, jednak z punktu widzenia holistycznego i zintegrowanego podejścia do procesów marketingowego zarządzania miastem koncepcję 4P uznaje się za podstawową, a stosowanie 7P ogranicza się zwykle do wybranych tylko typów działalności.

Tabela 5.4. Narzędzia marketingowe w ujęciu koncepcji 4P oraz 7P

Produkt (*Product*)	Cena (*Price*)	Dystrybucja (*Place*)	Promocja (*Promotion*)	Ludzie (*People*)	Cechy fizyczne (*Physical evidence*)	Procesy (*Processes*)
▶ zasięg ▶ jakość ▶ poziom ▶ znak firmowy ▶ linia usługowa ▶ gwarancja ▶ usługi posprzedażowe	▶ poziom ▶ upusty, prowizje ▶ warunki płatnicze ▶ wartość w odczuciu klienta ▶ jakość/cena ▶ różnicowanie	▶ lokalizacja ▶ dostępność ▶ kanały dystrybucji ▶ zasięg dystrybucji	▶ reklama ▶ promocja sprzedaży ▶ promocja osobista ▶ public relations ▶ marketing przez wydarzenia (*event marketing*) ▶ *city placement* ▶ *jet setting* etc.	▶ personel: • trening • dyskrecja • zaangażowanie • umotywowanie • wygląd • zachowanie interpersonalne ▶ nastawienie	▶ otoczenie: • umeblowanie • kolorystyka • rozwiązania wnętrz • poziom hałasu ▶ udogodnienia ▶ wyraźne wskazówki	▶ kierunki działania (polityki) ▶ procedury ▶ mechanizacja ▶ dyskrecja pracowników ▶ przywiązanie klientów ▶ dyskrecja klientów ▶ płynność działania

4P – podejście podstawowe

7P – rozszerzenie koncepcji 4P

Źródło: Szromnik, 2006, s. 68.

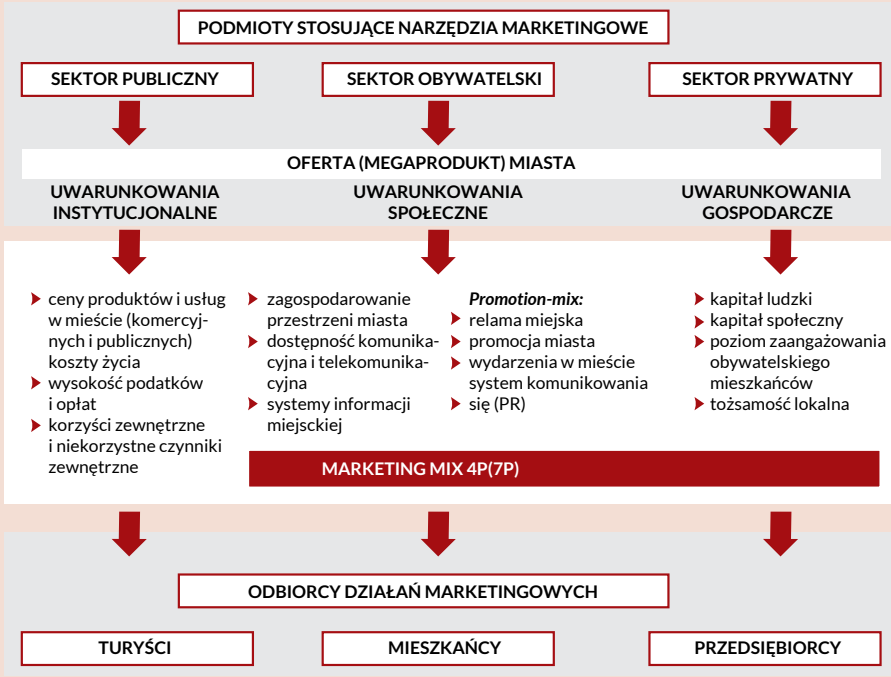
Podsumowując, o istocie marketingu miast świadczy zintegrowane podejście do zarządzania. Ujawnia się ono z jednej strony w stosowaniu marketingu mix, opartego na różnorodności wykorzystywanych narzędzi, a z drugiej strony w wielości podmiotów będących odbiorcami działań i podmiotów wykorzystujących narzędzia marketingowe (rys. 5.3). Zrównoważone podejście do procesów zarządzania miastem nakazuje zakładać, że podmiotami prowadzącymi działania marketingowe są nie tylko władze miejskie, ale też inne podmioty z sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego, przyczyniające się do eksponowania czynników decydujących o konkurencyjności, budowaniu silnej identyfikacji mieszkańców z miastem oraz budowaniu jego pozytywnego wizerunku. Jeśli zaś chodzi o ofertę składającą się na szeroko rozumiany megaprodukt (poprzez zróżnicowane subprodukty), o jej sile również decyduje złożoność, uwzględniająca czynniki gospodarcze, społeczne, instytucjonalne i środowiskowe.

Wreszcie marketing miasta adresowany jest do różnorodnych grup odbiorców – nie tylko tych bezpośrednio przyczyniających się do bogactwa jednostki terytorialnej (inwestorów, przedsiębiorców, zamożnych mieszkańców i turystów), lecz także innych osób, organizacji i instytucji, z pierwszego, drugiego i trzeciego sektora. „Marketingowe podejście do zarządzania miastem wydaje się tym samym silnie korespondować z ideą zrównoważonego rozwoju miast. W tym celu musi być jednak oparte na:

- ▶ różnorodności podmiotów stosujących narzędzia marketingowe,
- ▶ świadomości, że na megaprodukt miejski składają się złożone i współzależne uwarunkowania gospodarcze, instytucjonalne, społeczne i środowiskowe,

- konieczności równoważenia potrzeb odbiorców działań marketingowych (grup docelowych)" (rys. 5.3).

Rysunek 5.3. Zintegrowany marketing miasta wobec idei rozwoju zrównoważonego



Źródło: opracowanie własne.

Potrzeby różnorodnych użytkowników miast pozostają niemal nieograniczone, dlatego dobór grup, do których w pierwszej kolejności należy adresować podejmowane działania marketingowe, jawi się jako ważny krok o znaczeniu strategicznym. Określany on jest w literaturze marketingowej jako segmentacja i oznacza podział odbiorców działań na mniejsze, jednorodne wewnętrznie grupy, a następie racjonalne i precyzyjne dopasowanie produktu i działań do ich wymagań. W celu przeprowadzenia prawidłowej i pełnej procedury segmentacji rynkowej konieczne jest wyodrębnienie poszczególnych grup działań marketingowych (*targeting*) na podstawie wielu złożonych kryteriów (demograficznych, geograficznych, psychologicznych itp.) [Sargeant , 2004, s. 89–106]. W marketingu terytorialnym można wyróżnić trzy główne typy segmentów:

1) segment mieszkańców i rezydentów jednostki terytorialnej (oprócz mieszkańców miast, do grupy tej zalicza się m.in. również lokalnych przedsiębiorców, liderów lokalnych, społecznie zaangażowanych obywateli etc.);
2) segmenty, które jednostka chce pozyskać i obsługiwać (m.in. nowi inwestorzy i turyści);
3) segmenty, których jednostka terytorialna chce unikać.

Jednym ze sposobów wykorzystania zasobów środowiska naturalnego w marketingu terytorialnym jest pozycjonowanie miast w oparciu o rankingi zielonych i ekologicznych miast. Nie stanowią one wprawdzie przykładów działań o charakterze stricte marketingowym, jednakże udział miast w tego typu przedsięwzięciach

można uznać za interesującą formę promocji ich „ekologicznego" wizerunku. Przykładami takich przedsięwzięć są:

1) Rankingi Miast Zrównoważonych oraz
2) Globalny indeks „zielonej" gospodarki (*Global Green Economy Index*).

Ranking Miast Zrównoważonych jest zestawieniem Stu Najbardziej Zielonych Destynacji Turystycznych Świata (*World's TOP 100 Green Destinations*), który porządkuje miasta świata nie tylko według ogólnego poziomu atrakcyjności turystycznej, ale uwzględnia też tzw. turystykę zrównoważoną. W tym kontekście za „zielone destynacje" uznaje się te miasta, regiony i uzdrowiska, które:

- wyraźnie wyróżniają się w obszarze działań na rzecz rozwoju zrównoważonego;
- postrzegane są jako „zielone" przez samych turystów;
- prowadzona przez nie polityka rozwoju turystki jest zgodna z tzw. globalnymi kryteriami turystki zrównoważonej (*Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*), opracowanymi przez Światową Radę Turystyki Zrównoważonej (GSTC).

Ranking oparto na wskaźniku syntetycznym, składającym się z mierników pogrupowanych w 12 obszarów (http://greendestinations.info/top100/, [dostęp: 10.10.2015]):

1) Dzika przyroda: W jakim stopniu miejsce oferuje możliwość obcowania z dziką przyrodą?
2) Zrównoważony krajobraz: Czy miejsce oferuje piękne widoki naturalnego krajobrazu? W przypadku miast w ocenie piękna krajobrazu uwzględnia się szczególnie obecność terenów zielonych.
3) Ochrona przed antropopresją: Do jakiego stopnia udaje się ochronić przyrodę przed presją ze strony ruchu turystycznego?
4) Bezpieczna kąpiel: Jakość higieniczna wody wykorzystywanej do kąpieli, oparta na ocenie badania jakości wody z ostatnich 1 roku–2 lat.
5) Czyste powietrze: Jakość powietrza atmosferycznego, oparta na wartościach wskaźników z ostatnich 1 roku–2 lat.
6) Kultura i tradycje: Czy miejsce jest interesujące z punktu widzenia dziedzictwa kulturowego i lokalności jego charakteru? Pomiar oparty jest na danych statystycznych oraz opiniach odwiedzających.
7) Opinie turystów: Opinie odwiedzających o miejscu – wynik badania sondażowego (zoover.com).
8) Poczucie bezpieczeństwa: Jak bezpieczne jest miejsce w świetle statystyk dotyczących różnych typów przestępstw?
9) Prawa człowieka: Czy w danym miejscu przestrzegane są prawa człowieka (w zakresie praw kobiet, praw dzieci, handlu ludźmi, wolności prasy)? Pomiar oparty jest na statystykach i raportach ONZ.
10) Zielona gospodarka: W jakim stopniu turystyka przyczynia się do poprawy jakości środowiska i dobrostanu lokalnej ludności?
11) Polityka proekologiczna: Czy władze podejmują działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju? Dane oparte są na ocenach eksperckich.
12) Ogólna ocena ekspercka: Wyniki eksperckiej oceny polityki i działań w zakresie zrównoważonej turystyki.

Ocena w Rankingu Miast Zrównoważonych oparta jest na sekwencji czterech kroków:

1) Samoocena – jednostki terytorialne oceniają zgodność swej oferty turystycznej ze standardami zrównoważonej turystki.
2) Weryfikacja oceny – wyniki samooceny są badane w konsultacji z przedsta-

wicielem organizacji certyfikującej oraz przyjmowany jest plan dokonywanie usprawnień.

3) Certyfikacja – jednostka terytorialna otrzymuje certyfikat określający jej miejsce w rankingu.
4) Monitoring i benchmarking – pomiar zgodności oferty turystycznej z zasadami zrównoważonego rozwoju odbywa sie także po certyfikacji, w sposób ciągły, a pozyskiwane dane pozwalają na porównywanie się z najlepszymi oraz wykorzystywanie rozwiązań, które najlepszym miastom i regionom pozwoliły na osiągnięcia wysokiej pozycji w rankingu.

Tabela 5.6. Wyniki Rankingu Miast Zrównoważonych dla polskich miejscowości nadmorskich (2015)

Miejscowość	RANKING OGÓŁEM	Dzika przyroda	Zrówno-ważony krajobraz	Ochrona przed antro-popresją	Bezpieczna kąpiel	Czyste powietrze	Kultura i tradycje	Opinie turystów	Poczucie bezpie-czeństwa	Prawa człowieka	Zielona gospodarka	Polityka proekolo-giczna	Ogólna ocena ekspercka
	Skala 1-10												
Mrzeżyno	5,0	6,0	7,7	8,5	7,1	8,0	4,5	6,0	7,6	6,3	4,7	2,3	b.d.
Pobierowo	5,0	6,0	8,0	6,5	7,1	8,0	2,7	8,6	7,6	6,3	4,7	3,1	b.d.
Łeba	4,9	8,0	6,7	7,1	4,5	8,0	2,6	8,9	7,6	6,3	4,7	2,9	b.d.
Niechorze	4,8	6,0	6,9	7,3	7,1	8,0	3,0	7,9	7,6	6,3	4,7	2,3	b.d.
Hel	4,6	6,0	5,0	9,5	4,5	8,0	1,1	8,8	7,6	6,3	4,7	2,0	b.d.
Między-wodzie	4,6	6,0	8,0	6,5	7,1	7,0	2,7	8,5	7,6	6,3	4,3	2,3	b.d.
Świnoujście	4,5	4,0	2,9	8,3	7,1	6,0	1,3	7,4	7,6	6,3	4,5	2,9	b.d.
Łazy	4,2	6,0	7,0	5,4	0,0	8,0	1,7	6,7	7,6	6,3	4,7	2,8	b.d.
Darłówko – Darłowo	4,0	6,0	6,1	4,7	0,0	8,0	2,5	8,7	7,6	6,3	4,7	2,1	b.d.
Kołobrzeg	3,9	6,0	3,6	4,5	5,6	7,0	1,4	8,9	7,6	6,3	4,1	1,9	b.d.
Mielno – Unieście	3,7	6,0	6,4	3,2	2,2	8,0	0,7	7,7	7,6	6,3	4,7	2,1	b.d.
Sopot	3,7	4,0	2,3	3,5	7,1	6,0	0,7	9,4	7,6	6,3	3,8	2,4	b.d.
Gdańsk	3,5	4,0	3,4	3,3	5,6	5,0	2,2	8,9	7,6	6,3	3,7	1,6	b.d.

Źródło: http://greendestinations.info/top100/, [dostęp: 10.10.2015].

Powyższy ranking może być zatem rozumiany jako narzędzie adresowane do turystów ukierunkowanych na realizację w praktyce idei zrównoważonego rozwoju.

Umożliwia bowiem identyfikację jednostek terytorialnych podejmujących aktywne działanie w tym kierunku oraz pozycjonowanie ich względem siebie. Ranking opiera się przede wszystkim na tzw. zasadach tworzenia miejsc turystyki zrównoważonej, akceptowanych przez miasta i regiony mające ambicje rozwoju turystyki opartej na jakości, podtrzymywalności rozwoju oraz przejrzystości praktyk rynkowych. Do zasad tych należą:

1) „Myśl globalnie, działaj lokalnie": należy rozwijać podejście strategiczne do założeń zrównoważonego rozwoju, oparte jednak na realizacji lokalnych ambicji.
2) Silna gospodarka lokalna: zrównoważona turystyka powinna być oparta na synergii między lokalnymi przedsiębiorcami i lokalną społecznością.
3) Przejrzystość: podejmowane działania powinny być oparte na otwartej polityce komunikacyjnej jednostek terytorialnych.

Globalny indeks „zielonej" gospodarki jest drugim coraz bardziej rozpoznawalnym rankingiem jednostek terytorialnych uwzględniającym zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Przedsięwzięcie realizowane jest od 2010 roku przez firmę konsultingową Dual Citizen, wyspecjalizowaną w doradztwie w zakresie zrównoważonego rozwoju. Do tej pory wydano czerty raporty prezentujące rankingi „zielonej konkurencyjności" krajów i miast. Ostatni z rankingów obejmuje swym zasięgiem 60 krajów i 70 miast na świecie. Ranking oparty jest na obliczaniu wartości wskaźnika syntetycznego, który w 2014 roku obejmował 32 wskaźniki ujęte w cztery grupy tematyczne (http://dualcitizeninc.com/GGEI-Report2014.pdf, [dostęp 10.10.2015]):

1) Przywództwo w zakresie zmiany klimatu:
   a) Deklaracje szefów państw w stosunku do problemów środowiskowych;
   b) Informacje medialne na temat problemów środowiskowych;
   c) Wystąpienia narodowe na forach i kongresach poświęconych środowisku;
   d) Osiągnięte wskaźniki w zakresie celów związanych z ograniczeniem zmian klimatycznych;
   e) Sektory wpływające na efektywność energetyczną;
   f) Budownictwo (udział budynków posiadających certyfikaty energetyczne).
2) Transport (emisje zanieczyszczeń do środowiska generowane przez transport):
   a) Sektor energetyczny (udział energii odnawialnej w ogólnym bilansie energetycznym);
   b) Turystyka (działania podejmowane na rzecz rozwoju zrównoważonego transportu).
3) Rynek i inwestycje:
   a) Inwestycje w odnawialne źródła energii;
   b) Liczba innowacji wprowadzanych w zakresie technologii ochrony środowiska;
   c) Poziom komercjalizacji technologii ochrony środowiska;
   d) Udogodnienia prawno-administracyjne dla realizacji inwestycji prośrodowiskowych.
4) Środowisko i kapitał naturalny:
   a) Rozwiązania prośrodowiskowe w rolnictwie;
   b) Jakość powietrza;
   c) Jakość wody;
   d) Bioróżnorodność i habitat;
   e) Rozwiązania prośrodowiskowe w rybołówstwie;
   f) Zalesienie i tereny zielone.

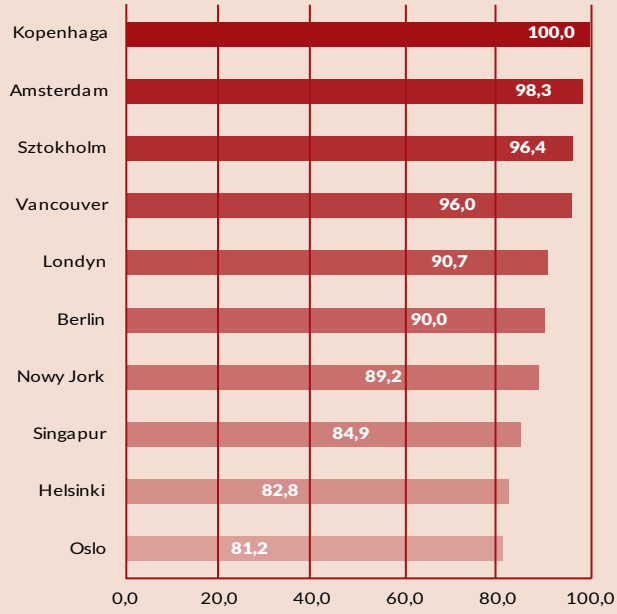
Tabela 5.7. *Global Green Economy Index 2014* (countries)

Miejsce	Państwo	Wskaźnik
1	Szwecja	96,3
2	Kostaryka	96,2
3	Norwegia	92,3
4	Kolumbia	91,7
5	Austria	91,5
6	Szwajcaria	84,8
7	Zambia	73,6
8	Portugalia	70,2
9	Niemcy	68,1
10	Chile	67,9

Miejsce	Państwo	Wskaźnik
...		
51	Panama	41,5
52	Maroko	41,5
53	Mozambik	41,0
54	Indonezja	40,3
55	Chiny	40,1
56	Polska	37,1
57	Senegal	33,4
58	Katar	33,3
59	Wietnam	32,2
60	Mongolia	29,5

Źródło: http://dualcitizeninc.com/GGEI-Report2014.pdf, [dostęp: 10.10.2015].

Wykres 5.1. *Global Green Economy Index 2014* (cities)

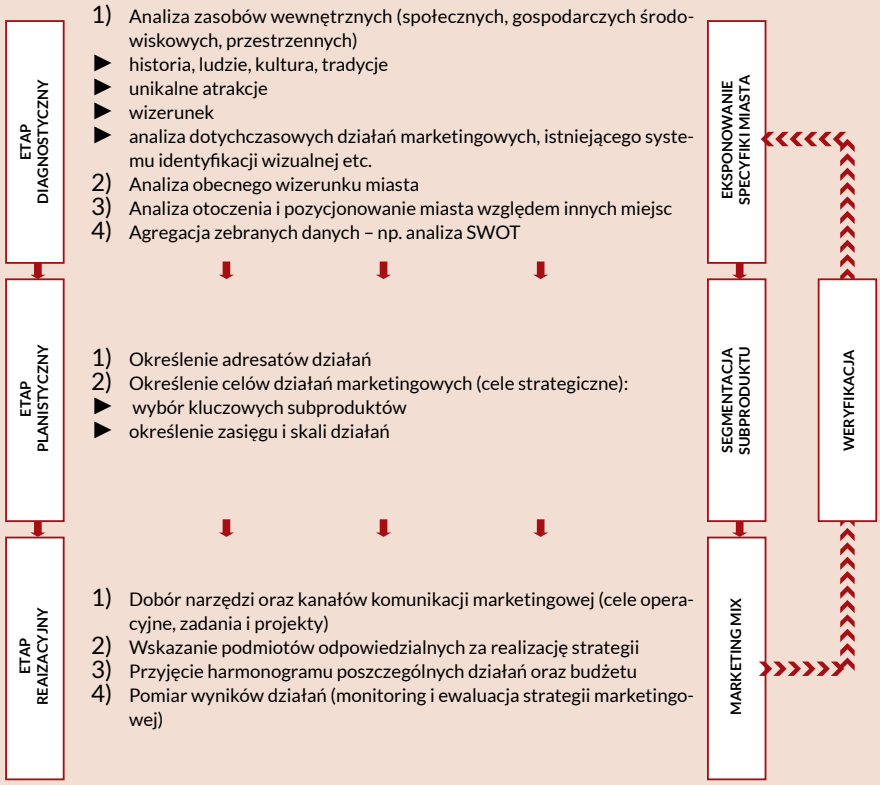


Źródło: http://dualcitizeninc.com/GGEI-Report2014.pdf, [dostęp: 10.10.2015].

5.3. Formułowanie strategii marketingowych miast

Obecnie trudno znaleźć miasta, które nie stosowałyby technik marketingowych w celu promocji, z chęci poprawy wizerunku, budowania marki i zwiększania jej rozpoznawalności. Nie zawsze jednak działania te są wewnętrznie spójne (np. różne podmioty w mieście starają się je promować w odmienny sposób), niewystarczająco wyraziste (często różne miasta próbują promować się w podobny sposób, nie eksponując swoich specyficznych walorów) i wystarczająco trwałe (np. wiele kampanii promocyjnych miast jest zbyt krótkich, by zdążyły utkwić w świadomości odbiorców). W celu zwiększenia skuteczności działań marketingowych należy je w odpowiedni sposób skoordynować i zaplanować. Osiągnięcie tego celu możliwe jest za pomocą opracowania i wdrożenia strategii marketingowej, rozumianej jako zaplanowany zestaw skoordynowanych działań, adresowanych do z góry zdefiniowanej grupy odbiorców, zorientowanych na długoterminowe cele. Strategia jest zatem najważniejszym dokumentem i jednocześnie narzędziem, w którym zawarta jest kompozycja konkretnych technik w zakresie działalności marketingowej miasta. Choć żadne akty prawne nie zobowiązują polskich samorządów do opracowywania i realizacji strategii marketingowej, coraz więcej z nich uświadamia sobie zasadność ich przyjmowania. Strategia marketingowa formułowana jest sekwencyjnie i składa się z etapów diagnostycznego, planistycznego oraz realizacyjnego (rys. 5.4).

Rysunek 5.4. Etapy formułowania strategii marketingowej



Źródło: opracowanie własne. Zob. też Florek, Augustyn, 2011, s. 44.

#etap diagnostyczny

#wybór kluczowych adresatów

#kluczowe subprodukty

Etap diagnostyczny ma na celu uchwycenie kluczowych elementów decydujących o specyfice miasta, pozwalających na pozycjonowanie jego wizerunku i oferty składających się na megaprodukt, względem innych jednostek terytorialnych. Diagnozie tej służy analiza zasobów społecznych, gospodarczych, środowiskowych i przestrzennych miasta, stanowiących o jego wyjątkowości. Część diagnostyczna strategii ma także na celu podjęcie badań marketingowych, weryfikujących dotychczasowy wizerunek pod względem jego rozpoznawalności oraz tego, czy jest on negatywny, czy pozytywny. Ponadto ważne jest na tym etapie analizowanie dotychczasowych działań marketingowych pod kątem ich skuteczności i efektywności. Efektem badań i analiz podejmowanych w diagnozie strategicznej jest jej syntetyczne podsumowane, najczęściej w formie popularnej analizy SWOT.

Kluczowy z punktu widzenia trafnego wskazania celów działalności marketingowej jest drugi etap formułowania strategii, w którym należy dokonać wyboru kluczowych adresatów działań (grupy docelowe, segmentacja) oraz kluczowych subproduktów w formie celów strategicznych. Nie oznacza to, że inni potencjalni odbiorcy działań marketingowych oraz inne elementy oferty składającej się na megaprodukt terytorialny są mniej ważni/mniej ważne. Oznacza to jedynie, że w warunkach ograniczoności środków na promocję i inne działania marketingowe (dość powszechnej we współczesnych czasach) należy podjąć strategiczną decyzję, jakie w najbliższych latach potrzeby będą zaspokajane, jakie elementy wizerunku miasta będą najsilniej eksponowane oraz do jakiego typu odbiorców będą adresowane działania marketingowe. Choć nie może się to odbywać kosztem pozostałych użytkowników miasta, strategia ma za zadanie wyraźnie sygnalizować, których z nich dotyczą priorytety.

O skuteczności realizacji kluczowych (strategicznych) celów marketingowych decydują jednakże trafność i skuteczność działań podejmowanych w ostatnim, tzw. realizacyjnym etapie procesu strategicznego. W przypadku marketingu etap ten dotyczy odpowiedniego doboru narzędzi składających się na kompozycję 4P lub 7P, w strategiach marketingowych formułowanych jako cele szczegółowe (operacyjne), zadania i konkretne projekty. Ważnym elementem tego doboru pozostaje ponadto wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację strategii oraz założenie stosownego budżetu dla poszczególnych działań. Precyzyjne formułowanie celów oraz wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację pozwala z kolei na opracowanie systemu monitoringu oraz oceny skuteczności wdrażanych działań w ramach strategii marketingowej w kolejnych latach jej realizacji. Ten ostatni element jest o tyle istotny, że służy weryfikacji podjętych wcześniej decyzji strategicznych i stanowi punkt wyjścia do rewizji i aktualizacji strategii w przyszłości. Warto bowiem pamiętać, że proces wdrażania strategii marketingowej, jak każdy proces zarządzania strategicznego, ma charakter cykliczny (rys. 5.4). Z drugiej strony koncentracja na kluczowych grupach docelowych i kluczowych „produktach" miejskich nie może zabijać miejskiej różnorodności i wykluczać innych użytkowników miasta. Zawsze bowiem istnieje ryzyko, że „zakończony sukcesem branding miasta może wymagać wykluczenia lub pozbycia się każdego i wszystkiego, co nie pasuje do jego marki", co byłoby sprzeczne z ideą miasta zrównoważonego [Harvey, 2012, s. 123].

5.4. Wizualny marketing miasta

Wśród specjalistów do spraw marketingu popularne jest stwierdzenie, że nigdy nie ma się drugiej okazji, żeby zrobić pierwsze wrażenie. Szczególnie dostrzegalne staje się to w marketingu miast, gdzie zmysł wzroku wydaje się podstawowym zmysłem percepcji przestrzeni. Do kluczowych elementów składających się na wizualny marketing miasta należą herb, kolorystyka, symbole kojarzące się z miastem,

znakowanie środków transportu, wystrój wnętrz oraz specyficzna architektura. Ważną rolę odgrywają ponadto elementy świetlne, np. oświetlenie miasta (w tym atrakcyjność okazyjnego oświetlenia świątecznego) czy wreszcie, jeśli nie przede wszystkim, reklamy.

Każde miasto na świecie składa się z tego, co materialne (tzw. *polis*): budowli, ulic, parków itd. i tego, co niematerialne (tzw. *metapolis*), czyli ludzkich, subiektywnych doświadczeń miasta, postrzegania przestrzeni miejskich, wyobrażeń na ich temat i doznanych w nich przeżyć [Janiak, 2006, s. 25]. Obie te warstwy są nierozerwalne, wzajemnie się współtworzą, a wszelkie zmiany elementów materialnej tkanki miasta odzwierciedlane są w świadomości mieszkańców, którzy codziennie doświadczają otaczającej ich przestrzeni [Tobiasz-Lis, 2010, s. 103].

Uogólniony mentalny wizerunek materialnego świata zewnętrznego ugruntowany w umyśle człowieka jest kluczowym ogniwem procesu poszukiwania drogi. Klarowny obraz miasta umożliwia łatwe i szybkie przemieszczanie się: znajdowanie czyjegoś domu, policjanta lub sklepu z pasmanterią. Uporządkowane środowisko wizualne miasta ma jednak więcej zalet: może być szeroką ramą odniesienia, organizatorem działań, przekonań i wiedzy [Lynch, 2011, s. 5]. Dzięki napotykanym i obserwowanym w przestrzeni miast obrazom i hasłom miejsca zapisują się w ludzkiej pamięci i tworzą bezpośrednie powiązania między oczekiwaniami i rzeczywistością. Wizerunek i logo miasta są podsumowaniem i uproszczeniem wyobrażeń, jakie mają o nim mieszkańcy czy ludzie spoza miasta [Tobiasz-Lis, 2010, s. 103]. Obrazy te tworzą zwykle uproszczenia w umysłach odbiorców (zwane mapami mentalnymi), na które składają się kluczowe elementy wyróżnione, tj. drogi, krawędzie, dzielnice i rejony, punkty węzłowe i wyeksponowane w przestrzeni miasta punkty orientacyjne [Lynch, 2011, s. 54–86].

Wizualny marketing miasta może zatem przyjmować wiele form – od spektakularnej gry światłem w trakcie wielkoskalowych wydarzeń, poprzez tworzenie przyjaznej szaty informacyjnej miasta, po stosowanie jednolitych systemów identyfikacji wizualnej w drukach i dokumentach urzędowych opracowywanych w agendach samorządu miejskiego (urząd miasta, miejskie jednostki organizacyjne, spółki miejskie). Spośród tych elementów szczególną uwagę warto zwrócić na spójność systemów informacji miejskiej (SIM), odpowiedzialnych w kompozycji marketingu mix za swoistą dystrybucję produktów terytorialnych, jak również na zagadnienie reklamy w przestrzeni zurbanizowanej, która z jednej strony stanowi jej nieodzowny i ważny element, ale z drugiej strony, gdy jest niekontrolowana, może szpecić krajobraz miejski.

5.4.1. Przyjazne użytkownikom systemy informacji miejskiej

Mając na uwadze, że użytkownicy odbierają przestrzeń miejską przez pryzmat indywidualnej percepcji (fot. 5.1), z punktu widzenia marketingu miejskiego niezbędne jest podejmowanie prób jej obiektywizacji. Służyć temu powinien dobrze zaprojektowany system informacji miejskiej (SIM), czyli zestaw jednolitych pod względem wizualnym, architektonicznym i konstrukcyjnym nośników przekazujących informacje o charakterze miejskim. Zawiera on także elementy informacji o mieście, takie jak informacje topograficzne wskazujące trasy przejazdu w obrębie miasta oraz na poziomie lokalnym, informacje turystyczne czy w końcu informacje o nazwach ulic i adresach budynków [Kowalczyk, 2004, s. 196–197].

Treści zawarte w ramach SIM składają się zatem z wielu nośników informacji, do których zalicza się przede wszystkim:

- słupki kierunkowe, wskazujące nazwy ulic i kierujące do ważnych obiektów mieście;

- tablice z nazwami ulic, dzielnic, numerami budynków itp., instalowane na budynkach lub na słupach;
- duże tablice o charakterze kierunkowym lub informacyjnym, przeznaczone najczęściej dla ruchu kołowego;
- podświetlane tablice, gabloty i tablice o zmiennej treści – mogą przekazywać dowolną informację, najczęściej jednak umieszcza się na nich mapy i plany, względnie informacje turystyczne;
- wiaty przystankowe, które służą prezentacji nie tylko planów i rozkładów jazdy, lecz także innych informacji miejskich (są często nośnikami reklamy).

Do systemu informacji miejskiej należy także zaliczyć wiele elementów stanowiących jego wizualne dopełnienie. Wśród nich można wskazać elementy małej architektury (np. ławki, kosze na śmieci, donice, osłony na drzewa, barierki przyuliczne). Ponadto ważnym dopełnieniem SIM są dzisiaj rozwiązania informatyczne, tj. informacja miejska dostępna w Internecie, za pomocą aplikacji mobilnych, wykorzystująca technologie typu GIS i GPS. System informacji miejskiej powinien zatem posiadać następujące cechy (fot. 5.1):

1) Jednolitość z punktu widzenia stosowanych nośników i rozwiązań graficznych.
2) Czytelność dla możliwie dużej grupy odbiorców, uwzględniającą potrzeby osób starszych, dzieci (często komunikaty tekstowe można zastąpić ikonografią) czy obcokrajowców (coraz części SIM uwzględnia nazwy w więcej niż jednym języku, gdzie jako najbardziej uniwersalny funkcjonuje język angielski). O czytelności decyduje ponadto względna prostota w interpretacji przekazywanych komunikatów.
3) Kompleksowość przekazywanych informacji.
4) Spójność z innymi elementami przestrzeni miejskiej oraz innymi elementami systemu informacji o mieście.

Fotografia 5.1. Wybrane elementy systemu informacji miejskiej w Łodzi

(a) Standardowe tablice z nazwami ulic

(b) Tablice z nazwami ulic stosowane w zabytkowych częściach miasta

(c) Tablice dla ruchu kołowego (kierunkowskazy)

Fot. M. E. Sokołowicz

Należy jednak mieć na uwadze przede wszystkim fakt, że SIM nie funkcjonuje w oderwaniu od pozostałych elementów informacji o mieście, jakimi są m.in. nośniki informacji o prowadzonej działalności gospodarczej (szyldy), reklama wizualna oraz inne oznaczenia, niepozostające pod bezpośrednią kontrolą samorządu miasta. Podmioty odpowiedzialne za funkcjonowanie systemu informacji o mieście powinny

o tym pamiętać i dążyć do zapewnienia komplementarności SIM z pozostałymi elementami. Może się to odbywać poprzez konsultowanie z prywatnymi właścicielami nieruchomości i przedsiębiorców kształtu i formy stosowanych przez nich nośników. Na terenach i obiektach zabytkowych może przyjmować formę nakazową (wytyczne konserwatorskie), jednak równie często może polegać na formułowaniu porad i wytycznych, do których podmioty prywatne będą stosować się w sposób dobrowolny.

5.4.2. Poszukiwanie równowagi między komercją a estetyką – reklama w przestrzeni miasta

W gospodarce rynkowej reklama zewnętrzna (tzw. *outdoor*) jest nieodzownym elementem krajobrazu miejskiego. Trudno sobie wyobrazić miasta bez reklam choćby dlatego, że historia reklamy wizualnej sięga już czasów starożytnych i sprzedający zawsze dążyli i będą dążyć (zgodnie z podstawowymi zasadami i technikami marketingu) do reklamowania i promocji swych ofert. Współcześnie jednak w warunkach polskich zauważa się wyraźny nadmiar nośników reklamowych i brak przestrzegania jakichkolwiek standardów w zakresie liczby nośników reklamowych, ich wielkości oraz formy (fot. 5.2). W efekcie przestrzeń miasta jest wręcz zawłaszczana, wynajmowana przez reklamodawców i ich, dysponujących odpowiednimi środkami technicznymi, pośredników. Choć jest dobrem publicznyn, jest wykorzystywana w działalności komercyjnej [Czyński, Ostrowski, 2011, s. 213]. Wielkopowierzchniowe reklamy, przesłaniające elewacje budynków, pozbawiające je detalu i cech indywidualnych, odbierają także ludziom jedną z możliwości identyfikacji z przestrzenią, istotną choćby dla zdolności orientacji przestrzennej[Czyński, Ostrowski, 2011, s. 218].

Fotografia 5.2. Przykłady zaśmiecenia miasta reklamami – dominacja reklamy w przestrzeni publicznej

Fot. M. E. Sokołowicz

Do kluczowych problemów związanych z brakiem regulacji rynku reklamy wizualnej w Polsce można zliczyć:

- brak określonej granicy liczby i wielkości nośników reklamowych, a także minimalnych odległości pomiędzy nimi;
- brak wyznaczonych stref o szczególnym znaczeniu, całkowicie wolnych od reklam;
- skomplikowane i nieczytelne przepisy prawa (w polskim prawie pojęcie reklamy zdefiniowane jest w kilkunastu aktach prawnych w różny sposób);

- ograniczony wpływ samorządów na kontrolę legalności reklam;
- mała dolegliwość kar za nielegalnie umieszczone reklamy (nakładane za nie kary są wielokrotnie niższe od przychodów z tytułu ich eksploatacji);
- brak instytucji jednoznacznie odpowiedzialnej za kontrolę rynku reklamy zewnętrznej.

Kluczowym problemem z punktu widzenia marketingu terytorialnego nie jest oczywiście sama obecność reklam (samorządy miast przecież także stosują reklamę w działalności marketingowej), ale ich nadmiar w przestrzeni publicznej. Wyzwaniem dla polskich miast pozostaje zdefiniowanie pojęcia „nadmiar" i podjęcie decyzji, do jakiego stopnia liczba i forma nośników reklamy komercyjnej pozostają pożądane w przestrzeni publicznej, a po przekroczeniu jakiego poziomu zaczynają one w niej dominować. Określenie tego poziomu nie jest łatwe, bowiem zależy od wielkości i struktury miasta, liczby jego użytkowników, poziomu świadomości społecznej i związanej z nią akceptacji lub jej braku dla reklamy (fot. 5.2).

Wydaje się, że obecnie najlepszą metodą osiągnięcia tego celu jest porównywanie liczby i form reklamowych w miastach polskich na tle miast w państwach, w których zjawisko to jest lepiej kontrolowane przez różnorodne przepisy w zakresie prawa zagospodarowania przestrzennego (większość państw tzw. starej UE). Przykłady stamtąd pokazują bowiem, że można wprowadzać metody kontroli reklamy w mieście niekoniecznie poprzez jej całkowite zakazanie, ale właśnie przez poszukiwanie stosownej równowagi między komercją a estetyką i ładem przestrzennym w mieście (fot. 5.3).

Fotografia 5.3. Przykłady kontrolowanej przestrzeni reklamowej w miastach

(a) Przykład umiarkowanej liczby reklam na jednej z berlińskich ulic (Niemcy)

(b) Przykład efektów silnej kontroli liczby i formy reklam na głównej ulicy w Lyonie (Francja)

(c) Przykład efektów silnej kontroli liczby i formy reklam w centrum Kopenhagi (Dania)

(d) Przykład miejscowości o dużych walorach historycznych (miasto średniowieczne) wolnej od reklam w Saint-Guilhem-le-Désert (Francja)

Fot. Mariusz E. Sokołowicz

Warto dodać, że w warunkach polskiego prawodawstwa w 2015 roku pojawił się nowy instrument mający na celu rozwiązanie problemu nadmiaru reklamy w przestrzeni miast. Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu, zwana też „ustawą krajobrazową", wprowadza zmiany przede wszystkim w zapisach prawa budowlanego oraz prawa w zakresie planowania przestrzennego. Zgodnie z jej zapisami samorządy polskich województw są zobowiązane do przygotowania tzw. audytów krajobrazowych, w których wskazuje się m.in. strefy wymagające ochrony i których zapisy są wiążące dla samorządów lokalnych. W przypadku samorządów gminnych (w tym miejskich) natomiast ustawa wyposaża je w szereg prerogatyw w zakresie kontroli liczby i form rozwiązań reklamowych w przestrzeni. Należą do nich przyjmowane w formie uchwały rady gminy zasady sytuowania obiektów reklamowych, a także zakaz umieszczania takich obiektów lub możliwość nałożenia na właściciela nieruchomości oszpecającej krajobraz grzywny w wysokości do 10 tys. złotych w przypadku osób fizycznych i 50 tys. złotych jednorazowo w przypadku osób prawnych i jednostek nieposiadających osobowości prawnej, z nakazem usunięcia lub zmiany tej reklamy, jeśli nie odpowiada ona wymogom określonym w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego czy decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu.

W zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego ustawa wprowadza zakaz umieszczania w okolicach jezdni ruchomych obrazów, zmieniających obraz częściej niż raz na 10 sekund i emitujących zbyt jasne światło oraz zakaz sytuowania wszelkich reklam na terenach niezabudowanych, z wyjątkiem okolic parkingów i miejsc obsługi podróżnych.

Ponadto ustawa wprowadza nową kategorię dochodu jednostek samorządu terytorialnego. Jest nią opłata reklamowa, wprowadzana zapisami uchwały dotyczącej warunków sytuowania obiektów reklamowych. Będzie one pobierana od właścicieli nieruchomości niezależnie od tego, czy na należących do niego urządzeniach będzie w danym momencie eksponowana jakakolwiek reklama.

Przyjęcie powyższych rozwiązań pozwala domniemywać, że zagadnienie równowagi między wykorzystywaniem reklam w przestrzeni miejskiej a ochroną miejskiego krajobrazu stało się ważnym problemem społecznym. Warto zauważyć, że Polska znajduje się dopiero na początku drogi pozwalającej na przyjęcie stosownych rozwiązań godzących komercję i estetykę w mieście i można się spodziewać, że w najbliższych latach będą one szeroko dyskutowanym problemem w marketingu miast.

Bibliografia

Altkorn J. (red.) (1998), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.

Amerykański słownik socjologiczny (1944).

Ashworth G.J., Voogd H. (1990), *Selling the City. Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London.

Czornik M. (2000), *Promocja miasta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Czyński M., Ostrowski M. (2011), *Reklama w przestrzeni publicznej miasta*, „Przestrzeń i Forma" nr 16.

Dymna E., Rutkiewicz M. (2009), *Polski outdoor. Reklama w przestrzeni publicznej*, Wydawnictwo Klucze, Warszawa.

Fine S.H. (red.) (1992), *Marketing the Public Sector. Promoting the Causes of Public & Nonprofit Agencies*, Transaction Publishers, Rutgers University, New Jersey.

Florek M., Augustyn A. (2011), *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Best Place, Warszawa.
Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska., Warszawa.
Harvey D. (2012), *Bunt miast. Prawo do miasta i miejska rewolucja*, Wydawnictwo Bęc zmiana, Warszawa.
Janiak M. (2006), *Definiowanie to proces. Twórzmy łódzkie metapolis*, „Kronika Miasta Łodzi" nr 1.
Kędzior Z. (red.) (2005), *Badania rynku. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.
Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Rebis, Poznań.
Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999), *Principles of Marketing. Second European Edition*, Prentice Hall Europe.
Kotler Ph. (1975), *Marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
Kowalczyk L. (2004), *Zarządzanie miastem*, [w:] R. Brol (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
Kramer T. (1995), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
Lynch K. (2011), *Obraz miasta*, Archiwolta, Kraków.
Łuczak A. (1999), *Miasto i produkt miejski jako zagadnienia marketingowe*, „Samorząd Terytorialny" nr 11.
Markowski T. (2006) (red.), *Marketing terytorialny*, Studia KPZK, t. CXVI.
Markowski T. (1999), Zarządzanie rozwojem miast, PWN, Warszawa.
McCarthy J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 13th ed., Irwin, Homewood, Il.
Milewski R., Kwiatkowski E. (2007), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa.
Nowacka A., Nowacki R. (2004), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
Nowak J.F., Potkański T. (2008), *Upowszechnianie zarządzania marketingowego w polskich samorządach terytorialnych*, [w:] M. Florek, K. Janiszewska (red.), *Marketing terytorialny. Studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E. (2011), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki–innowacje–korporacje transnarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
Sargeant A. (2004), *Marketing w organizacjach nonprofit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Szromnik A. (red.) (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
Szromnik A. (1996), *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny" nr 2.
Szromnik A. (1997), *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Tobiasz-Lis P. (2010), *Wyobrażenie Łodzi w świadomości mieszkańców w kształtowaniu wizerunku metropolii*, [w:] A. Suliborski, Z. Przygodzki (red.), *Łódzka metropolia. Problemy integracji społecznej i przestrzennej*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.
Ustawa z dnia 24 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu.
Wiszniowski R. (1999), *Marketing w administracji publicznej*, [w:] A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
Zemler Z. (1992), *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa.

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-721-2

9 788379 697212

Projekt „EkoMiasto. Kształcenie na rzecz zrównoważonego i partycypacyjnego rozwoju miasta" finansowany ze środków funduszy norweskich oraz środków krajowych.

KATEDRA GOSPODARKI
REGIONALNEJ I ŚRODOWISKA

FSS

norway grants