



Wydział Zarządzania

mgr Grzegorz Szczuka

**Model systemu
komunikacji marketingowej
jednostek samorządu terytorialnego
w świetle koncepcji marketingu 4.0**

ROZPRAWA DOKTORSKA

**Promotor:
dr hab. Robert Bęben, prof. uczelni
Promotor pomocniczy:
dr Małgorzata Szymańska-Bralkowska**

Sopot 2023

Żonie za cierpliwość.
Szefowi za wieloletnie mobilizowanie.
Mojemu Miastu i wielu dobrym duchom.

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych i publicznych w literaturze przedmiotu	11
1.1. Miejsce komunikacji marketingowej w systemie komunikacji społecznej	11
1.1.1. Rola komunikacji w funkcjonowaniu podmiotów	17
1.1.2. Istota komunikacji marketingowej i jej definicje	21
1.2. Rozwój koncepcji marketingowych związanych z działalnością marketingową JST	28
1.2.1. Od marketingu produktowego do marketingu sztucznej inteligencji	28
1.2.2. Marketing terytorialny	34
1.3. Specyfikacja komunikacji marketingowej JST	40
1.3.1. Uwarunkowania komunikowania rynkowego w jednostkach samorządu	45
1.3.2. Interesariusze działalności samorządu a odbiorcy działań komunikacyjnych JST	50
Rozdział II. Koncepcje strategicznego podejścia do zarządzania instytucjami publicznymi, organami administracji i jednostkami samorządu terytorialnego	56
2.1. Strategiczne podejście do zarządzania i paradygmaty zarządcze	56
2.1.1. Administracja tradycyjna – werberowskie ujęcie administracji publicznej	59
2.1.2. <i>New public management</i> jako koncepcja zarządcza otwierająca JST na konkurowanie rynkowe	63
2.1.3. <i>Public governance</i> jako podstawa nowoczesnej komunikacji marketingowej z interesariuszami	71
2.2. Ewolucja procesów zarządzania JST w Polsce	76
2.3. Specyfika Zarządzania JST	81
Rozdział III. Instrumentarium komunikacji marketingowej w administracji publicznej	91
3.1. Integracja narzędzi komunikacji marketingowej, jako wyzwanie strategiczne	91
3.2. Instrumenty i narzędzia komunikacji marketingowej w ujęciu tradycyjnym	97
3.2.1. Reklama	97
3.2.1.1. <i>Reklama telewizyjna</i>	101
3.2.1.2. <i>Reklama prasowa</i>	106
3.2.1.3. <i>Reklama radiowa</i>	111
3.2.1.4. <i>Reklama kinowa</i>	115
3.2.1.5. <i>Reklama drukowana</i>	118
3.2.1.6. <i>Reklama zewnętrzna</i>	121
3.2.2. Promocja bezpośrednia, osobista – sprzedaż osobista, akwizycja	130
3.2.3. Promocja sprzedaży – promocja uzupełniająca – promocje specjalne	133
3.2.4. Samorządowe public relations i publicity (PRiP)	138
3.3. Hybrydowe narzędzia komunikacji marketingowej JST	150
3.3.1. Promocja nietypowa	155
3.3.2. Marketing bezpośredni i mobilny	160
3.3.3. Promocja nieformalna i społecznościowa	176
3.3.3.1. <i>Marketing szeptany (word-of-mouth marketing, buzz) i wirusowy</i>	176
3.3.3.2. <i>Media społecznościowe</i>	179
3.3.4. Marketing wydarzeń i doświadczeń	185

Rozdział IV. Komunikacja marketingowa JST w świetle badań własnych i analizy dostępnych materiałów badawczych	191
4.1. Cele i założenia badań empirycznych	191
4.2. Badanie sondażowe JST w zakresie modelu komunikacji JST z interesariuszami	193
4.2.1. Charakterystyka grupy badawczej, zastosowane metody badawcze i podjęte problemy badawcze	193
4.2.2. Prezentacja wyników badania sondażowego JST w zakresie modelu komunikacji JST z interesariuszami	195
4.3. Badanie sondażowe mieszkańców Gdańska w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji marketingowej i deklarowanej dojrzałości partycypacyjnej	231
4.3.1. Charakterystyka grupy badawczej, zastosowane metody badawcze i podjęte problemy badawcze	231
4.3.2. Tożsamość komunikacyjna JST oraz preferencje mieszkańców Gdańska w zakresie narzędzi komunikacji marketingowej w świetle badań własnych	236
4.3.3. Wykorzystywanie narzędzi partycypacyjnych w praktyce funkcjonowania JST w Polsce na podstawie badań empirycznych	270
4.4. Podsumowanie wyników badań empirycznych	277
Rozdział V. System komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego	283
5.1. Założenia modelu systemu komunikacji marketingowej JST	283
5.2. Ewolucja schematów komunikowania JST z otoczeniem	287
5.3. Integracja i doskonalenie procesu komunikowania JST z otoczeniem	293
Zakończenie	315
Bibliografia	321
Spis rysunków, tabel i wykresów	337
Załączniki do pracy	344

Wstęp

Działania marketingowe i profesjonalne kształtowanie procesów komunikacyjnych już dawno przestało być domeną dużych korporacji. Na arenie działań marketingowych pojawiły małe i średnie przedsiębiorstwa, a także organy administracji różnych szczebli. Instytucje publiczne coraz chętniej sięgają po narzędzia marketingowe w celu budowania wizerunku organizacji czy destynacji, którymi administrują. Podmioty sektora publicznego odchodzą coraz częściej od wyłącznie informacyjnego i formalnego charakteru komunikacji. Profesjonalizują się służby ds. informacji i promocji jednostek samorządu terytorialnego oraz instytucji administracji publicznej, bo interesariusze, a w szczególności mieszkańcy, oczekują zupełnie innych form i standardów komunikacji, a do tego system komunikacji tworzy wiele podmiotów.

W następstwie zachodzących zmian, ewoluje także marketing – którego istotnym elementem jest komunikacja – odzwierciedlając zmieniające się potrzeby społeczeństwa i możliwości ich zaspokajania. Obecnie, poza nowym podejściem Marketingu 5.0, koncepcją rozpowszechnioną jest Marketing 4.0., wg założeń którego podmioty rynkowe powinny czuć powinność zbudowania przestrzeni kooperacji. Przestrzeń ta musi mieć charakter interaktywny, ukierunkowany na konsumentów, którzy wchodząc w relację z podmiotem rynkowym (w jak najwygodniejszy dla nich sposób) będą współtworzyć produkty i usługi, stając się prosumentami. Koncepcja zakłada dostosowywanie języka, formy do różnych grup interesariuszy.¹ Założenia Marketingu 5.0 idą jeszcze bardziej w wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz wybitnie staranne indywidualizowanie oferty dla konsumentów. Jednak w kontekście jednostek samorządów terytorialnych jest to koncepcja zbyt zaawansowana, czego dowodzą badania własne, omówione w Rozdziale IV.

Wdrożenie koncepcji 4.0 i potraktowanie klienta jak prosumenta uczestniczącego w procesie kształtowania oferty rynkowej wymaga odwołania się *new public management* i *public governance*. New public management – nowe publiczne zarządzanie otwiera dla sektora publicznego narzędzia stosowane dotąd praktycznie wyłącznie w podmiotach biznesowych. Istotą tego modelu zarządzania jest

¹ Nowacki, 2014, *Marketing 4.0 – nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta*, Marketing i Rynek 2014 nr 6, s.11-19

implementacja tych narzędzi do warunków i specyfiki zarządzania instytucjami publicznymi przy zachowaniu nastawienia na osiągnięcie wyników z udziałem zarządczym jak najniższych szczebli struktury organizacji. Poza decentralizacją decyzji i odpowiedzialności obligatoryjne jest przejście przez instytucje publiczne perspektywy strategicznej. Jako kluczowe ten model zarządczy stawia: gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych.²

Druga – *public governance*, to koncepcja, w której przyjmuje się, że „zarządzanie publiczne może odbywać się poprzez horyzontalne, elastyczne, niekoniecznie sformalizowane sieci współpracy między różnymi aktorami (publicznymi, prywatnymi)”³. W tej koncepcji zakłada się „partycypacyjne zarządzanie publiczne, w którym sektor publiczny, a w szczególności administracja publiczna, jest ważnym elementem społeczeństwa w szerszym znaczeniu i pozostaje w interakcji z członkami (jednostkami, grupami) społeczeństwa obywatelskiego (w znaczeniu węższym) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne z interesariuszami; w rezultacie rządzenie cechuje zaangażowanie interesariuszy, jawność, przejrzystość, równość i brak dyskryminacji w dostępie do służby publicznej oraz w korzystaniu z usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju; na tym etapie kluczową rolę zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowej komunikacyjne; rządzenie partycypacyjne można wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzanie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym”⁴.

Jednostki samorządu terytorialnego (dalej „JST”) nie inaczej niż podmioty komercyjne podlegają również wpływom zmieniającego się otoczenia. Ostatnie lata przyniosły już dużą zmianę w jakości komunikacji realizowanej przez instytucje publiczne. Wśród liderów systemowego, strategicznego podejścia są duże ośrodki miejskie, instytucje szczebla centralnego i organy marszałkowskie. Dynamika zmian otoczenia, sprawia jednak, że stosowanie wielu narzędzi promocyjnych czy informacyjnych wymaga zmiany ich kompozycji. Ponadto na rynku pojawiają się nowe narzędzia, które warto implementować w relacjach samorządów z interesariuszami.

² A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2005, s. 66

³ M. Lackowska, *Zarządzanie wielopoziomowe – nowe zastosowania koncepcji*, Zarządzanie Publiczne 2009, s. 54

⁴ J. Hausner, *W kierunku zarządzania interaktywnego*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie 2010*, A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (red.), Warszawa 2010, s. 94

Studiując literaturę i obserwując poczynania wielu JST, można dostrzec lukę badawczą w obszarze wykorzystania nowoczesnych form i narzędzi komunikacji w relacjach JST z interesariuszami, przy uwzględnieniu zmian w obszarze oczekiwań społecznych. Dlatego zagadnienie to stało się obszarem zainteresowań w tej pracy w kontekście usprawniania działania systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego, rozumianych w tym przypadku, jako ogół jednostek zarządzanych i nadzorowanych przez władze samorządowe.

Koncepcja marketingu 4.0. wpisuje się w nurt zarządzania partycypacyjnego w jednostkach terytorialnych, który uwzględnia dualność mieszkańców polegającą na jednoczesnym pełnieniu funkcji klienta jednostki oraz współkreatora wartości danego terytorium. Kształtowanie aktywnych postaw mieszkańców mających swe odzwierciedlenie we współdziałaniu w rozwoju jednostki wymaga nie tylko nieograniczonego dostępu do informacji, ale również stworzenia możliwości interakcji, co wymaga rozwoju komunikacji marketingowej opartej na dialogu i wielokierunkowym przepływie informacji. Należy zauważyć, że zarówno założenia *New Public Management*, jak i *Public Governance* znalazły swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu jednostkami na szczeblu samorządowym, oddziałując na kierunki rozwoju marketingu terytorialnego, w tym na rozwiązania w zakresie komunikacji marketingowej, oznaczające stopniowe przechodzenie od jednokierunkowego oddziaływania do interaktywnego dialogu.⁵ Wielokierunkowość i interaktywność powinna uwzględniać nie tylko relacje z posegmentowanym otoczeniem zewnętrznym, ale również przepływ informacji wewnątrz „korporacji” tworzonej przez JST, którą stanowi nie tylko urząd, ale również jednostki, spółki czy zakłady budżetowe.

Jednostki samorządu terytorialnego, w efekcie przeobrażeń systemowych oraz gospodarczych, jakie zaszły w Polsce w okresie ostatnich dwudziestu lat, zmuszone zostały do rywalizowania między sobą na zasadach konkurencji wolnorynkowej. Silna rywalizacja wymusiła na władzach miejskich potrzebę kreowania wyrazistych wizerunków własnych ośrodków, opartych na istotnych i unikalnych wyróżnikach⁶. Przedmiotem działań komunikacyjnych stają się nie tylko usługa komunalna oferowana mieszkańcom czy nieruchomości inwestycyjna, ale również całe miasto i jego walory. JST

⁵ por. W. Kuźniar, M. Kawa, *Komunikacja marketingowa w jednostkach terytorialnych – od jednokierunkowego oddziaływania do interaktywnego dialogu*, *Handel Wewnętrzny* 2018 nr 4(375), s. 49

⁶ J. Adamczyk, *Ekonomiczne problemy usług*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2011 nr 663 2011, s. 11

podejmując działania marketingowe, jest nie tylko administratorem na określonym obszarze, ale także podmiotem poszukującym inwestorów czy dodatkowych środków finansowych. Promocja oferty ma zapewnić jej właściwy odbiór społeczny, dopływ inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców. *Mnogość interesariuszy i wzajemne przenikanie się niektórych procesów komunikacji, powoduje konieczność zastosowania podejścia modelowego, zobrazowania wielokierunkowego procesu komunikacji, której celem jest zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej i osiedleńczej danej jednostki.*

Przedmiotem badań są narzędzia komunikacji marketingowej wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania w działalności jednostek samorządu terytorialnego, uczestnicy procesu komunikacji oraz wszelkiego rodzaju uwarunkowania skutecznej komunikacji JST, co pozwoli na opisanie działania systemu komunikacji marketingowej dostosowanego do specyfiki funkcjonowania danej JST, uwzględniającego złożoność przedmiotu komunikacji jakim jest oferta JST i rosnących oczekiwań społecznych w zakresie partycypacji – współrządzenia.

W pierwszej kolejności należało zatem przeprowadzić studia literatury i zweryfikować, czy literatura dotycząca komunikacji marketingowej samorządów (JST), ew. instytucji publicznych, oddaje pełną specyfikę funkcjonowania tych struktur i nie brakuje kompleksowego ujęcia zagadnienia, które nie tylko da ogólne wskazówki, ale przede wszystkim odniesie się do złożoności wizerunkowej i komunikacyjnej JST, a zatem złożoności systemu komunikacji marketingowej. Tak postawiona teza stanowiła punkt wyjścia studiów literatury. Założono jednocześnie, że narzędzia i kanały komunikacji marketingowej dają możliwość budowania relacji z otoczeniem, tym samym wizerunku i pozycji rynkowej. Jednakże, tylko właściwa ich integracja, uwzględniająca niejednorodny charakter struktur JST, pozwala podnieść lub utrzymać skuteczność procesów komunikowania rynkowego podmiotów samorządowych.

Podstawowy problem badawczy (PPB) pracy wyraża pytanie: jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej w jednostkach samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji. Problem główny wsparty został przez kilka pytań badawczych, takich jak:

- *Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?*
- *Jakie są uwarunkowania dla podejmowania działań komunikacji marketingowej przez JST?*

- *Jakie narzędzia mogą być wykorzystywane przez JST w komunikacji marketingowej?*
- *Jakie narzędzia faktycznie są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej?*

Głównym celem teoriopoznawczym jest poznanie aktualnych narzędzi i uwarunkowań procesu komunikacji marketingowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. A celem użytkowym – zobrazowanie postulowanego optymalnego przebiegu procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w na tle wieloelementowego systemu tworzonego przez JST i jej interesariuszy, co miałyby wspomagać zarządy i pracowników samorządów w realizacji założonych celów, dzięki prowadzeniu skoordynowanej i skutecznej komunikacji z odpowiednio wyselekcjonowanymi interesariuszami. W okresie, kiedy powstawały założenia pracy, aktualną i stosunkowo nową była koncepcja 4.0, jednak dynamiczny rozwój koncepcji marketingu sprawił, że obecnie upowszechnia się 5.0. Różnice pomiędzy koncepcjami marketingowymi i ich znaczenie w kontekście realizacji celów pracy, zostało omówione w dalszej części opracowania.

Punktem wyjścia do rozważań prowadzonych w dysertacji są uwarunkowania komunikacji samorządów, czyli w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) na podstawie literatury oraz o miejscu komunikacji marketingowej w całym systemie komunikowania społecznego. Omówiony został, także rozwój koncepcji marketingowych związanych z działalnością marketingową jednostek samorządu terytorialnego czy instytucji publicznych (marketing terytorialny, marketing komunalny i marketing 1.0-5.0).

Drugi rozdział traktuje o zagadnieniach związanych z konkurencją podmiotów na rynku oraz zarządzaniem strategicznym, co ma znaczenie dla wykazania, że pewne zasady dotyczące będą również jednostek samorządu terytorialnego. W podrozdziałach przedstawione są dwie, istotne z punktu widzenia dalszych rozważań, koncepcje zarządcze, które wymuszają zmiany nie tylko w komunikacji marketingowej, ale i samym zarządzaniu JST, a w ostatnim podrozdziale została podjęta próba opisu specyfiki procesów zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego.

Rozdział trzeci dysertacji koncentruje się na omówieniu poszczególnych instrumentów i kanałów komunikacji, które mogą być wykorzystywane w systemie komunikacji marketingowej JST; dokonana została próba usystematyzowania wszelkich narzędzi komunikacji marketingowej, zderzone różne dotychczasowe systematyki oraz

zaprezentowane komentarze do poszczególnych narzędzi w kontekście ich przydatności i adekwatności dla działalności komunikacyjnej JST. W rozdziale tym podjęta jest próba prezentacji nowej systematyki wspomnianych narzędzi, co znajdzie swoje rozwinięcie w kolejnym podrozdziale. Zostały tutaj podjęte rozważania i analizy narzędzi tzw. demokracji partycypacyjnej, która znajduje wiele wspólnego z Marketingiem 4.0 i wywodzi się z założeń koncepcji *public governance*.

Rozdział czwarty zawiera omówienie komunikacji marketingowej samorządów w świetle badań własnych – omówiona została również synteza badań marketingowych związanych z realizacją strategii komunikacji marketingowej w różnych instytucjach i organach administracyjnych szczebli lokalnych oraz badania preferencji komunikacyjnych mieszkańców Gdańska. W tym rozdziale podjęta została próba zbadania składowych systemu komunikacji marketingowej samorządów.

Natomiast w piątym rozdziale podjęto próbę opisanie modelu komunikacji marketingowej, oddającego specyfikę funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego – scharakteryzowania elementów systemu, uwarunkowań implementacyjnych i mechanizmów postępowania.

W pracy wykorzystano różne metody badawcze, od analizy źródeł literaturowych, „desk research”, przez badanie sondażowe, w którym wykorzystano kwestionariusz ankietowy skierowany do zarządzających komunikacją marketingową w JST oraz badanie sondażowe przeprowadzone na próbie mieszkańców Gdańska. Analizowana była również netnografia oraz treści publikowane w grupach dyskusyjnych mieszkańców Gdańska prowadzonych w sieci społecznościowej *Facebook* oraz w serwisach internetowych – fora dzielnicowe lub osiedlowe.

Rozdział I. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych i publicznych w literaturze przedmiotu

1.1. Miejsce komunikacji marketingowej w systemie komunikacji społecznej

Świat był, jest i prawdopodobnie do końca swojego istnienia będzie siecią kanałów informacyjnych, przez które przesyłanych jest coraz więcej komunikatów. Od zarania dziejów istoty żywe dokonywały pomiędzy sobą wymiany informacji; porozumiewały się dla zdobycia pożywienia, nowego terytorium etc. W wyniku przemian cywilizacyjnych – ewolucji – systemy komunikowania się stawały się coraz bardziej złożone. Ewolucja i postęp naukowo-techniczny spowodowały, że komunikacja stała się czymś więcej niż zwykłym wysyłaniem przez nadawcę komunikatu o określonej treści do odbiorcy dla osiągnięcia swojego partykularnego interesu o podłożu fizyczno-fizjologicznym. Ludzie zaczęli rozwijać systemy komunikacji interpersonalnej i społecznej, zgłębiali jej tajniki oraz wprowadzali nowe instrumenty kreacji komunikatów, doboru ich treści i formy dla osiągnięcia jak najwyższej efektywności (skuteczności) swoich przekazów. Komunikacja społeczna jest – co oczywiste – fragmentem rzeczywistości społecznej. Zakładamy, że pojęcie rzeczywistości społecznej nie wymaga (w tym miejscu; w kontekście innego typu problematyki mogłoby być to konieczne) żadnego omówienia – że jest wystarczająco zrozumiałe.⁷

Pojęcie komunikacja jest rozbudowane i może mieć wiele znaczeń, a pojemność tego terminu wzrosła wraz z rozwojem technologii. Stało się ono wielokierunkowe i wielowymiarowe, a nie jak jeszcze w XX w. – tylko polifoniczne.⁸ Proces komunikacji znalazł się w polu zainteresowania wielu dyscyplin naukowych tak różnych, jak filozofia, historia, geografia, psychologia, socjologia, etnologia, ekonomia, nauki polityczne, biologia, cybernetyka i nauki o zarządzaniu. Jednakże wspólnym dla wszystkich tych nauk jest podejście do procesu komunikacji. „Przyjmuje się, że w akcie komunikacji przekazywana jest określona treść (lub informacja) nazywana „komunikatem”, „treścią komunikatu” lub też „treścią komunikowaną i odbieraną”. Samo pojęcie treści jest kłopotliwe z racji swego bogactwa i związanego z tym nieokreślenia. (...) Akt

⁷ B. Przybylska-Czajkowska, W. Czajkowski, *Rola komunikacji społecznej w rozwoju demokracji, cz. II: Uwagi O Komunikacji Społecznej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 2018 z. 123, s. 424

⁸ A. Mattelart, *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001, s. 21

komunikowania jest aktem przekazywania określonych treści. Przekazywanie można pojmować jako relację, w jakiej podmiot (podmioty) pozostaje (pozostają) do komunikowanych treści. Relacja podmiotu do treści zazwyczaj określana jest jako „postawa propozycyjalna” (ang. *propositional attitude*)⁹. Komunikowanie ma zatem miejsce wówczas, gdy powstają więzi przyczynowe określonego typu między nadawcą i odbiorcą, zapośredniczone przez treść komunikatu.

Aby mówić o systemach komunikowania się czy o teorii komunikowania, należy poddać bliższej i wnikliwszej analizie zmiany w organizmie społecznym w XIX i XX wieku. W XIX stuleciu, kiedy to wynaleziono podstawowe, techniczne systemy komunikacji i sformułowano zasady wolnego handlu, wprowadzenie pojęć gruntujących wizję komunikacji traktowano jako integrujący czynnik społeczeństw ludzkich. Pojęcie komunikacji początkowo koncentrowało się wokół zagadnienia fizycznych układów i było podstawowym elementem „ideologii postępu”. Idea społeczeństwa rozumianego jako organizm, który jest jedną całością, składającą się z organów spełniających ściśle określone role, kreowała wczesne koncepcje „nauki o komunikacji”. Jednym z fundamentów w procesie organizowania pracy w przemyśle była komunikacja. Wyzwaniem dla działań komunikacyjnych było od zawsze niwelowanie zróżnicowania pomiędzy jednostkami i powodowanie maksymalnie podobnego rozumienia zasad czy instrukcji. Jednak komunikacja to również dostrzeganie i odpowiednie interpretowanie relacji pomiędzy uczestnikami (podmiotami) otoczenia marketingowego. Pierwszy krok do pojęciowego ujęcia systemu komunikacji podjęty został w roku 1927, kiedy Harold D. Lasswell¹⁰ opublikował książkę *Propaganda Technique in the World War*. Celem tej pracy było wyciągnięcie nauki z doświadczeń pierwszej wojny światowej, pierwszej wojny „totalnej”. Ogólnie mówiąc, w tym okresie poczyniono istotne kroki w technice komunikacyjnej, począwszy od telegrafu i telefonu, skończywszy na radiu i kinie, nie tylko w wyniku wojny. Według Lasswell’a proces komunikowania spełnia przede wszystkim funkcję nadzoru nad środowiskiem, który dostarcza ostrzeżeń o bezpośrednich zagrożeniach i niebezpieczeństwach dla systemu wartości społeczności lub jej części.

⁹ Z. Muszyński, *Komunikacja i znaczenie*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej 2000, s. 147

¹⁰ Harold D. Lasswell (1902-1978) – amerykański socjolog i politolog; profesor Uniwersytetu w Chicago i Uniwersytetu w Yale; jeden z twórców nowoczesnych nauk politycznych; autor prac na temat propagandy, zachowań politycznych oraz języka komunikacji – zwłaszcza politycznego. Patrz: *Nowa Encyklopedia: od A do Z*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A. 2004; s. 370

W tym ujęciu komunikacja zdefiniowana została jako nośnik wiedzy (informacji) o otoczeniu bieżącym i przeszłym, który zapewnić ma właściwe egzystowanie jednostki społeczeństwa lub gospodarczej w przyszłości. Funkcja rozrywkowa komunikacji społecznej została dodana przez dwóch socjologów, Paula F. Lazarsfelda¹¹ i Roberta K. Mertona¹², co w znaczny sposób powiększyło pojemność pojęciową komunikacji – wskazano, że poza utylitarnymi funkcjami komunikacja może służyć rozrywce, budowaniu wyższej jakości życia.

W 1933 roku w pracy zatytułowanej *Modern Theory of Development* biolog Ludwig von Bertalanffy wyłożył podstawy teorii nazwanej później „teorią systemów”, która posłużyła do usprawnienia organizacji działań wojennych podczas drugiej wojny światowej. Bertalanffy użył terminu „funkcja” do określenia „żywotnych lub organicznych procesów i sposobu, w jaki uczestniczyły one w utrzymywaniu organizmu”. Celem teorii systemów było raczej zrozumienie całości i interakcji pomiędzy elementami niż linearnych, przyczynowych sekwencji i uchwycenie złożoności systemów jako dynamicznych całości utworzonych z pewnej (nie zawsze możliwej do określenia) liczby elementów, pomiędzy którymi zachodzą ciągłe zmiany. Nauki polityczne były jedną z pierwszych dyscyplin, w których teoria systemów znalazła zastosowanie do problemów masowego komunikowania. Na tym etapie komunikowanie poszerzone zostało o problematykę audytorium w akcie komunikowania się, którym miało być społeczeństwo – w szerokim tego słowa znaczeniu. Związane było to zapewne z rozwojem technik przekazu informacji (radio, film, telegraf, telefon, poczta tradycyjna, samolot).

W 1948 roku amerykański badacz Claude Elwood Shannon opublikował monografię zatytułowaną *The Mathematical Theory of Communication* jako część badań przeprowadzonych w Bell Systems, jednostce należącej do firmy telekomunikacyjnej American Telegraph and Telephone. W następnym roku monografia ta została opublikowana przez Uniwersytet Illinois wraz z komentarzami Warrena Wavera, który koordynował badania na wielkich kalkulatorach podczas drugiej wojny światowej. Shannon zaproponował stworzenie struktury „ogólnej teorii systemów komunikacji”.

¹¹ Paul F. Lazarsfeld (1901-1976) – socjolog amerykański, pochodzenia austr.; od 1933 w USA; prof. Uniwersytetu Columbia; zajmował się metodologią badań opinii publicznej i badań sondażowych w ogóle. Patrz: ibidem, s. 373

¹² Robert K. Merton (1910–2003) – amerykański socjolog, historyk nauki; prof. Uniwersytetu Columbia; przedstawiciel funkcjonalizmu w socjologii; *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Patrz: ibidem, s. 402

Jego zdaniem, problemem, przed którym stoi komunikacja, jest „reprodukcja w danym punkcie dokładnej lub najbardziej zbliżonej postaci przekazu wyselekcjonowanego w innym punkcie”.¹³ To również on oparł pojęcie komunikacji na źródle informacji, które produkuje przekaz (np. głos w telefonie); enkoderze, czyli nadajniku, który przekształca przekaz w sygnały nadające się do transmisji (np. przekształcenie głosu w telefonie na elektryczne oscylacje); kanale, który jest środkiem użytym do przesłania sygnału (np. kable telefoniczne); dekodek lub odbiorniku, który odtwarza przekaz z sygnałów, i przeznaczenia, którym jest osoba lub rzecz, otrzymująca przekaz.

W 1959 roku Edward T. Hall, opublikował swoją pracę zatytułowaną *The Silent Language*¹⁴. Zawarł w niej swoją teorię dotyczącą trudnościach w komunikacji interkulturowej, jakie osobiście zaobserwował jako oficer amerykańsko-afrykańskiego oddziału wojskowego w czasie drugiej wojny światowej i później jako instruktor personelu dyplomatycznego. Kładąc fundamenty pod proksemikę¹⁵, Hall objaśnia różne języki i kody, „nieme języki”, które charakteryzują każdą kulturę: język czasu, przestrzeni, materialnego posiadania, typów przyjaźni i osiągania zgody. Wszystkie te nieformalne języki są źródłem „szoku kulturowego”, rosnącej niemożności pojmowania i nieporozumienia pomiędzy ludźmi wraz z powstawaniem różnych kodów, które na przykład, przypisują różne znaczenia symboliczne organizacji zasad przestrzennej i czasowej. Hall zwrócił uwagę na istnienie często znaczących różnic przy konstruowaniu przekazów, a także na inny sposób interpretacji komunikatów odbieranych. Implikuje to konieczność poświęcenia uwagi przygotowaniu komunikatu – treści i formy w jakiej owa treść będzie podana.

Powrót teorii socjologicznej do badania więzi społecznych, zbudowanych przez codzienną komunikację nastąpił w czasie, gdy złożone, technologiczne systemy komunikacji i informacji pełniły strukturyzującą rolę w organizowaniu społeczeństwa i przekształcania światowego porządku. W latach 60. Everett Rogers ograniczył definicję innowacji do tego, co jest „komunikowane w czasie poprzez pewne kanały pomiędzy

¹³ Porównaj: A. Mattelart, op. cit., s. 275.

¹⁴ E. T. Hall, *The silent language*, Doubleday & Company, INC., Garden City, New York, 1959

¹⁵ Proksemika – „milcząca mowa” – antropolog amerykański Edward T. Hall; nauka o wartości komunikacyjnej zachowań niewerbalnych, takich jak gesty, ruchy, miny, spojrzenia, pozycje ciała, odległość od rozmówcy (nie)punktualność, czas reakcji itd. w różnych kulturach. Patrz: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A. 2000, s. 409

członkami systemu społecznego”. Innowacja polegała na przekazywaniu danych, o których użyteczności przyszli użytkownicy powinni być przekonywani.

Dość istotną rolę w tworzeniu teorii komunikacji odegrała praca brazylijskiego teoretyka Paola Freirego *Pedagogy of Oppressed (1970)*, która w znacznym stopniu wpłynęła na orientację strategii powszechnej komunikacji na świecie. W podejściu pedagogicznym zaczęto podkreślać konkretną sytuację uczącego się, traktowaną jako źródło wiedzy we wzajemnej wymianie pomiędzy nauczającym a nauczonym. W świetle tej pracy komunikacja nabrała zupełnie nowego znaczenia, gdyż pomimo bycia instrumentem porozumiewania masowego, oparta powinna być na przesłankach i warunkach indywidualnej sytuacji. Indywidualne podejście do odbiorcy, które pojawiło się u Freirego, wymusiło precyzję procesu tworzenia komunikatów, co w sytuacji zwiększającej się ilości przekazywanych i przetwarzanych informacji, niesie wiele problemów.

„W latach siedemdziesiątych sprawa komunikacji stała się, nie tyle sprawą poszczególnych narodów, ile sprawą światową. Dzięki poparciu ruchu krajów niezaangażowanych debata nad nierównością przepływu i wymiany znalazła się w polu zainteresowania społeczności międzynarodowej. UNESCO było jej głównym wektorem. Debata poświęcona „komunikowaniu jednokierunkowemu”, która wpłynęła na stosunki Północ – Południe w czasie, gdy dyrektorem UNESCO był Francuz Jean Maheu, doprowadziła do powołania międzynarodowej komisji do badania problemów komunikowania w 1977 roku, gdy Amadou Mathar M’Bow z Senegalu kierował tą organizacją.

W 1982 roku Rogers stwierdził, że trzeba doprowadzić do porozumienia przedstawicieli „badań krytycznych” z przedstawicielami *badań empirycznych*. Propozycja Rogersa była interpretowana nie tyle jako możliwość otwarcia dialogu, ile raczej jako wyraz woli unikania epistemologicznych¹⁶ różnic i usunięcia zasadniczego punktu sporu dotyczącego definicji komunikowania politycznego. W czasie, gdy różne formy społecznego wyłączenia były głośno ujawniane, *ideologia komunikacji, nowego egalitaryzmu poprzez komunikację pełniła swą funkcję legitymizującą*”.¹⁷

W latach 80. promowano przedsiębiorczy model komunikacji jako technologię zarządzania stosunkami społecznymi. Podejście menedżerskie było sprawdzane na rynku

¹⁶ Epistemologia – nauka o wiedzy (poznaniu); filoz. gnoseologia; teoria poznania, zajmująca się możliwościami, granicami i zasięgiem poznania ludzkiego oraz jego prawdziwością. Patrz: ibidem, s. 154

¹⁷ Porównaj: A. Mattelart, op. cit., s. 288

i stało się jedynym punktem odniesienia w sprawach strategii komunikacji dla instytucji państwowych, stowarzyszeń humanitarnych i lokalnych oraz samorządów regionalnych.

Lata dziewięćdziesiąte przyniosły lawinę innowacji w kwestii form i technik komunikowania, ale także zaowocowały licznymi badaniami dotyczącymi interakcji pomiędzy składowymi systemu komunikacji interpersonalnej i społecznej. Tym samym, obecnie teoria komunikacji dysponuje licznymi modelami i instrumentarium, które umożliwia bardzo precyzyjne sterowanie informacją.

Tym samym, zmieniało się postrzeganie komunikacji, pojawiało coraz więcej rozbieżności w jej definiowaniu „O rozbieżnościach co do rozumienia terminu komunikacja świadczą najdobitniej najbardziej typowe definicje *komunikowania* określające je jako¹⁸:

- a) przekazywanie informacji w bardzo szerokim znaczeniu tego terminu (*komunikowanie jako transmisja*),
- b) proces, dzięki któremu rozumiemy innych i sami staramy się porozumiewać w jednoznaczny sposób (*komunikowanie jako rozumienie*);
- c) wzajemny wpływ za pomocą różnych mediów (*komunikowanie jako oddziaływanie*),
- d) proces, który łączy nieciągłe części naszego otoczenia (*komunikowanie jako łączenie, tworzenie wspólnoty*),
- e) społeczną interakcję za pomocą symboli (*komunikowanie jako interakcja*);
- f) wymianę pewnych poglądów między ludźmi, której stopień zależy od wspólnych spostrzeżeń, pragnień i postaw (*komunikowanie jako wymiana*),
- g) akt, przez który są wyrażane normy grupowe, osiągnięta koordynacja wysiłków, ujawniane oczekiwania, sprawna kontrola społeczna, przydzielane role oraz przenoszony proces społeczny (*komunikowanie jako składnik procesu społecznego*).”¹⁹

Jednak wydaje się bezsporne, że „komunikacja to proces przekazywania wiadomości przez kogoś innym ludziom, aby odpowiedzieli, zmienili postawy, opinie lub zachowanie, bezpośrednio ustnie lub pośrednio za pośrednictwem mediów. W tej

¹⁸ T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji*, Warszawa: Business Press 1997, s. 92

¹⁹ M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2006, s. 12

komunikacji wymaga wzajemnej relacji między dostarczaniem wiadomości a odbiorcami, a mianowicie komunikatorami i komunikatorami.²⁰

1.1.1. Rola komunikacji w funkcjonowaniu podmiotów

Komunikowanie ma miejsce wówczas, gdy powstają więzi przyczynowe określonego typu między nadawcą i odbiorcą, zapośredniczone przez treść komunikatu. Funkcja komunikowania się towarzyszyła zawsze życiu gospodarczemu, lecz jej waga wzrosła znacznie w warunkach globalizacji rynków i zwiększającej się konkurencji. Marketing stosowany przez nowoczesne przedsiębiorstwa, aby być skutecznym musi opierać się na systemie marketingowej komunikacji. U podstaw systemu komunikacji marketingowej znajdujemy koncepcje oparte na trzech modelach:

- a) modelu komunikacji interpersonalnej,
- b) modelu komunikacji masowej,
- c) modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym.”²¹

„Zdolności komunikowania się z podmiotami z otoczenia służą wprost osiągnięciu celów i wykonywaniu zadań gospodarczych i warunkują ich poziom oraz jakość. Ponadto są nieodłącznie związane i warunkują postrzeganie przedsiębiorstwa i jego produktów. Za sprawą działań marketingowych, ale także tych związanych z realizacją procesów podstawowych (domena), powstaje wizerunek przedsiębiorstwa. Ma on istotne znaczenie w określaniu kompetencji przedsiębiorstwa jako partnera w współtworzeniu wartości, jak i oferenta owej wartości. Warto podkreślić znaczenie omawianych zdolności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa są oferentami produktów systemowych i gotowych rozwiązań.”²². Jednoznacznie zatem wynika wg wielu autorów, że główną rolą komunikacji jest przekazywanie treści, komunikatów, informacji pomiędzy osobami lub podmiotami w zróżnicowanych celach. Komunikacja ta jest bardziej złożona i skomplikowana w przypadku swojej masowości.

²⁰ M. Ali Syamsuddin Amin, P. Priansah, *Marketing communication strategy to improve tourism potential*, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) 2019 Volume 2, No 4, s. 160-166 e-ISSN: 2615-3076(Online), p-ISSN: 2615-1715(Print) www.birci-journal.com/index.php/birci

²¹ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001, s. 5-6

²² E. Urbanowska-Sojkin, *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Poznań: Studia Oeconomica Posnaniensia 2014 vol. 2, no. 11 (272), s. 187

Rolą komunikacji jest zatem przekazywanie informacji w celu wywołania określonej reakcji bądź pozyskania informacji. Nie zawsze komunikowanie wiąże się z pozyskaniem informacji zwrotnej, jak to jest w komunikacji jednostronnej. Jednakże, dążeniem wszystkich interesariuszy, podmiotów procesów komunikacyjnych powinno być uzyskanie modelu interaktywnego. To dążenie szczególnie istotne wydaje się właśnie na poziomie działalności komunikacyjnej samorządów, które winny budować więzi z interesariuszami. A nie będzie to w pełni skuteczne bez zwrotności informacji. „Przyjmuje się, że w akcie komunikacji przekazywana jest określona treść (lub informacja) nazywana *komunikatem*, *treścią komunikatu* lub też *treścią komunikowaną i odbieraną*. Akt komunikowania jest aktem przekazywania określonych treści. Przekazywanie można pojmować jako relację, w jakiej podmiot (podmioty) pozostaje (pozostają) do komunikowanych treści. Relacja podmiotu do treści zazwyczaj określana jest jako *postawa propozycyjalna* (propositional attitude)”.²³ „Wiek dwudziesty przyniósł kolejną jej odsłonę – intensywny rozwój przeżywały wynalazki z końca poprzedniego stulecia – film, radio, telewizja, a także telefonia. W stosunkowo krótkim czasie wymienione media stały się dostępne niemal w każdym domu. Od tej pory pojęcie komunikacji masowej nabrało zupełnie nowego znaczenia, zaczęto też mówić o powstaniu zjawiska popkultury. Nowe narzędzia marketingowe, o niezwykłym zasięgu i sile oddziaływania, stały się szybko animatorami stylu życia. To one wyznaczały standardy.”²⁴

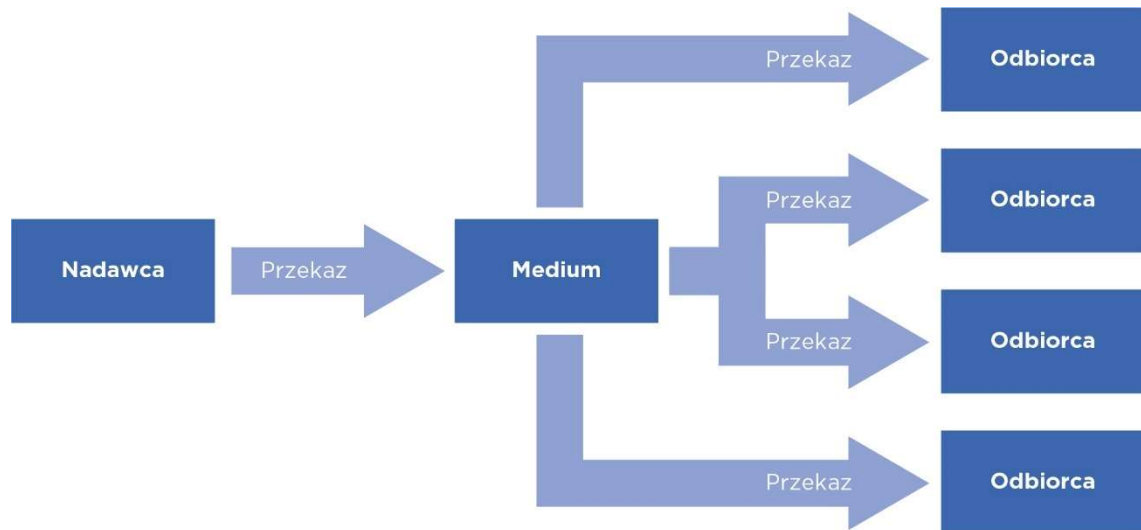
„Z terminami komunikacji jedno- i dwustronnej oraz interaktywnej są ściśle związane pojęcia komunikacji masowej oraz komunikacji interpersonalnej. Komunikacja masowa występuje wówczas, gdy w pokonywaniu różnic przestrzennych i czasowych, w celu dotarcia do szerokiego kręgu zróżnicowanych odbiorców, wykorzystuje się środki masowego przekazu (prasę, radio, telewizję; rys. 1). Istotę komunikacji masowej ilustruje relacja określana mianem jeden do wielu. W modelu komunikacji masowej zakłada się kierowanie przekazu do szerokiej publiczności. Jest to komunikacja jednostronna, którą cechuje brak sprzężenia zwrotnego lub jego ograniczony charakter. Ponadto model ten nie zapewnia realizacji koncepcji marketingu indywidualnego, ponieważ wszyscy

²³ Z. Muszyński, *Komunikacja i znaczenie*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej 2000, s. 147

²⁴ N. Szwarz, op. cit., s. 76

odbiorcy otrzymują ten sam przekaz, bez względu na indywidualne potrzeby i preferencje.”²⁵.

Rysunek 1. Model komunikacji masowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s.12

W świetle współczesnych modeli komunikacji, ale także koncepcji zarządczych, jak np. New Public Management czy Public Governance (które omówione są w dalszej części dySSERTacji), stanowczo jest to model komunikacyjny mocno ograniczony, nie wykorzystujący wszystkich możliwości, jakie dają współczesne narzędzia. Wobec tego stwierdzić można, że komunikacja masowa może pełnić rolę swego rodzaju podbudowy całokształtu działań komunikacyjnych. Model komunikacji masowej jako podwalina do współczesnych schematów komunikowania z otoczeniem marketingowym winien być uzupełniany o mechanizmy zwrotnego komunikowania. Powinien również zostać zestawiony z wyzwaniem środowiska wysokonasyconego przekazami, w tym koniecznością zwiększonej częstotliwości i prędkości komunikowania.

Przeciwieństwem komunikacji masowej jest natomiast komunikacja interpersonalna, która jest oparta na relacjach osobistych. Według definicji (o rodowodzie socjologicznym) przez pojęcie to rozumie się „(...) proces, dzięki któremu jednostka w bezpośrednim kontakcie z inną osobą przekazuje i otrzymuje informacje”²⁶. Ten rodzaj

²⁵ J.W. Wiktor, op. cit., s. 35-36

²⁶ Porównaj: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław: Astrum 2002, s. 19

komunikacji wykorzystuje podstawową dla komunikacji relację jeden do jednego (rys. 2)²⁷.

Rysunek 2. Model komunikacji interpersonalnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Wiktor, *Model komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 602/2002, Kraków 2002, s. 117

I ten model jest nie do przecenienia, a dostępne narzędzia, zwłaszcza ze sfery cyfrowej, silnie wzmacniają możliwości indywidualnego, osobistego, dwukierunkowego komunikowania się nadawcy z odbiorcą, co idzie w zgodzie z koncepcją współrzędzenia i komunikacji wpisującej się w marketing 4.0, co omówione zostało w dalszej części niniejszego rozdziału. Choć obecnie komunikacja w modelu interpersonalnym może być realizowana przy wsparciu narzędzi elektronicznych i wcale niekoniecznie faktycznie mieć charakter zindywidualizowany, to w dalszym ciągu spełnia kryteria takiego określenia. Co więcej, taki model komunikacyjny w dalszym ciągu jest najbardziej włączający, ale i dający możliwości odwrócenia kierunków komunikacji. Model interpersonalny w koncepcji zintegrowanej komunikacji natomiast, stanowić może dopełnienie działań podejmowanych w modelu masowym. Tym samym, z przeglądu literatury wynika, że komunikacja pełni istotną rolę w kontekście budowania relacji, zbierania informacji, włączania odbiorców komunikacji w procesy zarządcze. Wysnuć można zatem tezę, że nie ma możliwości funkcjonowania JST bez realizowania procesów komunikacyjnych, co dodatkowo wynika z samej definicji samorządu jako wspólnoty lokalnej mieszkańców i interesariuszy, gdzie relacja, poczucie wspólnych celów, przekazywanie informacji czy możliwość zgłaszania postulatów dotyczących wspólnoty, wydają się nieodzowne.

Dopiero wykorzystanie podejścia z modelu komunikacji interpersonalnej w masowym komunikowaniu zaczyna umożliwiać kontrolowanie procesów komunikowania. Marketing 4.0 i 5.0 dostarczają zarówno narzędzi, jak i założeń modelowych do podjęcia próby integracji procesów promocyjnych i pozapromocyjnych

²⁷ M. Drzazga, op. cit., s. 16-17

z uwzględnieniem komunikowania masowego. Jednak z ogromnym naciskiem na indywidualne docieranie do przedstawicieli różnych grup interesariuszy. W dodatku należałoby dać możliwość, aby interesariusze wchodzili w rolę inicjujących, prosumentów, na ich warunkach – w preferowanej przez nich przestrzeni i formie. Najtrudniejsze jednak jest odzwierciedlenie relacji pomiędzy uczestnikami procesów komunikacji i zilustrowanie ich w modelu relacji.

1.1.2. Istota, cele komunikacji marketingowej i jej definicje

Komunikacja marketingowa, rozwijała się w sektorze przedsiębiorstw, po czym była implementowana do innych obszarów naszego życia społeczno-gospodarczego, zatem dość naturalne jest wykorzystywanie literatury przedmiotu dla podmiotów komercyjnych; „często utożsamiana z promocją, choć nie powinno się stosować tych pojęć zamiennie. Promocja jest bowiem zwykle definiowana (ujęcie wąskie) jako „zestaw instrumentów i środków, za pomocą których firma przekazuje informacje związane z produktem lub firmą, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza i ukierunkowuje popyt”²⁸. Natomiast komunikacja marketingowa jest postrzegana „jako zespół informacji, które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz również innych podmiotów otoczenia marketingowego, oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku”²⁹, a to znacznie szersze pojęcie. Komunikacja marketingowa, w przypadku firm, przez realizację procesów komunikacyjnych w różnej formie – przede wszystkim perswazyjnie prowadzić ma do osiągnięcia celów rynkowych³⁰, a celów statutowych w przypadku instytucji publicznych, w tym takich składających się na JST.

Inna definicja zwraca uwagę na to, że komunikacja marketingowa powinna służyć zaspokajaniu potrzeb, prezentując produkty, które są wartością i podlegają wymianie rynkowej. Wobec tego podmiotem działań może być zarówno dobro materialne, jak i niematerialne (np. idea) oraz usługi, organizacja, osoba, region, miejsce czy

²⁸ R. Bęben, O. Wysocka, *Kształtowanie kanałów komunikacji marketingowej w działaniach public relations towarzyszących budowie infrastruktury drogowej*, Gdańsk: Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance 2018 Vol. 16, No. 3/3/2018, s. 27

²⁹ D. Bednarska-Olejniczak, *Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej banków – wybrane problemy*, Wrocław: Marketing i Rynek 4/2018, str. 33

³⁰ B. Nowotarska-Romaniak, *Nowe techniki komunikacji wykorzystywane przez zakłady ubezpieczeń w kontaktach z klientami*; Katowice: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2018 nr 357; s. 81

wydarzenie³¹. Komunikacja marketingowa³² jest oddziaływaniem na odbiorców towarów bądź usług, polegającym na przekazywaniu im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć wiedzę na temat produktu lub produktów firmy oraz samej firmy, a tym przyczynić się do budowania silniejszej pozycji na rynku. Innymi słowy, jest to komunikowanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem w celu zwiększenia popytu na sprzedawane towary lub świadczone przez nią usługi. A miejsce komunikacji marketingowej w działalności podmiotów rynkowych ugruntowują zasadniczo dwie koncepcje, wykraczające poza koncepcje marketingowe sensu stricto – koncepcję klienta oraz koncepcję marketingu społecznego. Jest to koniecznością w sytuacji coraz szybciej zmieniającego się otoczenia rynkowego.

Kluczem do właściwego porozumiewania się każdej instytucji z otoczeniem marketingowym jest właściwy dobór form w ramach różnych platform komunikacyjnych. Tak więc, ostatecznie, komunikację marketingową określić można jako świadomie podejmowany proces wymiany informacji pomiędzy daną instytucją a jej otoczeniem marketingowym, sprowokowany przez tę instytucję, w celu kreowania jak najbardziej pozytywnego wizerunku jednostki i sprawnego obiegu informacji, prowadzącego do osiągnięcia celów marketingowych założonych w danym okresie, z których najistotniejszym winno być zaspokajanie potrzeb klientów. Proces ten dokonuje się poprzez właściwy dobór instrumentów promocyjnych i stworzenie tzw. promotion-mix, po wcześniejszym dokonaniu analizy otoczenia, zdefiniowaniu rynku i celów komunikacji z tymże rynkiem.

Komunikacja marketingowa musi charakteryzować się interaktywnością i być dialogiem, w którym nie tylko przedsiębiorstwo lub instytucja (oferent) inicjuje proces w stosunku do odbiorcy, ale odbiorca ma również możliwość kontaktowania się z oferentem. Najbardziej skomplikowane w całym tym złożonym procesie jest zbudowanie efektywnie działającego systemu komunikacji, czyli takiego który uwzględni nadawcę (nadawców), odbiorcę (odbiorców), przekaz i jego różne możliwe

³¹ B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*, w: *Komunikacja Marketingowa. Instrumenty i metody*, B. Szymoniuk (red.), Warszawa: PWE 2006, s.15

³² „Pojęcie komunikacji marketingowej jest związane z procesami przepływu informacji, które przedsiębiorstwo chce przekazywać różnym grupom odbiorców i odbierać od nich zgodnie z celami marketingowymi³². W ujęciu węższym, komunikacja marketingowa jest traktowana jako promocja i oznacza zespół instrumentów i działań, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek charakteryzujące firmę lub produkt informacje, kształtuje potrzeby i preferencje nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową. W takim właśnie wymiarze promocja – komunikacja marketingowa staje się jednym z zasadniczych instrumentów wpływu (...) na zachowania rynkowe potencjalnych nabywców [Meffert, 1986, s. 446].”³²

formy, kanały komunikacji, sprzężenie zwrotne, zakłócenia informacyjne – i to we właściwej proporcji. To jednak nie wystarcza dla określenia działań realizowanych w ramach komunikowania marketingowego jako zadowolających i stuprocentowo efektywnych. Komunikacja marketingowa wymaga uwzględnienia wielu innych czynników – często nie będących tak oczywistymi, jak np. natężenie komunikatów wysyłanych do naszego odbiorcy przez innych oferentów czy cechy indywidualne danej jednostki zaliczanej do grupy naszych odbiorców. „(...) To proces zarządzania wszelkimi źródłami informacji o produkcie/usłudze, które docierają do klienta lub potencjalnego klienta, i które nakłaniają ich do zakupu i utrzymują jego lojalność”³³. „Naturę tak rozumianej promocji, ogólnie biorąc, wyraża jednokierunkowość oddziaływania firmy na rynek i transmisji przekazu informacji. Inicjatywa w całości należy do przedsiębiorstwa, podobnie jak i dobór instrumentów, formy i częstotliwość oddziaływania. Z kolei w szerszym wymiarze komunikacja marketingowa łączy elementy zawarte w promocji z potrzebą i narzędziami niezbędnymi dla podjęcia dialogu przedsiębiorstwa z otoczeniem. Może to zarazem stanowić argument przemawiający za zasadnością opisu natury komunikacji marketingowej perspektywie produktu systemowego. To pewien nowy zbiór wartości, jakich nie posiadała promocja w ujęciu klasycznym. Jednak najistotniejsze w tym przypadku jest to, że treść pojęcia „komunikacja” zakłada dialog, a więc oddziaływanie dwustronne i dwukierunkowe. Tego elementu dialogu pozbawiona była promocja.”³⁴

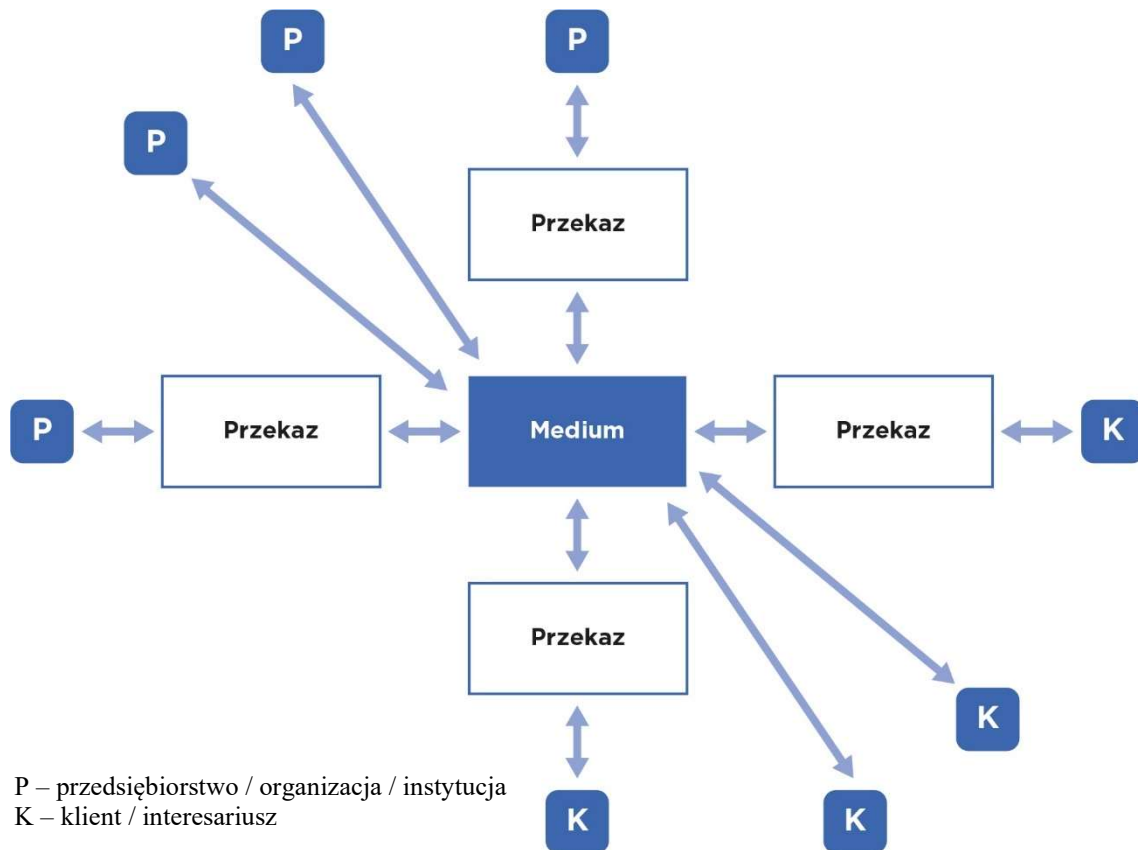
Komunikacja marketingowa powinna mieć charakter interaktywny i zintegrowany. „Komunikacja interaktywna wykorzystywana np. w Internecie umożliwia ponadto prowadzenie komunikacji w skali globalnej, nawet przez małe przedsiębiorstwa. Jest ona komunikacją „(...) dwustronną, dającą możliwość natychmiastowej reakcji odbiorcy (wystąpienie natychmiastowego sprzężenia zwrotnego) na sygnały wysłane przez nadawcę, przez co proces komunikacji może być modyfikowany, a co najważniejsze – odbywa się w czasie rzeczywistym. Komunikację

³³ „The process of managing all sources of information about a product/service to which a customer or prospect is exposed, which behaviourally moves the consumer toward a sale and maintains customer loyalty”. Don Schultz, [za:] M.J. Sirgy – *Integrated Marketing Communications*. New Jersey: Upper saddle River 1998, s. 4

³⁴ J. W. Wiktor, op. cit., s. 49

tego typu wyjaśnia model komunikacji interaktywnej powstały w latach 90. XX wieku (rys. 3)³⁵,³⁶

Rysunek 3. Model komunikacji interaktywnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.L. Hoffman, T.P. Nowak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing" 1996, vol. 60, no. 3.

Natomiast, całość zagadnień zintegrowanej komunikacji marketingowej przedstawić można na trzech płaszczyznach:

- a) „Zarządzanie zintegrowaną komunikacją marketingową (planowanie, wdrażanie i kontrola);
- b) Proces zintegrowanej komunikacji marketingowej (ciąg zaplanowanych, spójnych działań prowadzących skutecznego przekazania komunikatu i utrzymywania kontaktu z odbiorcą);

³⁵ Model ten należy do trzeciej generacji modeli komunikacji i nie jest przypisywany konkretnemu autorowi.

³⁶ M. Drzazga, op. cit., s. 15.

- c) Elementy zintegrowanej komunikacji marketingowej (wykorzystywane narzędzia).³⁷

Ten model komunikacyjny, choć stworzony w latach 90-tych XX wieku, próbował uchwycić ówczesną złożoność procesów komunikacyjnych i już wtedy zwracał uwagę na konieczność zwrotnej komunikacji. Oznacza to, że gdyby ten model zmultiplikować, uwzględniając wielonarzędziowość komunikacji w stosunku do jednego odbiorcy, to uzyskalibyśmy model niemalże oddający współczesny stan otoczenia marketingowego. Konieczne również byłoby zaakceptowanie całej sfery narzędzi komunikacji nieformalnej jako pełnoprawnych kanałów komunikacji. Model komunikacji interaktywnej nie odniósł się natomiast do kwestii relacji pomiędzy poszczególnymi nadawcami oraz relacji kontaktów pomiędzy konsumentami.

„Cele komunikacji marketingowej powinny wynikać z ogólnej strategii firmy oraz określonych celów marketingowych, przy uwzględnieniu fazy cyklu życia promowanego produktu (...):

- a) cele ilościowe (sprzedażowe, ekonomiczne), określające pożądany poziom (wartościowy lub ilościowy) sprzedaży promowanej oferty lub docelowy udział w rynku,
- b) cele jakościowe, ukierunkowane na zmianę stosunku odbiorców komunikatu promocyjnego do firmy i jej oferty lub zmniejszenie elastyczności cenowej popytu na tę ofertę; cele te odzwierciedlają dążenia firmy do pozyskania lojalności nabywców wobec marki oraz zmniejszenia ich wrażliwości na wyższą cenę produktów markowych³⁸.

Komunikacja, w tym komunikacja marketingowa musi być traktowana kompleksowo. Ponadto, komunikacja marketingowa powinna służyć budowaniu relacji z interesariuszami (klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi), co w sytuacji kryzysowej powinno niwelować negatywne efekty, a wręcz zapobiegać takim sytuacjom.³⁹ Jednakże konieczne jest, aby zawsze odnosić się do jej „istoty, która wyraźnie opiera się na dwukierunkowym przepływie informacji (zapewniającym wystąpienie sprzężenia

³⁷ M. Rydel, *Zintegrowana Komunikacja Marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, Łódź: Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica 2004 (179), materiały z konferencji: *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, s. 356

³⁸ B. Szymoniuk, op. cit., s. 23

³⁹ R. Oczkowska, G. Śmigielka, *Knowledge economy society macro and microeconomic problems in the knowledge-based economy*, Kraków 2018, s. 91

zwrotnego), uwzględnia różne obszary komunikacji i na informacjach płynących z badań marketingowych”⁴⁰

Warto zwrócić uwagę na fakt, że już nie można mówić wyłącznie o jednostronnym oddziaływaniu na grupy odbiorców w celu kształtowania potrzeb i preferencji nabywców oraz kierunkowaniu popytu w celu zmniejszenia elastyczności cenowej, tylko o wyewoluowanej z nurtu promocji komunikacji marketingowej.⁴¹ „System komunikacji marketingowej można zdefiniować jako zbiór narzędzi, instrumentów o określonych charakterystykach i funkcjach, wykorzystywanych we wszystkich możliwych obszarach i formach komunikowania oraz wzajemnych między nimi relacjach i zależnościach. Przyjmując te dwa wymiary definiowania można w rezultacie stwierdzić, że instrumenty te, choć zapewne w różnym charakterze i formach, mogą być wykorzystywane w dwóch zasadniczo odmiennych środowiskach komunikacji: tradycyjnym (któremu odpowiada model komunikacji interpersonalnej i komunikacji masowej) oraz środowisku sieci – Internetu – hipermedialnej komunikacji marketingowej.”⁴² System komunikacji marketingowej musiał zacząć odpowiadać na zmieniające się i coraz bardziej złożone uwarunkowania, co znalazło odzwierciedlenie w koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC).⁴³ „W ramach działań IMC możliwa jest koordynacja działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa, czego efektem jest spójność komunikatów wysyłanych do otoczenia. Możliwe wówczas jest osiągnięcie efektu synergii, pozwalającego zwiększyć skuteczność i efektywność komunikacji z rynkiem. Koordynacja wszystkich działań z zakresu komunikacji jest bardzo istotnym elementem, gdyż to ona pozwala wykreować silny i jednolity wizerunek organizacji w otoczeniu.”⁴⁴ Podmioty rynkowe, w tym jednostki samorządu terytorialnego komunikują swoją ofertę/treści klientom/interesariuszom za pomocą wielu instrumentów (narzędzi), starannie dobranych do oferowanej wartości i wybranych

⁴⁰ M. Drzazga, op. cit., s. 21-22

⁴¹ O. Witczak, *Symboliczny wymiar komunikacji marketingowej w kształtowaniu sieci interakcji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 2017, 48/2, s. 90-91

⁴² J. Wiktor, op. cit., s. 52

⁴³ Zob. M. Malinowska, *Zintegrowana komunikacja marketingowa – źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Marketing. Współczesne obszary badania i zastosowania*, Z. Kędzior (red.), Katowice: CBiE, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2000, s. 117-123; M. Malinowska, *Komunikacja marketingowa w przedsiębiorstwie (podejście systemowe)*, Praca doktorska (maszynopis), Katowice: Akademia Ekonomiczna, 2001, s. 72-83

⁴⁴ O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa, komunikacja marketingowa, współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2013, A. Bajdak (red.), s. 87

klientów. Instrumenty te powinny tworzyć pewien system, w którym sprawne funkcjonowanie części przyczynia się do skutecznego działania całości.⁴⁵

Koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej (ZKM) zastąpiła w literaturze marketingowej koncepcję promocji (*promotion-mix*), która związana jest z koncepcją marketingu-mix (4P) i tzw. marketingiem transakcyjnym⁴⁶. Koncepcja ZKM pojawiła się w literaturze marketingowej na początku lat 90. i rozwijana była przez wielu autorów. Nawiązuje do procesowej koncepcji marketingu i uwzględnia postulat budowania trwałych związków z klientem, jako warunku jego lojalności. W warstwie narzędziowej postuluje wykorzystanie interaktywnych form komunikacji, pozwalających na współuczestnictwo klientów w definiowaniu i kształtowaniu oferowanej im wartości⁴⁷. Należy jednak zaznaczyć, że przez dwie dekady naukowcy i marketerzy debatowali nad koncepcją zintegrowanej komunikacji marketingowej i nie mogli dojść do porozumienia w sprawie jej zastosowania i korzyści.⁴⁸

Zintegrowana komunikacja marketingowa koncentruje się na budowaniu, utrzymywaniu i wzmacnianiu relacji pomiędzy podmiotami otoczenia marketingowego poprzez stworzoną sieć informacyjną, złożoną z osób, organizacji, instytucji czy podmiotów rynkowych. Celem działalności komunikacyjnej jest doprowadzenie do sytuacji wzajemnego rozumienia postaw i decyzji podmiotów komunikujących się, a tym samym działanie na rzecz pozytywnego wizerunku nadawców komunikacji. Istotnym jest fakt, że procesy komunikacji marketingowej muszą być wielokierunkowe i wielopłaszczyznowe, każdy podmiot może pełnić rolę nadawcy i odbiorcy, a komunikacja odbywa się w coraz większym tempie przy wykorzystaniu szerokiego instrumentarium (zarówno analogowego, cyfrowego, jak i osobistego). Na ścieżce budowania konsensusu i pozytywnego wizerunku każdy z podmiotów może realizować różne cele niekomunikacyjne (np. ekonomiczne, sprzedażowe, publiczne) i mogą być one zmienne w zależności od grupy interesariuszy, w której występować będzie podmiot.

⁴⁵ D. Schulz, S. Tannenbaum, R. Lauterborn, *Integrated Marketing Communication*, Lincolnwood: NTC Publishing Group 1993 r.; T. Shimp, *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication*, Fort Worth: The Dryden Press 1997 r.; D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communication*, Harlow: Financial Time/Prentice Hall 2001

⁴⁶ M. Malinowska, *Zintegrowana komunikacja marketingowa – źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Marketing. Współczesne obszary badania i zastosowania*, Z. Kędzior (red.), Katowice: CBiE, AE 2000, s. 115-123; J. Wiktor, op. cit., s. 58-62

⁴⁷ M. Szymura-Tyc, op. cit., s. 149-150

⁴⁸ A. Desai, J. Shah, *Integrated Marketing Communication Then and Today - A Challenge or An Opportunity?*, *Journal of Marketing Vistas* 2019 Volume 9, No 1, s. 3

Siła relacji, wykorzystywane narzędzia, wzajemne podejście podmiotów oraz ustalenie priorytetów dla poszczególnych celów czy grup, a tym samym również postrzeganie otoczenia, różnie były interpretowane na przestrzeni lat. W zależności od przyjętej koncepcji marketingowej zauważalne są znaczne różnice.

1.2. Rozwój koncepcji marketingowych związanych z działalnością marketingową jednostek samorządu terytorialnego

1.2.1. Od marketingu produktowego do marketingu sztucznej inteligencji

Pojęcie marketing pojawia się prawdopodobnie pierwszy raz w postaci pisanej w 1561 roku w wydawnictwie gospodarczym w Londynie, jednak jest on pojmowany wówczas tożsamo ze sprzedażą. I dopiero w pierwszej połowie XIX wieku poszerzany jest o dystrybucję (co było wymuszone przez zmianę modelu rynku na bardziej kliencki). „Niezwykle istotnym okresem okazał się wiek XIX, gdy rozpoczął się gwałtowny rozwój przemysłu. Powstawały duże ośrodki miejskie, ludność zaczęła migrować. Szybki rozwój transportu i upowszechnienie się technologii poligraficznych (również fotografii) umożliwiły dotarcie do szerokiej publiczności w skali do tej pory niedostępnej dla innych form przekazu. W tym okresie powstały pierwsze katalogi handlowe i pojawiły się pierwsze przejawy personalizacji na poziomie segmentu klientów. Przykład stanowi firma Sears Roebuck & Co., której katalogi pisano takim językiem, aby był zrozumiały dla określonej grupy odbiorców, np. rolników. Następnie rozsyłano je pocztą wprost do domów odbiorców, co dla większości z nich było niezwykle wygodne.”⁴⁹ Wcześniej marketing utożsamiany był po prostu ze sprzedażą i to przede wszystkim dóbr rolniczych.

„Nie ma pełnej jasności od jakiej daty należy liczyć rozwój marketingu. R. Fullerton uważa, iż początków marketingu doszukiwać się trzeba w rozpoczęciu rewolucji przemysłowej w Wielkiej Brytanii w latach siedemdziesiątych XVIII wieku, a w połowie XIX wieku w Niemczech i ponownie w Wielkiej Brytanii. A. Sagan, opierając się na źródłach R. Bartelsa wskazuje na początek XX wieku jako datę powstania idei i myśli marketingowych. Z kolei, analizując programy akademickie i źródła literaturowe, J. Hagerty pisze, iż przedmiot wykładany na uczelniach z nazwą *marketing*

⁴⁹ N. Szwarz, *Od masowej komunikacji marketingowej po personalizację w e-marketingu*, e-mentor 2010, nr 3 (35), s. 76

pojawił się w Harvard School of Business Administration w 1909 roku, a w 1915 r. ukazała się książka, która w tytule miała słowo *marketing*. Można także spotkać się z twierdzeniem, że początków rozwoju marketingu doszukiwać się należy raczej w okresie po drugiej wojnie światowej.”⁵⁰ Nie bez znaczenia wydaje się być rok 1954, kiedy Peter Drucker wprowadza pojęcie marketingu jako funkcji integrującej działalność danego przedsiębiorstwa.

„Za początek nowoczesnej ery marketingu, w której koncentracja na produkcji zastąpiona zostaje koncentracją na kliencie, uważa się opublikowanie słynnego artykułu Theodore’a Levitta – Krótkowzroczność Marketingu. Kontynuatorami myśli Levitta są dzisiaj m.in. Don Peppers i Martha Rogers. Twierdzą oni, że najcenniejszym zasobem w konkurencyjnym otoczeniu jest dla przedsiębiorstwa klient, ponieważ stanowi zasób w twardy sposób ograniczony pod względem ilościowym i – co najważniejsze – niezastępowalny. Dlatego powinno się dążyć do marketingu w pełni spersonalizowanego, który dzięki rozwojowi technologii informatycznych staje się coraz bardziej dostępny.”⁵¹

„Kolebką współczesnego marketingu są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Formalny rozwój marketingu związany jest z rozwojem nauk o zarządzaniu. Rozpoczął się on z początkiem XX wieku. Największy wpływ na początki rozwoju marketingu mieli dwaj uczeni amerykańscy – Edwin Francis Gay, pierwszy dziekan Harvard Business School na Uniwersytecie Harvarda¹ oraz Richard T. Ely, pierwszy dyrektor Szkoły Ekonomii na Uniwersytecie Wisconsin. Zarówno E. Gay, jak R. Ely wraz z grupą wielu innych amerykańskich ekonomistów swoje szlify akademickie zdobywali w Niemczech, pozostając pod silnym wpływem myśli historycznej szkoły ekonomii.”⁵²

„W literaturze spotyka się wiele koncepcji marketingu, ale trzy z nich, jak sądzi L. Żabiński, można określić jako podstawowe. Są to koncepcje: marketingu transakcyjnego, marketingu strategicznego oraz marketingu partnerskiego. Marketing transakcyjny tworzą doświadczenia przedsiębiorstw amerykańskich obsługujących nabywców indywidualnych (lata 50. XX w.) oraz instytucjonalnych (lata 60.) o rosnących wymaganiach i powiększającym się popycie. Firmy te działają w powojennych realiach

⁵⁰ R. Kozielski, *Ewolucja marketingu – wymiar historyczny i naukowy*, w: *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora*, W. Grzegorzczak (red.), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2013, s. 81

⁵¹ N. Szwarz, op. cit., s. 77 [za:] Enterprise Feedback Management jako nowa propozycja technologiczna dla biznesu, SPSS Polska; http://www.spss.pl/dodatki/download/Enterprise_Feedback_Management__Marketing_w_Praktyce_2007-05.pdf, [09.01.2009]

⁵² R. Kozielski, op. cit., s. 85

wzrastającej konkurencji przy częściowej ochronie rynku wewnętrznego USA, dynamicznego wzrostu gospodarczego napędzanego popytem i pojawiającą się nadwyżką podaży. Marketing staje się coraz ważniejszą funkcją zarządzania (prosta segmentacja rynku + paradygmat 4 P).”⁵³ „Od drugiej połowy lat 50. rozpoczęła się faza orientacji marketingowej, koncentrującej uwagę na kliencie. Już nie wystarczyło wyprodukować odpowiedni produkt, jak miało to miejsce wcześniej, konieczne było wyprodukowanie takiego produktu, który spotka się uznaniem konsumenta oraz sprosta jego rosnącym wymaganiom. Do tego momentu marketing był określany generalnym mianem marketingu 1.0. Jego głównym celem była sprzedaż odpowiedniego produktu, klienci byli postrzegani jako masowy rynek, a sprzyjał temu rozwój technologii produkcyjnych. Aby móc skoncentrować uwagę na konsumencie, niezbędne były odpowiednie narzędzia.”⁵⁴ „Początek lat pięćdziesiątych XX wieku przyniósł rosnącą popularność marketingu na rynku amerykańskim, co miało związek z upowszechnianiem się tzw. konsumeryzmu. Nowe koncepcje marketingu były szeroko wykorzystywane w praktyce gospodarczej, zwiększając w ten sposób jego popularność. Dotychczasową szkołę funkcjonalną, zakładającą, że racjonalność podejmowanych decyzji jest determinowana przede wszystkim czynnikami ekonomicznymi, zastąpiło zarządzanie marketingowe. Miało ono na celu przystosowanie i skoordynowanie podstawowych elementów marketingu dla osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania satysfakcjonujących korzyści. Działalność przedsiębiorstwa powinna być zorientowana na potrzeby i oczekiwania rynku. Przeważało podejście menedżerskie, widziane z perspektywy menedżera odpowiedzialnego za skuteczne wprowadzanie programów marketingowych. P. Drucker określał wówczas (1954 rok) marketing jako: „wyróżniającą i szczególną funkcję biznesu”. Pojawiły się pierwsze koncepcje zestawu instrumentów marketingowych. Koncepcją, która pozwoliła na przełożenie badań na odpowiednie działania marketingowe, był marketing-mix przedstawiony w 1964 r. przez N.H. Bordena. Składał się on z dwunastu elementów, takich jak dystrybucja, cena, planowanie produktu czy też zarządzanie marką (...). Na ich bazie McCarthy stworzył popularny do dziś model czterech grup instrumentów marketingowych, tzw. marketing mix (4P: *product, price,*

⁵³ U. Janeczek, *Ewolucja marketingu od informacji ku społecznej odpowiedzialności*, Studia Ekonomiczne nr 35, Etyczny wymiar działalności gospodarczej: wybrane zagadnienia 2005, s. 158

⁵⁴ F. Nowacki, *Marketing 4.0 — nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta*, Marketing i Rynek 2014, nr 6, s. 12-13

place, promotion). Wyłoniły się również inne, dzisiejsze filary koncepcji marketingu, takie jak segmentacja rynku czy wizerunek marki.”⁵⁵

„Koncepcję marketingu strategicznego kształtowały realia działania przedsiębiorstw krajów wysoko rozwiniętych lat 70. i 80., a więc coraz bardziej złożone, trudno przewidywalne otoczenie makroekonomiczne, głębokie wahania koniunktury oraz społeczne zmiany wartości i stylów życia znajdujące swój wyraz w zmienności zachowań rynkowych konsumentów. Rola marketingu ulegała dalszej ewolucji. Model strategicznego i taktyczno-operacyjnego procesu marketingowego zastąpił poprzednią koncepcję. Ekspansja koncepcji marketingu partnerskiego nastąpiła w sferze usług i sektorze przemysłowym. U jej podstaw leży przeświadczenie o doniosłości interakcji w zachowaniach ich uczestników, a także w tworzeniu i rozwoju relacji strukturalnych opartych na partnerstwie rozwijanym w tych interakcjach. Jedną z przesłanek koncepcji marketingu partnerskiego jest idea marketingu wewnętrznego (marketingu personalnego – lata 90.)”⁵⁶ Wraz z rozwojem nowej technologii informacyjnej oraz koncentracją na potrzebach konsumenta możemy mówić, opierając się na klasyfikacji przyjętej przez P. Kotlera, o powstaniu marketingu 2.0. Kluczową kompetencją stało się wyróżnienie na rynku zamiast wcześniejszego opracowywania produktu. (...) Za P. Kotlerem od pewnego czasu można mówić o powstaniu marketingu 3.0, w którego centrum zainteresowania nadal pozostaje konsument, tak jak miało to miejsce w ramach poprzedniej koncepcji. Teraz zyskuje on jednak duszę, a celem, jaki stawia przed sobą przedsiębiorstwo, jest uczynienie świata lepszym (...). Kluczowe stają się wartości, a do dotychczasowych funkcjonalnej oraz emocjonalnej sfery dołącza sfera duchowa. Dlatego też P. Kotler oparł swoją koncepcję na trzech zasadniczych filarach: z marketingu kooperacyjnym, stanowiącym bodziec do współuczestnictwa, z marketingu kulturowym jako problemie na skutek paradoksów globalizacji, z marketingu duchowym, będącym rozwiązaniem w erze kreatywności.”⁵⁷

„Zmiany zachodzące w postawie współczesnych konsumentów wywołują określone implikacje dla marketingu. Zacieranie się granicy pomiędzy producentem a konsumentem, rynkami B2B oraz B2C czy też marketingiem transakcyjnym a partnerskim sprawiają, że istniejące dychotomie tracą na dotychczasowym znaczeniu. Powoduje to konieczność kreacji nowej koncepcji marketingu w postaci modelu 4.0,

⁵⁵ W. Rudolf, op. cit. s. 176-177

⁵⁶ U. Janeczek, op. cit., s. 158

⁵⁷ F. Nowacki, op. cit., s. 12-13

który, odwołując się do marketingu 3.0 P. Kotlera, łączy obowiązujące w nauce pojęcia z nowymi, istotnymi elementami.”⁵⁸

Zatem „fazy rozwoju marketingu – przejście od ery koncentracji na produkcie, czyli marketingu 1.0, przez etap skupienia na kliencie, czyli marketing 2.0, po stadium humanocentryczne, czyli marketing 3.0, gdzie pokazano transformację klientów w pełnowymiarowe jednostki ludzkie z umysłem, sercem i duchem.”⁵⁹

Niegdyś konsumenci, klienci, interesariusze poszukiwali autorytetów i specjalistów, jednak zmiany społeczno-gospodarcze spowodowały, że znacznie bardziej dzisiaj wierzą znajomym, krewnym, fanom na Facebooku i obserwującym na Twitterze. Tym samym spadać może efektywność typowych przekazów marketingowych. Wymusza to zatem konieczność współtworzenia produktów z klientami, którzy wchodzi w aktywną rolę kreatorów, a koniecznością jest współpraca z konkurentami.⁶⁰ Odpowiedzią stała się koncepcja marketingu 4.0.

Marketing 4.0 to koncepcja łącząca w sobie interakcję online i offline, choć wiadomo, że niezbędnym zabiegiem jest umiejętne łączenie tych dwóch sfer, a często nawet budowanie przewagi przez przejście z online do offline. Ciągłe dostosowywanie do trendów technologicznych jest niewątpliwie jednym z głównych wyzwań, ale o wiele bardziej wartościowe okazuje się budowanie pozycji w oparciu o autentyczność, transparentność i realne włączenie klienta w proces twórczy. Marketing 4.0 sięga również po sztuczną inteligencję w celu uzyskania pożądanego efektów.⁶¹ Nie do końca jednak można zgodzić się ze stwierdzeniem, że marketing 4.0 sugeruje wyłącznie cyfrową komunikację, ale dostarcza nam takowe narzędzia jak sugeruje D. Janczewska. Ale sfera cyfrowa stanowi ogromny kapitał początkowy, a w tej koncepcji narzędzia cyfrowe są niezwykle istotne.⁶² „Największą zaletą zjawiska łączności społecznościowej jest możliwość inicjowania rozmów klientów. Klient, który początkowo w ogóle nie kojarzył marki, może po uczestnictwie w takiej rozmowie mieć sporą wiedzę na jej temat.”⁶³ Kanały i narzędzia cyfrowe opierają się natomiast właśnie o łączność społecznościową. Koncepcja marketingu 4.0 sugeruje, że niezbędne jest budowanie swego rodzaju platform

⁵⁸ Ibidem, s. 11

⁵⁹ Ph. Kotler, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o., 2017, s. 10

⁶⁰ Ibidem, s. 23

⁶¹ Ibidem, s. 56

⁶² D. Janczewska, *Marketing 4.0 jako kierunek rozwoju działalności marketingowej firm rodzinnych 4.0 Marketing as Direction of Development of Marketing Activity in Family Enterprises*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018 tom XIX, Zeszyt 7, Część III, s. 403

⁶³ Ph. Kotler, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o., 2017, s. 93

relacji, w ramach których odbywa się współpraca. Tylko w ten sposób prosument będzie mógł wejść w kooperację pod warunkiem, że będzie to przyjazne i nieskomplikowane.⁶⁴

Natomiast ogłoszona na przełomie 2020 i 2021 roku koncepcja marketingu 5.0 „koncentruje się na trzech głównych wyzwaniach: luce pokoleniowej, polaryzacji dobrobytu i przepaści cyfrowej. Po raz pierwszy w historii pięć pokoleń żyje razem na Ziemi, ma przeciwstawne postawy, preferencje i zachowania. Pokolenie wyżu demograficznego i pokolenie X nadal zajmują większość stanowisk kierowniczych w firmach i mają najwyższą względną siłę nabywczą. Jednak generacje Y i Z, (...) tworzą obecnie największą siłę roboczą, a także największe rynki konsumenckie.”⁶⁵ I choć w przypadku jednostek samorządu i tworzących JST jednostek czy agend podejście jest jeszcze zupełnie obce, co wynika chociażby z przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji badania marketingowego, omówionego w rozdziale IV.

„Obecnie marketing wkroczył do sfer – wydawałoby się – nie związanych z rynkiem. Mówi się więc o marketingu nonprofit, o marketingu publicznym, marketingu kultury czy marketingu organizacji pozarządowych. Łączy się przy tym te zagadnienia z innowacjami, zasobami i strategicznym planowaniem. Podkreśla się przy tym znaczenie aliansów międzynarodowych, cobrandingu i wspólnej promocji, coraz więcej uwagi zwraca się także na aspekty kulturowe. Poszukuje się też nowych obszarów dla marketingu, takich jak estetyka czy ekologia. Także trend zrównoważonego rozwoju wpłynął na to, co proponuje marketing, a więc minimalizowanie negatywnych skutków produkcji i konsumpcji również znalazło się w spektrum działań marketingowych.”⁶⁶ Do tego „Wu i Liu (2018) stwierdzili, że Marketing 4.0 umożliwia sprzedawcom i kupującym, aby wspólnie współtworzyć produkty, które zaspokajają nawzajem swoje potrzeby, z mediami społecznościowymi i koncepcją społeczności w roli katalizatorów. Jednak Mukherjee (2017) twierdził, że zarówno marketing 3.0 i marketing 4.0 są wciąż na etapie koncepcyjnym; że wykonalność wielu umiejętności, strategii i narzędzi pochodnych z tych pojęć nadal wymaga weryfikacji empirycznej oraz że praktyczne przypadki współtworzenia w marketingu konteksty pozostają rzadkością.”⁶⁷ Opierając się

⁶⁴ F. Nowacki, op. cit., s. 16

⁶⁵ Ph. Kotler, K. Hermawan, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technology for Humanity*, Wiley John + Sons; Edycja 1. 2021, s. 5

⁶⁶ J. Hernik, Refleksje nad rozwojem marketingu – ujęcie historyczne, *Marketing i Rynek* 2014, nr 8, s. 82-90

⁶⁷ Wen-Bing Gau, *A Reflection on Marketing 4.0 From the Perspective of Senior Citizens' Communities of Practice* <https://doi.org/10.1177/2158244019867859>, July-September 2019: 1–12

o takie stwierdzenia oraz wyniki badań własnych trzeba przyznać, że na pewno bardzo trudne jest uznanie powszechności stosowania modeli marketingowych 3.0. 4.0, a już całkowicie 5.0 przez jednostki samorządu terytorialnego.

Technologia, w tym tzw. „sztuczna inteligencja”, jest fundamentalnym wyzwaniem dla najnowszych koncepcji marketingowych. Wyzwaniem podejmują giganci cyfryzacji, jak Facebook, Google, czy Microsoft. Technologia, rozszerzona rzeczywistość, algorytmy sztucznej inteligencji spowodować mają realizowanie maksymalnie zindywidualizowanego mixu marketingowego wobec każdego użytkownika, wykorzystując przetwarzanie różnych, nawet bardzo osobistych danych. Wszystkich tych danych dostarczać będą (a w zasadzie już dostarczają) sami użytkownicy. To w połączeniu z usługami geolokalizacji, indywidualnymi kontaktami oraz danymi biometrycznymi oraz analizą historycznych zasobów, daje w zasadzie nieograniczone możliwości kreowania komunikacji. To de facto kwintesencja koncepcji marketingu 4.0, opartej o budowanie relacji i nieskrępowanego komunikowania się z klientami, prosumentami, dzięki czemu produkty (towary i usługi) mają być wypadkową współpracy sieci relacji konsumenckich i korporacji, firm, instytucji.⁶⁸

1.2.2. Marketing terytorialny

„Pierwsze lata XXI wieku były okresem intensywnego propagowania podejścia marketingowego w praktyce funkcjonowania samorządów terytorialnych. Marketing terytorialny jest przejawem nowego stylu planowania na poziomie gmin w okresie przejścia krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo od fordystycznego etapu rozwoju, dla którego typowe było masowe spożycie dóbr uniwersalnych w państwie dobrobytu, do etapu postfordystycznego, odznaczającego się elastycznością zarządzania w stosunku do specyficznych potrzeb różnych grup docelowych.”⁶⁹

„Marketing terytorialny stanowi jedną z nowszych aplikacji marketingu. Przesłanki dla jego wyodrębnienia stworzyli w 1969 r. Ph. Kotler i S. Levy, przedstawiając koncepcję marketingu rozszerzonego dostrzegli wówczas możliwość

⁶⁸ J. Kreft, *Władza platform. Za fasadą Google, Facebooka i Spotify*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2022, s. 70

⁶⁹ W. Hładkiewicz, B. B. Cupiał, *Znaczenie marketingu w kreowaniu rozwoju regionu lubuskiego, Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego, Zeszyty Naukowe* 2011 (Nr 663), s. 324 [za:] P. Rumpel, T. Siwek, *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*, *Przegląd Geograficzny* 2006, nr 78/2, s. 194

i celowość wykorzystania marketingu przez instytucje społeczne, publiczne oraz organizacje nie nastawione na generowanie zysku. Trzy lata później, w 1972 r., Ph. Kotler zaprezentował ogólną koncepcję marketingu, wskazując, że instrumenty marketingowe nadają się do wykorzystania nie tylko w działaniach o charakterze gospodarczym, ale jest on funkcją wszystkich rodzajów organizacji, gdyż generuje ich aktywność.”⁷⁰ W polskich realiach rynkowych uznaje się, że początek działań wyczerpujących definicję marketingu terytorialnego przypadł na przełom lat 80-tych i 90-tych XX wieku, gdyż wtedy powrócono do faktycznie działającego samorządu.⁷¹ W krajach europejskich marketing terytorialny ma nieco dłuższą tradycję, datowaną na lata 70-te dwudziestego stulecia, kiedy to podejmowano tematykę marketingu organizacji tzw. „trzeciego sektora”. Dekadę później intensywniej analizowano koncepcję marketingową dla ośrodków miejskich i regionów, który bardzo silnie ewoluował w latach 90-tych XX w.⁷²

„Marketing terytorialny jest tzw. koncepcją miękką, ponieważ nie jest określony przez prawo. Jego formę i treść określają interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszarów, na których jest stosowany. Jest zazwyczaj tylko jednym ze składników systemu zarządzania miasta lub regionu(...). Marketing terytorialny nie ma jednolitej definicji i z powodu rozproszenia jego zastosowań na różnych poziomach regionalnych może przybierać najróżniejsze formy. Różne jest także podejście teoretyczne i praktyczne do niego.”⁷³ Drugi człon tego terminu – określenie „terytorialny” – może, zgodnie z teorią hierarchii regionów, oznaczać różne poziomy hierarchiczne, od lokalnych po makroregionalne.⁷⁴ „Pojęcie marketingu terytorialnego poruszają autorzy T. Markowski, A. Szromnik czy T. Domański, podkreślając, iż jest nauką nową, będącą efektem adaptacji współczesnej koncepcji marketingowej w sferze produkcji i konsumpcji do sektora publicznego, w szczególności do zarządzania miastem lub regionem, mniej stosowaną w samorządach polskich.

Definicji określających termin marketingu terytorialnego jest wiele, aczkolwiek ma ono dość złożony charakter. (...) A. Szromnik określa marketing terytorialny jako „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych

⁷⁰ J. Marak, *Marketing terytorialny w strategiach rozwoju województw*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 2004 (179), s. 305

⁷¹ Janusz Marak, op. cit., s. 306

⁷² A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Ujęcie systemowe*, M. Daszkowska (red.), Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej 2005, s. 218

⁷³ P. Rumpel, T. Siwek, op. cit., s. 193

⁷⁴ Ibidem, s. 192

zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców”⁷⁵.

„A. Markowski definiuje marketing terytorialny jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania miejscem przez władze samorządowe i partnerów, w celu zaspokajania obecnych i przyszłych potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych, a sens ekonomiczny tej koncepcji przejawia się we wzmacnianiu bazy ekonomicznej miejsca i większych dochodach budżetowych.”⁷⁶ T. Markowski definiuje marketing terytorialny jako „pewien system aktywności umożliwiający korzystną wymianę dóbr w mieście oraz w jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców”. Natomiast M. Florek określa marketing terytorialny jako proces, w którym lokalne działania nakierowane są na efektywne społeczne i ekonomiczne funkcjonowanie terytorium zgodnie z wytyczonymi celami.”⁷⁷

T. Markowski i T. Domański, podkreślają, iż narzędzia marketingu terytorialnego wykorzystywane są obecnie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw komunalnych, wspólnot terytorialnych, gospodarstw rolniczych, ale także przedsiębiorstw sektora usługowego, przedsiębiorstw sektora inwestycyjnego oraz instytucji *non profit*, stowarzyszeń i organizacji społecznych.⁷⁸

„Marketing terytorialny (inaczej marketing miejsca, marketing komunalny czy marketing samorządu terytorialnego) to najprościej ujmując ogół czynności marketingowych wykorzystywanych w ramach zarządzania określonym miejscem. nurt ten powstał na bazie trzech koncepcji, tj. marketingu usług, marketingu dóbr inwestycyjnych i marketingu społecznego. Marketing terytorialny odnosi się do konkretnego „miejsca”, tworzącego pewną całość organizacyjno-przestrzenną.”⁷⁹ I „(...) może być rozumiany jako działania skierowane na wywołanie zmian w bliskim otoczeniu jednostki terytorialnej (marketing wewnętrzny) lub też jako działania adresowane na zewnątrz danej jednostki terytorialnej, czyli do osób bądź instytucji krajowych czy zagranicznych (marketing zewnętrzny). Działalność marketingowa zmierza do pozyskania kolejnych zasobów, koncentruje uwagę na niekomercyjnej

⁷⁵ A. Brelik, *Marketing terytorialny a kreowanie regionów*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing 2010, Nr 3 (52), s. 322

⁷⁶ K. Rupik, op. cit., s. 408 [za:] *Marketing terytorialny*, A. Markowski (red.), Warszawa: Studia KPZK PAN, Tom CXII 2002, s. 108)

⁷⁷ M. Ziółkowski, op. cit., s. 152-153

⁷⁸ A. Marciniuk-Kluska, op. cit., s. 212

⁷⁹ A. Knapik, *Marketing terytorialny – sposób myślenia i działania władz samorządowych*, *Equilibrium* 2 (2009), 3, ISSN 1689-765X, s. 169

wymianie wartości z „otoczeniem”, z grupami zainteresowania, a oferowana klientom wartość sprowadza się głównie do zbioru dóbr materialnych i niematerialnych – głównie usług o charakterze publicznym.”⁸⁰

Inna „(...) definicja została określona przez OECD w raporcie dotyczącym konkurencyjności miast. Zgodnie z tym dokumentem marketing terytorialny definiowany jest jako próba stworzenia i wykształcenia cech, które nadają znaczenia danemu miejscu i odróżniają je od innych pod względem głównych zalet, kultury i stylu przy próbie zastosowania tej samej metodologii co w wypadku marketingu przedsiębiorstw.”⁸¹ Jednakże, w definicji tej nie odnajduje się żadnego nawiązania do odbiorców i celu w jakim podejmuje się te wszystkie działania, a w przypadku terytorium, które zamieszkiwane jest zawsze przez jakąś wspólnotę lokalną. A zatem wydawać by się mogło, że szczególnie definicja marketingu terytorialnego winna nie pomijać kwestii interesariuszy na rzecz, których całość terytorium funkcjonuje.

Pamiętać należy, że początkowo „marketing terytorialny ma do dyspozycji instrumenty działania, które można określić mianem terytorialnego marketing-mix, w którego skład wchodzi tradycyjnie cztery elementy: product – cechy oferowanego produktu miejskiego, price – cenowe warunki transakcji związane z produktem miejskim, place – miejsce, sposób i czas oferowania produktu miejskiego, promotion – formy i środki promocji.”⁸²

Terytorialna mieszanka marketingowa wg A. Sekuły zawiera obszar produktowy, cenowy, promocyjny oraz dystrybucyjny. Ale autorka zwraca uwagę na sferę personelu – zasobu ludzkiego. Nieco inaczej mix klasyfikuje M. Turniak, gdyż wskazuje na elementy mixu w podziale na:

- „– organiczne (historia, kultura oraz powiązania wewnętrzne i zewnętrzne),
- ekonomiczne (obecność na danym obszarze w przeszłości oraz obecnie jednostek powiązanych z różnymi gałęziami przemysłu),
- geograficzne (ukształtowanie terenu, struktura geologiczna, klimat, sieć hydrologiczna, itp. oraz wpływ tych czynników na tożsamość mieszkańców, organizację i lokalizację działań ekonomicznych),

⁸⁰ D. Stawasz, M. Wiśniewska, op. cit., s. 154 [za:] A. Szromnik, *Marketing terytorialny — koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, s. 53

⁸¹ W. Lewicki, B. Stankiewicz, *Istota marketingu terytorialnego jako narzędzie kreowania marki miasta na przykładzie Idei Szczecin Floating Garden 2050*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2017, ISSN 2543-8190, Tom XVIII, Zeszyt 8, Część III, ss. 297–311, s. 300

⁸² A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, s. 71; M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Poznań 2007, s. 173–174

- symboliczne (elementy kreujące tożsamość wizualną i kulturową danego obszaru, np. pejzaże czy architektura).⁸³

Tabela 1. Terytorialna mieszanka marketingowa

Marketing mix				
produkt	cena	promocja	dystrybucja	personel
oferta terytorialna (usługi publiczne, zasoby materialne) o określonych cechach, służąca zaspokojeniu potrzeb życiowych	warunki korzystania z oferty – koszty zakupu, uczestnictwa, pobytu	formy, narzędzia komunikacji z otoczeniem związane z kształtowaniem jej wizerunku	miejsce, czas, tryb, warunki udostępniania oferty	jakość obsługi klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Ujęcie systemowe*, M. Daszkowska (red.), Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej 2005, s. 218⁸⁴

Po analizie tych propozycji widać, że nie wykluczają się one, a uzupełniają. Jednak autorzy nie poprzestali na kompozycji opartej na 4P, a nawet 5P. M. Florek proponuje rozpatrywanie koncepcji marketingu terytorialnego, „dając siedmioelementowy terytorialny marketing mix:⁸⁵

1. *People* — oznacza zarówno mieszkańców, niosących przecież wkład w marketing miejsca, jak i kadry, a właściwie cały proces zarządzania zasobami ludzkimi, których zadaniem jest zarządzanie marketingowe danym terytorium;
2. *Physical evidence* — wygląd fizyczny, czyli aspekty wizualne przekazywanego wizerunku danej przestrzeni;
3. *Process management* — zapewnienie, że korzystający z oferty danego terytorium są traktowani w sposób spójny z jego wizerunkiem. To odpowiednio wypracowany produkt będzie decydował o tym, czy pozostałe elementy marketing-mix będą miały szansę właściwie go *sprzedać*.⁸⁶

Jednoznacznie pokazuje to, że zmieniły się przedmioty i podmioty, a zakres instrumentarium jest inny niż w tradycyjnym marketingu. Niezmienne w tej koncepcji jest, że w tej sferze działania należy rozpocząć od dogłębnego rozpoznania własnej

⁸³ M. Turniak, op. cit., s. 403

⁸⁴ A. Sekuła, op. cit. s. 229

⁸⁵ M. Florek, op. cit., s. 174–176

⁸⁶ D. Stawasz, M. Wiśniewska, op. cit., s. 156

sytuacji i potrzeb rozwojowych. Realizacja strategii marketingowej w ostatecznym efekcie to osiągnięcie wyższych standardów życia na danym obszarze.⁸⁷

Rysunek 4. Koncepcja 7P wg A. Szromnika

Produkt (Product)	Cena (Price)	Miejsce (Place)	Promocja (Promotion)	Ludzie (People)	Cechy fizyczne (Physical evidence)	Procesy (Process)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zasięg ▶ Jakość ▶ Poziom ▶ Znak firmowy ▶ Linia usługowa ▶ Gwarancja ▶ Usługi posprzedazowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poziom ▶ Upusty, prowizje ▶ Warunki płatnicze ▶ Wartość w odczuciu klienta ▶ Jakość/cena ▶ Różnicowanie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lokalizacja ▶ Dostępność ▶ Kanały dystrybucji ▶ Zasięg dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reklama ▶ Sprzedaż osobista ▶ Promocja sprzedaży ▶ Public relations ▶ Publicity ▶ Sponsoring ▶ Direct mail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personel ▶ Trening ▶ Dyskrecja ▶ Zaangażowanie ▶ Umotywowanie ▶ Wygląd ▶ Zachowanie interpersonalne ▶ Nastawienie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Otoczenie ▶ Umeblowanie ▶ Kolorystyka ▶ Rozwiązania wewnątrz ▶ Poziom hałasu ▶ Udogodnienia ▶ Wyraźne wskazówki 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kierunki działania (polityki) ▶ Procedury ▶ Mechanizacja ▶ Dyskrecja pracowników ▶ Przywiązanie klientów ▶ Dyskrecja klientów ▶ Płynność działania

Źródło: A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. [w:] T. Markowski (red.), *Marketing Terytorialny*. Studia KPZK t. CXVI, s. 68

„Marketing terytorialny nie może więc dążyć wyłącznie do spełniania oczekiwań poszczególnych miejscowych osób, gdyż ze względu na mające miejsce w tym zakresie sprzeczności, jednak nie osiągnie się rozwoju pożądanego, a poza tym to jest praktycznie niemożliwe. Marketing terytorialny, aby służył rozwojowi lokalnemu, kierować się musi wartościami cenionymi przez całą społeczność lokalną. Dąży do zaspokojenia potrzeb danego obszaru w odniesieniu do ogólnego interesu publicznego. Oferuje metody oraz narzędzia dla wsparcia rozwoju, jak również dobrobytu danego terytorium. Jego głównym zadaniem jest pozyskiwanie, jak również zarządzanie zasobami rozwojowymi, w taki sposób, aby wcielać w życie wartości lokalne. Winien sprzyjać harmonizowaniu ogólnego rozwoju lokalnego poprzez oddziaływanie przede wszystkim na osiągnięcie postępu cywilizacyjnego oraz pełniejszej egzystencji. Przed marketingiem terytorialnym stoi więc zadanie budowania odrębnej ścieżki rozwojowej w ramach najważniejszych idei trwałego, jak też zrównoważonego rozwoju.”⁸⁸

Inna klasyfikacja działań podejmowanych w ramach koncepcji marketingu terytorialnego wskazuje na dwubiegowość działania. Marketing wewnętrzny na poziomie I obejmuje działania skierowane do pracowników organów samorządowych oraz instytucji świadczących usługi na rzecz interesariuszy danej JST. Działania te mają przede wszystkim na celu skoordynowanie pracy urzędów oraz podniesienie jakości

⁸⁷ W. Hładkiewicz, B. B. Cupiał, op. cit., s. 326

⁸⁸ K. Jędrzejewski, op. cit., s. 29

obsługi. Marketing wewnętrzny na poziomie II koncentruje się na przedsięwzięciach, procesach, które stymulują pożądane zachowania grup społecznych oraz podmiotów otoczenia.⁸⁹ A „istotą i rolą marketingu terytorialnego, jego celem nadrzędnym ogólnym jest zmiana postaw, postępowań oraz decyzji podmiotów rynkowych, które warunkują przepływy głównych czynników rozwojowych danych jednostek lokalnych oraz odpowiednich sposobności i praw.”⁹⁰

„W marketingu terytorialnym jednostka terytorialna, a właściwie jej administracyjno-samorządowy odpowiednik (gmina, region), występuje jako specyficzny koncern, kształtujący na podstawie „miejscowych” zasobów, oferujący oraz wymieniający – na ściśle określonych zasadach i w określonych formach – specyficzne „produkty terytorialne” (komunalne) dla bliższych i dalszych klientów.”⁹¹ „Dość często marketing terytorialny utożsamiany jest z marketingiem gminnym (komunalnym). Nie jest to stwierdzenie w pełni poprawne, niemniej może być używane, gdy uwzględni się następujące przesłanki, jak np. że kompetencje gmin są znacznie i dużo bardziej rozległe niż powiatów czy województw samorządowych i dotyczą wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego wspólnoty lokalnej.”⁹²

Wobec tego uzasadnionym byłoby nawet zamienne stosowanie tych pojęć, przy czym tak jak zaznaczono powyżej de facto marketing terytorialny jest pojęciem nieco szerszym, czyli chcąc podkreślić bliskość działań JST do mieszkańców, można to zrobić używając określenia marketing komunalny. Jednakże, najistotniejsze wydaje się, że zarówno pojęcie marketingu komunalnego, jak i terytorialnego, nie tylko koncentruje się na określonym terytorium, ale w osi ideowej obu pojęć znajduje się w nich komunikowanie. Komunikowanie marketingowe, którego przedmiotem jest obszar, mające na celu budowanie wizerunku i kondycji społeczno-gospodarczej tego obszaru w oparciu u silne relacje z interesariuszami – otoczeniem marketingowym.

1.3. Specyfika komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego

„Okres transformacji systemowej zapoczątkowany w 1989 roku i kontynuowany w latach kolejnych, zmienił diametralnie sposób zarządzania jednostkami samorządu

⁸⁹ A. Knapik, op. cit., s. 171

⁹⁰ K. Jędrzejewski, op. cit., s. 27

⁹¹ A. Kaczorowska-Budek, *U źródeł marketingu terytorialnego*, *Handel Wewnętrzny* 2014, 2 (349):15-23, s. 15

⁹² A. Sekuła, op. cit., s. 221

terytorialnego (województwo, powiat, gmina), które przestały być narzędziem władzy centralnej w realizacji założeń polityki państwa. Stały się natomiast w pewnym sensie samodzielnymi jednostkami, wykorzystującymi w procesie zarządzania, reguły rachunkowości, sprawozdawczości i zarządzania kadrami, co upodobniło je w pewnym stopniu do prywatnych przedsiębiorstw nastawionych na osiąganie jak największego zysku, różnica polega tu jednak na tym, że zysk ten, przez jednostki samorządowe ma być osiągniany dla dobra ogółu, w celu zaspokojeni potrzeb mieszkańców województwa, powiatu czy gminy. Aby zysk ten był jak największy, jednostki samorządowe stosują podobne narzędzia jak przedsiębiorstwa, czyli między innymi działania marketingowe.”⁹³

W demokratycznym systemie zarządzania sprawami publicznymi, zgodnie z koncepcją współzrządzenia, warunkiem koniecznym sprawności działań władz jest utrzymywanie w sposób ciągły relacji ze społeczeństwem. Zatem aktywność władz samorządowych w każdej sferze wymaga wdrożenia przemyślanego procesu komunikowania swojej działalności z odbiorcami tych działań, a więc głównie społecznością lokalną. Niewłaściwie odczytane czy zrozumiane mogą rodzić obawy, opór lub wręcz prowadzić do niepotrzebnych konfliktów.⁹⁴ W kontekście współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi, a zwłaszcza w świetle tzw. nowego zarządzania publicznego i publicznego współzrządzenia, „komunikacja jest istotą procesu partycypacji. Bez wymiany informacji, wiedzy, korzystania z doświadczeń uczestników tego procesu wypracowanie założeń wspólnych przedsięwzięć, uznanych przez wszystkie strony za korzystne, nie jest możliwe. W procesie komunikacji jest kilka elementów, które mają wpływ na jego efektywność. Po pierwsze, należy uwzględnić specyfikę odbiorcy i jego zdolność odczytania nadanego przekazu. Tym samym należy treść informacji zapisać w sposób korespondujący z możliwościami (związanymi z posiadaną wiedzą i doświadczeniem, używanym słownictwem) każdej osoby, do której chcemy dotrzeć. Ważnym elementem są zakłócenia — nasz komunikat będzie jednym z wielu, z jakimi odbiorcy będą się stykali. Dlatego istotny jest kanał przekazu, powtarzalność komunikatu i jego czytelność, kompletność, adekwatność.”⁹⁵ „Nowoczesna administracja publiczna, funkcjonująca na

⁹³ M. A. Leśniewski, P. Dziekański, *Znaczenie marketingu terytorialnego w rozwoju regionu*, Ostrowiec Świętokrzyski: Acta Scientifica Academiae Ostroviensis 2010 (33/2010), s. 114

⁹⁴ D. Stawasz, M. Wiśniewska, op. cit., s. 169

⁹⁵ Ibidem, s. 170

zasadach zbliżonych do podmiotów gospodarczych, jest świadoma znaczenia reputacji i relacji z otoczeniem. Miasto postrzegane jest jako produkt, a zadaniem administracji jest zarządzanie jego marką, w taki sposób, aby był on atrakcyjny dla różnych grup odbiorców – mieszkańców, inwestorów, turystów”.⁹⁶ Na ile jednak dostrzegają one konieczność posiadania strategii/polityki komunikacji marketingowej, która obejmować będzie wszystkie grupy odbiorców, zróżnicowane kanały i formy przekazu, pozostaje wciąż wątpliwe. „(...) Należy zaznaczyć, że system komunikacji marketingowej może obejmować zróżnicowane działania ze względu na stosowane środki, techniki oraz formę przekazu. Najczęściej w literaturze przedmiotu za jego kluczowe instrumenty uznaje się m.in. reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą oraz *public relations*. Niewątpliwie dobór skutecznych narzędzi promocyjnych sprawia wiele trudności specjalistom odpowiedzialnym za przygotowanie kampanii promocyjnej miasta, gdyż wymaga doświadczenia, kreatywności popartej rzetelną wiedzą rynkową wynikającą z badań marketingowych, jak również zaangażowania specjalistów z zakresu różnych dziedzin – nie tylko marketingu, ale również takich, jak psychologia czy z zakresu mediów.”⁹⁷. Specyfiką działalności samorządu jest konieczność prowadzenia procesów komunikacyjnych, jednocześnie dla wielu grup, różnymi środkami przekazu, a co więcej często przekazywania tych samych treści w różny sposób. Dodatkowym utrudnieniem jest dwukierunkowość komunikacji, konieczność szybkiego reagowania i utrzymywanie spójności przekazów. „Istotą i rolą marketingu terytorialnego, jego celem nadrzędnym ogólnym jest zmiana postaw, postępowania oraz decyzji podmiotów rynkowych, które warunkują przepływy głównych czynników rozwojowych danych jednostek lokalnych.”⁹⁸

„Warto tu jednak pamiętać, że oczekiwania klientów są kształtowane nie tylko w kontrolowanym przez dane przedsiębiorstwo procesie komunikowania oferowanej wartości. Powstają one również w wyniku wcześniejszych doświadczeń klientów związanych z nabywaniem i użytkowaniem produktów i/lub usług danego i innych

⁹⁶ A. Wyszomirski, T. Chruściel, *Komunikacja społeczna samorządu terytorialnego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie tom XVI, zeszyt 4, część I, ss. 29-43, w: *Strategia jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2015 s. 399

⁹⁷ I. Manczak, *Zintegrowany program działań marketingowych miasta na rynku turystycznym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Nr 905, Zarządzanie, s 29

⁹⁸ K. Jędrzejewski, *Marketing terytorialny jako czynnik rozwoju lokalnego*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Nr XXIII 2016, s. 26

przedsiębiorstw”⁹⁹. Dotyczy to również sfery publicznej, trudno zniwelować efekty, a tym bardziej wymazać wcześniejsze doświadczenia klienta z organizacją, dlatego działania w zakresie komunikacji powinny być wyprzedzające, budujące warstwę wiedzy, relacji i odczuć pozytywnych. Wskazuje to na konieczność uwzględnienia w działalności marketingowej samorządów działań długo- i średniofalowych, tworzących podatny grunt percepcji treści bieżących, a jednocześnie niwelujący skutki ewentualnych kryzysów. „W skali europejskiej wprowadzenie działalności marketingowej w struktury miejskie było podyktowane zmieniającymi się warunkami funkcjonowania jednostek osadniczych oraz potrzebą implementacji w praktyce gospodarczej metod, które odniosły już sukces w działalności biznesowej, a także sprawdziłyby się w realiach gospodarki miast.”¹⁰⁰ „Chęć wyróżnienia się jednostek terytorialnych na tle innych miejscowości sprawia również, że poza nowoczesnymi formami promocji związanymi z rozwojem Internetu, polskie miasta i regiony wspomagają proces kształtowania swojego wizerunku przez event marketing, city placement, marketing narracyjny czy też niekonwencjonalną reklamę zewnętrzną. Wciąż jednak w odniesieniu do części z tych form pomija się problem zaangażowania mieszkańców w ich kreowanie i organizację.”¹⁰¹

„Złożony charakter produktu terytorialnego sprawia, że w proces komunikacji marketingowej zaangażowanych jest wiele podmiotów powiązanych z daną jednostką, wśród których coraz ważniejszą rolę zaczynają pełnić jej mieszkańcy. Podstawowe instrumenty promocyjne stosowane przez nadawców przekazu promocyjnego w postaci reklamy, promocji osobistej, promocji sprzedaży oraz public relations ulegają systematycznej modyfikacji, wychodzącej naprzeciw zmianom w otoczeniu jednostek terytorialnych, związanym zwłaszcza z postępem technologicznym.”¹⁰² Wyzwaniem stało się zatem zintegrowanie tych działań, co wymaga wiedzy i zasobów. Postawić można tezę, że tym samym pojawia się bariera wejścia dla mniejszych samorządów terytorialnych, których działania mogą mieć charakter dość przypadkowy i reaktywny.

„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),

⁹⁹ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2005, s. 147

¹⁰⁰ I. Manczak, op. cit., s. 23

¹⁰¹ W. Kuźniar, M. Kawa, op. cit., s. 50

¹⁰² Tamże, s. 49

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 utkwąć 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.”¹⁰³

Specyficzność marketingowego funkcjonowania samorządów wynika zatem z mnogości interesariuszy, oddziaływania czynników zewnętrznych, audytorium szerszego niż sama grupa bezpośrednio zainteresowanych usługami, konieczności prowadzenia działań ciągłych, ale przede wszystkim wyzwania budowania komunikacji indywidualnej. Wszystko skomplikowane dodatkowo przez liczne kanały nieformalnej komunikacji. W takiej sytuacji opieranie komunikacji marketingowej na standardowym podejściu, gdzie wykorzystuje się narzędzia tworzenia tożsamości korporacyjnej, lokalnej, terytorialnej (*corporate identity* – CI), traktowanej jako suma zachowań w organizacji (*corporate behaviour* – CB), komunikacji z otoczeniem (*corporate communication* – CC) oraz identyfikacji wizualnej (*corporate design* – CD),¹⁰⁴ nie jest wystarczające. Nie daje możliwości odpowiadania na potrzeby komunikowania symultanicznego od złożonego odbiorcy do złożonego audytorium oraz przyjmowania przez struktury samorządowe rozporoszonej komunikacji od różnorodnych interesariuszy. JST funkcjonują w środowisku, które jest coraz bardziej wymagające niemalże natychmiastowego tzw. *feedbacku* (informacji zwrotnej) oraz umożliwiać komunikowanie się z nimi zupełnie nowymi kanałami, często nieformalnymi. Specyfiką terytorialnej komunikacji marketingowej JST jest również konieczność bieżącego,

¹⁰³ M. E. Sokołowicz, *Marketing Miasta*, w: *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny partycypacyjny rozwój miasta*, Z. Przygodzki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2016, s. 99

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 374

wyprzedzającego zbierania informacji z wielu obszarów funkcjonalnych samorządu w celu podejmowania kolejnych aktywności komunikacyjnych. A dodatkowo komunikacja marketingowa struktur samorządowych powinna uwzględniać również narrację polityczną, która jest nierozłączna dla działalności władz miasta. Wymusza to z kolei dalsze różnicowanie przekazów.

1.3.1. Uwarunkowania komunikowania rynkowego w jednostkach samorządu

„O przewadze konkurencyjnej regionu, poza posiadanymi zasobami naturalnymi, w dużym stopniu mogą zdecydować jakość i kompetencje władz lokalnych i regionalnych. Aby w pełni wykorzystać potencjał regionu, niezbędne jest ich zaangażowanie i aktywność m.in. w zakresie prowadzenia prawidłowej polityki informacyjnej.”¹⁰⁵

Do podstawowych czynników, które mają wpływ na wybór narzędzi promocji należą (w jednostkach samorządu):

- a) wielkość, pozycja i funkcje miasta – obecna i przyszła strategia rozwoju miasta, a także charakter poszczególnych strategii funkcjonalnych,
- b) środki finansowe w budżecie miasta gminy lub regionu, które mogą być przeznaczone na prowadzenie działalności promocyjnej oraz możliwości pozyskania dofinansowania ze strony państwa, sponsorów czy Unii Europejskiej,
- c) rola działalności promocyjnej, która jest określona uchwałami rady miasta oraz programami i decyzjami prezydenta miasta,
- d) cele przedsięwzięć promocyjnych zarówno krótko- jak i długookresowe,
- e) zasięg przestrzenny działań promocyjnych tzn. lokalny, ponadlokalny, regionalny, krajowy czy zagraniczny.¹⁰⁶

W przypadku JST, czyli danego terytorium, relacje i doświadczenia interesariusza (np. mieszkańca) przekładają się na poczucie tożsamości, a suma doświadczeń interesariuszy przekłada się bezpośrednio na wizerunek JST. „Dokonując pewnej

¹⁰⁵ E. Frąckiewicz, *Polityka informacyjna samorządów terytorialnych w świetle badań empirycznych (przykład województwa zachodniopomorskiego)*, Studia Regionalne i Lokalne; Nr 1(15)/2004; s. 87

¹⁰⁶J. Słodczyk, *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, Opole: Wyd. Uniwersytetu Opolskiego 2004, s. 506

symplifikacji, można przyjąć, że wizerunek organizacji jest tym, co ludzie o niej myślą, tożsamość natomiast jest zbiorem bodźców i symboli, za pomocą których ją identyfikują i rozpoznają. Wyrazista oraz umiejętnie prezentowana tożsamość organizacji pozwala na skuteczne rozpowszechnianie i utrwalanie jej pożądanego wizerunku zarówno wewnątrz (wśród jej członków), jak i na zewnątrz. Wizerunek to sposób, w jaki jest postrzegana tożsamość miasta.”¹⁰⁷ Komunikacja jednostek samorządu terytorialnego, których ufizycznieniem jest wiele przedmiotów, instytucji, a także osób, determinowana powinna być w ogromnym stopniu przez doświadczenia interesariuszy, w których ocenie wizerunek JST jest pozytywny, a oni sami utożsamiają się ze swoimi strukturami samorządowymi. Te doświadczenia właśnie stanowią podstawę wizerunku i budowania wartości dla mieszkańców.

A zatem istotne jest uwzględnienie faktu, że specyfika komunikowania się w samorządach opiera się o wielopłaszczyznowy odbiór interesariuszy. Doświadczenia mieszkańców lub innych interesariuszy w jednym obszarze mogą przekładać się na ocenę całości działalności samorządu. Tym, samym niezbędne staje się całościowe i strategiczne podejście do działań marketingowych, służących wizerunkowi jednostek terytorialnych. Proces ten można ująć w postaci kilku etapów, na które składają się badania wizerunku i wizerunków konkurencyjnych ośrodków; dokonanie identyfikacji odbiorców działań JST; określenie założonego i pożądanego wizerunku; dokonanie wyboru instrumentów komunikacji z dostosowaniem do grup interesariuszy oraz wybór osób i komórek odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań i monitorowanie z ewentualną ich korektą.¹⁰⁸

Jednakże, „znaczącym uwarunkowaniem jest konieczność uwzględnienia mnogości grup interesariuszy oraz determinanty wynikające z faktu, że zarówno założenia New Public Management, jak i Public Governance znalazły swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu jednostkami na szczeblu samorządowym, oddziałując na specyfikę rozwoju marketingu terytorialnego, w tym na rozwiązania w zakresie komunikacji marketingowej, oznaczającej stopniowe przechodzenie od jednokierunkowego oddziaływania do interaktywnego dialogu.”¹⁰⁹

¹⁰⁷ J. Adamczyk, *Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku miasta na przykładzie Rzeszowa*, Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego, Zeszyty Naukowe 2011 (Nr 663), s. 12

¹⁰⁸ J. Adamczyk, op. cit., s. 13

¹⁰⁹ W. Kuźniar, M. Kawa, op. cit., s. 51

Wyzwaniem dla nowej komunikacji jednostek samorządu terytorialnego jest z pewnością fakt, że wcześniejsze modele zarządzania sferą publiczną, a co za tym idzie modele – schematy komunikacji, sytuowały obywatela poza nurtem spraw publicznych i jego decyzyjność w tym zakresie była niemal żadna. A zatem w modelach włączających, wymagających aktywności (poza wyborczą) bieżącej, interesariusz może się nie odnajdywać, a także oczekiwać stosunkowo szybkich, namacalnych efektów podejmowanej aktywności. Umiarkowany stopień zainteresowania sprawami publicznymi zakłada kontaktowy model sfery publicznej, który ściśle koresponduje z nowym zarządzaniem publicznym (NPM). Spotkać tutaj można zjawisko ekonomizacji usług publicznych z jednoczesnym podjęciem dialogu dotyczącym oceny ich jakości przez społeczeństwo. NPM zakłada dojrzałość społeczną interesariuszy, umiejętność szerszego spojrzenia i racjonalny dialog w imię kształtowania przestrzeni wspólnych (np. usług publicznych realizowanych przez JST na rzecz wspólnoty lokalnej). Wszystko to prowadzi do modelu współzarządzania publicznego, które choć trudne do pełnego wdrożenia w nawet silnie rozwiniętych społeczeństwach to powinno być stawiane na horyzoncie działań samorządów¹¹⁰ To zaś w bardzo istotny sposób wpływa na sposób realizowania procesów komunikacyjnych. „Kluczową rolę odgrywa tu komunikacja (zarówno formalna, jak i nieformalna), która zapewnia przepływ informacji między uczestnikami. Niezbędne jest również aktywne zarządzanie tym przepływem. Komunikacja w jednostkach samorządu terytorialnego powinna brać pod uwagę aktywność wielu podmiotów, np. władzy lokalnej, interesariuszy, mediów. Partnerstwo wymaga *poważnego*, profesjonalnego traktowania się stron oraz postrzegania sukcesu jako korzyści dla wszystkich zaangażowanych podmiotów.”¹¹¹ Dokonując planowania działań jednostka samorządu terytorialnego powinna zatem brać pod uwagę całość procesów komunikacyjnych, tym samym podjąć próbę zarządzania komunikacją nieformalną.

Wobec tego wśród uwarunkowań komunikowania się z otoczeniem przez JST dość wysoko plasuje się konieczność prowadzenia wielu procesów komunikacji marketingowej, skierowanej do różnych grup interesariuszy na różnych polach funkcjonowania JST. Jednakże, wszystkie one powinny być zintegrowane, co do

¹¹⁰ S. Mazur, op. cit., s. 18-19

¹¹¹ A. Smalec, *Rola komunikacji w rozwoju koncepcji partnerstwa w regionach*, Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane Aspekty Marketingu Terytorialnego, Zeszyty Naukowe 2011 (nr 663), s. 489

głównych przekazów, niesionych wartości, jakości nośnika – komunikatu, czy jego transparentności. Wizerunek samorządu, jej agend, a także efektywność działań komunikacyjnych znajduje odzwierciedlenie w ocenach mieszkańców, inwestorów, w wynikach wyborczych i rankingach jakości życia. Wszak „obecnie komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, to także tworzenie relacji, wspólnoty. Dzięki komunikowaniu się zaspokajane są różnorodne potrzeby, np. potrzeba przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej), potrzeba wpływu i kontroli otoczenia społecznego, potrzeba otoczenia opieką innych, potrzeba bezpieczeństwa.”¹¹² I niezwykle istotnym staje się oparcie o wartość – jaką miejscowość, region, kraj czy choćby konkretny urząd oferuje klientom – interesariuszom.

„Konieczność informowania klientów o oferowanej wartości wynika również z faktu, że większość produktów i usług jest źródłem różnych korzyści, które ujawniają się jedynie wtedy, gdy właściwy klient użyje danego produktu lub usługi w określonej sytuacji i w odpowiedni sposób”¹¹³. Trudnym do zagospodarowania uwarunkowaniem jest docieranie z informacjami do różnych klientów, interesariuszy znajdujących się w różnych sytuacjach. Zatem komunikowanie konkretnych usług rozwiązujących konkretne problemy czy zaspokajające potrzeby winny być komunikowane różnymi kanałami, w różny sposób – jedna usługa może być przeznaczona dla kilku grup odbiorców.

„Rozwój gminy ma charakter wieloaspektowy. Składa się on bowiem z wielu zdarzeń, zjawisk i procesów zaliczanych do różnych sfer (dziedzin) życia społeczności lokalnej. Oznacza to, że nie powinny być one rozpatrywane oddzielnie, samoistnie, lecz przeciwnie – właśnie w ścisłych współzależnościach, zachodzących między nimi i mających charakter przyczynowo-skutkowy, przestrzenny bądź strukturalno-funkcjonalny”¹¹⁴ „Władze lokalne są znacznie bardziej otwarte na wsłuchiwanie się w głos mieszkańców, i jednocześnie zachęcają ich do udziału w decydowaniu. Dzieje się tak dlatego, że obywatele posiadają wiedzę o najbliższym otoczeniu, która pozwala na lepszą identyfikację problemów społecznych oraz zdefiniowanie kierunku prowadzonej polityki”.¹¹⁵ Tym samym „znaczenie przekazywania przez samorząd obiektywnych

¹¹² Ibidem, s. 491

¹¹³ M. Szymura-Tyc, op. cit., s. 145

¹¹⁴ A. Janus, *Zarządzanie w sektorze publicznym – wybrane zagadnienia*, <https://orcid.org/0000-0001-9693-0429>, *Homo Politicus* 2018 vol. 13/2018; s.107

¹¹⁵ E. Szulc-Wałęcka, *Partycypacyjne kształtowanie lokalnych polityk publicznych w opinii przedstawicieli władz samorządowych. Studium przypadku wybranych miast*, *Studia politologiczne. Studia i analizy*; vol. 64; s 161

i rzetelnych informacji odgrywa ogromną rolę w procesie kształtowania partycypacji obywatelskiej w sprawowaniu władzy. Warto przypomnieć, że współautor reformy polskiego samorządu, wypowiadając się o komunikacji społecznej i lokalnym porządku informacyjnym w obrębie jednostek administracji terenowej podkreślał, że „nie chodzi o to, by przedsiębiorcy czy urzędy gminne obligatoryjnie zamieszczały na łamach gazet lokalnych urzędowe ogłoszenia, ale by wspierały się realnie przez informację, nieraz bardzo krytyczną, ale rzetelną.”¹¹⁶

Tabela 2. Systematyka uwarunkowań dla strategicznie prowadzonych działań komunikacji marketingowej JST oraz zasad wdrażania

Zasady	Determinanty	Kanały komunikacji	
		Formalnej	Nieformalnej
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zintegrowanie ▶ Zindywidualizowanie ▶ Interaktywne – dwukierunkowe ▶ Zaangażowane – partycypacyjne ▶ Ujęcie strategiczne – wpisane w priorytety strategiczne JST 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wizerunek wyjściowy jako referencja działań ▶ Wizerunek pożądany jako efekt działań długofalowych ▶ Segmentacja – dokładna analiza interesariuszy ▶ Uwzględnianie audytorium szerszego niż interesariusze bezpośredni ▶ Występowanie interesariuszy jednocześnie w różnych rolach ▶ Konieczność łączenia działań długo- i krótkoterminowych ▶ Świadomość przekładania się pojedynczych doświadczeń interesariuszy na całość postrzegania JST 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reklama ▶ Public relations ▶ Sprzedaż osobista ▶ Promocja sprzedaży ▶ Promocja bezpośrednia ▶ Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produkt, jego dostępność ▶ Cenę i warunki sprzedaży (w tym płatności) ▶ Lokalizację i wygląd firmy oraz jej punktów sprzedaży ▶ Zachowania pracowników (w tym zarządu firmy), ich dostępność, kompetencje ▶ Badania marketingowe ▶ Spotkania nieformalne ▶ Szkolenia ▶ Sposób załatwiania reklamacji ▶ Wygląd środków transportu ▶ Zawartość i wygląd dokumentów firmowych ▶ Poczta pantoflową (WoM) ▶ Lobbying ▶ Działania charytatywne i społeczne

Źródło: opracowanie własne

Dokonując przeglądu literatury opisującej uwarunkowania czy specyfikę komunikowania w JST wyłania się złożony obraz kryteriów, determinant i czynników, które należy brać pod uwagę budując politykę komunikacji. Zagadnienia te zostały usystematyzowane w tabeli 2.

W przypadku samorządów terytorialnych niezbędnymi stają się również adaptacja wskazanych zasad do specyfiki funkcjonowania samorządów oraz odpowiednie ukształtowanie kanałów komunikacji, ze szczególnym naciskiem na nieformalne. Konieczne jest również dokonanie w świetle nowych koncepcji marketingowych 4.0 czy 5.0 analizy poziomu dojrzałości cyfrowej, a co za tym idzie analizy interesariuszy,

¹¹⁶ D. Krawczyk, *Zakres zadań służb komunikacyjnych administracji samorządowej*, Gliwice: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018 seria: Organizacja i Zarządzanie z. 132; s.362-369

których możemy pozyskać, przytrzymać lub bardziej zaangażować właśnie wyłącznie dzięki nieformalnym – w większości cyfrowym – narzędziom. Konsumenci cyfrowi i tzw. milenialsi wymagają działań marketingowych, głównie poprzez chmurę, media społecznościowe i mobilne narzędzia (np. aplikacji na smartfony; oczekują, że komunikacja na temat usług będzie możliwa w zasadzie 24/7 i w czasie rzeczywistym. Przy czym należy pamiętać o konieczności zaspokajania komunikacyjnego grup bardziej tradycyjnych innymi narzędziami marketingowymi.¹¹⁷

1.3.2. Interesariusze działalności samorządu a odbiorcy działań komunikacyjnych JST

„Punktem odniesienia *new public management* są obywatele jako konsumenci, o tyle w ramach *public governance* działanie koncentruje się na obywatelach jako interesariuszach.”¹¹⁸ Właśnie tą ostatnią koncepcję zarządzania publicznego należy uznać za najbardziej przyjazne pole dla wykorzystania marketingu w działalności administracji publicznej.

Interesariusze to grupy bądź osoby zainteresowane działalnością danego podmiotu i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające zasobów, jak i uzależnione od zasobów danej jednostki, podmioty ponoszące ryzyko, a także wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z analizowanym podmiotem, itp. „Stakeholders najczęściej tłumaczy się jako: interesariusze, grupy interesu, czyli osoby, grupy osób, instytucje, które są zainteresowane wynikami działania danej organizacji. Biorąc pod uwagę gminę, jej interesariuszy należy rozumieć dość szeroko. Interesariuszami będą przede wszystkim mieszkańcy, ale także podmioty gospodarcze funkcjonujące na danym obszarze, turyści, a także pracownicy urzędu gminy, władze lokalne, przedstawiciele jednostek pomocniczych gminy czy kierownicy komunalnych przedsiębiorstw i wiele innych. Interesy tych grup mogą być nieco odmienne, a czasem

¹¹⁷ W. Świeczak, *The impact of modern technology on changing marketing actions in organisations. Marketing 4.0*; MINIB, 2017, Vol. 26, Issue 4, s. 182

¹¹⁸ H. Izdebski, op. cit., s. 16

nawet sprzeczne, różna będzie zatem ocena funkcjonowania systemu zarządzania w gminie.”¹¹⁹

„Koncepcja interesariuszy pojawiła się w połowie lat 80. XX w. Przełomowym momentem w kształtowaniu się tej koncepcji stała się publikacja R.E. Freemana z 1984 roku pod tytułem: *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, opierająca się na pracach takich autorów jak: R. Ackoff, E. Trist, I. Mitroff, R. Mason i J. Emshoff. Freeman zaobserwował, że nasze obecne teorie nie są kompatybilne zarówno z ilością, jak i z rodzajem zmian, które pojawiają się w otoczeniu biznesu lat 80... potrzebna jest nowa koncepcja. Odpowiedzią na to wyzwanie stała się koncepcja interesariuszy / stakeholders, podkreślająca rolę stron zainteresowanych w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa. Pojęcie stakeholder¹²⁰. R.E. Freeman zdefiniował jako każdą grupę lub jednostkę, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji. Koncepcja ta zakłada, iż przedsiębiorstwo działa w interesie nie tylko jego właścicieli, lecz także innych zainteresowanych podmiotów. Jest więc to idea będąca w opozycji w stosunku do koncepcji shareholders, uznającej za podstawowy cel firmy realizację interesów akcjonariuszy.”¹²¹ „Ciekawy pogląd prezentuje K. Obłój. Zdaniem tego autora strategiczni partnerzy „to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” (stake) w działaniu organizacji; a po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”.¹²²

¹¹⁹ M. Wiśniewska, *Współpraca władz lokalnych z interesariuszami miasta – teoria i praktyka na przykładzie miast regionu łódzkiego*, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN 2014, nr 253, s. 306

¹²⁰ „(...) Punktem odniesienia public management są obywatele jako konsumenci, o tyle w ramach public governance działanie koncentruje się na obywatelach jako interesariuszach. Angielski termin stakeholders utarło się już tłumaczyć na polski jako „interesariusze”, które to słowo też ma już swoją historię. Wyraz stakeholder odnotowano po raz pierwszy w 1708 r., jednakże jego obecne znaczenie jest bardzo świeżej daty. Przez stakeholder rozumie się obecnie „każdego, kto w sposób znaczący wpływa na lub jest dotknięty przez podejmowanie decyzji przez kogo innego” (Chevallier) lub innymi słowy, „każdą osobę, która będzie bezpośrednio dotknięta przez rozstrzygnięcie władzy. Terminu używa się zazwyczaj w odniesieniu do podejmowania decyzji w sferze polityki publicznej albo rozstrzygania sporów – procesów, w których pożądanym jest uczestnictwo przedstawicieli wszystkich dotkniętych grup”

¹²¹ P. Hąbek, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, *Organizacja i Zarządzanie*, Kwartalnik Naukowy 2009, Nr 2(6), s. 75

¹²² S. Zupok, *Tworzenie wartości dla interesariuszy w gospodarce o obiegu zamkniętym*, *Studia Prawno-Ekonomiczne* 2021 T. CXX, s. 291–311 <https://doi.org/10.26485/SPE/2021/120/16>; s. 297

¹⁶³ Korzystając z powyższego dorobku, możemy wyróżnić następujące formy/typy partycypacyjnych narzędzi zarządzania publicznego:

1) ze względu na podstawę podjęcia działań przez władze publiczne:

- obligatoryjne, których stosowanie stanowi konstytucyjny lub ustawowy obowiązek władz publicznych,
- fakultatywne, których stosowanie (lub niestosowanie) leży w gestii władz publicznych i stanowi uzupełnienie/rozszerzenie stosowanych narzędzi obligatoryjnych lub jest podejmowane w celu podniesienia jakości zarządzania;

2) ze względu na sposób wdrażania i wykorzystywane techniki:

„W rozwoju regionalnym uczestniczy wiele współzależnych podmiotów gospodarujących, działających na terenie określonej jednostki samorządu województwa, z których każdy spełnia określone funkcje i dąży do realizacji własnych celów, również społecznych (podmioty gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe itp.). Podmioty te tworzą system gospodarki lokalnej i regionalnej. Pomiędzy celami działalności tych podmiotów występują różne sprzeczności i konflikty. Samorząd (...) jest elementem sterującym w tym systemie, ale jego rola nie powinna się ograniczać tylko do sfery regulacji. Samorząd powinien wywierać również wpływ na kształt sfery realnej, zwłaszcza poprzez organizowanie, wspieranie i stymulowanie rozwoju gospodarczego, racjonalne zagospodarowanie przestrzeni, ochronę zasobów środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego.”¹²³ Może się to odbywać wyłącznie przy strategicznie posadowionej komunikacji marketingowej, zintegrowanej komunikacji marketingowej, wykorzystującej dobrodziejstwa marketingu 4.0 (a obecnie już nawet 5.0), ale przede wszystkim założenia koncepcji zarządzania publicznego czy nowego zarządzania publicznego, jako tego najbardziej efektywnego w trwałym rozwoju JST. Tym samym, niezwykle istotnym stało się dla samorządów odpowiednie podejście do segmentacji odbiorców usług komunalnych, a tym samym maksymalnie szczegółowe określenie interesariuszy działań podejmowanych przez JST. Warto także zwrócić uwagę, że grup interesariuszy może być znacznie więcej niż grup odbiorców konkretnej usługi. „Każde pokolenie ukształtowane jest przez odmienne środowisko społeczno-kulturowe i inne doświadczenia. (...) Każde pokolenie ma również odmienne preferencje i stosunek do produktu i usług, co zmusza marketerów do zaproponowania innej oferty, doświadczenia konsumenckiego, a nawet zastosowania odmiennego modelu biznesowego. (...) W przyszłości marketerzy będą obsługiwać segmenty składające się z jednego konsumenta z unikalnymi preferencjami i zachowaniami. (...) Obecnie pięć grup pokoleniowych żyje obok siebie – to baby boomers, pokolenie X, Y, Z i alfa. Komunikacja powinna być determinowana nie tylko wg jednego czynnika segmentacji

– tradycyjne, oparte na tradycyjnych instytucjach demokracji bezpośredniej, w tym – z kilkoma wyjątkami – większość technik zapewniania uczestnictwa objętych prawnym obowiązkiem władz (np. referendum, zapewnienie dostępu do informacji publicznej, instytucja skarg i wniosków, wyłożenie dokumentów, prawo udziału w posiedzeniach kolegialnych organów, spotkania i debaty publiczne, ale już instrumenty BIP uznać można za innowacyjne),

– innowacyjne, korzystające z metod komunikacji i partycypacji specyficznych dla sektora przedsiębiorstw (zorientowane na klienta), wykorzystujące nowe techniki komunikacji (ICT) czy też wykorzystujące nowoczesne techniki badawcze.

¹²³ W. Rudolf, op. cit., s. 246 [za:] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, A. Zalewski (red.), Warszawa: Oficyna Wyd. SGH 2005, s. 92–93

interesariuszy w grupy, ale również w oparciu o dodatkowe, jak np. etap życia i związane z tym priorytety dla przedstawiciela danej grupy podstawowej.”¹²⁴

„Wśród założeń teorii interesariuszy należy zwrócić uwagę na to że organizacja znajduje się w sieci relacji z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod jej wpływem; bardzo istotna jest natura tych relacji, z uwzględnieniem zarówno procesów jak i efektów działań dla organizacji i jej interesariuszy – interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają istotną wartość, a kluczowym aspektem teoretycznym mającym znaczenie dla praktyki jest określenie warunków podejmowania decyzji menedżerskich w aspekcie wpływu interesariuszy.”¹²⁵ „Należy też podkreślić, że w przypadkach skrajnych interesariusze mogą przyczynić się do znaczącego opóźnienia lub nawet przerwania realizacji projektu. Jeśli więc ich rola jest tak ważna, warto dokonać klasyfikacji interesariuszy, aby określić ich możliwości wpływu na realizację projektu.”¹²⁶

Aby zilustrować złożoności problematyki zarządzania relacjami z interesariuszami JST w tab. 3 zestawiono różne kategorie interesariuszy, pokazując, że możliwe jest jednoczesne występowanie odbiorców i obserwatorów działań danej jednostki w wielu rolach jednocześnie. Konieczne jest zatem uwzględnienie tego faktu w strategiach komunikacji.

Specyfika funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, które składają się z wielu jednostek, komórek czy spółek oraz będących nadawcami komunikatów liderów – osób publicznych, jest dodatkowo komplikowana przez wielowymiarowość interesariuszy. Dokonując przeglądu literatury, dostrzec można tendencje do przyjmowania różnych czynników za kryterium wyodrębniania grup interesariuszy, jednak w przypadku współczesnych JST istotnym wydaje się fakt, że każdy z interesariuszy może występować w wielu rolach, a także podejmować różną aktywność w zależności od sfery oddziaływania jednostki samorządu.

¹²⁴ Ph. Kotler, H. Kartayaja, I. Setiawan; *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, przekład Dorota Gasper, mtbinzes; s. 30-32

¹²⁵ J. Świerk, *Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku gminy Inowrocław*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 2016, 6(326), s. 30

¹²⁶ Ibidem, s. 307

Tabela 3. Zestawienie systematyki interesariuszy JST

	Kryterium			
	„Geograficzne” – umiejscowienia	Wpływu – przełożenia		Aktywności – atrybutów
Klasyfikacja/ wyodrębnione grupy	Partnerzy wewnętrzni	Pierwszego stopnia	Wewnętrzni	Uśpieni
	Partnerzy w regionie	Drugiego stopnia	Zewnętrzni	Uznaniowi
	Partnerzy w kraju			Roszczeniowi
	Partnerzy za granicą			Dominujący
				Groźni
				Zależni
				Ostateczni
				Neutralni

Źródło: opracowanie własne

Na przykład, interesariusz, jako pracownik agend samorządowych może być wewnętrznym, wpływowym, ale uśpionym; jednak jako mieszkaniec osiedla, który może zostać poszkodowany w wyniku niewłaściwie zaplanowanej inwestycji drogowej, ten sam interesariusz będzie interesariuszem zewnętrznym i zależnym. Należy przy tym pamiętać, że „tożsamości” interesariuszy nie są oddzielone, siłą rzeczy będą się przenikać, a co za tym idzie trudniejsze będzie do oszacowania jest ich faktyczne oddziaływanie. Skłaniać to powinno do bardzo wnikliwej analizy środowiska interesariuszy, ich mapowania oraz odpowiednio wczesnego angażowania do procesu

¹²⁷ „Na podstawie liczby posiadanych przez poszczególnych interesariuszy atrybutów, a także ich rodzajów, można dokonać następującej klasyfikacji [Mitchell i inni, 1997, s. 874]:

1. Interesariusze uśpieni – posiadają uprawnienia skutkujące możliwością narzucenia swojej woli, ale nie posiadają uzasadnionych związków ani pilnych roszczeń.
2. Interesariusze uznaniowi – posiadają tytuł prawny, ale nie są wyposażeni w odpowiednią siłę, aby wpływać na projekt oraz nie mają pilnych roszczeń.
3. Interesariusze roszczeniowi – eksponują roszczenia w sposób natarczywy, ale nie mają odpowiedniej siły oddziaływania ani uzasadnionych związków z projektem.
4. Interesariusze dominujący – są skuteczni i posiadają odpowiednie umocowanie prawne, aby wpływać na losy projektu.
5. Interesariusze groźni – nie mają żadnego tytułu prawnego, ale posiadają odpowiednią władzę i są natarczywi.
6. Interesariusze zależni – mają pilne i uzasadnione roszczenia, ale nie posiadają odpowiedniej siły oddziaływania.
7. Interesariusze ostateczni – mają zarówno tytuł prawny, jak i władzę. Są członkami dominujących koalicji w organizacjach.
8. Interesariusze neutralni, niewykazujący zaangażowania, nieposiadający wpływu ani umocowania prawnego.” [za:] S. Susmarski, *Zarządzanie interesariuszami w projektach realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego*, *Zarządzanie i Finanse (Journal of Management and Finance)* 2017, Vol. 15, No. 2/1/2017, s. 308-309

komunikacji. Niestety w praktyce taka współpraca ma najczęściej charakter reaktywno-interwencyjny.

Niewątpliwie złożone audytoria wpływają na efektywność komunikowania – a przy dobrze zaplanowanej, kompleksowej komunikacji uzyskany zostanie nawet efekt wzmocnienia.¹²⁸ Jednakże, kluczowy dla takiego efektu jest „dobry przepływ informacji między różnorodnymi podmiotami działającymi na terenie miasta i partycypującymi w zarządzanie przez (...) dynamiczne kształtowanie oraz modyfikowanie wiedzy, postaw i zachowań mieszkańców (...) i pozostałych jego użytkowników¹²⁹. Skuteczna komunikacja (...) to ważny element budowania demokracji, postaw obywatelskich.”¹³⁰

¹²⁸ M. Hsiao-Wen Ho, H.F.L. Chung, R. Kingshott, Chun-Chen Chiu, *Customer engagement, consumption and firm performance in a multi-actor service eco-system: The moderating role of resource integration*, Journal of Business Research; Volume 121, 2020, s. 557-566

¹²⁹ Różne grupy interesariuszy oczekują od miasta specyficznych cech i usług mających znaczenie dla danej grupy. Istnieją jednak pewne ogólne cechy, które są ważne dla każdej z nich. Dla mieszkańców duże znaczenie mają przede wszystkim warunki bytowe i zatrudnienia, usługi społeczne, system transportu, komunikacji i rekreacji. Dla przedsiębiorców ważne są rynek pracy, rynek zbytu i korzyści sąsiedztwa innych firm, dla turystów istotne jest występowanie w mieście zabytków i innych atrakcji turystycznych, inwestorzy zaś poszukują w nim infrastrukturalnych i ekonomicznych warunków oraz perspektyw do prowadzenia biznesu. (Kłeczek, Kowal i Woźniczka 1999, s. 22) [za:] M. Adamowicz, M. Zwolińska-Ligaj, *Wizerunek i tożsamość miasta... jako instrument wzmacniania jego atrakcyjności i procesów rozwoju na przykładzie miasta Biała Podlaska*, Studia Regionalne i Lokalne Nr 1(75)/2019; s. 104

¹³⁰ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Koncepcja smart city a zarządzanie miastem*, w: *Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Wybrane aspekty*, I. Wieczorek (red.), Wrocław 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 83 [za:] D. Stawasz, A. Nowakowska, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu miastem*, w: *Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Wybrane zagadnienia i obszary działania*, D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez (red.), Warszawa 2013

Rozdział II. Koncepcje strategicznego podejścia do zarządzania instytucjami publicznymi, organami administracji i jednostkami samorządu terytorialnego

2.1. Strategiczne podejście do zarządzania i paradygmaty zarządcze

Już kilkaset lat temu zdawano sobie sprawę z ogromnej roli i znaczenia administracji publicznej, co przełożyło się na nieustanne poszukiwanie jej najlepszej koncepcji funkcjonowania. (Mimo że M. Webera uznaje się za ojca tradycyjnej koncepcji zarządzania publicznego (de facto był on pierwszym autorem, który opisał biurokrację), to była ona zawsze nierozłącznym elementem cywilizowanego świata, funkcjonując sprawnie już w antycznych państwach sumeryjskich, Persji czy Chinach.¹³¹

Jednostki administracji publicznej wszystkich szczebli, zaczynając wykorzystywać te same narzędzia, ale przede wszystkim adaptując koncepcje zarządcze ze środowiska biznesowego, upodobniły się do podmiotów komercyjnych. Była to odpowiedź na rosnące wymagania jakościowe, ale również na rozwój technologii, konkurencyjność innych podmiotów publicznych oraz potrzebę poszerzania kompetencji jednostek, zespołów, jak i całych organizacji.¹³² Te procesy adaptacyjne znajdują szczególne uzasadnienie w strukturach jednostek samorządów terytorialnych, pomiędzy którymi odbywa się znany z otoczenia komercyjnego proces konkurowania. Oczywiście wiele zależy od sposobu organizacji systemu administracji publicznej w danym kraju, od liczby poziomów i współzależności poszczególnych szczebli. Jednakże, proces otwierania się na klienta, a później próby konwersji klienta na współzarządzającego, staje się faktem. „Na przestrzeni ostatniego stulecia wykrystalizowały się trzy paradygmaty dotyczące administrowania i zarządzania sprawami publicznymi:

1. Administracja weberowska.
2. Nowe zarządzanie publiczne.
3. Współzarządzanie.

¹³¹ M. Raczyńska, K. Krukowski, *Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*, Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego Zarządzanie w administracji publicznej 2020; s. 37-38

¹³² J. Trippner-Hrabi, *Spoleczna Akademia Nauk, Elementy organizacji uczącej się w jednostkach administracji publicznej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI | Zeszyt 12 | Część I | s. 269–280, Warszawa-Łódź: Wydawnictwo SAN, 2015; s. 279

Paradygmaty te, szczegółowo omawiane w kolejnych podrozdziałach, nie mają jednoznacznie wytyczonych granic, które przesądzałyby o ich absolutnej rozłączności. W istocie, w każdym z nich możemy dostrzec elementy pochodzące z innego, a proces ich przeobrażeń ma charakter ewolucyjny i kumulacyjny. Niemniej, każdy z nich ma specyficzne cechy, których intensywność i zakres występowania jest w nim wyższy niż w pozostałych.”¹³³ i. Ich ewolucja była następstwem labilności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania podmiotów zarówno biznesowych, jak i publicznych, która w połowie ubiegłego wieku doprowadziła do pojawienia się nowych koncepcji zarządzania. Zamiast tzw. mechanistycznego – weberowskiego podejścia, pojawił się koncept teoretyczny podpowiadający jak sobie w tych zmiennych warunkach lepiej radzić, czyli zarządzanie strategiczne¹³⁴. Zarządzanie strategiczne powinno się koncentrować na rozpoznawaniu okazji w splotie przypadkowych zjawisk. Podstawowym instrumentem przestają być długookresowe plany, a znaczenia nabiera umiejętność oszacowania prawdopodobieństwa zajścia rozmaitych zdarzeń. Jest to efekt wypierania podejścia kaskadowego i zastępowania go podejściem zwinnym (agile). Jednak proces strategicznego zarządzania rozwojem jest uzależniony nie tylko od mądrości kluczowych decydentów, ale także jak najlepszego wyposażenia ich w wiedzę o otoczeniu, opartą na systematycznie gromadzonych, organizowanych i przetwarzanych informacjach. Niezbędne stają się również reguły i zasady pozwalające lepiej rozpoznawać problemy, wyzwania i możliwości. Zasady te pozwalają również przewidywać i oceniać skutki wyboru poszczególnych wariantów działań ze znacznie większym prawdopodobieństwem. Wobec tego stwierdzić można, że zarówno w sferze komercyjnej, jak i publicznej, chcąc zarządzać strategicznie musimy wiedzieć, że to uporządkowany, zinstytucjonalizowany proces uczenia się i budowania bazy wiedzy po to, by decyzje o długofalowych konsekwencjach dla kraju (a także dla regionu czy wspólnoty lokalnej) były podejmowane w oparciu o racjonalne i pełne podstawy informacyjne.¹³⁵ Jednakże, biorąc pod uwagę otoczenie i jego turbulentność, uwzględnić trzeba konieczność dokonywania korekty aktualnych paradygmatów.

¹³³ S. Mazur, K. Olejniczak, *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym w: Organizacje uczące się. Model administracji publicznej*, K. Olejniczak (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2012, s. 28

¹³⁴ J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie Strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2010, s. 7

¹³⁵ J. Górniak, S. Mazur, *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2012, s. 189

„Istotną cechą strategicznego podejścia do zarządzania JST jest „rozpatrywanie klienta (mieszkańca, interesariusza) w centrum uwagi, jako że samorzady powinny zaspokajać potrzeby społeczeństwa oraz służyć lokalnej społeczności. A decyzje powinny być poparte danymi, pochodzącymi np. z badań marketingowych.¹³⁶. Jednocześnie narzędzia marketingowe powinny być wzajemnie skoordynowane i wspólnie podporządkowane zaspokajaniu potrzeb nabywców. Wynika to z faktu, że zintegrowane, wieloinstrumentowe działanie jest o wiele skuteczniejsze niż działanie pojedyncze, wykorzystujące tylko jeden instrument¹³⁷.. Co prawda, w przypadku JST trudno mówić o tradycyjnym rynku, jednakże wiele działań tychże jednostek dotyczy świadczenia usług dla społeczności lokalnej i warto działać dla odbiorców profesjonalnie, wykorzystując zintegrowane oddziaływanie marketingowe. Istotną kwestią jest także rozwijanie form komunikacji wewnętrznej.”¹³⁸ „System komunikacji w JST umożliwia nie tylko stosowanie marketingu wewnętrznego, lecz jest wręcz warunkiem sprawnego funkcjonowania tego typu jednostek.”¹³⁹ Jednakże, nie każde podejście zarządcze postrzega zarówno rolę komunikacji marketingowej, jak i samych odbiorców, w tożsamy sposób. Na przestrzeni lat koncepcje zarządzania ewoluowały w zasadzie w każdej sferze funkcjonowania społeczno-gospodarczego. Takiej ewolucji podlegało również zarządzanie w administracji publicznej, co wywołane było przede wszystkim zmianą oczekiwań społecznych, rozwojem cywilizacyjnym (w tym permanentnym rozwojem technologicznym), a także nowymi wyzwaniem, stojącymi przed administracją. Administracją, która przeszła – zwłaszcza w Polsce i krajach bloku postsocjalistycznego – ogromne przeobrażenia, wprowadzające różne uprawnienia, zadania, obowiązki oraz decentralizację. Najbliżej społeczności lokalnych ustanowione zostały jednostki samorządu terytorialnego – gminy, powiaty, województwa – przejmując rolę moderatora,

¹³⁶ J. Penc, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Konferencje 1998, Vol. 68, nr 2, 40-49, s. 35

¹³⁷ M. Zajączkowski, *Marketing-mix. Produkt i cena*, Lega, Szczecin 2005, ss. 35–36 [za:] R. Mazur, *Marketing wewnętrzny jako element rozwoju jednostek samorządowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVI, zeszyt 4, część I, ss. 29-43, w: *Strategia jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2015 s. 189-190

¹³⁸ K. Mazurek-Łopacińska 2011, ss. 550–552 [za:] R. Mazur, *Marketing wewnętrzny jako element rozwoju jednostek samorządowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVI, zeszyt 4, część I, ss. 29-43, w: *Strategia jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2015 s. 189-190

¹³⁹ R. Mazur, *Marketing wewnętrzny jako element rozwoju jednostek samorządowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVI, zeszyt 4, część I, ss. 29-43, w: *Strategia jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2015 s. 189-190

animatora, inspiratora lokalnego rozwoju i budowania dobrostanu mieszkańców danego terytorium.

2.1.1. Administracja tradycyjna – weberowskie ujęcie administracji publicznej

Początków administracji jako wyodrębnionej funkcji w strukturach różnych społeczności można dopatrywać się już w cywilizacjach starożytnych, jednakże dopiero „przekształcenie państwa absolutnego w państwo prawa (XX w.) zaowocowało, między innymi, zmianą w pojmowaniu roli i zasad działania administracji. Na podstawie dominujących wówczas liberalnych zasad politycznej organizacji społeczeństwa, głównie idei trójpodziału władzy, gruntowne mu przekształceniu uległ aparat administracyjny. Przestał on bezpośrednio podlegać monarsze i podporządkowany został pochodzącej z wyboru głowie państwa lub też szefowi rządu odpowiadającemu przed władzą ustawodawczą. Novum w zakresie funkcjonowania struktur administracyjnych było również wprowadzenie samorządu terytorialnego (dualizm administracyjny¹⁴⁰).”¹⁴¹

Historycznie rzecz ujmując było kilka etapów ewolucji podejścia do sposobu organizacji działalności struktur administracyjnych. Jednak kluczowy dla późniejszego tworzenia się, obecnie funkcjonujących i rozwijających się koncepcji zarządzania sferą publiczną, był koncept, przekładający się na model nazwany „idealną administracją”. Zakładał m.in. absolutną racjonalizację organizacji administracji, nielączenie kadr

¹⁴⁰ Dualizm administracyjny – struktura administracji publicznej zakładająca występowanie obok siebie dwóch pionów administracyjnych – rządowego i samorządowego. Zbudowane są one na zróżnicowanych zasadach: administracja rządowa (a.rz.) jest przykładem administracji scentralizowanej, administracja samorządowa (a.sam.) – zdecentralizowanej. W Polsce du.a. występuje od 1 stycznia 1999 r. na szczeblu województwa – jest ono jednostką samorządu terytorialnego, a jednocześnie największą jednostką zasadniczego podziału terytorialnego kraju w celu wykonywania administracji publicznej. W województwie obok siebie występuje zarówno a.rz. – wykonująca działania na rzecz państwa, pojmowanego jako pewna całość, jak i a.sam. – wykonująca zadania w sferze regionalnej, w imieniu społeczności lokalnej i na jej odpowiedzialność (samorząd terytorialny ma odrębną od państwa podmiotowość prawną). Różnią je zadania i wykonywane kompetencje oraz władze: wojewoda w a.rz., zarząd województwa (na czele z marszałkiem) w a.sam., a także struktura urzędowa: odpowiednio urząd wojewódzki oraz urząd marszałkowski. Du.a. generuje pewne kwestie sporne, choćby przy ocenie wymiernych efektów działania administracji czy podczas wdrażania programów i funduszy pomocowych Unii. W kontekście du.a. istotne znaczenie ma zasada pomocniczości, która nakazuje przypisać dane zadanie publiczne najniższemu z możliwych szczebli (jeśli jest on w stanie należycie wykonywać to zadanie). Du.a. występuje również w przypadku innych państw europejskich (Francja na poziomie departamentów i gmin; Niemcy na poziomie gmin i powiatów). Przykładem odwrotnej struktury jest monizm administracyjny, zakładający występowanie tylko jednej struktury administracji publicznej (przykład Anglii) [za:] Encyklopedia Administracji Publicznej; http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Dualizm_administracyjny – pobrane 30.03.2023 r.

¹⁴¹ St. Mazur, *Od tradycyjnej administracji do zarządzania publicznego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 598, 2002, s. 17

administracji z własnością, a także uniezależnienie od polityki, bardzo wyraźne zhierarchizowanie i podział pracy.¹⁴²

Twórcą i ideologiem tej koncepcji był Max Weber. „Max Weber wprowadził w obszarze nauki i w praktyce wiele innowacyjnych rozwiązań. Wydaje się, że nie sposób jest wskazać źródła innowacji w XX stuleciu bez odwołania się do jego działalności.”¹⁴³ Robiąc krok „w kierunku biurokratycznego państwa, w którym sądownictwo i administracja kierują się racjonalnie ustanowionym prawem i racjonalnie obmyślonymi przepisami, pozostaje obecnie w najściślejszym związku z nowoczesnym rozwojem kapitalistycznym. (...) Ściśle racjonalna organizacja pracy na podstawie racjonalnej techniki (...)”¹⁴⁴ Co więcej, ma ona charakter neutralny emocjonalnie, co późniejsze koncepcje uznawały za jej poważną wadę, powodującą odhumanizowanie administracji.¹⁴⁵

„Z perspektywy nauki organizacji i zarządzania najdonioślejszym osiągnięciem Webera była teoria władzy wraz z koncepcją organizacji biurokratycznej. Według Niego władza stanowi „możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli”. Jednakże, ze względu na bardzo szeroki zakres przejawów władzy, Max Weber koncentruje się jedynie na tych jej rodzajach, które występują w organizacjach gospodarczych i administracji państwowej.”¹⁴⁶ „Należy do najbardziej znanych i uznanych myślicieli przełomu XIX oraz XX stulecia; (...) niemiecki naukowiec, urodzony 21 kwietnia 1863 roku w Erfurcie (...). Uznawany, obok Augusta Comte, Emila Durkheim i Karola Marksa, za współtwórcę współczesnej socjologii. Emil Durkheim interesował się społeczeństwem jako całością, Max Weber skupiał się na jednostkach i ich działaniach. Karol Marks uznawał dominację czynników materialnych, bazy, nad czynnikami niematerialnymi, nadbudową, Max Weber natomiast badał wpływ idei i kultury na działania ludzkie i kształtowanie struktur społecznych. (...) Bezpośrednio

¹⁴² W. Szumowski, *Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji*, Nauki o Zarządzaniu 21:86-98; DOI: 10.15611/noz.2014.4.07, s. 91

¹⁴³ J. Tutaj, A. Tutaj, *U źródeł innowacji. Doświadczenia Maxa Webera*, (pod red.) Z. Malary i M. Rutkowskiej, *Innowacje w dobie technologii IT*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2020, s. 29

¹⁴⁴ J. Sidorek, *Max Weber. Panowanie urzędników a przywództwo polityczne*, przekład fragmentu pt. *Beamtenherrschaft und politisches Führertum*, z rozdz. II pt. *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland*, 1918, w: *Gesammelte politische Schriften*, Tübingen 1958, ss. 308-338, PRINCIPIAXVI-XVII (1996-1997), PL-ISSN 0867-5392, s. 25-26

¹⁴⁵ E. Sokalska, *Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maxa Webera*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, *Studia Prawnoustrojowe* 2/2003, s. 119

¹⁴⁶ A. Wodecka-Hyjek, *Wspomnienie Maxa Webera*, *Organizacja i Kierowanie*, 1/2016, s. 133, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=517697>

pod wpływem Karola Marksa Max Weber stworzył własną koncepcję stratyfikacji społecznej opartą na: klasach społecznych, połączonych wyłącznie interesami ekonomicznym; stanach, które łączą czynniki pozaekonomiczne typu: styl życia, prestiż, honor czy religia; partiach politycznych, związanych z miejscem jednostki na scenie politycznej i w dostępie do władzy.”¹⁴⁷

„Dążąc do zrozumienia działania społecznego Weber definiuje cztery jego typy idealne. Nie tworzą one bynajmniej wyczerpującej klasyfikacji. Są stworzonymi dla celów badania socjologicznego pojęciowo czystymi typami, do których rzeczywiste działanie zbliża się mniej lub bardziej, lub — jeszcze częściej — z mieszaniny których się składa. Wyróżnione przez Webera typy idealne działania społecznego to:

- a) działanie celoworacjonalne (zweckrational),
- b) działanie wartościoworacjonalne (wertrational),
- c) działanie emocjonalne (emotional),
- d) działanie tradycyjne (traditional).”¹⁴⁸

„Typ idealny działania administracji (biurokracja) ma swoje niewątpliwe zalety, przemawia za nim racjonalna argumentacja, ma silny charakter perswazyjny i co równie ważne, jest możliwy do zastosowania. Weberowi chodziło o stworzenie takiej charakterystyki czynności administracyjnych, która spełnia warunek racjonalności celowej. Ma to prowadzić do sprawnego, precyzyjnego i niezawodnego działania urzędu i urzędników”¹⁴⁹ przy założeniu, że tworzy się zhierarchizowaną konstrukcję, opartą na kompetencjach i wykształceniu, co bardziej wskazywałoby na określenie tego administracją. Bo ustala ona również określone relacje urzędników z resztą społeczeństwa.”¹⁵⁰ Cechy kultury biurokratycznej: proceduralność, formalność, hierarchiczność, stałość i sztywność, zorientowanie na wypełnianie procedur.¹⁵¹

Co w praktyce miało oznaczać „struktury hierarchiczne, podzielone i odseparowane od siebie przez specjalizację zadaniową; dominacja układów monocentrycznych

¹⁴⁷ St. Czaja, A. Becla, *Recepcja koncepcji Maxa Webera w polskiej myśli ekonomicznej*, European Journal of Management and Social Science, Indygo Zahir Media, vol. 1, no. 2, 2020, s. 25, DOI:10.5281/zenodo.4469761

¹⁴⁸ B. Czarny, *Max Weber o racjonalizacji działań ludzkich*, Studia Socjologiczne, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, 1990, 3-4 (118— 119); PL ISSN 0039— 3371

¹⁴⁹ G. Szulczewski, *Dwa wzorce działania administracji i etosu urzędniczego: Weber – Kotarbiński*, Wschodni Rocznik Humanistyczny, Tom XVIII (2021), No 4, s. 43-43; doi: 10.36121/gszulczewski.18.2021.4.041

¹⁵⁰ St. Kozyr-Kowalski, *Max Weber a Karol Marks, socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*, Książka i Wiedza, Warszawa 1967, s. 51-52

¹⁵¹ K. Szymańska, *Paradygmaty zarządzania a zmiana kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej*, Organizacja i Kierowanie 2/2016, s. 124

i sektorowych; w przypadku delegacji kompetencji – silna kontrola i pionowy łańcuch powiązań; pracownik sektora publicznego jest urzędnikiem; zestandaryzowane i zrutynizowane działania, praca oparta na urzędniczym etosie zorientowana na wypełnianie regulacji i procedur; dominuje relacja przełożony–podwładny; rekrutacja na zasadzie konkursów, popularne specjalne szkoły kształcące korpus służby cywilnej; kariera urzędnicza przebiega liniowo, szczeblowo – opiera się na doświadczeniu i stażu pracy; (...) aparat urzędniczy nie jest powiązany z wyznaczaniem celów i wizji rozwojowych, służy jedynie skutecznej alokacji dóbr publicznych i utrwalaniu porządku.”¹⁵²

W takim systemie organizacyjnym są określone czynności administracyjne, wynikające wprost z przepisów prawa; mają stały charakter, a do tego przy zachowaniu stałego podziału praw, uprawnień obowiązków. Tryby procedowania czynności i tryby odwoławcze są elementem nieodzownym, natomiast personel nie może wykorzystywać swojej pozycji do celów prywatnych i nie może wykonywać innej pracy. Biurokracja przewiduje silne sformalizowanie wszelkich wewnętrznych regulacji i kładzie ogromny nacisk na przygotowywanie dokumentacji utrwalającej podejmowane działania.¹⁵³

„Biurokracja, której konsekwencją jest „depersonalizacja” zadań urzędowych, stwarza przeszkody, gdy decyzję trzeba przystosować do pojedynczego przypadku. To zastrzeżenie jest znamienne, ponieważ współwystępuje z atrybutem stanowiącym podstawową część jego koncepcji – z zasadą przewidywalności. Jeżeli administracją rządzą przepisy, które są znane, to jej decyzje muszą być przewidywalne.”¹⁵⁴ „W związku z tym wykreowana w ramach tego paradygmatu kultura organizacyjna analogicznie będzie się charakteryzować: zamknięciem na relacje z otoczeniem. (...)”, a to właśnie otwieranie na zindywidualizowane potrzeby konsumentów postrzeganych jako klienci, bądź wręcz interesariusze, udzielający nominacji strukturom administracji publicznej, stawiali wyzwania strukturom administracji weberowskiej. Tradycyjna administracja – biurokracja nie była w stanie w wielu wypadkach nadażyć nad rozwojem wypadków, rozwojem technologicznym czy koniecznością coraz szybszego podejmowania decyzji, a przede wszystkim działań. „Różne są założenia, na podstawie których kwestionuje się tradycyjny paradygmat administracji publicznej. Za najbardziej wpływową uznać należy

¹⁵² K. Olejniczak, *Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy*, Zarządzanie Publiczne / Public Governance; 2009 1(7), s. 89-103

¹⁵³ A. Wodecka-Hyjek, *Wspomnienie Maxa Webera*, Organizacja i Kierowanie; 1/2016; s. 134; <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=517697>

¹⁵⁴ Ibidem, s. 137

doktrynę Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management – NPM*), określaną także jako doktryna zarządzania menedżerskiego lub neomenedżerskiego, która w wielu krajach wywarła duży wpływ na kierunek reform.”¹⁵⁵

2.1.2. *New public management* jako koncepcja zarządcza otwierająca JST na konkurowanie rynkowe

New Public Management („NPM”), czyli *nowe zarządzanie publiczne*, oznacza styl zarządzania w sektorze publicznym, który dominuje w najbardziej rozwiniętych krajach świata.¹⁵⁶ Zakłada on zmianę orientacji zarządzania organizacjami publicznymi z nakładów i procedur na osiągnięcie wyników, przyjęcie orientacji strategicznej oraz wprowadzenie mechanizmów rynkowych. W konsekwencji konieczne jest opracowanie strategii, ustalenie celów, przygotowanie programów realizacji tych celów, dostosowanie struktury organizacyjnej i struktury finansowania do wymagań realizacji programów, pomiaru wyników działalności oraz oceny osiągnięć.¹⁵⁷ „Do podstawowych działań mających na celu wspieranie przedsiębiorczości w mieście należy zaliczyć takie instrumenty, jak: podatki, inwestycje infrastrukturalne oraz instrumenty promocyjne służące tworzeniu klimatu przedsiębiorczości. Wspieranie lokalnego rozwoju gospodarczego oznacza więc wiele lokalnie podejmowanych działań związanych z powoływaniem nowych przedsiębiorstw i wspomaganiem już istniejących, organizowaniem instytucji zajmujących się stymulowaniem rozwoju, udzielaniem pomocy, uzyskiwaniem kapitału, wspomaganiem przepływu rozwiązań nowatorskich i wiedzy, współdziałaniem z lokalnymi przedsiębiorcami w zakresie rozpoznawania rynków zbytu i innymi tego typu działaniami. Niezbędnym warunkiem stworzenia silnego i konkurencyjnego miasta jest zatem odpowiednie nim zarządzanie. Istotną rolę w tym procesie odgrywa marketingowe zorientowanie JST, mające na celu:

¹⁵⁵ J. Szczupaczyński, *Między utopią a pragmatyzmem – w poszukiwaniu koncepcyjnych podstaw zarządzania przez wartości w administracji publicznej*, Zarządzanie Publiczne 3/2015; s. 224; <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=443151>

¹⁵⁶ M. Kwietniewska-Sobstyl, *Marketing terytorialny – teoria i praktyka na przykładzie miasta Lublin, województwa lubelskiego i gminy Jastków*, publikacja pokonferencyjna pod nazwą „Regionalizm a globalizacja: zagrożenia, szanse, wyzwania”, Politechnika Lubelska Koło Naukowe Menedżerów, XVI Międzynarodowe Sympozjum Naukowe, Lublin 20-21 maja 2008, s. 104

¹⁵⁷ K. Rupik, *Planowanie marketingowe w zarządzaniu gminą*. Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego, Zeszyty Naukowe Nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 75, 2011, s. 419 [za:] A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, A. Zalewski (red.), Warszawa: Oficyna Wyd. SGH 2007, s. 28)

- 1) rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne,
- 2) kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, miasta itd.,
- 3) podnoszenie stopnia atrakcyjności i pozycji danego miejsca.”¹⁵⁸

„Pierwszą, powszechnie uznaną próbą połączenia ze sobą zagadnień administracji publicznej i *generic management*¹⁵⁹ były książki francuskiego inżyniera Henri Fayola: *Administration industrielle et générale* (1917) i *La doctrine administrative dans l'Etat* (1923). Fayol stworzył podstawy tzw. administracyjnej szkoły nauki zarządzania – drugiej szkoły w obrębie tej nauki, po *Scientific Management* Fredericka Winslowa Taylora, nastawionej na osiągnięcie jak najwyższej wydajności indywidualnej w sferze produkcyjnej. Fayol podkreślał występowanie funkcji administracyjnej obok funkcji odnoszących się do materiałów i maszyn. Funkcja administracyjna, wspólna dla wielkich podmiotów gospodarczych i jednostek publicznych, dotyczyła tylko personelu i opierała się na takich zasadach jak podział pracy, władza, dyscyplina, jedność wydawania poleceń, jedność kierownictwa, centralizacja, hierarchia, stabilizacja personelu oraz inicjatywa. Wyliczenie to, rzecz godna uwagi, nie odbiegało dalece od weberowskich cech racjonalnej biurokracji. Myśl Fayola – rozwinięta przez autorów anglosaskich, w szczególności Amerykanina Luthera Halseya Gulicka, który stworzył formułę działalności administracyjnej POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting) i Anglika Lyndalla Urwicka – wywarła w latach trzydziestych XX w. znaczny wpływ na modernizację administracji centralnej w wielu państwach europejskich, w tym w II Rzeczypospolitej. Jej efektem były próby rozdziału nie tylko sfery polityki i administracji, ale również, wzorem armii, „linii” i „sztabu”: „sztab” (jako aparat pomocniczy decydentów takich jak premier, którego rolę szczególnie wówczas podkreślano, oraz ministrowie) miał być zorganizowany w sposób znacznie bardziej elastyczny od „linii” (jako aparatu wykonawczego). Następnie te klasyczne podejścia zostały zastąpione przez nowsze ujęcia public management, uwzględniające, w ślad za *generic management*, aspekty takie jak właściwe *human relations* oraz nowe techniki komunikacji i przetwarzania danych, jak również, już poza *generic management*, interes publiczny i poddanie prawu, zgodnie z zasadą legalizmu. Public management, określane często jako nastawione na efekty zarządzanie sprawami publicznymi, stało się

¹⁵⁸ J. Witek, *Jakość życia jako punkt odniesienia do kształtowania koncepcji rozwoju miasta*, *Handel Wewnętrzny* 2016, 5 (364):324-334, s. 328

¹⁵⁹ *Generic management* – inaczej zarządzanie ogólne, w skład którego wchodzi pięć dziedzin: przywództwo, zarządzanie otoczeniem, zarządzanie relacjami, zarządzanie wiedzą oraz praktykę zarządzania.

żywym przedmiotem zainteresowania określonych organizacji międzynarodowych, zwłaszcza OECD, Banku Światowego i IMF.”¹⁶⁰

„Fala rynkowych reform administracyjnych pojawiła się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, początkowo w krajach anglojęzycznych i państwach skandynawskich. (...) Podstawę tych reform konstituowało, z jednej strony, pragmatyczne przekonanie o konieczności ograniczenia nazbyt kosztownego i niesprawnego modelu państwa dobrobytu, z drugiej zaś było to silne ideologiczne przekonanie o konieczności wprowadzenia do sektora publicznego logiki charakterystycznej dla wolnego rynku oraz wykorzystania nowych technologii informatycznych do świadczenia usług publicznych. Paradygmat zarządzania publicznego zyskał szczególne znaczenie w państwach opartych na systemach politycznych o charakterze większościowym (np. Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania, USA), systemach administracyjnych o wysokim poziomie centralizacji (np. Nowa Zelandia, Wielka Brytania), a także w tych kręgach kulturowych, w których promuje się indywidualizm i przedsiębiorczość oraz mocno eksponuje służebność rządu i jego administracji wobec obywateli (np. Nowa Zelandia, Wielka Brytania, USA) (Pollitt, Thiel, Homburg 2007).”¹⁶¹

Jednak istotnym wydaje się fakt, że formalnie NPM zostało ubrane w format koncepcji zarządzania na początku lat 90-tych XX wieku przez Christophe’a Hooda (1991) i zostało opisane jako swego rodzaju polityka zmian sfery rynku instytucji publicznych, zmierzających do wzrostu ich efektywności i skuteczności. Miało to być oparte o przesłanki menadżerskiego podejścia do zarządzania; standardy i mierniki działalności; nacisk na kontrolę wyników działalności; decentralizację jednostek sektora publicznego oraz nacisk na dyscyplinę i oszczędności posiadanych zasobów.

„Rozbudowaną charakterystykę omawianej koncepcji zaproponował Donald F. Kettl, podając główne założenia tego modelu zarządczego, tj.:

1. Wydajność (productivity), czyli wzrost liczby usług przy jednoczesnym zmniejszeniu wydatków na realizację szerszej palety ofertowej.
2. Urynkowienie (marketization) – eliminacja patologii biurokracji za pomocą mechanizmów rynkowych.

¹⁶⁰ H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, Zarządzanie Publiczne 2007, 01, s. 12

¹⁶¹ S. Mazur, K. Olejniczak, op. cit., s. 32

3. Orientacja na usługi (service orientation), czyli zmiana podejścia zarządczego na oparte o budowanie wartości dla interesariuszy – klientów – mieszkańców.
4. Decentralizacja (decentralization), czyli zwiększenie efektywności w zakresie świadczenia usług publicznych i realizowania programów.
5. Polityka publiczna (public policy), czyli ulepszenie administracji w tworzeniu i implementacji polityk miejskich.
6. Odpowiedzialność za wyniki (accountability for results), czyli zwiększanie potencjału administracji w dostarczaniu jak najbardziej oczekiwanych przez mieszkańców usług.”¹⁶²

Tym samym można powiedzieć, że „wyróżnikami nowego zarządzania publicznego stały się trzy typy działań mających na celu:

1. Zmianę sposobu postępowania państwa i władzy publicznej (redukcję wielkości/wydatków sektora publicznego, prywatyzację, deregulację, demonopolizację i debiurokratyzację, decentralizację władzy i odpowiedzialności, w tym powoływanie agencji wykonawczych.
2. Wykorzystanie instrumentów rynkowych w zarządzaniu sektorem publicznym (wewnętrzna konkurencja, quasi-rynki, wprowadzenie elastycznych mechanizmów wynagradzania powiązanych z jakością wykonywanej pracy oraz indywidualne umowy o pracę, zerwanie z ciągłością zatrudnienia w służbie cywilnej, elastyczne i zdecentralizowane mechanizmy zarządzania finansowego, zdecentralizowany system zarządzania zasobami ludzkimi, przejście od zarządzania hierarchicznego do zarządzania poprzez kontrakty).
3. Podniesienie jakości usług publicznych (w tym poprawę ich dostępności, responsywność względem użytkowników, szerokie wykorzystanie technologii informatycznych, w szczególności internetowych, w zakresie audytu, zakupów, płatności i prowadzenia rejestrów, ewaluację polityk i programów publicznych).”¹⁶³

Nowe zarządzanie publiczne nie stanowi pewnej pełnej odpowiedzi na wyzwania zarządcze samorządów. Nie ma ono charakteru kompleksowego, powszechnego modelu

¹⁶² M. Kalisiak-Mędelska, *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2015, s. 60-61

¹⁶³ Ibidem, s. 33

zarządzania sektorem publicznym. Jest jednak swego rodzaju warsztatem narzędziowym, z którego można korzystać stosownie do zdiagnozowanych wyzwań – albo w całym zakresie funkcjonowania JST czy organizacji – bądź wybranych jej sferach. Może to spowodować komplikacje w procesach zarządzania, dlatego warto do modelu podchodzić strategicznie, a nie wyłącznie fasadowo.¹⁶⁴ „Trzeba wyraźnie zaakcentować, iż sukces każdej organizacji, która wykonuje działania w zakresie szeroko rozumianych spraw publicznych, uzależniony jest w dużej mierze nie tylko od dobrze opracowanego planu działania, ale także od jakości zasobów osobowych w niej funkcjonujących. (...) W przypadku funkcjonowania administracji publicznej w duchu NPM priorytetem jest osiągnięcie zamierzonych celów, a także sprawowanie właściwej kontroli wraz z przyjęciem odpowiedzialności za wyniki”.¹⁶⁵

Jednak niezaprzeczalnym jest fakt, że „odejście od modelu biurokracji stworzonego przez Maxa Webera do zarządzania menadżerskiego i partycypacyjnego wzmocniło pozycję klienta oraz wyartykułowało potrzebę wykorzystania instrumentów marketingowych, wśród których szczególną rolę należy przypisać promocji. W paradygmacie nowego zarządzania publicznego (New Public Management – NPM) obywatele postrzegani są w kategorii klientów, względem których urzędnicy pełnią służebną rolę.”¹⁶⁶ Model administracji weberowskiej ma konstrukcję nakazowo-rozdzielczą, nie uwzględniającą w zasadzie komunikatów czy sugestii, a nawet presji zewnętrznej. Mechanizmy zbierania uwag opinii są zazwyczaj silnie rozbudowane, ale organizacje w gruncie rzeczy nie podejmują ich analizy. Instytucje weberowskie nie dzielą się wiedzą i nie dążą do poprawy jakości pracy w celu wzrostu zadowolenia klienta. Takiej administracji grozi przeregulowanie, zbytnie rozbudowanie procedur i zawężenie ram funkcjonowania do zasad określonych w statutach, regulaminach czy procedurach. Doskonale widać tutaj komunikowanie bez sprzężenia zwrotnego.¹⁶⁷

Analizując zagadnienia dotyczące nowego zarządzania publicznego, można wyróżnić dwa nurty. Pierwszy obejmuje „wykonywanie zadań publicznych z wykorzystaniem mechanizmów rynkowych i wprowadzenie technik menadżerskich do

¹⁶⁴ M. Grzebyk, P. Filip, op. cit. s. 185

¹⁶⁵ P. Romaniuk. *Skuteczność zarządzania publicznego w kontekście idei zarządzania humanistycznego w podmiotach administracji publicznej*, Olsztyn: Studia Prawnoustrojowe 45, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski 2019; s. 245-246

¹⁶⁶ W. Kuźniar, M. Kawa, *Komunikacja marketingowa w jednostkach terytorialnych – od jednokierunkowego oddziaływania do interaktywnego dialogu*, *Handel Wewnętrzny* 2018; 4(375):49-59 (tom II), s. 50

¹⁶⁷ S. Mazur, K. Olejniczak, op. cit., s. 29-32

zarządzania w sektorze publicznym (...). Do instrumentów nowego zarządzania publicznego, związanych z usługami publicznymi, należy zaliczyć orientację na klienta, orientację na rezultaty, racjonalizację struktur organizacyjnych, mierzenie działalności, rozwój mechanizmów rozliczalności, a także doskonalenie świadczenia usług publicznych oraz zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej (m.in. standardy z grupy ISO-9000) (...). Nastąpiła zmiana strategii zapewniania obywatelom usług publicznych z modelu kontroli i nakazów, dostarczania usług przez podległe hierarchicznie podmioty, do zapewnienia ich przez rynek (m.in. prywatyzacja przedsiębiorstw publicznych lub świadczenie usług przez podmioty prywatne) (...). Popularne stało się zlecenie przez administrację publiczną wykonywania zadań publicznych podmiotom sektora prywatnego, określane mianem outsourcingu (...).¹⁶⁸

Drugi nurt odzwierciedla koncepcja nowego zarządzania publicznego oparta na wysokiej jakości realizowanych zadań w myśl, której „postuluje przyjęcie takiego systemu obiegu informacji, aby zapewnić wysoką jakość komunikowania zadań, które zostały ustanowione w powiązaniu z potrzebami i oczekiwaniami społeczeństwa. Zakłada ona wykorzystanie wiedzy i umiejętności wysoko wykwalifikowanych menedżerów. Ponadto kładzie nacisk na pomiar jakości pracy i zadowolenia klienta.”¹⁶⁹ W tym kontekście „*nowe zarządzanie publiczne* wskazuje na konieczność opracowania i wykorzystywania jasno sprecyzowanych standardów i mierników działalności i realizacji zadań oraz wykorzystania narzędzi kontrolnych. (...) Tak więc *nowe zarządzanie publiczne* promuje ideę tzw. 3E, czyli ocenę gospodarności (economy), wydajności (efficiency) oraz skuteczności (effectiveness).”¹⁷⁰

Niezależnie od przyjętej koncepcji, „osoby do realizacji zamierzeń NPM wymienia się najczęściej: racjonalizację zatrudnienia, zwiększenie autonomii menedżerów, partnerstwo publiczno-prywatne, prywatyzację, planowanie strategiczne, benchmarking, reengineering, kontraktowanie, kontrolę kosztów i efektywności, budżetowanie wyników, zarządzanie wynikami, zarządzanie jakością, zarządzanie przedsiębiorcze, opłaty za usługi, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianami”¹⁷¹

¹⁶⁸ A. Perska-Temblowska, *Wybory strategiczne gmin w zakresie sposobu świadczenia usług publicznych*, *Handel Wewnętrzny* 2017; 3(368):351-360 (tom I); s. 354

¹⁶⁹ B. Filipiak, *Efektywność w zarządzaniu finansami samorządowymi. Skutek kryzysu czy obiektywna konieczność?* *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego* 2011, nr 10, s. 223

¹⁷⁰ *Ibidem*, s. 225

¹⁷¹ B. Detyna, *Zintegrowany system zarządzania w administracji samorządowej na tle współczesnych wyzwań gospodarki*, *Economic And Regional Studies Studia Ekonomiczne i Regionalne* 2016 Volume 9, No. 1, s. 19-20

Nowe zarządzanie publiczne szczególnie nacisk kładzie na decentralizację, która przyjmować może dwie postaci. Może polegać na przekazywaniu zadań administracji centralnej na niższe jej szczeble w postaci tzw. zadań zleconych administracji rządowej albo ustawowego przypisania konkretnych zadań samorządowi terytorialnemu. Niestety ostatnimi czasy bez skompensowania tego po stronie dochodowej. Drugi rodzaj decentralizacji polega na przekazywaniu zadań organizacjom pozarządowym i innym podmiotom zewnętrznym. JST coraz chętniej przekazują swoje zadania własne, m.in. z zakresu pomocy społecznej, stowarzyszeniom oraz fundacjom. Te, mając wieloletnie doświadczenie w działalności „blisko ludzi”, a także nie będąc obciążone sformalizowanymi algorytmami działania, znacznie lepiej realizują zlecone zadania. Dodatkowym atutem, z punktu widzenia zlecającego, jest wykorzystywanie w trakcie realizacji zadań własnych zasobów. Pozostałą część środków organizacja realizująca zlecenie musi zapewnić ze środków własnych, a więc bardzo często ze środków pochodzących od darczyńców i sponsorów. Sytuacja taka jest korzystna zarówno z punktu widzenia samorządu (który skupia się na kontroli wykonywania zleconego zadania, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów i zasobów), jak i beneficjentów danego zadania (dzięki realizacji zadania przez wyspecjalizowane jednostki tzw. trzeciego sektora możliwa jest profesjonalizacja działań i działanie „bliżej ludzi”).

Analizując literaturę, ale także śledząc realnie działania różnych podmiotów administracji wskazać można szerokie spektrum instrumentów nowego zarządzania publicznego, co zobrazowane zostało w Tabeli 4. I choć jak proponuje H. Izdebski „przedstawiając NPM, trzeba obecnie używać czasu przeszłego – mimo że, (...) wiele jego elementów, takich jak zwracanie uwagi na aspekty finansowe, kwantyfikację w sferze zadań i efektów ich wykonywania, outsourcing czy zarządzanie jakością w administracji publicznej, zachowuje swoją aktualność.”¹⁷², to warto czynić z tych instrumentów użytek lub punkt referencyjny, pozwalający określić dojrzałość zarządczą organizacji.

„*Nowe zarządzanie publiczne* dużą uwagę poświęca zwiększeniu roli społeczeństwa w podejmowaniu decyzji. Postulat ten jest najszerzej realizowany na poziomie samorządu terytorialnego, a postulowana przez NPM demokratyzacja społeczeństwa jest w sposób najbardziej widoczny zbieżna z postulatami koncepcji współzrządzenia publicznego, czyli *public governance*, któremu poświęcono kolejny

¹⁷² H. Izdebski, op. cit., s. 14

podrozdział. Wracając jednak do *nowego zarządzania publicznego* należy wskazać szereg charakteryzujących go elementów, takich jak: (...)

- budżety zadaniowe,
- systemy zarządzania jakością,
- rozwiązania outsourcingowe,
- kodeksy etyczne pracowników,
- przejrzyste zasady finansowania zadań publicznych,
- jakość informacji publicznej,
- ewaluację zarządzania.”¹⁷³

Tabela 4. Spektrum instrumentów nowego zarządzania publicznego

Kategoria instrumentu	Instrument
1. Promowanie zachowań etycznych	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wolność zarządzania przy jednoczesnym przestrzeganiu norm etyki ▶ Egzekwowanie postaw etycznych
2. Zmiany w kulturze organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kultura uczenia się organizacji ▶ Wzrost znaczenia szkoleń ▶ Popularyzacja stosowania logo ▶ Określenie misji organizacji ▶ Wzorzec pracownika ▶ Strategia komunikacji społecznej ▶ Popularyzacja stosowania technologii informatycznych
3. Decentralizacja polityczna	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Powierzenie zadań jednostkom administracyjnym niższego szczebla ▶ Przekazanie zadań sektorom niepublicznym
4. Rozdział strefy politycznej i administracyjnej	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tworzenie agencji wykonawczych ▶ Instytucja menedżera miasta
5. Zmiana zasad realizacji programów polityki publicznej	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Podatkowe instrumenty wsparcia ▶ Kredyty i ubezpieczenia ▶ Finansowanie z budżetu państw
6. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analiza opinii klienta w celu poprawy jakości świadczonej usługi ▶ Wprowadzenie udogodnień dla klienta urzędu ▶ E-urząd, czyli internetowy dostęp do usług
7. Orientacja na wynik	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zależność wysokości wynagrodzenia pracownika od wyniku jego pracy ▶ Podnoszenie jakości procedur sporządzania umów
8. Racjonalizacja struktur organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redukcja struktur zarządzania ▶ Redukcja zatrudnienia ▶ Zarządzanie jakością ▶ Tworzenie sieciowych form organizacji
9. Menedżerski sposób zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontrakty menedżerskie ▶ Premiowanie wyników pracy ▶ Wyznaczanie jasno określonych celów działania ▶ Niezależność w podejmowaniu decyzji ▶ Wzocnienie pozycji lidera ▶ Przywiązanie większej uwagi do tzw. cech miękkich i doświadczenia zawodowego ▶ Wzrost rotacji pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych
10. Elastyczne zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elastyczne formy zatrudnienia ▶ Rezygnacja z ramowych godzin pracy ▶ Wykorzystywanie narzędzi rekrutacji ▶ Zróżnicowanie wysokości wynagrodzenia pracowników tego samego szczebla ▶ Obniżenie szczebla negocjowania warunków zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Marona w: *Zakres wykorzystania narzędzi zarządzania publicznego przez wybrane urzędy miast w Polsce w kontekście obsługi inwestorów*¹⁷⁴

¹⁷³ B. Marona, *Zakres wykorzystania narzędzi zarządzania publicznego przez wybrane urzędy miast w Polsce w kontekście obsługi inwestorów*, Zarządzanie i Finanse / Journal of Management and Finance 2015, Vol. 12, No. 4, s. 279

¹⁷⁴ D. Stefańska, *Implementacja Reform Nowego Zarządzania Publicznego Na Przykładzie Stanów Zjednoczonych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2019, Zarządzanie Nr 33, s. 253-254

Nowe zarządzanie publiczne otworzyło zupełnie nowe obszary rozwoju jednostek publicznych, stało się motywatorem zmian organizacji, które realizują cele publiczne. Zaczęły one sięgać po adaptowane narzędzia zarządcze i komunikacyjne, stosowane w sferze rynkowej – komercyjnej i jednocześnie otwierać się na informacje zwrotne z otoczenia. Niestety nowe zarządzanie publiczne nie postrzega przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy jako potencjalnych współzarządzających konkretnymi sferami życia lokalnych wspólnot, co służyłoby budowaniu silnych fundamentów tożsamościowych. Dlatego z czasem rozwijać zaczęła się koncepcja public governance, która poprzez zmianę sposobu postrzegania mieszkańców, wpływa na radykając zmianę modelu komunikacji i co równie ważne „polega na samodzielnym osiągnięciu założonych celów i osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację.”¹⁷⁵

2.1.3. *Public governance* jako podstawa nowoczesnej komunikacji marketingowej z interesariuszami

Pomimo rozwoju cywilizacyjnego nadal mamy do czynienia z negatywnym odbiorem dużych struktur administracji publicznej przy jednoczesnym oczekiwaniu szybkiej i sprawnej interwencji w określonych sytuacjach. Wnioskować zatem można, że optymalna wielkość struktur może być trudna do określenia. Kluczowe będzie zatem odpowiednie informowanie, ale również włączenie interesariuszy w procesy decyzyjne JST, co sprzyjać może rozumieniu celowości utrzymywania określonej wielkości tych struktur.¹⁷⁶ „Dostrzegane niedoskonałości koncepcji NPM przyspieszyło rozwój koncepcji współzrządzenia publicznego (*Public Governance* – PG), w której zaakcentowana została między innymi większa wspólnotowość w funkcjonowaniu władz publicznych, otwartość i przejrzystość instytucji publicznych, a także sieciowy model funkcjonowania ośrodków decyzyjnych. O ile w NPM obywatele traktowani są jak konsumenci, to w PG traktuje się ich jak interesariuszy, partnerów, którzy nie są

¹⁷⁵ M. Kogut-Jaworska, A. Smalec, *Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym Wybrane aspekty zarządzania i finansowania*, Kraków-Legionowo: edu-Libri 2018, s.14

¹⁷⁶ A. Kargol-Wasiluk, *Public governance jako wyzwanie dla współczesnego państwa*, *Polityka ekonomiczna* 2011, 166, s. 247

zwykłymi klientami, lecz stanowią część składową życia społeczeństwa, uczestniczącą w rozwiązywaniu problemów zbiorowych, partycypując w tworzeniu usług.”¹⁷⁷

Ponieważ literatura na temat *governance* staje się coraz obszerniejsza, „wydaje się zatem słuszne, by określić charakterystyczne cechy *public governance*, tak jak to uczynili B. Guy Peters i J. Pierre. Wyróżnili oni następujące jego cechy:

- dominacja sieci – dominacja nie formalnych instytucji, ale amorficznego zbioru; aktorów, wpływających na to, jakie i w jaki sposób dobra publiczne i usługi będą dostarczane,
- malejąca zdolność państwa do sprawowania bezpośredniej kontroli;
- łączenie zasobów publicznych i prywatnych,
- korzystanie z różnorodnych instrumentów.”¹⁷⁸

Jeśli zaś chodzi o samo pojęcie zarządzania publicznego, to ma ono w literaturze przynajmniej cztery znaczenia:

- „zarządzanie publiczne w znaczeniu czynnościowym, obejmujące aktywność służb publicznych oraz polityków,
- zarządzanie publiczne jako zestaw działań zarządczych odnoszących się do struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze,
- zarządzanie publiczne odnoszące się zwykle do zarządzania systemem organizacji publicznych,
- zarządzanie publiczne jako subdyscyplina nauki o zarządzaniu oraz dydaktyki szkoły wyższej.”¹⁷⁹

W kontekście tematyki niniejszej dysertacji niewątpliwie ta druga odnosząca się do struktur i procesów ma najistotniejsze znaczenie. Warto przy tym zwrócić uwagę, że „pełna realizacja koncepcji *governance* jest raczej trudna, ale nawet w minimalnym zakresie pozwala na ograniczenie hamującej rozwój społeczno-gospodarczy nadmiernej regulacji, eliminację krótkowzrocznego zarządzania i negatywnej presji grup interesów. Oddziałuje ona wielopłaszczyznowo, niwelując tym samym skutki zawodności państwa. Przestrzeganie swoistego kodeksu zasad *governance* może w niemałym stopniu wzmocnić skuteczność funkcjonowania rynku”.¹⁸⁰ Dzięki temu „administracja publiczna,

¹⁷⁷ W. Kuźniar, M. Kawa, op. cit., s. 51

¹⁷⁸ A. Kargol-Wasiluk, op. cit., s. 252

¹⁷⁹ H. Sasinowski, *Zarządzanie publiczne jako element innowacyjności w warunkach gospodarki rynkowej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2015, Tom XVI, Zeszyt 12, część I, s. 193

¹⁸⁰ M. Kalisiak-Mędelska, op. cit., s. 68

wbrew obiegowej opinii, nie powinna być utożsamiana jedynie ze zbiurokratyzowanymi sztywnymi i hierarchicznymi strukturami, w ramach których realizowane są zadania publiczne, których odbiorcą jest *petent*.¹⁸¹

Warto przy tym dodać, że łaciński źródłosłów terminu administracja, to *ministrare*, czyli służyć, bądź *administrare*, czyli obsługiwać, zarządzać. Ma ona więc pomocniczy, usługowy charakter. Administrowanie nie jest tożsame z rządzeniem (łac. *gubernare*) i dlatego trzeba pamiętać, że ma ona co do zasady organizatorski i wykonawczy charakter. Jej funkcją jest organizowanie i wykonywanie zadań służących zaspokajaniu potrzeb lokalnej społeczności, a nie rządzenie (*gubernare*).

„Zarządzanie publiczne – oprócz metod i technik właściwych dla całej dyscypliny – wykorzystuje takie metody, jak mapa relacji, badająca procesy integracji środowisk lokalnych i społecznego aktywizowania obywateli, czy publiczne zarządzanie strategiczne.”¹⁸² Jak pisze A. Sztando „początkowo zarządzanie publiczne odnoszono tylko do pojedynczych instytucji publicznych, które mają osiągnąć jakieś cele. W nowszych ujęciach odnosi się je także do grup takich instytucji tworzących dany system lub zbiór, jednorodny funkcjonalnie lub strukturalnie, który traktuje się również jak dążącą do czegoś organizację. Podejścia takie miały i mają w części sytuacji uzasadnienie, od niedawna jednak kategoria zarządzania przestaje być nie tylko wyłącznym dominium biznesu, ale także organizacji tworzących spójne systemy”.¹⁸³ Według Petersa (2012) zarządzanie publiczne może być również realizowane poprzez wykorzystanie tradycyjnych metod o charakterze hierarchicznym, co oznacza, że fundamenty takiego współrzędzenia tkwią w koncepcji rządów tradycyjnych (scentralizowanych i autokratycznych). Tak jest w wielu krajach. Tradycyjne metody są stosowane np. w sferze podatków, regulacji działalności gospodarczej, nawet w krajach, w których występują silne tendencje do zarządzania z wykorzystaniem bardziej interaktywnych mechanizmów. Dzieje się tak dlatego, że dany model rządzenia może nie być odpowiedni dla każdego systemu politycznego czy każdej polityki publicznej.¹⁸⁴

¹⁸¹ J. Przywojska, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich 2014, s. 43

¹⁸² B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, Zarządzanie Publiczne 2005, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego nr 1, s. 19

¹⁸³ A. Sztando, *Innowacje i innowacyjność lokalna w ponadlokalnej perspektywie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2017, nr 467, s. 236

¹⁸⁴ M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, A. Kargol-Wasiluk, *Good Governance and Institutional Quality of Public Sector: Theoretical and Empirical Implications*, European Research Studies 2020 Journal Volume XXIII, Issue 2, s. 539

„Koncepcja zarządzania publicznego jest wielką szansą na realizację przez samorząd terytorialny jego misji. Przede wszystkim chodzi o realizację zadań własnych na szczeblu lokalnym. Przy rozwiązywaniu tej kategorii spraw niezbędnym elementem jest współpraca z podmiotami spoza systemu administracji publicznej, które będą uczestniczyły w realizacji zadań samorządu w demokratycznym państwie prawa, tak samo jak nieodzownym elementem jest udział społeczeństwa w sprawowaniu władzy.”¹⁸⁵

Podjmując analizę koncepcji *new public governance* zwrócić należy uwagę na to, iż z jej założeń wynika również rozproszenie uprawnień władczych w systemie oraz obniżenie poziomu sterowności procesów rządzenia, które wynika ze współuczestniczenia w nim wielu aktorów o zróżnicowanych statusach, celach i interesach¹⁸⁶. Z punktu widzenia ekonomicznego nie do pominięcia jest fakt, że prowadzenie procesów współzarządczych odznacza się wyższymi kosztami transakcyjnymi oraz wydłużeniem procesów decyzyjnych, co jest spowodowane rozbudowanymi procesami konsultacyjnymi i uzgodnieniowymi.¹⁸⁷ Główni aktorzy zaangażowani w zarządzanie publiczne¹⁸⁸ obejmują jednostki, obywateli, organizacje i systemy organizacji w sektorach publicznym, prywatnym i non-profit.

New Public Management przełamuje schemat postrzegania administracji jako wyłącznego decydującego o zakresie i sposobach realizacji przedsięwzięć JST na rzecz pełnienia roli przewodnika, inspiratora, partnera – zarządzanie odbywa się wielopoziomowo z konkretnie zdefiniowanymi zakresami i poziomami decyzyjności.¹⁸⁹ W krajach wysoko rozwiniętych *public governance* stało się w zasadzie fundamentem działań administracji, która radzi sobie ze złożonością i dużym skomplikowaniem usług społecznych oferowanych mieszkańcom.¹⁹⁰ S. P. Osborne dokonał ciekawego

¹⁸⁵ St. Wrzosek, *Znaczenie koncepcji zarządzania publicznego w realizacji misji samorządu terytorialnego*; *Studia Iuridica LXXXV*; s. 58

¹⁸⁶ „Proces włączania obywateli w proces decyzyjny jednostek administracji publicznej musi przebiegać równoległe z obecnością odpowiedzialnego partnera dla interesariuszy”¹⁸⁶, co bardzo mocno łączy się ze złożonym charakterem nadawcy, jakim jest JST. Komórki, jednostki i inne agendy tworzące JST winny rozważyć, czy każda z grup interesariuszy ma odpowiedzialnego opiekuna procesów komunikacyjnych [za:] D. Jánošová, T. Jobczyk, *Komunikacja marketingowa w kontekście społecznej odpowiedzialności administracji publicznej*, ZN WSH Zarządzanie 2020 (3), s. 59

¹⁸⁷ S. Mazur, K. Olejniczak, op. cit., s. 36-37

¹⁸⁸ Interesariusze nie uczestniczą w pełni we współtworzeniu wartości, jeżeli nie osiągają własnych korzyści, a najlepsze efekty współtworzenia wartości można osiągnąć przy skupieniu się na doświadczeniach wszystkich interesariuszy [za:] *Implications of the use of artificial intelligence in public governance*, A systematic literature review and a research agenda, A. Zuiderwijk, Yu-Che Chen, F. Salem, *Government Information Quarterly*, Volume 38, Issue 3, July 2021, s.3

¹⁸⁹ M. Kalisiak-Mędelska, op. cit., s. 71

¹⁹⁰ W. Rudolf, *Rozwój zarządzania publicznego*, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica* 2011, 261, s. 411-412

i obrazowego zestawienia wszystkich koncepcji w publicznym zarządzaniu, co prezentuje Tabela 5. Dzięki temu zwrócić można uwagę na mniej lub bardziej subtelne różnice w podejściu do zarządzania sferą publiczną. Jednocześnie analizując je, dochodzi się do wniosku, iż stopień w jakim możliwe będzie wdrożenie tych koncepcji zależy zarówno od rozwoju państwa, danej społeczności, ale także dojrzałości i gotowości zarządzających daną JST. Zagadnienia związane z zarządzaniem znajdują odzwierciedlenie w strategicznych dokumentach Unii Europejskiej, gdzie podkreśla się, że najbardziej pożądanym kierunkiem zmian jest systematyczne przełamywanie alienacji administracji publicznej od obywateli. Władze odpowiedzialne społecznie, wykorzystując dostępne narzędzia komunikacji marketingowej i profesjonalne zarządzanie takimi narzędziami, muszą motywować obywatela do angażowania się w sprawy publiczne.¹⁹¹

Tabela 5. Podstawowe elementy New Public Governace w porównaniu z New public Management i Public Administration

Kluczowe elementy / Paradygmat	Podstawy teoretyczne	Charakter państwa	Koncentracja uwagi	Położenie nacisku na	Mechanizm alokacji zasobów	Typ systemu usług	Baza wartości
Administracja Publiczna (Public Administration - PA)	Nauka o polityce, polityka publiczna	Unitarne	System polityczny	Tworzenie polityki i jej wdrażanie	Hierarhia	Zamknięty	Etos sektora publicznego
Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management - NPM)	Teoria racjonalnego wyboru Teoria wyboru publicznego, Nauki o zarządzaniu	Regulacyjne	Organizacja	Zarządzanie zasobami organizacji oraz rezultaty	Rynek oraz kontrakty (w rozumieniu klasycznym i neoklasycznym)	Otwarty w sposób racjonalny	Skuteczność konkurencji oraz miejsce na rynku
Nowe Współzrządzenie/ Współzarządzanie Publiczne (New Public Governace - NPG)	Teoria instytucjonalna i teoria sieci	Pluralistyczne	Organizacja w otoczeniu	Negocjowanie wartości, treści i relacji	Sieci powiązań i kontrakty partnerskie	Otwarto-zamknięty	Rozproszona

Źródło: S. P. Osborne, Introduction. The (New) Public Governace: A Suitable Case for Treatment?, [w:] The New Public Governace? Emerging Perspective on Theory and Practice of Public Governace, ed. S. P. Osborne, ROUTLEDGE, London and New York 2010, s. 10

„Analizując istotę zarządzania publicznego, trafnie podkreśla się, że jest ono ściśle i nierozdzielnie powiązane z polityką, prawem i szerzej – ze społeczeństwem obywatelskim oraz że dominuje w nim logika wyboru publicznego. Innymi słowy,

¹⁹¹ D. Jánošová, T. Jobczyk, op. cit., s. 58

zarządzanie to charakteryzuje uwzględnianie efektywności społecznej i politycznej oraz efektywności ekonomicznej wyborów dokonywanych w sektorze publicznym.”¹⁹² Ponieważ dalsze rozważania prezentowane w pracy oraz badania empiryczne dotyczą samorządów działających w Polsce zasadnym wydaje się ocena stopnia ich dojrzałości, w tym gotowości do implementowania działań stosowanych w krajach wysokorozwiniętych.

Charakterystyczne dla najnowszej w tym zestawieniu koncepcji *New Public Governance* jest współrzędzenie, wyrażone włączaniem interesariuszy w procesy zarządcze. „W praktyce stosuje się zatem wiele różnych instrumentów i technik włączania obywateli w decydowanie o sprawach publicznych. Warto wymienić jedynie, że w literaturze polskojęzycznej obszerną typologię technik komunikowania się z obywatelami oraz ich przykłady przedstawili autorzy publikacji *Komunikacja i współpraca sektorów w gminie* oraz autorzy programu *Monitoring Aktywności Lokalnej*. Wśród doświadczeń zagranicznych bogatym katalogiem narzędzi partycypacyjnych posługuje się Międzynarodowe Stowarzyszenie na rzecz Partycypacji Publicznej.”¹⁹³

„Dokonując analizy głównych narzędzi realizacji koncepcji współzarządzania publicznego widać, że wspólnym mianownikiem stają się relacje bezpośrednie i komunikacja interaktywna. Wykorzystywane instrumenty powinny pozwalać na sterowanie relacjami sieci interesariuszy, gdzie interakcje stały się kluczowe.”¹⁹⁴ Jednakże, wola i możliwości wdrażania różnych koncepcji zarządczych, a tym samym włączania interesariuszy w sposób systemowy w zarządzanie strukturami samorządowymi, musi być rozpatrywane w połączeniu z ewolucją kompetencji JST. A w zasadzie wręcz wyodrębnieniem samorządów w systemie organizacyjnym państwa.

2.2. Ewolucja procesów zarządzania JST w Polsce

„Rok 1989 zapoczątkował w Polsce wiele zmian. Najistotniejszą z nich była niewątpliwie transformacja ustrojowa państwa. W grudniu 1989 r. zostały wprowadzone

¹⁹² B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Zarządzanie publiczne oparte na wartościach*, Społeczna Akademia Nauk; Studia i Monografie nr 118 2021, s. 15

¹⁹³ K. Noworól, A. Noworól, *Partycypacyjne narzędzia zarządzania publicznego*, *Zarządzanie Publiczne* 2009, 4(8) Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 98-99

¹⁹⁴ S. Mazur, *Ewolucja sfery publicznej i mechanizmów zarządzania publicznego w kontekście wytwarzania „wiedzy uwspólnionej”*, *Rocznik Lubuski* 2017, Tom 43, cz. 2, s. 17

zmiany w konstytucji, które gwarantowały demokratyczny system rządów i prawa obywatelskie. Transformacja wiązała się z szeregiem przemian społecznych oraz nową polityką gospodarczą państwa. Była też początkiem odrodzenia samorządu terytorialnego w Polsce.”¹⁹⁵ Przejście z systemu gospodarki centralnie sterowanej do państwa demokratycznego otworzyło zupełnie nowy rozdział w historii funkcjonowania samorządności w Polsce; rozpoczęła się profesjonalizacja usług publicznych, prywatyzacja działalności gospodarczej, ale przede wszystkim zmiana optyki patrzenia przez administrację na mieszkańców jak na klientów, a nie petentów.¹⁹⁶

Początkiem ewolucji, rozpoczętej pokojową rewolucją ustrojową kraju była ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym utworzyła samorząd terytorialny na szczeblu gminnym.¹⁹⁷ „Obecnie ustawa nosi tytuł „Ustawa o samorządzie gminnym” i opublikowana jest w Dz. U. z 2016 r., poz. 446 z późn. zm.”¹⁹⁸

Dalsza decentralizacja sektora publicznego nastąpiła w drodze tzw. reformy ustrojowej, którą przeprowadzono w 1998 roku. Jej efektem było utworzenie samorządu terytorialnego na szczeblu powiatowym¹⁹⁹ oraz wojewódzkim²⁰⁰. Ale jeszcze w 1990 roku wprowadzono tzw. pakiet samorządowy, który składał się z kilkunastu ustaw, które tworzyły podwaliny działania JST. Wśród nich znalazły się przepisy o terenowych organach rządowej administracji ogólnej,²⁰¹ tworząca struktury rządowej administracji centralnej na terenie samorządów i ustanawiająca relacje pomiędzy instytucjami, a także ustawa o pracownikach samorządowych, która rozpoczęła budowanie kadr administracji lokalnej – samorządowej.²⁰² Ponadto, pakiet zawierał również: ustawę z dnia 10 maja 1990 r. wprowadzającą nowe przepisy o samorządzie terytorialnym i ustawę o pracownikach samorządowych²⁰³, ustawę z dnia 17 maja 1990 r. o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organami gminy

¹⁹⁵ D. Teclaw, *Ewolucja samorządu terytorialnego w Polsce w latach 1989-1998*, Refleksje. Pismo naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM, 2015 | 12, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 127-142

¹⁹⁶ P. Sadura, *Od centralnego planowania do współzarządzania? Polski system edukacji w epoce zmiany paradygmatu administrowania*, Zarządzanie Publiczne Nr 1(35)/2016, s. 48

¹⁹⁷ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym [Dz. U. 1990 nr 16, poz. 95]

¹⁹⁸ Cz. Martysz, *Ewolucja podstaw prawnych organizacji i funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Uniwersytet Śląski w Katowicach Wydział Prawa i Administracji, Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190, Tom XVIII, Zeszyt 2, Część I, 2017, s.124

¹⁹⁹ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym [Dz. U. 1998 nr 91, poz. 578]

²⁰⁰ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim [Dz. U. 1998 nr 91, poz. 576]

²⁰¹ Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o terenowych organach rządowej administracji ogólnej [Dz. U. 1990, nr 21, poz. 123]

²⁰² Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych [Dz. U. 1990, nr 90, poz. 124]

²⁰³ Dz. U. 1990, nr 32, poz. 191

a organami administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw²⁰⁴, ustawę z dnia 24 maja 1990 r. o zmianie ustawy – kodeks postępowania administracyjnego²⁰⁵, ustawę z dnia 11 października 1991 r. o referendum gminnym²⁰⁶ oraz bardzo ważne przepisy w zakresie finansowania działalności JST – ustawę z dnia 14 grudnia 1990 r. o dochodach gmin i zasadach ich subwencjonowania²⁰⁷ (zastąpiona ustawą z dnia 10 grudnia 1993 r. o finansowaniu gmin²⁰⁸).

Dodatkowo, „pojęcie samorządu lokalnego zostało zdefiniowane m.in. w Europejskiej Karcie Samorządu Lokalnego. Zawiera ona następujące sformułowanie: „przez samorząd lokalny rozumie się prawo i rzeczywistą zdolność wspólnot lokalnych do regulowania i zarządzania, w ramach prawa, na ich własną odpowiedzialność i na rzecz ich ludności, istotną częścią spraw publicznych”, a opisane prawo „jest pełnione przez rady lub zgromadzenia złożone z członków, wybranych w głosowaniu wolnym, tajnym, równym, bezpośrednim i powszechnym i mogące zarządzać organami wykonawczymi, które przed nimi odpowiadają”.²⁰⁹ W ten sposób podkreślono znaczenie samorządów w całym europejskim systemie społeczno-gospodarczym, a dodatkowo w Polsce „samorządy zyskały znaczną, wyraźnie zaznaczoną i trwałą autonomię, czego wyrazem stała się „zasada samodzielności wynikająca z art. 16 ust. 2 i art. 165 konstytucji, w której określono zgodnie z tymi przepisami, iż jednostki samorządu terytorialnego są samodzielne, a samodzielność podlega ochronie sądowej. Osobowość prawna jednostek samorządu terytorialnego, konstytucyjnie przyznana, jest wyrazem roli samorządu w systemie władz publicznych. Konsekwencją przyznania jednostkom samorządu terytorialnego osobowości prawnej jest kolejna norma konstytucyjna, stanowiąca o przysługiwaniu prawa własności i innych praw majątkowych.”²¹⁰ Zaś „artykuł 15 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. stanowi, że „ustrój terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej”. decentralizacja oznacza wykonywanie zadań publicznych poprzez aparat administracyjny, zbudowany przez różne podmioty, charakteryzujący się niejednością

²⁰⁴ Dz. U. 1990, nr 34, poz. 198

²⁰⁵ Dz. U. 1990, nr 34, poz. 201

²⁰⁶ Dz. U. 1990, nr 110, poz. 473

²⁰⁷ Dz. U. 1990, nr 89, poz. 518

²⁰⁸ Dz. U. 1990, nr 129, poz. 600

²⁰⁹ Art. 3 pkt. 1 i 2 Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego. Dz. U. z 1994 roku, nr 124, poz. 607

²¹⁰ M. Mańka-Szulik, *Samorząd terytorialny jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2015, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 79 nr kol. 1930, s. 167-168

oraz wewnętrznie zróżnicowaną strukturą organizacyjną.”²¹¹, co bardzo silnie umocowuje JST w mechanizmach zarządzania państwem. Konstytucja RP ustanowiła również ważne, a wręcz kardynalne zasady dotyczące samorządów: „m.in. zasadę jawności działania organów publicznych oraz prawo do informacji publicznej. Zasadnicze znaczenie miał tutaj art. 61, wedle którego każdy obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. Ogólna regulacja konstytucyjna została uzupełniona przez ustawę o dostępie do informacji publicznej²¹² oraz odpowiednimi zmianami w ustawach samorządowych.”²¹³

Ważnym momentem w budowaniu mechanizmów funkcjonowania samorządów w Polsce było wprowadzenie kontroli finansowej oraz audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych²¹⁴. „Kontrola finansowa utożsamiana była z kontrolą wewnętrzną i dotyczyła procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych, a także gospodarowaniem mieniem. Od 2010 r. została ona zastąpiona kontrolą zarządczą.”²¹⁵ Rozumiana jest jako „ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.”²¹⁶ Kontrola zarządcza miała ustanowić ostatecznie uznanie skuteczności za podstawowe kryterium oceny działalności JST i koresponduje z założeniami projektodawcy zapisów o kontroli zarządczej, który wskazał, że jego zamiarem było przeorientowanie działań instytucji publicznych z kultury stosowania przepisów (administrowanie) na kulturę osiągania rezultatów.”²¹⁷ Dopełniającym było wprowadzenie norm jakości, jako standardów procesowych również dla sektora publicznego. „ISO 9000:2000 (polskie wydanie PN-ENISO 9000:2001) doprowadziła do uproszczenia standardów jakości. Wymogi tej normy w znacznej mierze czerpią

²¹¹ M. Gojny, *Kierunki rozwoju zarządzania jednostką samorządu terytorialnego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici doi: http://dx.doi.org/10.12775/aunc_zarz.2016.008 zarządzanie XLIII – nr 1 (2016), s. 115-116

²¹² Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej [Dz. U. z 2016 r., poz. 1764]

²¹³ Cz. Martysz, op cit., s.127

²¹⁴ Ustawa o finansach publicznych z 26 listopada 1998 r. Dz.U. 1998 nr 155, poz. 1014

²¹⁵ D. Budzeń, *Ewolucja systemu kontroli wewnętrznej w jednostkach samorządu terytorialnego na przestrzeni 25 lat samorządności w Polsce*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, Rok LXXVII – zeszyt 3 – 2015, s. 292

²¹⁶ Ibidem, s. 291

²¹⁷ I. Rosiek, *Planowanie strategiczne jednostki samorządu terytorialnego w modelu kontroli zarządczej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2015, tom XVI, zeszyt 4, część I, s. 29-43

z koncepcji orientacji na procesy. Bardzo duży nacisk w normie PN-EN ISO 9000:2001 położony został na dwa elementy: podejście procesowe i ukierunkowanie na klienta.”²¹⁸

„Wstąpienie 1 maja 2004 r. do Unii Europejskiej było dla Polski symbolicznym zakończeniem okresu transformacji ustrojowej. Przedtem instytucje naszego państwa przeszły przemiany włączające nas nie tylko do europejskiej wspólnoty, ale i do innych struktur międzynarodowych, zwłaszcza OECD (1996) i NATO (1999), co stanowiło kolejne kamienie milowe w tym procesie. (...) Po przystąpieniu do UE konieczne było pełne uruchomienie systemu absorpcji środków rozwojowych pochodzących z funduszy unijnych. W procesie ich wykorzystywania, a także wykorzystywania rozmaitych funduszy przedakcesyjnych i środków pomocowych w pierwszym okresie transformacji pojawiły się w administracji publicznej nie tylko nowe doświadczenia i kompetencje w zakresie programowania i ewaluacji programów publicznych, lecz także refleksja nad prowadzeniem polityk publicznych w ogóle.”²¹⁹

W całym procesie przemian, zwłaszcza w latach 90-tych XX wieku, „mówi się o zmianie koncepcji administracji publicznej: przejściu od pojmowania jej jako władzy publicznej do koncepcji „służby publicznej” oraz zmianie jej zasadniczej roli, którą ma być nie tyle biurokratyczne rządy co oparte na zupełnie innych zasadach zarządzanie.”²²⁰ „Samorządy lokalne funkcjonują obecnie w zupełnie nowych warunkach. Zmieniło się nie tylko otoczenie tych organizacji, ale także wzrosły wymagania otoczenia wobec władz lokalnych. Społeczności lokalne oczekują od władz samorządowych efektywnego zarządzania i podejmowania właściwych działań dotyczących rozwoju ich gmin”.²²¹

Wobec powyższego wyłania się nam obraz dość osobliwych warunków prowadzenia procesów zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego, który uwzględniać musi szereg czynników, ale także wymaga wielu obowiązkowych dokumentów. Wśród tych dokumentów są zarówno obligatoryjne, wymuszone przepisami prawa, a wręcz standaryzowane, ale także fakultatywne, które jednak przyjęły się już jako swego rodzaju standard. Dokumenty strategiczne wyznaczają ramy działania rozwojowego i jego kierunki, ale bez narzędzi korygujących na bieżąco sprawność

²¹⁸ Sz. Cyfert, W. Szumowski, *Dobre praktyki zarządzania w administracji samorządowej*, Nauki o Zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 4(25), 2015, s. 41-42

²¹⁹ J. Górniak, S. Mazur, op. cit., s. 9

²²⁰ Kasiński, M. (2011). Współczesne problemy rozwoju administracji publicznej w Polsce. *Annales. Etyka W Życiu Gospodarczym*, 14(1), 215–226. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.14.1.19>

²²¹ M. Grzebyk, P. Filip, Rola zarządzania w funkcjonowaniu samorządu gminnego, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* 2012, z. 29, s. 183

organizacji, wspierających efektywność zarządczą czy jakość zarządzania, nie można mówić o pełnym podejściu strategicznym.

Jednostki samorządu terytorialnego uzyskały w Polsce status bardzo istotnego elementu funkcjonowania całego państwa. Przez ustanowienie dla nich wielu zadań w zasadzie we wszystkich sferach życia publicznego, stały się instytucjami pierwszego kontaktu, odpowiedzialnymi za funkcjonowanie różnych terytoriów lokalnych, bezpośrednio realizującymi całą gamę usług społecznych (czasem w formie zadań zleconych administracji centralnej). JST przeszły ogromną ewolucję, jako że w ostatnich trzech dziesięcioleciach, zakres ich działalności ulegał ciągłemu poszerzaniu, a ostatnie lata postawiły przed tymi strukturami niezwykle wyzwania – pandemia covid-19 i działania wojenne Rosji w Ukrainie wymagały od samorządów niezwyklej innowacyjności, zwinności i sprawnego zarządzania na poziomie kryzysowym, co jeszcze bardziej uwidocznilo szczególne znaczenie komunikacji.

2.3. Specyfika zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego

„Potrzeby wspólnoty samorządowej (ogółu mieszkańców), muszą być zaspokajane przez jednostkę samorządu terytorialnego (...). Niemniej jednak gmina może i powinna „obsługiwać” także klientów reprezentujących inne rynki, jeśli takie działania przyniosą korzyść wspólnocie samorządowej (przyczynią się do realizacji celu nadrzędnego gminy). Ph. Kotler i inni wymieniają trzy zasadnicze rynki zewnętrzne: inwestorów, gości/turystów oraz mieszkańców/rezydentów. (...) Rynek potencjalnych mieszkańców/rezydentów może obejmować m.in. segmenty młodych rodzin o wysokich dochodach, studentów, emerytów, pracowników z określonymi kompetencjami, profesjonalistów w określonych dziedzinach (np. naukowcy fizycy), a także inwestorów traktowanych jako potencjalni rezydenci.”²²² Jednoznacznie wskazuje to na konieczność dokonywania segmentacji, która wymusza inne podejście zarządcze oraz komunikacyjne.

We współczesnej metodyce zarządzania rozwojem organizacji zaleca się stosowanie koncepcji zarządzania strategicznego, które winno być silnie powiązane z działaniami marketingowymi. w myśl tej koncepcji zarządzanie strategiczne jest przemyślanym, perspektywicznie zaplanowanym, skutecznie zorganizowanym

²²² K. Rupik, *Planowanie marketingowe w zarządzaniu gminą*, Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane Aspekty Marketingu Terytorialnego, Zeszyty Naukowe Nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 75, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s.450

i efektywnie realizowanym oraz stale kontrolowanym procesem formułowania i wdrażania strategii rozwoju organizacji. koncepcja ta skupia uwagę zarządzających organizacją na jak najlepszym wykorzystaniu własnych walorów i zasobów w długookresowej perspektywie. Chodzi tu o rozwój własnego (endogenicznego) potencjału, który w konsekwencji określa poziom atrakcyjności lokalizacyjnej i konkurencyjności organizacji w otoczeniu. Z kolei działania marketingowe wspomagają skuteczną i efektywną realizację ustaleń strategicznych.”²²³ Zwłaszcza, że „sposób zarządzania JST decyduje o skuteczności rozwiązywania problemów i standardzie życia danej społeczności lokalnej, co wiąże się z ogromną odpowiedzialnością władz samorządowych. (...) Uwzględniając rozwój nowych technologii, ciągły wzrost znaczenia informacji oraz budowanie społeczeństwa informacyjnego, dalsza ewolucja zarządzania organizacjami samorządowymi będzie prawdopodobnie ucieleśnieniem koncepcji organizacji uczącej się oraz zarządzania wiedzą. Cechą charakterystyczną organizacji uczącej się jest zasobność w kreowanie, pozyskiwanie oraz transfer wiedzy, a także modyfikowanie swego zachowania na nową wiedzę i jej wartość, co z pewnością usprawni proces wykrywania i naprawiania błędów.”²²⁴

Specyfika zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego nie ucieka zatem zasadom strategicznego zarządzania czy marketingu strategicznego i zarządzający takimi zbiorowościami – bez względu na jakim poziomie administracyjnym – winni brać pod uwagę, że proces ten przebiega w etapach. Wg J. J. Lambina jest pięć takich etapów, co obrazuje Tabela 6. Przechodząc przez nie konieczne jest posiadanie perspektywy zadań obligatoryjnie przypisanych do samorządu oraz świadomość faktu, iż budować przewagę konkurencyjną można albo w oparciu o wyjątkową realizację zadań obligatoryjnych, albo o wdrażanie rozwiązań i usług o charakterze dodatkowym. W praktyce samorządowej podejmowanie decyzji dotyczących złożonych i wielowymiarowych problemów często odbywa się w warunkach niepewności i niedoboru informacji. Widoczny jest poza tym brak umiejętności zastosowania metod, narzędzi i instrumentów wykorzystywanych do oceny lokalnych usług publicznych, w tym kosztów.²²⁵

²²³ M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, op. cit., s. 146

²²⁴ Magdalena Gojny* Kierunki rozwoju zarządzania jednostką samorządu terytorialnego; *acta univ. s. i. t. a. t. i. s. n. i. c. o. l. a. i. c. o. p. e. r. n. i. c. i.* DOI: http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2016.008 zarządzanie XLIII – nr 1 (2016); s. 123

²²⁵ M. Roszkowska, *Modele koordynacji lokalnych usług publicznych w kontekście ekonomii kosztów transakcyjnych*, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”* 2019 nr 1(37), s. 53

Tabela 6. Etapy realizacji marketingu strategicznego wg J.J. Lambina

MARKETING STRATEGICZNY Proces zorientowany na analizę	
ETAP I	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analiza potrzeb ▶ Zdefiniowanie rynków docelowych
ETAP II	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Segmentacja rynku ▶ Wybór rynków docelowych ▶ Pozycjonowanie oferty
ETAP III	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analiza okazji rynkowych ▶ Potencjał rynkowy i cykl życia produktu
ETAP IV	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analiza konkurencji ▶ Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej
ETAP V	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektowanie strategii rozwoju

Źródło: K. Wach-Grzybowska, *Podział strategii marketingowych w kontekście teorii marketingu strategicznego i operacyjnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2013, tom XIV – Zeszyt 2, s. 154 ²²⁶

„Zarządzanie strategiczne i marketing terytorialny mają wiele elementów wspólnych, elementy wyróżniające zaś uzupełniają się wzajemnie. Ich połączenie przyczynia się do powstania efektu synergii, co w konsekwencji wpływa na zwiększenie siły oddziaływania tegoż zarządzania na skalę i dynamikę procesów rozwojowych. elementami wspólnymi obu ujęć są: cele działania, pojęcie gminy jako podmiotu sterującego procesami rozwoju lokalnego, długookresowa perspektywa działania, etapy zarządzania (planowanie, wdrażanie i kontrola realizacji). Z kolei elementami je różniącymi są: obszary działania i stosowane instrumenty.”²²⁷

Zdarza się w dalszym ciągu, że zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego oparte jest bardziej o bieżące potrzeby polityczne, a podejmowane działania mają charakter „odpowiedzi politycznych”. Nie ma to charakteru zarządzania strategicznego. Jednakże, dla JST naczelnym dokumentem zarządzania strategicznego powinna być strategia rozwoju. Taki dokument to de facto długookresowy program, złożony z celów (strategicznych i operacyjnych). „Strategia taka powinna opisać również sposoby postępowania, które doprowadzić mają do realizacji celów przy maksymalnie racjonalnym wykorzystaniu istniejących zasobów. Realizacja strategii prowadzić powinna do wzrostu poziomu życia mieszkańców. Podmiotem działań w ramach strategii jest społeczność lokalna, reprezentowana przez demokratycznie wyłonioną i stosującą

²²⁶ K. Wach-Grzybowska, *Podział strategii marketingowych w kontekście teorii marketingu strategicznego i operacyjnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2013, tom XIV – Zeszyt 2, s. 154

²²⁷ M. Ziółkowski, op. cit., s. 151-152

demokratyczne zasady zarządzania władzę, która w całym procesie odgrywa rolę podmiotu sterującego.”²²⁸ „Gminy i powiaty mogą również przygotowywać swoje strategie rozwoju, mimo iż ich opracowywanie i uchwalanie nie jest nakazane ustawami, lecz może wynikać ze statutu danej jednostki samorządu terytorialnego. Zwykle są to dokumenty programowe o charakterze podobnym do strategii rozwoju województwa. Uchwalane są one przez rady gmin bądź powiatów i stanowią podstawę określenia celów na okresy wieloletnie. Istnienie jasno sprecyzowanych kierunków rozwoju nadaje niewątpliwie inny wymiar dokumentom opracowywanym i uchwalanym przez rady, takim jak coroczne uchwały budżetowe czy plany zagospodarowania przestrzennego i może przyczynić się do lepszego zarządzania majątkiem rzeczowym i środkami finansowymi j.s.t.”²²⁹

Wielokrotnie instrumenty zarządzania uznawane są za konieczność uwarunkowaną trendem czy wymogiem formalnym – obowiązkiem, ale bez znaczącego wpływu na działanie JST. Długookresowe podejście strategiczne do zarządzania jednostką samorządu terytorialnego utrudnia kadencyjność władz samorządów. A w związku z powierzeniem zarządzania politykom często brakuje im wiedzy z tego zakresu. Dochodzi zatem do selektywnego korzystania z instrumentów zarządzania strategicznego co nie przynosi nigdy pełnych efektów.²³⁰ A wśród tych brakujących kompetencji na czele sytuuje się brak kompetencji marketingowych, co utrudnia właściwe identyfikowanie potrzeb oraz komunikowanie z otoczeniem. Są one konieczne, gdyż samorzady muszą konkurować o swoich „klientów”, którymi mogą być różne grupy interesariuszy, tj. mieszkańcy, turyści, czy inwestorzy.²³¹ Kompetencje te powinny zostać zmaterializowane w strategii marketingowej, która powinna stanowić dokument zawierający informacje o tym jak JST zamierza zaspokajać zidentyfikowane potrzeby lokalnej wspólnoty. W jej strukturze szczególne miejsce znajdować powinna strategia komunikacji, co podnoszą różne koncepcje zarządcze, jako warunek skutecznego zarządzania. Zbieranie informacji, zarządzanie nimi, uczenie się organizacji, wykorzystanie badań rynkowych, bieżąca komunikacja z otoczeniem bliższym i dalszym, są niezbędnymi obszarami zarządzania strategicznego. Stąd obok lub w ramach strategii

²²⁸ Por: J. Sierak, *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego*, Myśl ekonomiczna i polityczna 2013, 4 (43), s. 195-196

²²⁹ J. Górniak, S. Mazur, op. cit., s. 66-67

²³⁰ Ibidem, s. 162

²³¹ K. Jędrzejewski, *Zarządzanie marketingowe jako czynnik rozwoju gminy*, Łódź: Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2018/3, s. 83

rozwoju, programów strategicznych, operacyjnych (a czasem również taktycznych), funkcjonować powinna strategia marketingowa. „Budowa atmosfery zaufania wokół jednostek samorządu terytorialnego oraz zapewnienie skutecznego zarządzania informacjami w ich ramach może odgrywać istotną rolę w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego. Polityka informacyjna realizowana przez władze samorządowe może bowiem stawać się skutecznym sposobem na zwiększenie poziomu partycypacji obywatelskiej w danym regionie. Jest to możliwe głównie dzięki umożliwianiu obywatelom uczestnictwa w procesach decyzyjnych odnoszących się do najistotniejszych spraw związanych z funkcjonowaniem samorządu oraz danego regionu, jak również nawiązywaniu z nimi przez władze samorządowe różnorodnych form współdziałania czy integracji.”²³²

W praktyce samorządowej podejmowanie decyzji dotyczących złożonych i wielowymiarowych problemów często odbywa się w warunkach niepewności i niedoboru informacji. Widoczny jest poza tym brak umiejętności zastosowania metod, narzędzi i instrumentów wykorzystywanych do oceny lokalnych usług publicznych, w tym kosztów.²³³ Od wielu lat – jak stwierdzają eksperci od zagadnień administracyjnych – administracja publiczna jest poddawana zmianom organizacyjnym oraz kompetencyjnym, jednakże niestety charakteryzowały się one konceptualnym nieuporządkowaniem i fragmentarycznością.²³⁴

„W rozwiniętej gospodarce rynkowej powiązania podmiotów gospodarczych z sektora prywatnego, podmiotów publicznych, w tym jednostek przestrzenno-administracyjnych sprowadzają się do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług, w wyniku czego dokonuje się transfer własności między grupami społecznymi, instytucjami i osobami fizycznymi. Gminy są pełnoprawnymi uczestnikami rynku prowadzącymi rozbudowaną działalność, której głównym celem ma być zaspokajanie potrzeb mieszkańców. Idea zarządzania w jednostkach samorządowych powinna uwzględniać myślenie przedsiębiorcze, szczególnie w procesie podejmowania decyzji w instytucjach samorządowych. Właściwy proces podejmowania decyzji zorientowany głównie na

²³² D. Chaba, *Rola polityki informacyjnej w samorządzie terytorialnym*, [w:] *Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki*, pod red. A. Krzysztofek, Adw. K. Szewczyk, A. Borcuch, Kielce: Laboratorium Wiedzy 2019; s. 25

²³³ M. Roszkowska, op. cit., s. 53

²³⁴ J. Wojnicki, *Modernizacja administracji publicznej w Polsce w XXI wieku – założenia teoretyczne i praktyka administracyjna*, STUDIA POLITOLOGICZNE. studia i analizy; vol. 64, s. 28-30

odbiorcach dóbr i usług komunalnych powinien funkcjonować w oparciu o marketingowy punkt widzenia.”²³⁵

Specyfika zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego wynika z wielu czynników i jest wypadkową warunków formalnych, prawnych, geograficznych, politycznych, a nawet sytuacji globalnej. Procesy zarządzania strategicznego uwzględniać muszą również szereg uwarunkowań lokalnych i są zmaterializowane w postaci określonych dokumentów o charakterze strategicznym i wykonawczym. Zebranie głównych oraz obligatoryjnych dokumentów stanowi Tabela 7. Są to narzędzia wspomagające rozwój zarządzania, a jednocześnie dokumenty zarządzania strategicznego. Przy czym, należy zwrócić uwagę, że przez ostatnie dekady podejście do wykorzystywania narzędzi wspomagania rozwoju, ulegało licznym zmianom; pojawiły się nowe strategiczne podejścia do zarządzania JST. Zarządzanie samorządem winno zatem mieć charakter rynkowy, czyli być zorientowane na wszelkie podmioty ze sfery społecznej i gospodarczej, mające potencjał zostaną klientami, partnerami, konkurentami.²³⁶

„Każda jednostka samorządu terytorialnego jest samodzielna i nie pozostaje w stosunku zależności od innej. Oznacza to takie rozłożenie zadań między poszczególnymi stopniami administracji, w którym nie występuje hierarchiczne podporządkowanie organów ani w zakresie osobowym, ani rzeczowym, organy szczebli niższych korzystają zaś z prawem ustanowionej samodzielności i niezależności, podlegając jedynie nadzorowi określonych organów administracji rządowej, sprawowanemu według kryterium legalności.”²³⁷ Jako że, „istotą zarządzania strategicznego jest kształtowanie procesów rozwoju lokalnego i regionalnego oraz rozwiązywanie zdefiniowanych problemów w dłuższym horyzoncie czasu (najczęściej w perspektywie kilkunastu lat), przy zachowaniu zasad racjonalnego i efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami”²³⁸, JST muszą mieć na uwadze ponadkadencyjność podejmowanych przez ich organy wykonawcze działań.

²³⁵ A. Marciniuk-Kluska, *Marketing terytorialny jako determinanta zrównoważonego rozwoju lokalnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2017, seria: Administracja i Zarządzanie Nr 115, s. 211

²³⁶ P. Kobus, J. Zrobek, *Organizacyjne i zadaniowe aspekty działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego*, Studia Ekonomiczne i Regionalne 2014 Volume 7, No. 2, s. 90-91

²³⁷ J. Górniak, S. Mazur, op. cit., s. 64-65

²³⁸ J. Sierak, op. cit., s. 190

Tabela 7. Narzędzia wspomagające rozwój obszaru zarządzania

Elementy potencjału/ obszary zarządzania	Narzędzia wspomagające rozwój obszaru zarządzania
Zarządzanie strategiczne i finansowe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategia rozwoju ▶ Plany operacyjne do strategii ▶ System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych ▶ Aktualizacja strategii
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wieloletni plan finansowy dla gminy ▶ Wieloletni plan inwestycyjny ▶ Budżet zadaniowy ▶ Wieloletni plan finansowy dla powiatu
Organizacja i funkcjonowanie urzędu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zarządzanie procesami
Zarządzanie kadrami	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych ▶ Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej ▶ Opisy stanowisk ▶ System okresowych ocen pracowniczych ▶ System szkoleń i doskonalenia zawodowego
Usługi publiczne w tym komunalne	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczonych usług ▶ Kompleksowa procedura monitorowania usług ▶ Operacyjny plan świadczenia usług publicznych ▶ Wieloletni plan dostarczania usług publicznych ▶ Plan rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji ▶ Badanie satysfakcji z usług publicznych
Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce ▶ Usprawnienie współpracy z mediami ▶ Systematyczna współpraca z lokalnymi środowiskami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi – forum trzech sektorów ▶ System grantowy ▶ Konkurs obywatelskich inicjatyw inwestycyjnych ▶ Katalog usług urzędu
Stymulowanie rozwoju gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości ▶ Punkt pobudzania aktywności gospodarczej ▶ Powiatowy bank informacji gospodarczych
Zarządzanie projektami	<ul style="list-style-type: none"> ▶ System zarządzania projektami
Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Program promocji powiatu
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kodeks etyki

Źródło: A. Pierścieniak, *Kierunki rozwoju potencjału administracyjnego JST w kontekście poprawy sprawności instytucji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2015, Tom XVI – Zeszyt 12 – część I, s. 137 na podstawie Bober, Władyk, Zawicki (red.) 2004, ss. 13-161. Przewodnik został przygotowany w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI) realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute oraz Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.²³⁹

„Podejmując decyzje o charakterze strategicznym, należy mieć na uwadze wiele uwarunkowań funkcjonowania danej jednostki terytorialnej. Mogą mieć one charakter wewnętrzny i zewnętrzny. W szczególności należy uwzględnić aktualny poziom rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej; zasoby jednostki terytorialnej – gospodarcze, finansowe, przestrzenne, przyrodnicze, dziedzictwa kulturowego, kapitał ludzki i inne; dominujące funkcje zagospodarowania – produkcyjne, usługowe, mieszkaniowe, komunikacyjne, rekreacyjno-turystyczne; stan środowiska

²³⁹ A. Pierścieniak, *Kierunki rozwoju potencjału administracyjnego JST w kontekście poprawy sprawności instytucji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2015, Tom XVI – Zeszyt 12 – część I, s. 137

przyrodniczego; zakres zgłaszanych przez społeczności lokalne potrzeb oraz formułowane cele rozwojowe – mogą mieć one charakter ilościowy i jakościowy”²⁴⁰

Obecnie, równie istotnym wydaje się wykorzystywanie i umocowanie na poziomie strategii narzędzi wspierających kreowanie innowacji w JST, na co wskazuje kilka koncepcji zarządczych. Zestawienie metod i narzędzi zintegrowanego zarządzania strategicznego JST ujęto w Tabeli 8. We współczesnej metodyce zarządzania rozwojem organizacji zaleca się stosowanie koncepcji zarządzania strategicznego, które winno być silnie powiązane z działaniami marketingowymi. W myśl tej koncepcji zarządzanie strategiczne jest przemyślanym, perspektywicznie zaplanowanym, skutecznie zorganizowanym i efektywnie realizowanym oraz stale kontrolowanym procesem formułowania i wdrażania strategii rozwoju organizacji. koncepcja ta skupia uwagę zarządzających organizacją na jak najlepszym wykorzystaniu własnych walorów i zasobów w długookresowej perspektywie.

Tabela 8. Metody i narzędzia zintegrowanego zarządzania strategicznego JST

Narzędzia zarządzania tworzące ramy działań strategicznych	Narzędzia korygujące sprawność działania infrastruktur organizacyjnych	Narzędzia wspierające efektywność zarządzania	Narzędzia zintegrowanego zarządzania jakością	Narzędzia wspierające kreowanie innowacji miejskich
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategie rozwoju miast i obszarów metropolitalnych ▶ Strategie rozwoju centrów miast (TCM) ▶ Strategie marketingowe ▶ Strategie sektorowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reengineering ▶ E-government i komputerowe zintegrowane systemy zarządzania ▶ Outsourcing ▶ Partnerstwo publiczno-prywatne 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Benchmarking ▶ Audyt ▶ Controlling ▶ Kontrola wewnętrzna ▶ Kontrola zarządcza ▶ Ewaluacja ▶ Monitoring ▶ Budżety zadaniowe ▶ Wieloletnia prognoza finansowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Best value ▶ Seria norm ISO 9000 ▶ Total Quality Management ▶ Model doskonałości EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Living Lab – innowacyjne partnerstwa na rzecz innowacji miejskich ▶ Foresight metropolitalny

Źródło: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Zintegrowane metody i narzędzia zarządzania miastem, EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny partycypacyjny rozwój miasta* pod red. Zbigniewa Przygodzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 111²⁴¹

Chodzi tu o rozwój własnego (endogenicznego) potencjału, który w konsekwencji określa poziom atrakcyjności lokalizacyjnej i konkurencyjności organizacji w otoczeniu. Z kolei działania marketingowe wspomagają skuteczną i efektywną realizację ustaleń

²⁴⁰ Ibidem, s. 191-192

²⁴¹ A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Zintegrowane metody i narzędzia zarządzania miastem*, w: *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, Z. Przygodzki, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2016, s. 111

strategicznych.”²⁴² Zwłaszcza, że „sposób zarządzania JST decyduje o skuteczności rozwiązywania problemów i standardzie życia danej społeczności lokalnej, co wiąże się z ogromną odpowiedzialnością władz samorządowych. (...) Uwzględniając rozwój nowych technologii, ciągły wzrost znaczenia informacji oraz budowanie społeczeństwa informacyjnego, dalsza ewolucja zarządzania organizacjami samorządowymi będzie prawdopodobnie ucieleśnieniem koncepcji organizacji uczącej się oraz zarządzania wiedzą. Cechą charakterystyczną organizacji uczącej się jest zasobność w kreowanie, pozyskiwanie oraz transfer wiedzy, a także modyfikowanie swego zachowania na nową wiedzę i jej wartość, co z pewnością usprawni proces wykrywania i naprawiania błędów.”²⁴³

Podsumowując zagadnienia związane ze specyfiką zarządzania strukturami samorządowymi warto wyróżnić kilka charakterystyk, wyłaniających się z badania literatury:

- a) *Polityka i kadencyjność podejścia*, które często zakłócają konieczność podejścia długoterminowego, stabilnego, co w przypadku samorządów uwidacznia się szczególnie mocno w obszarze zadań społecznych, zdrowotnych czy edukacyjnych, gdzie osiągnięcie celów ma charakter perspektyw kilkunasto-letnich; w dalszym ciągu wpływ polityki krajowej i polityki samorządowej bardzo silnie przekłada się na realizację zadań ustawowych, włączając niemerytoryczne czynniki decyzyjne.
- b) *Zmienność otoczenia* (w tym prawnego) i zadań (nie zawsze z zabezpieczonym finansowaniem), wynikające nie tylko ze zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej czy geopolitycznej, ale również z pobudek politycznych; wymusza to zwiększenie zwinności struktur samorządowych, większą elastyczność, korzystanie z zasobów zewnętrznych na zasadach uproszczonych oraz budowanie znacznie bardziej zindywidualizowanych relacji z interesariuszami i grupami interesariuszy.
- c) *Złożoność odbiorców i oczekiwań* w sferze jakości życia, wynikająca z rozwoju cywilizacyjnego i technologicznego powoduje, że każdy

²⁴² M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, op. cit., s. 146

²⁴³ Magdalena Gojny* Kierunki rozwoju zarządzania jednostką samorządu terytorialnego; *acta universitatis nicolaei copernici* DOI: http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2016.008 zarządzanie XLIII – nr 1 (2016); s. 123

obywatel występuje w wielu rolach, komunikuje się jeszcze szybciej przy wykorzystaniu różnorodnych środków przekazu, a na świecie (jak nigdy dotąd) żyje obok siebie 5 pokoleń ludzkości; tym samym komplikuje się koncepcja podejmowania relacji z otoczeniem oraz wymuszone jest ciągle rozbudowywanie instrumentarium realizacji zadań.

- d) *Rosnące oczekiwania* komunikacyjne są naturalnym efektem opisanej wcześniej specyfiki zarządzania JST i nakazują zastanowić się zarządzającym strukturami samorządowymi nad systemowym integrowaniem działań komunikacji marketingowej, która powinna stać się znacznie ważniejszym elementem mechanizmów podejmowania decyzji i ich implementacji.

Rozdział III. Instrumentarium komunikacji marketingowej w administracji publicznej

3.1. Integracja narzędzi komunikacji marketingowej, jako wyzwanie strategiczne

„Jednostce samorządu terytorialnego konstytucyjnie zagwarantowano samodzielność w realizacji ustawowych zadań. Weryfikacji, ze strony organów nadzoru, podlega formalna zgodność z przepisami wydatkowania środków publicznych przeznaczanych na promocję, lecz dobór narzędzi komunikacyjnych służących osiągnięciu wyznaczonych celów leży w gestii administracji terenowej.(...) Im większa gmina, powiat, a na pewno już miasto na prawach powiatu, tym bardziej do samorządu odnosić wolno sformułowanie, że „organizacja nie może funkcjonować na rynku bez uprawiania reklamy, niezależnie od tego, czy dotyczy to reklamy zinstytucjonalizowanej (outdoor, TV, radio, Internet), czy niezinstytucjonalizowanej (plotka, ambient, polecenie itp.). Brak reklamy powoduje brak możliwości powstania znaczeń i komunikacji o organizacji.”²⁴⁴

Wyzwaniem wydaje się nie tylko zintegrowanie przekazów we wszystkich kanałach, dla różnych grup wraz z obsługą interakcji, ale również budowanie komunikacji spersonalizowanej. Celem personalizacji jest wywołanie u odbiorcy poczucia, że dana oferta jest skierowana tylko do niego – ma się on poczuć kimś wyjątkowym, a to z kolei prowokuje go do skorzystania z oferty. Proces personalizacji jest możliwy do realizacji poprzez systemy CRM (zarządzanie relacjami z klientem).²⁴⁵ Ale personalizacja buduje również znacznie większe przywiązanie oraz zaangażowanie, co jest szczególnie ważne z punktu widzenia jednostek samorządu terytorialnego, zwłaszcza gminy. „W następstwie studiów literaturowych oraz analizy praktycznych rozwiązań stosowanych przez JST można przyjąć, że na komunikację marketingową składają się *corporate identity* (CI) – standaryzacja wszystkich elementów wizerunku firmy pozwalająca na realizację strategii komunikowania się z otoczeniem i budowania przewagi konkurencyjnej, a także promocja mix, czyli zespół formalnych działań, za

²⁴⁴ D. Krawczyk, *Reklama ...* s. 107-108

²⁴⁵ A. Pukas, *Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM – możliwości i ograniczenia*, *Problemy zarządzania, finansów i marketingu* nr 26, s. 86

pośrednictwem których jednostka terytorialna komunikuje się z rynkiem, tj. działania w zakresie pięciu elementów – public relations, reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej (promocji osobistej) oraz marketingu bezpośredniego”²⁴⁶

Prowadzenie skutecznej i efektywnej komunikacji jest problemem złożonym. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, jednostki samorządu terytorialnego mają różnych interesariuszy, a ci mają różną wrażliwość, zainteresowania i preferują różne kanały i narzędzia komunikacji. Już wiele lat temu w literaturze mogliśmy przeczytać, że „dobór skutecznych narzędzi promocyjnych (ang. *corporate communication* – CC) sprawia wiele trudności specjalistom odpowiedzialnym za przygotowanie kampanii promocyjnej (...), gdyż wymaga doświadczenia, kreatywności popartej rzetelną wiedzą rynkową wynikającą z badań marketingowych, jak również zaangażowania specjalistów z zakresu różnych dziedzin – nie tylko marketingu, ale również takich, jak psychologia czy z zakresu mediów”²⁴⁷ Analizując to złożone zagadnienie warto poruszyć kwestię różnorodności narzędzi komunikacji oraz oceny ich przydatności w realiach współczesnego świata.

„W literaturze odnajdziemy sporo propozycji klasyfikacji narzędzi komunikacji marketingowej, które różnią się między sobą nie tylko nazwą, ale również strukturą wewnętrzną. Porównania najważniejszych ujęć systemu komunikacji marketingowej (tzw. komunikacji-mix) dokonał J.W. Wiktor. Na podstawie ośmiu publikacji takich autorów, jak: Meffert (1986), Bennett (1988), Kotler (1994), Thomas (1998), Nieschlag, Dichtl i Hörschgen, (1998), Garbarski, Rutkowski i Wrzosek (2000), Kotler i Keller (2012] oraz Bruhn (2013) zidentyfikował aż 41 odmiennych (lub odmiennie nazwanych) szczegółowych narzędzi komunikacji marketingowej, składających się na 16 różnych form komunikacji, które wymieniono poniżej: 1) reklama, 2) promocja, 3) promocja sprzedaży, 4) public relations, 5) public relations i publicity, 6) sprzedaż osobista, 7) personel sprzedaży, 8) komunikacja osobowa, 9) marketing bezpośredni, 10) sponsoring (sponsorowanie), 11) marketing wydarzeń i doświadczeń, 12) marketing interaktywny, 13) marketing szeptany, 14) targi i wystawy, 15) komunikacja w social media, 16) event marketing.”²⁴⁸

²⁴⁶ A. Niedzielska, *Zmiany w koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej miast – zakres i uwarunkowania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 709, Problemy zarządzania, finansów i marketingu 2012, nr 23, s. 372

²⁴⁷ I. Manczak, op. cit., s. 29

²⁴⁸ M. Pluta-Olearnik, *Zintegrowana komunikacja marketingowa — koncepcje, praktyka, nowe wyzwania*, MINIB Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Warszawa 2018, Vol. 28, Issue 2, s. 130-131

Już ponad dekadę temu opracowano modelowy zakres mediów wykorzystywanych w ramach kampanii zintegrowanej komunikacji marketingowej, czyli komunikacji 360 stopni. Opracowanie przygotowano na podstawie Effie Awards Poland 2011 i prezentowane jest w Tabeli 9. Pokazuje zestawienie najczęściej stosowanych narzędzi, form i kanałów komunikacji w nagradzanych w Polsce kampaniach (tab. 9).

Tabela 9. Modelowy zakres mediów w kampanii komunikacji marketingowej 360 stopni

Media/kategorie	Formy komunikacji marketingowej
Telewizja	▶ spoty, branded content, product placement, sponsoring
Radio	▶ spoty, sponsoring, konkursy, program/content
Druk	▶ magazyny, gazety, advertoriale, prasa handlowa, inserty, sampli w prasie
Kategoria direct	▶ prezentacja produktu, listy, e-mile, telemarketing
Public relations	▶ różne narzędzia public relations
Eventy	▶ celebrowanie ważnych wydarzeń
Kategoria produkt	▶ komunikacja czasowa na opakowaniu
Kino	▶ on screen, off screen
Interactive	▶ reklama internetowa, display, media społecznościowe, e-mail marketing, wideo online, SEM/SEO, mobile marketing, strona internetowa, reklama w grach, radio internetowe, tworzenie/użycie contentu, marketing wirusowy, aplikacje/widety/gry, inne
Kategoria OOH reklama zewnętrzna	▶ billboardy, transport, lotniska, nośniki ambientowe tworzone na potrzeby kampanii, inne
Pokazy branżowe	▶ targi, wystawy, pokazy sponsorowane
Sponsoring	▶ sponsoring/partnerstwo
Kategoria handel detaliczny	▶ promocje sprzedaży, nośniki POS, in-store merchandising, nośniki POS wideo, retailtainment
Kategoria guerrilla	▶ ambient media, sampling/trial, street teams, happening, flash mob, czyli sztuczny tłum, projekcje multimedialne
Zaangażowanie konsumentów	▶ WOM marketing szeptany, user generated content, marketing wirusowy, blogi

Źródło: B. Tarczydło, *Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, 355:238-249; s. 241 na postawie: Effie Awards Poland 2011, Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, Warszawa, 2012, s. 173 ²⁴⁹

Należy jednak pamiętać, że przydatność różnych narzędzi komunikacji jest zmienna. Na przykład według analiz The International Economic Development Council

²⁴⁹ B. Tarczydło, *Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, 355:238-249; s. 241

(IECD), na przestrzeni lat 1999-2014 dwukrotnie zwiększyła rola strony internetowej przy jednoczesnym spadku przydatności korespondencji bezpośredniej. Przy całym rozwoju świata wirtualnego, nadal niezwykle ważne okazują się (przyp. aut. były) jednak wizyty kadry kierowniczej. Wyniki analizy IECD przedstawiono poniżej:

- Strona internetowa: 2014 r. – 67%, 1999 r. – 37%
- Wizyta kadry kierowniczej: 2014 r. – 64%, 1999 r. – 46%
- Kontakt z mediami/promocja: 2014 r. – 48%, 1999 r. – 38%
- Organizacja imprez: 2014 r. – 46%, 1999 r. – 42%
- Udział w targach: 2014 r. – 38%, 1999 r. – 45%
- Reklama: 2014 r. – 17%, 1999 r. – 19%
- Korespondencja bezpośrednia: 2014 r. – 14%, 1999 r. – 25%²⁵⁰

Kilka lat później inne badania pokazały, że „eventy, city placement i działania w Internecie (od aplikacji mobilnych po współpracę z influencerami i akcje specjalne) – to najczęściej wykorzystywane przez miasta i regiony narzędzia promocji – wynika z raportu Najlepsze działania promocyjne polskich miast i regionów, który przygotował serwis MarketingMiejsca.com.pl. w 2017 roku.²⁵¹ Badania z roku 2020. w dalszym ciągu wykazują, że narzędziem typu must be/must have jest strona internetowa (ponad 93% wskazań), a równie dobrze ma się wykorzystywanie ulotek, reklamy prasowej (odpowiednio 66,5% i 63% wskazań) czy zaliczane jeszcze kilka lat temu do nowatorskich narzędzia takie, jak e-mail marketing (55%), media społecznościowe (48%), czy marketing wydarzeń (53,5%). Między 30 a 40 % wskazań dotyczyło: reklamy zewnętrznej, prasy firmowej, sponsoringu, reklamy w Internecie, ale również marketingu szeptanego. Reklama telewizyjna zamyka wykaz najczęstszych wskazań na poziomie 16,5%, co akurat może wynikać także z kwestii budżetowych, a nie z utraty zaufania do skuteczności”.²⁵² Tym samym widać, że „w gospodarce cyfrowej sama interakcja cyfrowa nie wystarczy. W nieograniczonym świecie online komunikacja offline ma ogromne znaczenie.²⁵³ Analizując powyższe wyniki badań należy jednak pamiętać, że mają one jedynie charakter pogładowy. Jak podkreśla K. Jędrzejewski „samorząd

²⁵⁰ [http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-\(poradnik\),1470](http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-(poradnik),1470) z dnia 24 maja 2020 r.

²⁵¹ <http://marketingterytorialny.pl/narzedzia-promocji-najchetniej-wykorzystywane-polskie-miasta-regiony/> z dnia 24 maja 2020 r.

²⁵² <https://marketinglink.pl/jakie-narzedzia-komunikacji-marketingowej-wykorzystujemy-najczesciej/> artykuł z dnia 7.02.2017 r. – pobrano 9.06.2020 r. na podstawie raportu Nowego Marketingu

²⁵³ R.K. Pardeshi and V.L. Gadekar, *Marketing 4.0 – conceptual analysis through literature review*, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal 2020, 11(2), s. 400

przyjmując procedury realizacji zadań promocyjnych, powinien zakładać potrzebę ich cyklicznej weryfikacji w celu uwzględnienia kierunków przemian systemu komunikacji perswazyjnej, zwłaszcza gdy wymaga to wyasygnowania funduszy publicznych. Dlatego koncentrując się na możliwościach cyberprzestrzeni, nie wolno zapominać o innych nośnikach, ponieważ na przykład „firma Marketingcharts.com opublikowała wyniki badań, według których aż 57% studentów nigdy nie klika reklam internetowych, a 30% nigdy nawet nie spogląda na nie. Dodatkowo 56% badanych stara się unikać pojawiających się reklam online” (Rachwał, 2019, s. 31).²⁵⁴ W świetle badań tego autora, w przypadku gmin, podstawowym instrumentem jest reklama, którą stosuje ponad 80 proc. gmin oraz public relations (ponad 60 proc). Zdecydowanie w mniejszym stopniu gminy w swojej działalności marketingowej wykorzystują targi czy sponsoring. (...) Zdecydowanie najważniejszym kanałem komunikowania się władz samorządowych z otoczeniem jest Internet.²⁵⁵ Tylko 31 proc. gmin planuje politykę wizerunkową, 53 proc. raczej uważa, że planuje, a prawie 15 proc. nie planuje.²⁵⁶

Warto jednocześnie mieć świadomość, że podczas układania efektywnych i skutecznych strategii komunikacji marketingowych, również w instytucjach publicznych, należy brać pod uwagę trendy i specyfikę rynku medialnego, a także modele strategiczne konkurowania mediów oraz ich kooperacji. Tak jak jednostki samorządu terytorialnego zgodnie z koncepcją marketingu terytorialnego konkurują o inwestorów, mieszkańców czy turystów, tak mogą również współpracować ze sobą. A w procesie tego konkurowania lub współpracy konkurencyjnej winny budować współpracę, włączając w swoje modele (najlepiej zintegrowanej) komunikacji koszyki mediów ze świadomością ich sieci, zależności czy właśnie partnerstw kooperacyjnych.

Wykorzystywanie przez podmioty rynkowe, w tym JST, narzędzi komunikacji marketingowej powinno opierać się o próbę indywidualizowania komunikacji masowej z wykorzystaniem interaktywności i multimedialności (masowe dotarcie, indywidualny wybór przez użytkownika, współtworzenie treści) oraz świadomość, że użytkownicy dość swobodnie mogą przenosić się pomiędzy platformami, sieciami medialnymi, wychodząc czasem poza możliwości wpływania mediów. Nie do przecenienia jest uwzględnienie konieczności śledzenia niezwykle dynamicznego rynku mediów, co może

²⁵⁴ D. Krawczyk, *Reklama...*, s. 107-109

²⁵⁵ K. Jędrzejewski *Zarządzanie marketingowe jako czynnik rozwoju gminy*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* — 2018 / 3, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018, s. 91

²⁵⁶ *Ibidem*, s. 93

mieć wpływ na zwartość koszyków medialnych w ramach strategii komunikacji marketingowej JST.²⁵⁷ Z uwagi na duże zróżnicowanie instrumentów komunikacji zasadne zdaje się ich usystematyzowanie i ocena przydatności w kontekście potrzeb jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 10. Klasyfikacja instrumentów promocyjnych (analiza porównawcza)

Autor/autorzy klasyfikacji	Instrumenty promocyjne i ich kompozycja				
P.D. Bennet	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations i publicity	Sprzedaż osobista	
Ph. Kotler	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
M. Thomas	Personel sprzedaży	Promocja sprzedaży	Reklama		
R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations		
H. Meffert	Komunikacja osobista	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	Reklama	Sprzedaż osobista	Promocja	Public relations	Sponsorowanie

Źródło: J.W. Wiktor, *Promocja. system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001; s. 53

Przywołując jeszcze raz zestawienie porównawcze instrumentów promocyjnych można zauważyć, że choć różnią się od siebie one w pewnym stopniu, głównie sposobem klasyfikacji narzędzi do poszczególnych grup, to wciąż mówimy o tych samych zestawach narzędzi, które nie uwzględniają wszystkich nowych elementów. Może to być spowodowane faktem, iż każdy rok przynosi nowe rozwiązania w zakresie narzędzi promocyjnych, a poziom innowacyjności całej branży sukcesywnie wzrasta. Powstają coraz to nowe narzędzia, a dotychczas znane są modyfikowane, co pozwala na stosowanie ich w zupełnie nowych warunkach rynkowych, przy zupełnie nowych markach czy produktach. Mamy również do czynienia z sytuacją, kiedy innowacyjność narzędzi komunikacji marketingowej i społecznej prowadzi do wykorzystywania w standardowym instrumentarium promocyjnym nie tylko multimediiów, nowoczesnych

²⁵⁷ J. Kreft, *Kooperacja nowomedianna, między odbiorcą-twórcą a organizacją*, Zarządzanie Mediami, tom 1, 3/2013; s. 152

technologii czy zaawansowanych technik perswazyjnych, ale także narzędzi i osiągnięć nawet skrajnie (z pozoru) odległych dziedzin nauki, jak geografia, biologia czy budownictwo. Przyjmując zatem najpopularniejszą systematykę wg Ph. Kotlera przegląd dokonany został z wyodrębnieniem reklamy, promocji sprzedaży, public relations, czyli działania dla wizerunku oraz sprzedaży osobistej. Marketing bezpośredni został jednak sklasyfikowany w ramach instrumentów nowoczesnych i innowacyjnych, jako ta najbardziej rozwijająca się grupa systematyczna narzędzi komunikacji marketingowej.

3.2. Instrumenty i narzędzia komunikacji marketingowej w ujęciu tradycyjnym

3.2.1. Reklama

Na przestrzeni dziesięcioleci XX i XXI wieku dokonywano prób różnego definiowania reklamy, jednakże praktycznie każda wskazuje na jednostronność / jednokierunkowość tego narzędzia.²⁵⁸ Tym samym, można stwierdzić, że reklama jest pośrednim, bezosobowym komunikowaniem się podmiotu nadawczego z otoczeniem marketingowym, którego przedmiotem jest konkretny produkt (w przypadku JST są to usługi społeczne), ale czasem, także osoba, organizacja, instytucja czy terytorium jako całość (jednostka samorządu terytorialnego). Celem tego sposobu komunikowania rynkowego jest kreowanie potrzeb potencjalnych nabywców, ukazywanie i przypominanie walorów użytkowych produktów oraz kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o firmie nadającej reklamę²⁵⁹. *„Reklama jest ukierunkowanym oddziaływaniem bez użycia środków przymusu”*²⁶⁰. Jest to zapewne jedna z najkrótszych definicji pojęcia reklamy, chociaż obejmuje ona sprawy najważniejsze. Wynika z niej, że reklama musi mieć cel, który ją ukierunkowuje. Bardzo ważne jest też oddziaływanie na odbiorcę. Sama informacja nie wystarczy, chociaż odgrywa ona w reklamie rolę wiodącą. Reklama bez zdolności oddziaływania na odbiorcę nie jest właściwie żadną reklamą²⁶¹. „Na przykład R. Seyffert²⁶² wymienia następujące sfery oddziaływania środków reklamy: pobudzanie zmysłów, pobudzanie uwagi, pobudzanie

²⁵⁸ [za:] M. Gliniecka, *Teorie reklamy*, Dziennikarstwo i media 6, s. 49-50

²⁵⁹ zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., 2005, s. 589

²⁶⁰ H. Schwalbe, *Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe*, Köln 1968, s. 7

²⁶¹ H. Schwalbe, *Marketing w małych i średnich firmach*, Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze, 1993, s. 77

²⁶² R. Seyffert 1966 [za:] H. Schwalbe, op. cit., s. 80

pamięci, wyzwalanie skojarzeń, wyzwalanie popędów (instynktów), pobudzanie uczuć, oddziaływanie na podświadomość, oddziaływanie na wolę. Bez pobudzenia zmysłów – a więc niedostrzeżony – żaden środek reklamy nie ma szans na pobudzenie uwagi lub pamięci, na utrwalenie wspomnień, wywołanie skojarzeń, aktywizację uczuć i popędów, a następnie, być może, na oddziaływanie poruszające podświadomość i w końcu, wolę”²⁶³. „Z punktu widzenia odbiorcy reklama ma więc za zadanie przede wszystkim usprawniać proces podejmowania decyzji o zakupie. Jej rola uwidacznia się na każdym etapie tego procesu: uświadamiania potrzeby, rozpoznawania alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeby, ich wartościowania i oceny, samego zakupu, a także w fazie kształtowania satysfakcji po konsumpcji lub użytkowaniu produktu. Kluczową rolę spełniają w tym układzie informacje niesione przez reklamę. To one są w stanie rozbudzić potrzebę uświadamiając odbiorcy brak produktu, pokazują jego możliwości, akcentują doskonałość w stosunku do oferty konkurencyjnej, sugerują, gdzie, kiedy i jak dokonać zakupu, wreszcie stanowią punkt odniesienia do weryfikacji korzyści dostarczonych przez zakupione towary czy usługi.”²⁶⁴

„W literaturze istnieje wiele klasyfikacji form i narzędzi reklamy.”²⁶⁵ Jednym z bardziej interesujących i konsekwentnych podziałów jest podział przedstawiony w tabeli 11. „Za rynkowym ujęciem kategoryzacji typów reklamy opowiada się Jacek Kall, który przytacza koncepcję typologizacji zaproponowaną przez agencję Foote, Cone & Belding. Macierz FCB określająca zaangażowanie kupującego w obszarze myślenia i odczuwania dzieli reklamę na cztery typy: reklama informacyjna, emocjonalna, tworząca nawyk i dająca satysfakcję. Macierz FCB bezpośrednio dotyczy typów produktów, które są przedmiotem reklamy, więc to niejako produkt warunkuje jej kategoryzację. Jak pisze Kall: reklama informacyjna dotyczy takich dóbr, w przypadku których wybór mocno zaangażowanego w zakup konsumenta (wysokie ceny, duże ryzyko) opiera się głównie na przesłankach racjonalnych, obiektywnych (...). Zupełnie inaczej działa reklama emocjonalna. Produkty, do których się ona odnosi, są dla klientów

²⁶³ H. Schwalbe, op. cit., s. 80

²⁶⁴ R. Nowacki, *Reklama – wiarygodne źródło informacji czy narzędzie manipulacji?* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, Nr 559 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 42, s. 342

²⁶⁵ Por. T. Sztucki, op. cit., s. 53-57; Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 587; J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność reklamy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996, s. 32; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000, s. 520-521; J. Altkorn, op. cit., s. 336-344; R. Kłęczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, *Marketing jak to się robi*, Wrocław: Ossolineum, 1992, s. 241-243; W. Pepels, *Kommunikations – Management. Marketing-Kommunikation vom Briefheng bis zur Realisation*, Schäffer Stuttgart: Poeschel Verlag, 1999, s. 445

ważne, gdyż wyrażają w pewnym sensie ich osobowość. (...) Wobec tego przekaz reklamowy jest bardziej emocjonalny. Celem reklamy jest wywarcie dużego wrażenia na odbiorcach poprzez styl reklamy. (...) Reklama tworząca nawyk odnosi się do bardziej prozaicznych produktów, kupowanych często na zasadzie rutyny. (...) Reklama dająca satysfakcję dotyczy produktów, w przypadku których dużą rolę odgrywa indywidualny gust oraz takich, w których na wybór marki ma wpływ grupa odniesienia.”²⁶⁶

Tabela 11. Formy reklamy tradycyjnej

Reklama		
Masowa	Półmasowa	Zindywidualizowana
<ul style="list-style-type: none"> ▶ prasowa ▶ telewizyjna ▶ radiowa ▶ zewnętrzna ▶ kinowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gazety i czasopisma fachowe ▶ biuletyny i publikacje specjalistyczne ▶ reklama pocztowa ▶ reklama telefoniczna 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ reklama drukowana: <ul style="list-style-type: none"> • prospekty i foldery • ulotki • katalogi • listy reklamowe • cenniki • kartki pocztowe ▶ próbki reklamowe

Źródło: M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 102

W zależności od przyjętych dla reklamy celów można dokonać podziału aktywności reklamowych na trzy grupy (tabela 12). Jest to istotne w kontekście doboru nośników, miejsc czy odpowiednich form przekazu, wszak to w sporym stopniu cel postawiony reklamie determinować będzie nie tylko samą reklamę, ale także inne instrumenty promocyjne w ramach *mix promotion*.

Tabela 12. Możliwe cele reklamy

Reklama informacyjna	Reklama nakłaniająca	Reklama przypominająca
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informowanie rynku o nowych produktach ▶ Komunikowanie wartości klientowi ▶ Budowanie wizerunku firmy i marki ▶ Wyjaśnienie, jak działa produkt ▶ Informowanie rynku o zmianie ceny ▶ Opisywanie świadczonych usług ▶ Sugerowanie nowych zastosowań produktu ▶ Redukowanie obaw konsumenta 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Budowanie świadomości marki ▶ Zachęcanie do zmiany marki ▶ Nakłanianie klienta do natychmiastowego zakupu ▶ Nakłanianie klienta do złożenia zamówienia telefonicznego ▶ Zmiana postrzegania przez klienta wartości produktu ▶ Przekonywanie klienta, by promował markę w swoim środowisku 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Podtrzymywanie relacji z klientem ▶ Przypominanie konsumentom, że produkt może być potrzebny w najbliższej przyszłości ▶ Przypominanie konsumentom, gdzie można zakupić produkt ▶ Przypominanie o istnieniu produktu poza sezonem ▶ Utrzymywanie zdobytej wcześniej wysokiej świadomości o produkcie

Źródło: K. Starzyńska, *Charakterystyka reklamy w oparciu o jej genezę i cechy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2015, Seria: Administracja i Zarządzanie, 106/2015, s. 280 na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 576; G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters KluwerBusiness, Warszawa 2012, s. 543 ²⁶⁷

²⁶⁶ M. Wszolek, *Reklama. Operacjonalizacja pojęcia, seria projektowanie komunikacji*, Wrocław: Wydawnictwo Libron – Filip Lohner, 2015, s. 143-144

²⁶⁷ K. Starzyńska, *Charakterystyka reklamy w oparciu o jej genezę i cechy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2015, Seria: Administracja i Zarządzanie, 106/2015, s. 280

„Mimo jednak dynamicznego rozwoju rynku reklamy, (...) reklama jest postrzegana negatywnie i ma coraz mniej zwolenników wśród nabywców. Staje się w coraz większym stopniu, przynajmniej w deklaracjach badanych, neutralnym tłem, szumem, który słyhać, ale który ani nie drażni, ani nie zachwyca – po prostu nie zwraca się na niego uwagi. Taka teza wydaje się prawdziwa również w stosunku do wszystkich tradycyjnych instrumentów promocji, którymi posługują się przedsiębiorstwa.”²⁶⁸

„Pracownicy administracji terenowej, prowadząc działalność reklamową, muszą uwzględniać ponadto między innymi konstytucyjne wskazania dotyczące ochrony przez władze publiczne „konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu, prywatności i bezpieczeństwu oraz przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi”.²⁶⁹ „W gestii samorządu terytorialnego, podejmującego aktywność reklamową, jest przede wszystkim wybór jej rodzaju. Tradycyjnie są to działania w środkach masowego przekazu (prasa, radio, telewizja) oraz przedsięwzięcia wykorzystujące materiały poligraficzne (np. ulotki, broszury, foldery, plakaty, billboardy). Obecnie kanonem stały się też prezentacje w środowisku wirtualnym.”²⁷⁰

Możliwości wykorzystania reklamy w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST) są dość szerokie, jednakże należy uwzględnić specyfikę poszczególnych form. „Reklama (...) może być skierowana do różnych grup odbiorców. Wśród najważniejszych można wymienić mieszkańców gminy, przedsiębiorców i inwestorów – obecnych i przyszłych, turystów, pracowników przyjeżdżających z innych regionów, uczniów i studentów oraz rodziny, które nie zamieszkują terenu gminy (w tym w szczególności byłych mieszkańców, którzy wyemigrowali za granicę). Grupy te determinują cele reklamy i mają wpływ na wybór odpowiednich narzędzi reklamy. Głównymi mediami (...) reklamy, które mogą znaleźć zastosowanie w gminach są: telewizja, radio, gazety, czasopisma, i reklama zewnętrzna.”²⁷¹

²⁶⁸ M. Dołhasz, *Reklama ambientowa – nowa forma komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 422

²⁶⁹ D. Krawczyk, *Reklama...*, op. cit., s. 107

²⁷⁰ Ibidem, s. 111

²⁷¹ J. Wiażewicz, *Reklama w komunikacji marketingowej gmin*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 693

3.2.1.1. Reklama telewizyjna

Wśród środków reklamy A. Grzegorzcyk wyróżnia np.: “(...)”²⁷² Największe budżety z zakresu promocji pochłania zazwyczaj reklama telewizyjna, uznawana przez całe dziesięciolecie za najbardziej prestiżową oraz gwarantującą największe zasięgi. Rozwój społeczny, a przede wszystkim technologiczny spowodował, że jej skuteczność nie jest już tak duża jak niegdyś. Tym ważniejsze jest adekwatne dobieranie składowych koszyka narzędziowego. W obszarze reklamy telewizyjnej możemy mówić o trzech głównych narzędziach, tj.: spocie telewizyjnym (film reklamowy), lokowaniu produktu oraz sponsoringu audycji/programów.

„Aby sprostać nowym wyzwaniom, które stawia zdygitalizowany rynek mediów, nadawcy muszą dotrzeć z informacją o ofercie do potencjalnego widza, zdobyć jego uwagę i zachęcić do oglądania konkretnego programu. Doskonałym do tego narzędziem jest Internet, postrzegany przez stacje telewizyjne z jednej strony jako forma promocji, z drugiej natomiast sposób zainteresowania społeczności internetowej ofertą programową. Rozwija się zatem obszar współpracy tradycyjnej telewizji i Internetu, począwszy od tego, że już podstawowe działania promocyjne są prowadzone jednocześnie w sposób tradycyjny oraz w Internecie (z naciskiem na media społecznościowe).”²⁷³

„*Spot reklamowy* – jest to raczej niedługie dzieło w postaci filmu lub dźwięku, które możemy nazwać odpowiednio telewizyjnym bądź radiowym. Ma ono za zadanie promować dany produkt, usługę bądź markę samą w sobie. Jednak obecnie, możemy zauważyć tendencję, do rezygnowania z tylko i wyłącznie reklamowania w spocie, ale również tworzenia pewnego rodzaju dowcipnych czy intrygujących historyjek, które w oparciu o dany produkt mają zaciekawić odbiorcę.”²⁷⁴

Spot reklamowy wykorzystywany jest nie tylko kanałach telewizji tradycyjnej, ale również w rozwijającej się intensywnie telewizji internetowej, telewizji na żądanie. W kontekście wysokich kosztów produkcji i emisji oraz dość niskiego zaangażowania

²⁷² https://mfiles.pl/pl/index.php/Reklama_telewizyjna – pobrano 11.06.2020 r. [za:] A. Grzegorzcyk, *Reklama*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010, s. 88

²⁷³ W. Świerczyńska-Głownia, *Multiplatformowa promocja treści. Prasa, radio i telewizja na sfragmentaryzowanym rynku mediów*, Zeszyty Prasoznawcze, Kraków 2019, t. 62, nr 1 (237), DOI: 10.4467/22996362PZ.19.003.10217; s. 48

²⁷⁴ T. Wojciechowski, *200 odpowiedzi na pytania z marketingu*, Warszawa: Difin, 2013, s. 174

odbiorców, wydaje się zasadnym ostrożne podchodzenie do stosowania tej formy, zwłaszcza korzystając ze środków publicznych i przy ciągłym niedoborze środków.

W przypadku kiedy nie dysponuje się wielomilionowymi budżetami nie wydaje się zasadne, aby deponować budżet w zakupie spotów reklamowych. Zwłaszcza, że elastyczność emisji wciąż jest niższa niż w przypadku wielu innych form i kanałów komunikacji, wymaga dużego natężenia emisji – a co za tym idzie dużych nakładów finansowych. Wiele JST nie będzie w stanie dysponować takimi budżetami – w niektórych sytuacjach rozważana może być emisja w telewizjach lokalnych – np. w przypadku promowania wydarzeń czy projektów dla miejscowej społeczności, jednak zasięgi telewizji regionalnych na ogół pokrywają się z granicami województw, a nie gmin czy powiatów.

Sponsoring klasyczny programów w telewizji, wykorzystujący plansze i komunikaty sponsorskie jest wciąż popularny, jednakże wymaga coraz większej kreatywności. Dlatego też, prawdopodobnie zastępowany jest technikami plasowania produktu.²⁷⁵ Sponsoring telewizyjny jest na ogół w miarę tanią i wyjątkowo skuteczną, a także atrakcyjną formą reklamy, która polega na promowaniu firmy poprzez upowszechnienie faktu jej zaangażowania finansowego w powstanie wybranego programu telewizyjnego. Koszt sponsorowania nie jest podawany w stałych kwotach i zależy od umowy z telewizją. Dzięki tej formie reklamy mamy pewność większej akceptacji widzów dla tego sposobu obecności reklamodawców w ich ulubionym programie telewizyjnym. Sponsorski spot reklamowy umieszcza się na początku i na końcu sponsorowanego programu.”²⁷⁶ Sponsoring programów) może być natomiast zastosowany w postaci plansz sponsorskich czy innych wizualnych i słownych komunikatów o wsparciu danej pozycji programowej przez konkretny samorząd. Zwrócić natomiast należy uwagę, że przy obecnym nasyceniu środowiska telewizyjnego w kanały i programy, może nie być to zadowalająco skuteczne. Jednocześnie, pamiętać należy o wciąż bardzo dynamicznie rozwijającej się ofercie telewizji na żądanie, czy platform telewizyjnych, pozwalających na dowolne odtwarzanie programów i filmów bez tzw. „ramówki”. Daje to tym samym szansę na większą liczbę ekspozycji sponsoringu.

Technikę *product placement* przeniesiono do procesu promowania miast, określając ją jako *city placement*. Wynika to z faktu, że jednostki miejskie wśród JST są tymi, które mogą sobie pozwolić na zaangażowanie budżetów. Ale po narzędzia te sięgają

²⁷⁵ T. Chmielewski, *Jak ugryźć sponsoring*, Marketing w Praktyce, 9/2019; s. 37

²⁷⁶ <http://firmowo.com/rodzaje-reklamy-tv/> – pobrano 11.06.2020 r.

coraz częściej znacznie mniejsze ośrodki, przede wszystkim tzw. „miejscowości turystyczne”. Narzędzie to pozwala pokazać najciekawsze, według podmiotów realizujących strategię promocji miasta, miejsca: zabytki, obiekty rozrywkowe, kulturalne czy architekturę, stanowiąc swego rodzaju pocztówkę filmową reklamującą daną miejscowość. Jako że wszystko zostaje zaplanowane wcześniej, to obraz, jaki zobaczą widzowie, musi być w pełni zgodny z zamierzeniami władz samorządowych.²⁷⁷ „Wśród wielu rodzajów product placement, na szczególne zainteresowanie zasługuje *city placement*, określane również jako *location placement*, *destination placement* lub *country placement*, który stosowany jest przez miasta i regiony. Ten rodzaj plasowania produktu ma szczególne znaczenie dla branży turystycznej, a władze samorządowe coraz chętniej wykorzystują tę formę promocji jako skuteczny sposób prezentacji miast jako produktów turystycznych.”²⁷⁸ „Taki sposób prezentacji towaru (usługi), omijający ograniczenia przewidziane dla działalności reklamowej, spełnia zwykle cel promocyjny, pokonując ponadto psychologiczne bariery, jakie zdążyła wytworzyć w świadomości odbiorców tradycyjna reklama.”²⁷⁹ Product placement to “świadome umieszczanie w określonych przekazach za wynagrodzeniem ściśle wybranych rekwizytów, w celu wywołania skutku reklamowego. (...) Widzowie przyzwyczaili się do występowania product placement w filmach, programach kulinarnych, reality show i serialach. Lokowanie produktu stosowano wcześniej, lecz w ostatnich latach przybrało znacząco na sile swojego oddziaływania i z pewnością tendencja ta będzie utrzymana. Seriale są programami o najwyższym poziomie oglądalności w stacjach telewizyjnych, stały się wyznacznikiem atrakcyjności oferty programowej.”²⁸⁰

Ostatnia dekada przyniosła w Polsce rozwój oferty reklamowej w telewizji, wprowadzając znacznie powszechniej lokowanie konkretnych miejsc, miast, miejscowości, czyli „city placement”. Stosowanie city placement potencjalnie może generować wiele korzyści, a wśród nich między innymi: kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta, zainteresowanie różnych grup docelowych np. turystów i inwestorów, wzrost rozpoznawalności miasta, podniesienie prestiżu, budowanie lojalności i poczucia

²⁷⁷ P. Zawadzki, *City placement jako element promocji produktu turystycznego miast*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 304, Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju, 2013, s. 362

²⁷⁸ J. Wyrwisz, *City placement jako szczególny rodzaj promocji turystyki*, Europa Regionum 2013, XVI, s. 245

²⁷⁹ E. Nowińska, *Zwalczanie nieuczciwej reklamy*, Kraków: Wydawnictwo Universitas 2002, s. 127

²⁸⁰ I. Posadzińska, P. Adamczyk, *Product placement jako forma promocji miejsc w serialach telewizyjnych*, Gliwice: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018 Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 129; s. 418-420

dumy wśród mieszkańców. Skuteczność tego narzędzia można rozpatrywać na przykład z punktu widzenia ilości informacji dotyczących danego miejsca za pośrednictwem serialu, w którym występuje.²⁸¹

Jest to forma reklamowa o dość wysokim koszcie przygotowania i emisji, jednak JST nie ponosi całości tych kosztów, gdyż są częścią programu czy filmu. Daje to możliwość dużej percepcji, pozytywnego odbioru, choć jest komunikatem ulotnym, wobec czego również wymaga dopilnowania odpowiedniej powtarzalności.

„Ogromną rewolucją w dziedzinie komunikacji jest *telewizja interaktywna*. Umożliwia ona odbiorcom aktywny udział w emitowanych programach. Pozwala im indywidualnie kształtować obraz telewizyjny oraz aktywnie reagować na docierający do nich przekaz.”²⁸² „Do zmian na rynku usług reklamowych przyczyniają się także postęp techniczny i cyfryzacja telewizji. Technologie związane z twardymi dyskami i cyfrową telewizją umożliwiają wprowadzanie usług tj. Replay TV czy EPG (*Electronic Program Guide*). Funkcja Replay TV, to usługa, która pozwala na nagrywanie programów z telewizji, aby obejrzeć je albo w lepszym dla siebie czasie, albo bez przerw reklamowych. Sprawia, że widz ma możliwość powtórnego obejrzenia ostatnich kilkudziesięciu minut programu, który aktualnie jest oglądany. Nadto lokowanie produktu, posiada cechy, których brakuje tradycyjnej reklamie – produkty lub usługi pokazywane są bowiem w normalnym otoczeniu, są częścią fabuły, dialogu, scenerii. Inną ważną jego cechą, związaną z istotą *product placement*, jest korzystanie przez jego twórców, ze znanej w psychologii potrzeby, utożsamiania się z ulubioną postacią i naśladowania jej.”²⁸³ Jednostki samorządu terytorialnego wykorzystywać mogą również „promowanie podczas programu telewizyjnego wybranej marki lub usługi przy wykorzystaniu niekonwencjonalnych działań marketingu mobilnego (telezakupy, podawanie kodu QR). Spontaniczność podejmowania decyzji podczas tego typu programów oraz kontakt z odbiorcą zwiększa skuteczność tych niezbyt kosztownych działań promocyjnych produktu decyzyjnym dotyczącym zakupu.”²⁸⁴ W przypadku JST

²⁸¹ A. Werenowska, *City placement jako instrument promocji miasta*, Turystyka i Rozwój Regionalny 2018, nr 9, s. 91

²⁸² B. Nowotarska-Romaniak, *Nowe techniki komunikacji wykorzystywane przez zakłady ubezpieczeń w kontaktach z klientami*, Katowice: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2018 Nr 357, s. 83

²⁸³ A. Bagińska-Masiota, *Product placement na tle innych przekazów handlowych. Prawna regulacja w ustawie o radiofonii i telewizji*, Środkowoeuropejskie Studia Polityczne 2/2014; s. 174

²⁸⁴ <https://strefabiznesu.pl/reklama-prasowa-wciaz-trzyma-sie-mocno-bo-gwarantuje-jakosc/ar/c3-12227585> z dnia 6 lipca 2020 r.

raczej nie znajduje szerokiego zastosowania z racji specyfiki usług, jakie świadczy samorząd.

Należy mieć na uwadze, że obecnie telewizja funkcjonuje w synergii z serwisami *VOD*, *streamingowymi* oraz kanałami tematycznymi czy mediami społecznościowymi²⁸⁵ „Termin wideo na żądanie lub wideo na życzenie (ang. video on demand – VoD) obejmuje różne technologie pozwalające dokonać wyboru i wypożyczenia lub kupna na odległość treści audiowizualnej w celu natychmiastowego lub późniejszego obejrzenia za pomocą różnych urządzeń (np. komputera, telewizora, telefonu i innych przenośnych urządzeń) na czas określony lub nieokreślony. (...) Pierwsze eksperymenty z wideo na żądanie przypadają na pierwszą połowę lat 90. ubiegłego wieku. W Wielkiej Brytanii pierwszą komercyjną usługę VoD wprowadziła firma Kingston Communications w 1998 roku. Popularyzacja usług tego rodzaju przyczyniła się do zmiany paradygmatu konsumpcji mediów.”²⁸⁶

„Aby obejrzeć ulubiony film czy serial, albo posłuchać muzyki, nie trzeba kupować płyt czy korzystać z plików na komputerze. Platformy streamingowe rozwiązały problem dostępności treści wideo i audio, ponieważ umożliwiają odtwarzanie treści multimedialnych bez konieczności pobierania ich na komputer czy telefon. (...) Można wyróżnić dwa rodzaje streamingu – na żądanie i na żywo. Ze streamingiem na żądanie mamy do czynienia np. w przypadku Netflixu czy AppleTV itp. Są to tzw. VOD, czyli video on demand – wideo na życzenie/żądanie.”²⁸⁷ Serwisy streamingowe zdobywają coraz większą popularność i coraz więcej spośród ponad 5,3 tysiąca światowych serwisów rozpoczyna lub zapowiada rozpoczęcie działalności w Polsce.²⁸⁸ Otwiera to nowe szanse programowania również dla samorządów. Jednocześnie, bardzo mocno zmienia podejście do stosowania typowych dla telewizji tradycyjnej form promowania. „Co miesiąc w serwisie media-panel.pl publikowany jest ranking serwisów VOD i OTT w Polsce. Z najnowszych danych z lipca 2022 wynika, że niekwestionowanym liderem VOD w Polsce pozostaje Netflix. (...) To blisko

²⁸⁵ M. Wawer, *Programowanie w telewizji linearnej i nielinearnej. Jak zmienia się rola ramówki? Komunikowanie w procesie zmian*, Kraków: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Nowy Targ: Wydawnictwo ToC; 2021; s. 221

²⁸⁶ P. Nowak, *Telewizja lat 90. vs telewizja XXI wieku*, w: A. Hess, M. Nowina Konopka, W. Świerczyńska-Głównia (Eds.), *Dynamika przemian w mediach* (pp. 245–274). Wydawnictwo ToC, 2019; https://media.uj.edu.pl/documents/1384650/134373778/EBOOK-Dynamika+przemian+w+mediach+2019_bez+C.pdf; s. 255

²⁸⁷ <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/co-to-jest-streaming-i-na-czym-polega/fc20pqk> - pobrane 1.03.2023 r.

²⁸⁸ <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/platformy-streamingowe-nabieraja-w-polsce-wiatru-w-zagle-na-czym-zarabiaja/qrbw7w> - pobrane 1.03.2023 r.

3-krotność użytkowników drugiego w kolejności serwisu – HBO Max. W Polsce ta platforma streamingowa zgromadziła blisko 4,3 miliona widzów. Trzecie miejsce na podium należy do Disney+. Amerykański gigant trafił do nieco ponad 4,2 miliona Polaków.”²⁸⁹ Nie pozostaje to bez znaczenia dla możliwości wykorzystywania

Standard telewizji hybrydowej jest stale rozwijany i dynamicznie odpowiada na zapotrzebowania rynku medialnego. Dla użytkownika oznacza łatwy dostęp do treści wzbogacających przekaz telewizyjny oraz materiałów premium bez konieczności korzystania z dodatkowych urządzeń. Nadawcy zyskują możliwość budowy własnych serwisów OTT²⁹⁰, a także zwiększania przychodów i pomiaru widowni w czasie rzeczywistym. „Dla operatorów sieci cyfrowych telewizja hybrydowa stanowi możliwość zwiększenia pojemności sieci. Z kolei dla operatorów telewizji płatnej HbbTV jest dodatkowym miejscem promocji kontentu i obsługi klienta.”²⁹¹ Dla samorządów (i innych podmiotów) to możliwość poszerzania przestrzeni docierania do interesariuszy wielokrotnie i z możliwością interakcji.

3.2.1.2. Reklama prasowa

Drukowane media są w dalszym ciągu interesujące, ponieważ publikowane dane, informacje mogą być przechowywane i ponownie wykorzystywane. W dodatku, w wersjach drukowanych możliwe jest zamieszczanie informacji, których nie umieszcza się w okrajanych materiałach on-line. Stąd częste stało się integrowanie wydawnictw drukowanych z elektronicznymi, co rozszerza możliwości reklamowe i docieranie z komunikatami do różnego audytorium.²⁹² Dodatkowo, „potwierdziła się tendencja polegająca na polaryzacji oferty wydawniczej: z jednej strony informacja uboga dla biednych, z drugiej zaś – informacja bogata dla bogatych. Nie dość, że mimo kryzysu darmowe gazety utrzymały się na rynku, to dodatkowo tzw. „low cost” stał się coraz powszechniejszy. Dotyczy to zarówno wersji papierowej, jak i Internetu, gdzie

²⁸⁹ <https://www.thestreamer.pl/jak-wyglada-rynek-vod-w-polsce-w-2022-roku/> - pobrane 24.02.2023 r.

²⁹⁰ Serwis OTT – obejmuje platformy streamingowe, takie jak wszystkim znany Netflix, HBO Max czy Disney+; Sama nazwa stanowi skrót od określenia „Over The Top”, opisującego usługi świadczone poza siecią. W tym przypadku jest to dostarczanie treści video bezpośrednio użytkownikowi, z pominięciem pośredników, takich jak operatorzy telewizji.

²⁹¹ P. Nowak, op cit., 262

²⁹² A. Bara1, F. Affandi, A. Salman Farid, D. Imam Marzuki, *The Effectiveness of Advertising Marketing in Print Media during the Covid 19 Pandemic in the Mandailing Natal Region*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia 2,3,4 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Madina, Indonesia, 2021, s. 883-885

rozprzestrzenia się informacja ‘uboga’, szybka, powtarzana, ‘twittowana’²⁹³ A zatem informacja prasowa prosto adaptowalna do wykorzystania w mediach społecznościowych. Popandemiczny spadek liczby tytułów czasopism drukowanych na rzecz wersji cyfrowych, co daje dodatkowe możliwości dobrania do odbiorców oraz wykorzystywanie treści w innych kanałach komunikacji, np. Internet, tablet itp.).

Reklama prasowa może zostać umieszczona w różnych typach prasy i czasopism. W zależności od pożądanego zasięgu, przedmiotu reklamy czy posiadanego budżetu można publikować reklamy w tytułach ogólnopolskich, regionalnych/lokalnych, a dzięki cyfryzacji części wydawnictw nawet globalnych. W prasie mamy do czynienia z ogłoszeniami drobnymi i ogłoszeniami modułowymi, czyli typowym ogłoszeniem reklamowym.²⁹⁴ Warto zwrócić uwagę na to, że funkcjonują tytuły ogólne i tematyczne (np. sportowe), a poza ogłoszeniami standardowymi ogłoszenia mogą być nietypowe (np. wrzutki). Istotne w kontekście docierania komunikatów będzie również, to czy dany tytuł jest płatny czy bezpłatny, dystrybuowany np. przez sam samorząd. Czasopisma zaś mają różną częstotliwość (tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki, dwumiesięczniki, kwartalniki, roczniki).²⁹⁵

Wyniki badań czytelnictwa PBC wskazują, że w najszerszej grupie czytelników najpopularniejsze codzienne tytuły prasowe to Fakt (ponad 560 tys. egz.), Gazeta Wyborcza (ponad 470 tys. egz.), SuperExpress (ponad 360 tys. egz.); na dalszych pozycjach plasują się: Przegląd Sportowy (prawie 280 tys. egz.), Dziennik Gazeta Prawna i Rzeczypospolita (każda ok. 130 tys. egz.). Dla tygodników w tej grupie podium stanowią: TeleTydzień (ponad 1,5 mln egz.), Życie na Gorąco (blisko 970 tys. egz.) oraz

²⁹³ J. Kępa-Mętrak, *Jaka będzie prasa po pandemii? Próba diagnozy wstępnej (stan na styczeń 2021)*, Media Biznes Kultura nr 2 (11) 2021 / Vol. 2 (11), Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, s.169-184

²⁹⁴ Podstawową typową formą reklamy prasowej jest moduł reklamowy lub jego wielokrotność. Moduł jest to przestrzeń reklamowa w kształcie prostokąta, która ma szerokość pojedynczej kolumny tekstu i wysokość 1/6 lub 1/8 wysokości całej strony (np. wymiary modułu w Gazecie Wyborczej to 45,8 mm na 57,5 mm). Moduły reklamowe mogą być umieszczane na stronach ogłoszeniowych, na których znajdują się wyłącznie ogłoszenia, oraz na droższych od nich stronach redakcyjnych, na których przekazy sąsiadują z tekstem redakcyjnym (artykułami). Na stronach ogłoszeniowych moduły są z reguły niewielkich rozmiarów. Na stronach redakcyjnych pojawiają się ogłoszenia obejmujące kilka modułów lub zajmujące całą stronę. Wielkość i ułożenie modułów na stronie mogą być dowolne. W praktyce wydawcy określają jednak, jakie są możliwości kupowania modułów, dopasowując je do możliwości technicznych (rysunek 22). Najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest cała strona lub jej połówka (dzielona w pionie lub poziomie). Stosowane są również ogłoszenia na jednej trzeciej lub jednej czwartej strony (zazwyczaj ułożone pionowo). Popularną formą jest tzw. Junior Page, czyli reklama stanowiąca pomniejszenie całej strony. Niekiedy wykorzystuje się reklamy w formie wysepki otoczonej ze wszystkich stron tekstem lub w formie szachownicy. Coraz częściej pojawiają się w prasie reklamy, które rozmieszczane są na dwóch stronach lub większej ich liczbie (całych lub ich części) [za:] R. Nowacki, op. cit., s. 111-112

²⁹⁵ Ibidem, s. 88

Tygodnik Angora (ok. 850 tys. egz.); na kolejnych pozycjach: Chwila dla Ciebie (prawie 630 tys. egz.), Newsweek Polska (niespełna 500 tys. egz.), To i Owo (ok. 480 tys. egz.), Auto Świat (ok. 400 tys. egz.) oraz Gość Niedzielny (nieco ponad 340 tys. egz.). Dla dwutygodników najpoczytniejsze z wynikiem ok. 500 tys. egz. są: Przyjaciółka, Z Życia Wzięte i Pani Domu.²⁹⁶

„Cyfrowa rewolucja dla wydawców prasowych oznaczała konieczność zmiany dotychczasowych i równocześnie wypracowania nowych strategii komunikacyjnych z czytelnikami oraz użytkownikami treści. Z jednej strony konieczna okazała się bowiem modyfikacja dotychczasowych sposobów komunikacji z czytelnikami wydań drukowanych, gdzie celem była walka o utrzymanie poziomu sprzedaży tradycyjnych wydań. Z drugiej natomiast wydawcy musieli opracować skuteczne narzędzia dotarcia do użytkowników poszukujących treści w Internecie. W tym drugim obszarze wydawcy koncentrowali swoje działania m.in. na niestandardowych akcjach promocyjnych; kreowaniu wielu kanałów dotarcia; promocjach rabatowych skierowanych do użytkowników portali; rozdawaniu za darmo dostępów cyfrowych (bezpłatne oferty kierowane do określonej grupy odbiorców, np. studentów wybranych uczelni); czasowych promocjach na subskrypcję; wykorzystywaniu newsletterów i alertów, które – w połączeniu z umiejętnością stworzenia indywidualnego profilu zainteresowań i doboru treści najbardziej powiązanych z danym odbiorcą”²⁹⁷

„Obecnie reklama prasowa nie tylko ogranicza się do statycznej formy przekazu. Ma także swoje multimedialne odpowiedniki występujące w e-gazetach lub e-wydaniach, które obok obrazu statycznego mogą wykorzystywać również formy ruchome (krótkie filmy, animacje), dźwiękowe i interaktywne (quizy, rebusy) angażujące adresata reklamy.”²⁹⁸ A ogłoszenia reklamowe można sklasyfikować jako typowe (moduły, ogłoszenia) i nietypowe (np.: wrzutki, wszywki, wklejki, sztywne strony, banderole,

²⁹⁶ <https://www.pbc.pl/czytelnictwo/>: Ogólnopolskie badania czytelnictwa prasy. Prezentacja danych za okres styczeń 2022 – grudzień 2022. Badanie realizowane jest metodą CAPI i CAWI. Badanie CAPI – ankietę przeprowadza bezpośredni wywiad z respondentem przy użyciu komputera, na którym zapisywane są odpowiedzi. Badanie CAWI – ankietę internetową. Każdego miesiąca realizowanych jest około 2000 wywiadów wśród respondentów w wieku od 15 do 75 lat. Zachęcamy do zapoznania się z czytelnictwem przeciętnego wydania badanych pism (CPW). Wskaźnik CPW oznacza średni procent respondentów, którzy zetknęli się z przeciętnym wydaniem pisma (czytali je, bądź przeglądali). Wskaźnik Estymacja na populację oznacza średnią liczbę czytelników, którzy zetknęli się z przeciętnym wydaniem pisma (czytali je, bądź przeglądali).

²⁹⁷ W. Świerczyńska-Głównia, *Multiplatformowa promocja treści. Prasa, radio i telewizja na sfragmentaryzowanym rynku mediów*; Zeszyty Prasoznawcze, Kraków 2019, t. 62, nr 1 (237), DOI: 10.4467/22996362PZ.19.003.10217; s. 56

²⁹⁸ J. Mikosz, *Reklama prasowa – rodzaje i podrodzaje. Sposoby promocji prasy*, Folia Litteraria Polonica 14, s. 54

french door/gate²⁹⁹, brasilian cover³⁰⁰). Reklama prasowa również podlega w ostatniej dekadzie wielu zmianom, wynikającym przede wszystkim z faktu wypierania papierowej prasy przez internetowe formy wydawnicze. Pojawiły się cyfrowe wydania wielu gazet, magazynów oraz książek. Rozwinęło się czytelnictwo na czytnikach i dostęp do wydawnictw prasowych na urządzeniach elektronicznych. Pozostały jednak dotychczasowe podziały form reklamy prasowej, tj. ogłoszenia drobne i reklama modułowa.

Analizując to dokładniej można zaproponować poniższy podział, który oddaje w ocenie autora specyfikę reklamy prasowej oraz pozwala dostosowywać format do celów, produktu lub odbiorców:

- Reklamy w postaci dodatkowych okładek;³⁰¹
- Reklamy przykrywające tekst dziennikarski;³⁰²
- Reklamy wklejane w tekst – reklama, którą wkleja się w treść artykułu;³⁰³
- Reklamy ingerujące w strukturę pisma;
- Reklamy ingerujące w layout gazety: zmiana barw i ingerencja w logo – daleko idąca ingerencja reklam w layout gazety.³⁰⁴

Osobnym, dość specyficznym typem prasy są wszelkie tytuły wydawane i dystrybuowane przez konkretne samorządy. Daje to możliwość promowania konkretnych inicjatyw czy działań podejmowanych przez JST i de facto można stwierdzić, że jest to reklamowe wydawnictwo drukowane. Prasa samorządowa, w aktualnych rozwiązaniach prawnych, nie jest w stanie skutecznie sprawować funkcji kontrolnej nad władzami gmin lub powiatów. Jednakże, może regularnie dostarczać mieszkańcom informacji dotyczących wydarzeń w wymiarze sublokalnym i lokalnym. Czasopisma samorządowe umożliwiają również prowadzenie komunikacji perswazyjnej.

²⁹⁹ French door – reklama na okładce ukryta pod skrzydełkami rozchylanymi na zewnątrz pisma [za:] <https://organizacja-reklamy.blogspot.com/2017/11/charakterystyka-reklamy-prasowej-oraz.html> - pobrano 28.08.2022 r.

³⁰⁰ Brazilian cover – reklama na okładce (format rozkładówki) z dodatkowym skrzydełkiem do wewnątrz [za:] <https://www.sklep.ekonomik.biz.pl/images/pliki/a26fragment.pdf> - pobrano 28.08.2022 r.

³⁰¹ Dodatkowa okładka – całą pierwszą stronę oddaje się do dyspozycji reklamodawcy oraz skrzydełka okalające okładkę – to dodatkowa okładka (papierowa lub przezroczysta kalka) zasłaniająca połowę obwoluty pisma umieszczana w postaci skrzydełek okalających grzbiet gazety.

³⁰² Memosticki – łatwe do usunięcia nalepki przykrywające fragment tekstu (pojawiają się na pierwszej stronie gazety).

³⁰³ Wkomponowanie reklamy w tekst – reklamy ingerujące w strukturę artykułu dziennikarskiego lub wykorzystanie przestrzeni w piśmie – redakcje sprzedają reklamodawcom powierzchnię strony w gazecie (np. reklamy dwuczłonowe na przeciwległych stronach pisma).

³⁰⁴ J. Mikosz, *Charakterystyka polskiej niestandardowej reklamy prasowej*, *Обрії друкарства*, nr 1 (8)/2020, s. 235

Dotyczy to zarówno formuły przedstawiania upowszechnianych treści, zgodnie z linią programową zakładającą kształtowanie pozytywnego wizerunku miejscowości.³⁰⁵

Ogłoszenia (drobne) wykorzystywane często w obszarze obrotu nieruchomościami czy zamówień publicznych w samorządach, mają charakter bardziej formalny, jednakże nie budują zasięgów. Na ogół wykorzystywane są tytuły lokalne lub lokalne mutacje tytułów regionalnych czy krajowych. Szerszą formuła jest reklama modułowa. Dzięki lokalnym tytułom i lokalnym wydaniom dzienników ogólnokrajowych, prasa codzienna jest medium o dużej selektywności geograficznej. (...) Prasa codzienna umożliwiła zamieszczenie w ogłoszeniu reklamowym rozbudowanej informacji o ofercie placówki oraz dołączenie w postaci insertu gazetki promocyjnej.³⁰⁶ Wykorzystywane mogą być przez struktury samorządowe do komunikowania konkretnych wydarzeń, projektów, ale także do promowania konkursów kierowanych do mieszkańców. Reklamy modułowe dają możliwości prezentacji również bardziej szczegółowych komunikatów, jednak cykl życia takiej reklamy jest silnie uzależniony od tego czy jest to prasa codzienna czy np. czasopismo lub wydawnictwo specjalistyczne. Chcąc podnieść atrakcyjność i żywotność takiej reklamy można sięgnąć po rozbudowane formy reklamy modułowej w postaci wkładek reklamowych, usztywnianej formy, ale w szczególności form umożliwiających odłączenie reklamy od reszty gazety czy czasopisma.

„COVID-19 uderzył w rynek wydawców prasy w dwojaki sposób. Spadła sprzedaż wydań drukowanych, bo w połowie marca 2020 roku Polacy otrzymali zalecenia pozostania w domach, zdalnej pracy i nauki. Wiele punktów sprzedaży prasy przestało działać na skutek ograniczeń w funkcjonowaniu transportu i handlu. Lockdown zmniejszył popyt na wiele produktów, więc reklamodawcy ograniczyli wydatki lub dokonali relokacji budżetów marketingowych z mediów tradycyjnych do internetowych.”³⁰⁷ Jednak, tak naprawdę „zwiększanie zasięgu tytułów na komputery i telefony komórkowe stało się koniecznością na długo przed wybuchem pandemii. Przyczynił się do tego przede wszystkim rozwój mediów społecznościowych. Jako miejsce społecznej produkcji treści media społecznościowe stały się konkurencją dla produkcji medialnej, ale jako kanał dystrybucji treści zaczęły wspierać wydawców

³⁰⁵ D. Krawczyk, *Reklama...*, s. 113

³⁰⁶ A. Kochanec, *Reklama prasowa detalicznych sieci handlowych*, w: *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, A. Kozłowska (red.), Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, 2012, s. 57

³⁰⁷ J. Dzierżyńska-Mielczarek, *Wydawnictwo Bauer – tradycyjny wydawca w cyfrowym świecie*, *Zarządzanie mediami*, Tom 9(2)2021, s. 215

w interakcjach z czytelnikami. Bez silnej obecności w internecie nie będzie możliwości zniwelowania spadku czytelnictwa treści prasowych w druku.”³⁰⁸

Jednakże, w przypadku części samorządów, których oddziaływanie nie jest zamierzone na skalę kraju czy nawet regionu oraz w przypadku braku stosownych budżetów marketingowych, pod uwagę należy brać możliwość prowadzenia własnego medium, np. prasowego. Tym samym, „analizując zasadność utrzymywania mediów samorządowych trzeba podkreślić, że „podstawową przesłanką przemawiającą za prowadzeniem przez samorzady działalności prasowej jest konieczność stworzenia płaszczyzny efektywnej, a także możliwie dwustronnej, komunikacji między lokalną władzą a mieszkańcami. Należy przy tym uwzględnić fakt, że prasa komercyjna zwykle nie jest zainteresowana nieodpłatnym publikowaniem – mało atrakcyjnych z punktu widzenia interesów ekonomicznych jej wydawców – obszernych materiałów dotyczących funkcjonowania lokalnych władz, takich jak treści projektowanych lub podjętych decyzji i uchwał czy sprawozdania z sesji organów samorządowych. W tej sytuacji uruchomienie przez samorząd własnego biuletynu informacyjnego może w wielu przypadkach okazać się rozwiązaniem znacznie tańszym dla jego budżetu.” Nie chodzi jednak tylko o korzyści finansowe. W niektórych miejscowościach brakuje bowiem jakiegokolwiek prasy o charakterze lokalnym i mieszkańcy są praktycznie pozbawieni dostępu do wiadomości profesjonalnie zebranych, zredagowanych i periodycznie upowszechnianych.”³⁰⁹ A część interesariuszy nie korzysta jeszcze w wystarczającym stopniu z mediów cyfrowych.

3.2.1.3. Reklama radiowa

„Radio działa 24/7, dociera w Polsce codziennie do 73% osób w wieku 15+. Radio dociera do odbiorcy w różnych miejscach, np. w sklepie lub podczas robienia zakupów online, wychodzi naprzeciw różnym etapom procesu zakupowego – potrafi dotrzeć z przekazem do potencjalnego klienta tuż przed lub w trakcie finalizowania transakcji. Reklama radiowa jest najbardziej efektywna, gdy przypomina ludziom o produktach, w momencie, gdy ich najbardziej potrzebują. Radio jest pierwszym źródłem odkrywania

³⁰⁸ Ibidem, s. 219

³⁰⁹ M. Mańka-Szulik, *Zarządzanie komunikacją w jednostce samorządu terytorialnego. Kontrowersje wokół edycji prasy samorządowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 69 nr kol. 1906, s. 132

muzyki, nawet obecnie, gdy istnieje równolegle wiele innych platform muzycznych. Ludzie spędzają więcej czasu słuchając wiadomości w radio niż czytając gazety lub przeglądając wiadomości online. Czas poświęcony na wiadomości w radio jest stabilny od lat. Ludzie słuchają relatywnie niewielu stacji radiowych i są wobec nich bardzo lojalni.”³¹⁰

„Radio jest jedynym medium, które może nam towarzyszyć w zasadzie wszędzie i przy każdej okazji. Jest z nami w samochodzie, w domu i w pracy, a także w trakcie spaceru, podczas uprawiania sportu, w sklepie, u fryzjera, w podróży i wielu innych sytuacjach. Każdego dnia radia słucha średnio 19,5 mln Polaków, a w ciągu tygodnia – blisko 26 mln (w populacji 15-75 lat, liczącej 29,9 mln). Lubimy słuchać radia i spędzamy z nim codziennie średnio 4 godz. i 14 min. Nie dzieje się tak przez przypadek, ponieważ radio, oprócz powszechnej dostępności, ma również tę zaletę, że dobrze współgra z naszym rytmem dnia i czynnościami, które w ciągu dnia wykonujemy.”³¹¹

„Z badań wynika, że Polacy są wiernymi słuchaczami swoich stacji. Radio Track pokazuje, że niemal 57 proc. osób słucha w ciągu dnia tylko jednego radia, ponad 27 proc. – dwóch, a ok. 10,5 – trzech stacji. Według danych Radio Track najbardziej „uradiowionym” miastem w Polsce jest Warszawa, której mieszkańcy deklarują słuchanie aż 27 stacji. Na drugim miejscu znajduje się Wrocław i Aglomeracja Śląska (24), na trzecim Kraków (23). Miejsce tuż za podium zajmują Poznań (22) i Łódź (22).”³¹²

„Reklama w radio jest bardzo dobrym narzędziem dotarcia do wybranego segmentu odbiorców. Jeśli Twój tzw. target – grupa odbiorców – słucha wybranej stacji czy audycji to umieszczenie właśnie tam reklamy, będzie przez nich dobrze przyswojone. Jednakże, należy pamiętać, że pasma reklamowe nie mogą być w radio zbyt nasyczone, gdyż może spowodować to zmniejszenie zapamiętywalności i utratę wpływu. Rozwiązaniem takiej przeszkody jest oczywiście regularne powtarzanie komunikatów na co nie każdy jest w stanie sobie pozwolić, co powinno skierować do wykorzystania innych narzędzi czy kanałów”³¹³

Badania słuchalności rozgłośni radiowej w Polsce wykazują utrzymujący się na zbliżonym poziomie, a wśród najpopularniejszych rozgłośni utrzymują się praktycznie te same stacje od wielu lat. W roku 2023 pierwsze miejsce zajmowało Radio RMF FM

³¹⁰ <https://tandemmedia.pl/swiat-radia/dlaczego-radio/> z dnia 6 lipca 2020 r.

³¹¹ Radio Track, Total Radio, styczeń – grudzień 2022 <https://radiotrack.pl/radio-w-polsce-2022-podsumowanie-wynikow-badania/> - pobrano 31.03.2023 r.

³¹² <https://radiotrack.pl/radio-w-polsce-2022-podsumowanie-wynikow-badania/> - pobrano 31.03.2023 r.

³¹³ <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/advertising/types> z dnia 6 lipca 2020 r.

(30,2%), na drugim miejscu uplasowało się Radio ZET (12,8%). Kolejne pozycje – ze znacznie mniejszym udziałem w rynku – są: Polskie Radio Program 1 (5,0%), TOK FM (3,5%), Antyradio i VOX FM (2,9%) oraz Polskie Radio Program 3 (2,0%), Radio Maryja (1,6%) i RMF Classic (1,5%). Co ciekawe badanie słuchalności Radio Track ze stycznia 2023 roku wykazuje nieznaczny wzrost słuchalności w zasadzie każdej z tych rozgłośni.³¹⁴

Podobnie jak w telewizji tradycyjnej, w reklamie radiowej wykorzystuje się najczęściej *spot*,³¹⁵ *wskazania sponsorskie*³¹⁶ oraz *audycje sponsorowane*, będące bardziej rozbudowanymi czasowo i co do formy spotami reklamowymi, emitowanymi również w bloku reklamowym lub zaraz przy nim – dają możliwości bardziej rozbudowanej prezentacji tematu, kojarzonej mniej z reklamą.

Spoty radiowe są dobrym narzędziem wspierającym kampanię na innych nośnikach i mogą wygenerować w przestrzeni publicznej zainteresowanie wydarzeniem czy instytucją, jednak z racji na ulotność, bardzo krótki cykl życia nie dają możliwości przekazania zbyt wielu treści. Dlatego powinny odsyłać do innego nośnika w celu uzyskania informacji szczegółowych. Spoty radiowe mogą być również wykorzystywane w celu informowania przez samorząd o różnego rodzaju ważnych dla mieszkańców terminach czy przybierać wymiar komunikatów bezpieczeństwa, np. rozpoczęcie rekrutacji do przedszkoli, rozpoczęcie okresu składania wniosków o dofinansowanie czy świadczenie 500+/300+, zmiana siedziby jakiejś instytucji. Za pośrednictwem takich spotów można również przypominać mieszkańcom o zasadach bezpieczeństwa w czasie pandemii, czy nietypowych warunków atmosferycznych. W spotach radiowych JST może zapraszać do włączania się różnych grup interesariuszy w podejmowanie decyzji o znaczeniu lokalnym, namawiać do udziału w wyborach, czy np. w głosowaniu na projekty finansowane w ramach budżetu obywatelskiego.

Wskazania sponsorskie przy różnego rodzaju audycjach czy np. prognozie pogody wydają się być w przypadku struktur samorządowych dość mało efektywną formą i może charakteryzować się bardzo niskim stopniem zauważalności. Tego typu

³¹⁴ <https://radiotrack.pl/stacje-ogolnopolskie-i-ponadregionalne/> – pobrane 1.03.2023 r. Grupa celowa: wszyscy 15-75 lat

³¹⁵ Materiał zazwyczaj długości od 15 do 45 sekund, ułożony wraz z innymi w tzw. „bloki reklamowe” emitowane w ramówce radiowej, np. przed i po serwisach informacyjnych z możliwością dokonywania odpłatnego pozycjonowania konkretnego spotu w bloku i w ramówce.

³¹⁶ Sponsorowanie określonych programów, które ma określony format czasowy i tekstowy, pozwala budować pozytywne skojarzenia pomiędzy marką sponsora, a audycją, programem – konieczna jest zatem dokładna analiza ramówki w celu odpowiedniego umiejscowienia sponsoringu.

forma bardziej zasadna jest przy promowaniu produktów czy marek producentów w celu zakotwiczenia marki u konsumentów poprzez częste powtarzanie. Wykorzystywane są również audycje sponsorowane. Audycje sponsorowane pozwalają nie tylko na prezentowanie walorów danego obszaru, ale także pozwalają na nieco szersze omawianie pewnych zagadnień czy spraw problematycznych, które wymagają wyjaśnienia. Ważne, aby nie opierać się o sponsorowanie standardowe (informacja o sponsorowaniu przez JST), ale jednak włączyć w budowanie treści takiej audycji. Narzędzie dobrze sprawdza się w połączeniu z innymi formami o dłuższej żywotności, np. gazeta wydawana przez samorząd czy materiały informacyjne na stronach internetowych.

Wykorzystywanie w komunikacji marketingowej JST kanałów radiowych daje możliwość całkiem dobrej selekcji grup odbiorców poprzez wybór profilu stacji, ale także jej zasięgu. Nie ma konieczności korzystania ze stacji ogólnopolskich. W ostatnich latach możliwości znacznie się poszerzyły z racji pojawienia się wielu stacji internetowych. Zebranie większych zasięgów staje się możliwe nie tylko przez inwestycję środków w kampanie w rozgłośniach ogólnopolskich, ale również przez zbudowanie koszyka reklamowego w oparciu o rozgłoszenie lokalne, regionalne i internetowe. Reklama radiowa to przede wszystkim spoty radiowe, wskazania sponsorski i audycje sponsorowane.

Reklamę radiową może wykorzystywać praktycznie każdy. Ze względu na niskie koszty przygotowania i emisji może z niej korzystać nawet mała organizacja, działająca na rynku lokalnym. Radio jest szczególnie dobrym środkiem reklamy dla firm i instytucji działających w branżach rozrywkowej, edukacyjnej i kulturalnej. Często reklamują się w nim również inne media (kanały telewizyjne, wydawnictwa prasowe). Korzystają z niego firmy dystrybucyjne (np. sieci hipermarketów lub salonów sprzedaży), motoryzacyjne oraz operatorzy telefonii komórkowej.³¹⁷ Jest relatywnie tania i podobnie jak w przypadku reklamy telewizyjnej, bardziej skuteczna jest w lokalnych stacjach radiowych, w których informować można o wydarzeniach organizowanych w gminie. Jest to więc przykład działania skierowanego do mieszkańców gminy i gmin sąsiednich, w którym reklama przyjmuje formę komunikatu informacyjnego. Wykorzystanie reklamy w radiu ogólnopolskim ma sens, kiedy jest to element kampanii reklamowej o zasięgu ogólnokrajowym, w której gmina chce poinformować o wydarzeniu lub akcji skierowanej do szerokiej publiczności.³¹⁸

³¹⁷ R. Nowacki, op. cit., s. 103

³¹⁸ J. Wiażewicz, op. cit., s. 693

„W dobie cyfryzacji przekazu należy zauważyć, że antena stacji radiowej nie jest jedyną dostępną platformą, na której możliwe są działania promocyjne. Wśród pozaantenowych narzędzi wskazuje się stronę internetową radia, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube i inne media społecznościowe, które mają wesprzeć tradycyjny przekaz oraz dać nadawcy radiowemu miejsce na dodatkową komunikację z odbiorcą. Należy w tym miejscu podkreślić, że współczesna aktywność rozgłośni radiowych w sieci to już nie tylko udostępnianie programu online czy zamieszczanie podcastów z archiwalnymi audycjami, ale świadomie zaplanowana strategia realizacji i dostosowywania treści do różnych platform przekazu.”³¹⁹

Ponadto, prowadzone są prace nad radiem kognitywnym, poznawczym, interaktywnym, które może zrewolucjonizować sposób konsumowania tego medium, dając również zupełnie nowe możliwości docierania do odbiorców, kształtowania komunikacji, budowania narracji. Tym samym zupełnie odmieni to zakres ofert reklamowych.³²⁰

3.2.1.4. Reklama kinowa

„Sale kinowe i halle pełne są przekazów reklamowych. Kino to miejsce, w którym bywa codziennie wiele osób. Reklamodawcy wręcz bombardują widzów przekazami reklamowymi. Wykorzystują różne formy reklam, oddziałują na zmysły. Reklama towarzyszy bywalcom kin od momentu ich wejścia do budynku, aż do wyjścia z niego po projekcji filmowej. Billboardy z reklamami umieszczane są przed drzwiami wejściowymi do kina, w szybie drzwi wejściowych lub nawet na posadzce przed wejściem. Reklamodawcy mają nadzieję, że wzrok widza zatrzyma się na przekazie, choćby w momencie, gdy odbiorca staje w kolejce i zmuszony jest się czymś zająć podczas czekania na bilet. Wówczas „sam szuka reklamy wzrokiem”. Przekazy reklamowe umieszczane na plakatach, w posadzce, uzupełniane są też przez napisy na bluzce hostess lub reklamy przy kasach.”³²¹ „Marketingowcy zdają sobie sprawę, że reklama odniesie większy skutek, jeśli wykorzysta pozytywne emocje potencjalnych klientów, wzbudzi w nich przyjemne skojarzenia. Doskonałym sposobem jest więc reklama w kinie, która skierowana jest do osób przychodzących tam, aby odpocząć,

³¹⁹ W. Świerczyńska-Głownia, op. cit., DOI: 10.4467/22996362PZ.19.003.10217; s. 52

³²⁰ <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7943552> - pobrane 28.02.2023 r.

³²¹ J. Mikosz, *Formy reklamy zewnętrznej*, Kultura – Media – Teologia 2010, nr 3, s. 52

wyluzować się, miło spędzić czas w towarzystwie znajomych. Blok reklam w kinie tuż przed seansem nie wzbudza tak negatywnych emocji jak reklama telewizyjna. Wiąże się też z pewnym podekscytowaniem, związanym z oczekiwaniem na film, dlatego łatwiej zapada w pamięć.”³²² „Reklama w kinie pozwala na bardzo precyzyjne, a zarazem intensywne dotarcie do pożądanego odbiorcy. W zależności od celu i charakteru kampanii przekaz ten może być wyświetlany w całej sieci kin, w kilku dowolnie wybranych lub tylko w jednym, konkretnym multipleksie. Spot umieszcza się w blokach reklamowych. Ponadto, pomijając podział na różne kategorie, widzowie kina jako całość stanowią bardzo atrakcyjną grupę odbiorców przekazów reklamowych. Są to najczęściej osoby aktywne zawodowo, nieźle zarabiające, wykształcone, otwarte na nowości na rynku, często liderzy opinii.”³²³

„Reklama w kinie to przede wszystkim spoty wyświetlane na dużym ekranie, ale nie tylko. Kampania prowadzona poza salą kinową, a więc reklama off screen, stanowić może doskonałe jej uzupełnienie. Najczęściej stosowane są spoty emitowane na ekranach w korytarzu, ekspozycje, ulotki, roll upy czy różnego rodzaju naklejki na podłogach. Takie rozwiązanie pozwala zwiększyć skuteczność reklamy on screen.”³²⁴ Co prawda każda sieć kinowa ustala własną ofertę reklamową, ściśle powiązaną z repertuarem, potencjałem multipleksu czy powiązań partnerskich i właścicielskich, ale widać pewne poprawności, które pozwalają stwierdzić, że jest kilka podstawowych pakietów reklamowych.³²⁵

Reklama kinowa w ostatnich dwóch latach podczas pandemii covid-19 była jedną z gałęzi reklamowych, która ucierpiała najbardziej. Pokazało to również konieczność weryfikowania miksów medialnych pod kątem „odporności” na sytuacje nieprzewidziane. W normalnych warunkach społeczno-gospodarczych spoty reklamowe (kinowe) pozwalają na dotarcie do dość dużego audytorium, umożliwiając dobieranie odbiorców i przy właściwym ułożeniu mogą odznaczać się dużą percepcją z racji swobodnej atmosfery, która sprzyja konsumpcji komunikatów promocyjnych.

³²²<https://reporterzy.info/3678,dlaczego-efektywnosc-kinowych-kampanii-reklamowych-jest-tak-duza.html> - pobrano 6 lipca 2020 r.

³²³ <https://marketerplus.pl/teksty/cykle/kino-nowoczesne-narzedzie-komunikacji-marketingowej-czesc-1/> - pobrano 6 lipca 2020 r.

³²⁴ <https://podstawybiznesu.pl/reklamy-w-kinie-nowoczesne-formy-reklamy-kinowej/> z dnia 6 lipca 2020 r.

³²⁵ Reklama regularna – emisja spotu w całej sieci oraz wybranych kinach studyjnych przed wszystkimi filmami. Reklama pakietowa – emisja spotu przed wybranymi filmami we wszystkich kinach lub w wybranych kinach. Reklama FTM (Follow the Movie) – emisja spotu przed konkretnym filmem. Emisja planszy sponsorskiej – z hasłem np. „Miłych wrażeń podczas seansu życzy”.

Prezentowanie treści na wielkim ekranie, który wypełnia przestrzeń jednej ze ścian kina oraz głośny dźwięk podnoszą stanowczo efektywność dotarcia przekazów. Dla kin i multipleksów dużym wyzwaniem jest nie tylko konkutowanie z platformami streamingowymi, ale również instytucjami kultury, które w okresie pandemii wprowadziły możliwość zdalnego, wirtualnego zwiedzania oraz dały „możliwość nabycia biletu na domowe seanse filmów z bieżącego repertuaru.”³²⁶

Bloki reklamowe mogą składać się z plansz statycznych i spotów reklamowych, ale także zwiastunów filmowych. Zazwyczaj istnieje również możliwość negocjowania bloków specjalnych, gdzie dany spot reklamowy czy plansza występują tylko z np. z dwoma innymi, a nawet jako jedyny.³²⁷

Wg niektórych specjalistów „reklama w kinie zazwyczaj nie kojarzy się zbyt dobrze. (...) Oczekujący na film nieustannie narzekają na przedłużające się reklamy, które niekiedy potrafią trwać nawet ponad 20 minut.”³²⁸ – tym bardziej istotne wydaje się właściwe dobieranie miejsca w blokach reklamowych, ale również weryfikacja ich długości. Realizacja kampanii z wykorzystaniem spotów kinowych umożliwia prezentację destynacji poza jej granicami w postaci zaproszenia turystów do odwiedzenia, ale również może być wykorzystywana do informowania mieszkańców danej JST o projektach, programach wsparcia czy zaproszeniach na wydarzenia.

W kontekście działalności samorządów taka forma odznaczać się będzie raczej niską skutecznością, gdyż nie pozwala przekazać choć lekko rozbudowanych treści ani skłonić do reakcji – chyba, że będzie elementem akcji społecznej i nie będzie pozycjonowana na prezentowanie JST bezpośrednio, ale wyłącznie przez kontekst.

Standardowe działania reklamowe na terenie kin i kompleksów kinowych mogą być wzbogacone tzw. „reklamą off-screen”. Działania off screen wzbogacają ofertę reklamy kinowej o te nośniki, z którymi widz styka się przed seansem filmowym. Dzięki brandingowi kina widz odbiera komunikat trzykrotnie – wchodząc do kina, będąc na seansie oraz z niego wychodząc. Rozbudowana oferta barów i kawiarni zachęca klienta do przebywania na terenie kina znacznie dłużej, co potęguje efekt działań off-screen. Reklama off screen to komunikacja krok po kroku: widz wchodząc do kina kieruje się do kasy po to, aby kupić bilet; stojąc w kolejce widzi Digital Postery i Video Walle ze

³²⁶ Ł. Demby, *Zdalne kino. Samotność widza wobec zmysłowego charakteru recepcji filmu*, Kwartalnik Filmowy 111:164-178; <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=929141>

³²⁷ <http://www.multikinomedia.pl/reklama/> z dnia 6 lipca 2020 r.

³²⁸ <http://moja-reklama.pl/efektywnosc-reklamy-kinie/> z dnia 22 sierpnia 2020 r.

zwiastunami i reklamami; wybierając miejsce widzi infotixy, na których również może się ukazać reklama; od kasjera może otrzymać sample z próbkami, ulotkami, katalogami.³²⁹

3.2.1.5. Reklama drukowana

Reklama drukowana, czyli „materiały promocyjne w postaci broszur, katalogów ofertowych, folderów skrzydełkowych, ulotek, leafletów, fleyersów są ciągle najważniejszym narzędziem promocyjnym i chociaż celem jest zwrócenie uwagi klienta aktualnego i potencjalnego na określone produkty, pobudzenie popytu, spowodowanie reakcji w formie zakupu.”³³⁰

Reklama wydawnicza/drukowana to przede wszystkim ulotki, wizytówki, karty pocztowe, plakaty, czy foldery reklamowe/ofertowe. Ulotki i karty pocztowe straciły dużo na atrakcyjności w kontekście wieloletniego wykorzystywania ich jako podstawowe narzędzie promocji różnych produktów i działalności. Ulotki są stosunkowo tanim narzędziem marketingowym, nawet przy uwzględnieniu konieczności opłacenia dodatkowej dystrybucji tych materiałów. Wydają się być dobrym nośnikiem informacji o projektach, wydarzeniach, ale również usługach dla mieszkańców danej JST, jednakże czas dystrybucji, ich forma oraz sposób doręczenia będą odgrywać ważną rolę. Dość trafnym wydaje się być nie tylko dystrybucja w różnych miejscach publicznych (samodzielne pobieranie przez klientów ze specjalnych ekspozytorów), ale również dostarczanie do skrzynek pocztowych (koniecznie należy zagwarantować ich wyróżnienie się od zwyczajnych ulotek reklamowych, które nie są zabierane nawet do domów i od razu trafiają do kosza na śmieci). Sprzyjać temu może wcześniejsze komunikowanie w innych mediach/kanałach o fakcie uruchomienia dystrybucji, nietypowy wygląd lub wykorzystanie kart pocztowych lub tzw. harmonijek z kart pocztowych, które mają znacznie dłuższą żywotność. Mogą chociażby służyć jako zakładki do książek.

„Ulotki mogą zachęcać do zapoznania się ze szczegółami działalności danej firmy lub zupełnie zniechęcać do wykonania takiej czynności. Powyższe dane jednoznacznie naświetlają to, że druk ulotek jest opłacalnym sposobem promowania swojej działalności.

³²⁹ <http://www.multikinomedia.pl/reklama/> z dnia 6 lipca 2020 r.

³³⁰ Z. Kruczek, Bartłomiej Walas, *Promocja i informacja turystyczna*, Kraków: Wydawnictwo „Proksenia”, 2004, s. 102

Potencjał tych materiałów najłatwiej będzie zrozumieć, jeśli powyższe wyniki badań zestawimy z faktem, że 60% ludzi zupełnie nie zwraca swojej uwagi na reklamy wyświetlane w telewizji, ponad 80% społeczeństwa stara się ignorować treści promujące znajdujące się w prasie, a ledwie 35% spośród badanych czyta oferty wysyłane im na pocztę e-mail.”³³¹

Plakat jest najstarszą formą reklamy, posiadającą długą i bogatą tradycję. Uważany jest za formę artystyczną, choć twierdzi się też, że „zastosowanie nowych technik przygotowywania plakatów przy użyciu fotografii i komputera oraz zarzucenie tradycyjnej typografii przyczyniły się do zmniejszenia udziału artystów w tworzeniu plakatów”³³². „Zainteresowanie projektowaniem plakatów reklamowych zdecydowanie ustępuje miejsca kampaniom ulotkowym – przypuszczalnie ze względu na mniejsze koszty, większe nakłady oraz psychologiczne nastawienie, że to fizyczna broszura jest fundamentem reklamy tradycyjnej. (...) Siła plakatu leży po części w tym, że oddziałuje on nieprzerwanie na potencjalnych klientów od momentu jego zawieszenia. Firma dociera więc mniejszym kosztem do niesamowicie większej liczby odbiorców niż w przypadku koniecznych do wytworzenia oraz dystrybucji tysięcy ulotek reklamowych. Jeden plakat w dobrze eksponowanym miejscu może przynieść porównywalny jak wielonakładowa kampania ulotkowa.”³³³ Wg. badania Nielsen z 2017 roku – średnio 51% badanych zauważyło kampanię plakatową w ciągu ostatniego miesiąca. Aż 38% badanych – w ciągu ostatniego tygodnia. W grupie wiekowej 25-34 lat wskaźnik ten osiągnął aż 71%. Analizę przedstawiono na próbie ponad 4000 respondentów.

Co ciekawe – zauważalność plakatów nie jest zależna od wielkości rynku/konkurencji i była szacowana na ok 47%. Oznacza to, że 47% osób będących odbiorcami reklamy było w stanie sobie ją przypomnieć.

Jak wygląda to z podziałem na branże?

- a) usługi prawne – 86%,
- b) usługi edukacyjne – 57%,
- c) restauracje – 47%,
- d) lokalne eventy – 44%,
- e) finanse – 33%,

³³¹ <https://ideaprint.pl/druk-ulotek-jako-jedna-najskuteczniejszych-form-reklamy/> z dnia 8 lipca 2020 r.

³³² Popularna encyklopedia mass mediów, op. cit., s. 405

³³³ <https://www.grupapns.pl/2019/08/skutecznośc-plakatow-reklamowych/> z dnia 8 lipca 2020 r.

f) projekty rządowe i polityka – 33%.³³⁴

Plakaty, afisze są jednym z najstarszych narzędzi promocyjnych i podobnie jak ulotki stosowana bardzo często, głównie do promowania wydarzeń. W przypadku JST również znajdują takie zastosowanie. Mogą umożliwić bardzo selektywne dotarcie, dają możliwość indywidualizowania przekazów (np. poprzez pozostawianie jakiejś przestrzeni do uzupełnienia), jednak należy zwracać uwagę czy nie występują w nadmiarze oraz czy miejsca ekspozycji są legalne. W kontekście uchwał krajobrazowych oraz rodzących się trendów do porządkowania przestrzeni publicznych wskazane jest korzystanie z nich w sposób uzupełniający lub w sytuacji, kiedy przekazać chcemy nieco więcej informacji (wykazy obwodów do głosowania, głosowanie w budżetach partycypacyjnych, harmonogramy realizacji inwestycji czy świadczenia konkretnych usług społecznych).

Coraz częściej rezygnuje się z ekspozycji w przestrzeni publicznej na rzecz eksponowania w obiektach publicznych oraz obiektach, których właściciele sami o taką ekspozycję zabiegają. Powoduje to, że plakaty są mniej ingerujące, kontrolowane jest nasycenie komunikatów. Przykładowo, mogą to być budynki urzędów, instytucji kultury czy środki komunikacji publicznej, ale także biurowce czy biblioteki – bez wchodzenia w przestrzeń stricte publiczną.

Folder reklamowy, jak przeczytać można w Encyklopedii promocji i reklamy, to „nośnik reklamy określonego produktu, usługi, asortymentu lub firmy. Zawiera on elementy, które służą kształtowaniu wizerunku firmy jako partnera i podmiotu rynkowego. W folderach dominuje prezentacja oferty firmy oraz informacja o jej sukcesach, nagrodach, partnerach handlowych itp. Folder ma objętość przynajmniej 8 stron formatu A4 i zwykle podzielony jest na krótkie, tematycznie jednorodne rozdziały, z których każdy mieści się na jednej bądź dwóch stronach.”³³⁵

Wizytówki są częścią tzw. akcydensów i raczej wykorzystywane są w relacjach oficjalnych pomiędzy konkretnymi osobami. Jednakże, w przypadku realizowania działań komunikacyjnych JST mogą być wykorzystywane również do dyskretnego

³³⁴ Badanie Oaaa opublikowane w 2017 roku – *Zachowania konsumenckie po zobaczeniu plakatu reklamowego w Stanach Zjednoczonych Sierpień – Listopad 2016* w: <https://www.statista.com/statistics/733190/consumer-actions-influenced-by-poster-ads-us/>

³³⁵ R. Polak, I. Leonowicz-Bukała, S. Gawroński, *Narzędzia współczesnej reklamy. Stosowanie i zapotrzebowanie*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, 2010, s. 203

przekazywania komunikatów, np. kontaktów do instytucji czy organizacji świadczących wsparcie lub info linie dla osób potrzebujących pomocy.

Nośniki reklamy drukowanej od lat utrzymują się w czołówce wykorzystywanych, zarówno przez podmioty komercyjne, jak i publicznych. Pomimo rozwoju mediów cyfrowych oraz przeniesienia wielu narzędzi do sfery internetowej i elektronicznej, w dalszym ciągu widać dużą skuteczność form tradycyjnych. W dużej mierze zależy to od grupy odbiorców komunikatów oraz przedmiotu promocji – są grupy, dla których forma drukowana będzie bardziej pożądana i przekonywująca od form elektronicznych. Produkty ekskluzywne (dla sektora komercyjnego), ale także informacje o istotnych inwestycjach czy zmianach w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego są przykładem informacji, dla których forma drukowana będzie miała charakter wzmocnienia komunikatu.

Foldery reklamowe czy ofertowe są również adekwatne w przypadku przekazywania zebranych ofert skierowanych np. do osób w wieku senioralnym (gdzie dodatkowo trzeba zadbać o odpowiedni format i czytelność), ale również np. inwestorów (poza formami cyfrowymi), rodziców dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym (zebrana oferta opiekuńczo-edukacyjna, pozwalająca dokonać wyboru i poruszać się w procedurach, która będzie zawsze pod ręką).

W świetle koncepcji marketingu 4.0 zasadne jest łączenie tych form, tj. foldery reklamowe mogą zawierać odsyłacze do stron internetowych ze szczegółami; zawierać kody QR, które również będą przekierowywać w odpowiednie miejsca lub będą uruchamiały otwieranie szczegółowych instrukcji w wersji elektronicznej. Ważne także, aby materiały te zawsze zawierały informacje, gdzie można zasięgnąć informacji w przypadku wątpliwości czy sytuacji wyjątkowych – najlepiej, jeśli jest to kontakt do konkretnych osób (promocja osobista).

3.2.1.6. Reklama zewnętrzna

Samorzady na swoich obszarach potrzebują sprawnego komunikowania się również w przestrzeni fizycznej w celu oznakowania obiektów, tras, czy poinformowania o istotnych wydarzeniach czy usługach. Realizować to mogą wykorzystując „wszelkiego rodzaju nośniki informacji, takie jak: drogowskazy, tablice informacyjne, plakaty,

billboardy, znaki, identyfikatory i inne.”³³⁶ Reklama w przestrzeni publicznej – reklama zewnętrzna – pozwala również na utrwalanie w świadomości odbiorców pewnych faktów, czy funkcjonowania określonych instytucji, nie tylko przez świadomy jej odbiór, ale również podświadomie.³³⁷

„Reklama zewnętrzna (czyli outdoor lub inaczej OOH – out-of-home) kojarzy się z wielkim formatem, nowoczesnymi nośnikami, a nawet niestandardowymi rozwiązaniami. Obejmuje ona szerokie spektrum mediów – od aktywnych (mieniące się światła) do pasywnych (plakat). Umieszczana jest na ulicy, w miejscach użyteczności publicznej oraz w środkach komunikacji. (...) Reklama zewnętrzna – w przeciwieństwie do reklam zamieszczanych w mediach – nie dąży do przekazania jak największej ilości informacji. Jej celem jest zapewnienie szybkiej identyfikacji produktu. (...) Reklama zewnętrzna, aby była skuteczna, powinna więc zawierać minimum słów i maksimum elementów plastycznych. Ponadto, w przypadku reklamy zewnętrznej, stosuje się zasadę stopniowego napięcia – czyli rozpoczęcia kampanii od komunikatu, który intryguje, wabi swoją tajemniczością (teaser). Kolejne reklamy muszą być logicznym rozwinięciem pierwszego, aż do końcowego komunikatu będącego rozwiązaniem zagadki.”³³⁸ Stosowana przede wszystkim w dużych ośrodkach urbanistycznych, gdyż przy dużym natężeniu strumieni ludzkich – dużej gęstości zaludnienia, wielu obiektach architektonicznych oraz zastosowaniu jasnego języka plakatu, uzyskać można intensywne oddziaływanie.³³⁹ Choć rzesza przeciwników tej reklamy rośnie z biegiem lat, gdyż zarzuca się jej (a w zasadzie jej operatorom, właścicielom nośników) dewaluację przestrzeni publicznej, brak dbałości o walory wizualne samych nośników i wręcz przysyłanie istotnych, ważnych, czasem historycznych obiektów, a tym samym dezinformację.³⁴⁰ „Reklama zewnętrzna OOH (*out-of-home*) narzuca wszystkim przymus kontaktu wzrokowego. Bywa, że rozprasza uwagę, stanowi przyczynę zagrożenia np. w ruchu drogowym. W przeciwieństwie do obecności reklamy w mediach papierowych

³³⁶ M. Twardzik, *Informacja wizualna w przestrzeni miasta – przykład Katowic*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2017, Nr 328, s. 165

³³⁷ K. Listwan-Franczak, *Wpływ reklamy zewnętrznej jako narzędzia kampanii wyborczej na okresowe kształtowanie przestrzeni publicznej miast, na przykładzie miasta Krakowa*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia* 2016, vol. LXXI, z. 2 sectio B, s. 248

³³⁸ J. Mikosz, *Formy...*, s. 45

³³⁹ J. Dziwulski, *Wykorzystanie narzędzi promocyjnych w zarządzaniu organizacjami non profit*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2015, nr 867, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* nr 40, s. 115-116

³⁴⁰ K. Listwan-Franczak, op. cit., s. 254

i elektronicznych nie można jej „wyłączyć”, zlekceważyć, nie zauważyć. Może się pojawić w każdym, nawet odosobnionym i niespodziewanym miejscu.”³⁴¹

Oferta nośników reklamy zewnętrznej jest bardzo zróżnicowana i nieuporządkowana, brakuje jednoznacznej systematyki i zestawienia definicyjnego. Niektórzy autorzy lub dystrybutorzy dzielą na ruchome i nieruchome, inni wg powierzchni nośnika lub jego doświetlenia³⁴². W oparciu o analizę form (formatów) reklamy zewnętrznej³⁴³, przeglądu literatury³⁴⁴ i materiałów artykułowych^{345 346} oraz ofert głównych firm operatorskich działających na polskim rynku (które posiadają blisko 60.000 nośników, czyli prawie 85% rynku³⁴⁷), tj. AMS³⁴⁸, Synergic³⁴⁹, Stroer³⁵⁰, ClearChannel³⁵¹ proponuje się klasyfikację na cztery grupy:

- a) wielkoformatowe tablice i nośniki wolnostojące,
- b) oznakowanie reklamowe na obiektach i niewielkoformatowe nośniki zewnętrzne,
- c) reklamę mobilną i przenośną (POSM),
- d) reklamę na budynkach i budowlach oraz nośniki ambientowe.

Taka systematyka zobrazowana została w Tabeli 13.

Dodatkowo na rynku reklamy zewnętrznej pojawiło się w ostatnich latach wiele nośników pochodnych (tablic, ekranów) spotykanych w środkach komunikacji, na dworcach czy lotniskach. Ale dużą ekspansję zauważyć można również w zakresie reklamy w bankomatach. „(...) Przekazy reklamowe pojawiają się (oprócz nalepek), także na wyświetlaczach ekranów powitalnych. Ekran w bankomacie „są świetnym medium reklamowym, gdyż odbiorca podchodzi i potem dokonując transakcji nie odrywa ani na sekundę wzroku od ekranu. W tym czasie trafia do niego przekaz reklamowy. Zaletą tej formy jest także to, że jest to medium miejskie, a jego odbiorcy dysponują

³⁴¹ M. Czyński, mgr inż. arch. M. Ostrowski, *Reklama w przestrzeni publicznej miasta*, Przestrzeń i Forma 2016, s. 214

³⁴² M. Łosiewicz, A. Ryłko-Kurpiewska, *Reklama zewnętrzna jako narzędzie komunikacji politycznej w wyborach samorządowych w Polsce*, Media – Kultura – Komunikacja Społeczna 2019, 2(15), s. 16

³⁴³ L. Zaborowski, *Sprzedż produktów i usług reklamowych*, Warszawa: Wydawnictwo Ekonomik – J. Musiałkiewicz, 2016, s. 102

³⁴⁴ R. Nowacki, *Reklama. Podręcznik.*, Warszawa: Difin SA, 2009, s. 121

³⁴⁵ W. Ciechomski, *Reklama zewnętrzna jako instrument promocji*, Zeszyty Naukowe 2011, nr 21, s. 81-82

³⁴⁶ M. Łosiewicz, A. Ryłko-Kurpiewska, op. cit., s. 15-16

³⁴⁷ <https://bilbordy.info/artykuly/rynek-bilbordow-w-polsce/> z dnia 8 lipca 2020 r.

³⁴⁸ <https://ams.com.pl/oferta/produkty-i-rozwiazania> z dnia 8 lipca 2020 r.

³⁴⁹ <http://synergimedia.pl/pl/ofertapl/> z dnia 8 lipca 2020 r.

³⁵⁰ <http://stroer.pl/nosniki> z dnia 8 lipca 2020 r.

³⁵¹ <https://www.clearchannel.com.pl/pl/nasza-oferta/formaty> z dnia 8 lipca 2020 r.

pieniężmi. Dlatego łatwiej można wówczas dostosować reklamowany produkt do potrzeb i statusu materialnego adresata.”³⁵²

Tabela 13. Systematyka nośników reklamy zewnętrznej możliwych do wykorzystania przez JST

<p>Wielkoformatowe tablice i nośniki wolnostojące</p>	<p>Oznakowanie reklamowe na obiektach i niewielkoformatowe nośniki zewnętrzne</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Billboard – reklama wielkoformatowa wolnostojąca (freeboard) lub zawieszana na ścianach budynków, podświetlana, najczęściej o wymiarach powierzchni 12 m², 18 m² lub 48 m² (megaboard/superside) – podgrupę stanowią tzw. frontlighty, czyli podświetlane od przodu tablice; • Pylon reklamowy (diapazon) – dwustronny słup reklamowy, wolnostojący, najczęściej o przekroju prostokąta lub łezki; • Cityscroll/superscroll – podświetlany billboard z przesuwaną się tablicą reklamową; • Backlight (BL) / frontlight (FL) – podświetlana tablica reklamowa; • Twin – dwa sąsiadujące ze sobą w pionie billboardy o wspólnej powierzchni ekspozycyjnej 504 x 500 cm; • Minibillboard – nieoświetlona tablica ścienna o wymiarach 252 x 119 cm; • Poster / ekspozytur – konstrukcja o wymiarach 60 x 80 cm, utrzymująca plakat reklamowy w witrynach sklepowych; • Citylight / CL / CLP / CLS – podświetlana tablica reklamowa najczęściej umieszczana na przystankach komunikacji miejskiej; • Słupy ogłoszeniowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • K-board – oświetlona jedno- lub częściej dwustronna tablica reklamowa umieszczana na dachach kiosków; • Strip – plansza reklamowa o wymiarach 250-300 x 45 cm, instalowana na dachach kiosków; • Sandwich – dwustronna tablica umieszczana na słupach ogłoszeniowych i oświetleniowych; • Szyld reklamowy – niepodświetlana, płaska tablica z nazwą sklepu lub znakiem firmowym producenta/usługodawcy, umieszczana nad wejściem do lokalu sprzedażowego; • Kasetony – zazwyczaj podświetlane przestrzenne formy reklamy, najczęściej w kształcie prostokąta (występują również w niestandardowych kształtach); • Litery przestrzenne, np. ze styroduru – niepodświetlane litery reklamowe, najczęściej mocowane wewnątrz budynków; • Litery podświetlane – mocowane nad wejściem do lokalu sprzedażowego, w jego wnętrzu lub na dachach budynków; • Fryz – prostokątny element reklamowy mocowany na całej długości budynku, sklepu lub innej powierzchni sprzedażowej; • Neon – reklama wykonana z bezbarwnych rurek wypełnionych neonem; • Reklama w oknach sprzedażowych – może mieć formę wystawy sklepowej lub wyklejonej specjalną folią witryny; • Potykacz / kobyłka / stojak / kozioł reklamowy – dwustronna, wolnostojąca, tablica, bardzo często wykorzystywana w gastronomii, umożliwia umieszczenie plakatu reklamowego lub samodzielnie napisanego tekstu.

³⁵² Ibidem, s. 50

Reklama mobilna i przenośna (POSM)	Reklama na budynkach i budowlach oraz nośniki ambientowe
<ul style="list-style-type: none"> • Reklama na pojazdach – reklama, która jest wyklejana na pojazdach (autach, tramwajach, autobusach) za pomocą specjalnej folii³⁵³; • Reklama w postaci billboardu umieszczonego na przyczepie ciągniętej przez pojazd mechaniczny; • Reklama pneumatyczna, reklama dmuchana (mobilny, szybki w montażu, pneumatyczny nośnik. Jest łatwy w transporcie, zapakowany ma mały gabaryt; lekki i efektowny. Stosowany jest na wszelkich imprezach plenerowych, ale eksponowany bywa z reguły jedynie przez krótki okres); balony reklamowe i sterowce; • Bandy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama wielkoformatowa / blow-up – reklama o dużym formacie (min. 80 m2) montowana za pomocą specjalnych stelaży na ścianach budynków; • Baner reklamowy – reklama drukowana na specjalnej siatce PCV (mesh), mocowana do budynków lub płotów; • Ekran LCD – umieszczany na ścianach budynków, ekran pokazujący filmy reklamowe.

Źródło: opracowanie własne

„Rynek reklamy zewnętrznej został zrewolucjonizowany dzięki technologii cyfrowej. Tradycyjne tablice reklamowe są powoli wypierane z rynku przez cyfrowe wyświetlacze, telebimy lub ledowe ekrany z wyrazistym, ruchomym ekranem. Odbiorcy uodpornili się już na przekaz płynący z tradycyjnych reklam. (...) Nowoczesne formy interaktywnej reklamy zewnętrznej pozwalają na nawiązanie dwustronnej komunikacji z odbiorcą przekazu. Nośniki reklamowe posiadające odpowiednio zaprogramowane urządzenia monitorujące mają zdolność skanowania i zapamiętywania obrazu, który się przed nimi znajduje. Wyświetlane reklamy stają się przekazem spersonalizowanym, odpowiednio dopasowanym przez system do konkretnej osoby. (...) najbardziej znaną formą reklamy interaktywnej były wszelkiego rodzaju ekrany dotykowe, szczególnie infokioski, umieszczane m.in. w urzędach lub w bankach. (...) Rozwój Internetu i telefonii komórkowej oraz pojawienie się inteligentnych telefonów pozwoliły na wykorzystanie w reklamie zewnętrznej nowych form komunikacji.”³⁵⁴

³⁵³ „Innowacyjną formą reklamy jest oklejanie środków komunikacji (pociągów, tramwajów, autobusów) komunikatami danego przedsiębiorstwa. Badania pokazują bowiem, że ludzie czekający na środki komunikacji miejskiej lub poruszający się nimi mają czas, aby zapoznać się z treściami reklamowymi. Działa tu jeszcze jeden czynnik. W projektowaniu tego typu reklamy można wziąć pod uwagę kryterium geograficzne i zaadresować dany przekaz do odbiorców, którzy poruszają się w określonym kierunku.” [za:] J. Mikosz, *Formy...*, s. 50d

³⁵⁴ Janiak Paula: Reklama interaktywna jako nowa forma reklamy zewnętrznej, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, no. 5, 2015, pp. 35-40

Reklama zewnętrzna w ostatnich latach dość mocno ograniczana zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich przez wprowadzanie uchwał krajobrazowych pozostaje mimo wszystko jednym z najczęściej wykorzystywanych grup narzędzi promocyjnych. (...) W dobie uchwał krajobrazowych i coraz większego zwracania uwagi na estetykę przestrzeni warto rozważyć możliwość docierania za ich pośrednictwem po upewnieniu się, że nie zbuduje to drugiego kontekstu komunikacji – nie spowoduje ataków na samorząd. Szczególnie efektywne są przy promowaniu ważnych wydarzeń publicznych, także poza granicami JST, jednakże z racji ograniczonej przestrzeni i krótkich kontaktów konsumenta, mają charakter zwiastunów. Nie powinny zatem stanowić rdzenia kampanii, a raczej jej uzupełnienie.

Ciekawym rozwiązaniem są postery nazywane również ekspozyturami na ogół umieszczane są w oknach instytucji komercyjnych, typu sklepy, restauracje, księgarnie czy banki; nadają się do prezentowania skrótów oferty lub informowania o ofertach specjalnych. Jednak w przypadku struktur samorządowych możliwe jest korzystanie z takich nośników w siedzibach urzędów oraz tzw. instytucji podległych – to doskonała przestrzeń do promowania samorządowych wydarzeń oraz ważnych terminów czy ofert wprowadzanych przez JST, np. rozpoczęcie przyjmowania wniosków o konkretne świadczenia, zmiany siedzib czy powstanie nowych miejsc żłobkowych.

Reklama zewnętrzna od zawsze umieszczana była zawsze jak najbliżej zbiorowisk ludzkich czy traktów komunikacyjnych. Zwłaszcza w ośrodkach miejskich, gdzie funkcjonuje komunikacja miejska spotkać można tzw. „citylighty”. Umieszczane na ogół na wiatkach przystankowych należeć mogą zarówno do prywatnych operatorów, jak i jednostek samorządu. Te samorządy, które są w posiadaniu swoich nośników tego typu mogą dość niskim kosztem wprowadzać informacje, komunikaty związane z działalnością JST w bliski kontakt z interesariuszami. Na takim nośniku zawsze można umieścić więcej szczegółów niż na billboardzie, jednak nie należy doprowadzić do przeładowania treścią. Takie nośniki tracą nieco na swojej efektywności w okresie jesienno-zimowym, kiedy aura jest mniej sprzyjająca. Reklama na wiatkach przystankowych docierać może zarówno do pieszych, osób korzystających z komunikacji publicznej, jak i kierowców, co jest oczywiście zależne od ich ustawienia. Są dobrym nośnikiem informacji zarówno o wydarzeniach, nowych usługach, jak i narzędziem komunikowania społecznego, np. kampanie dotyczące segregacji śmieci. Wiele samorządów korzysta z nich również w formie galerii (np. prac konkursowych czy reprodukcji dzieł artystów z danego terenu), które stają się elementem ozdobnym.

W mniejszych miejscowościach znacznie częściej spotkać można słupy ogłoszeniowe są wciąż dość popularnymi nośnikami na terenie wielu miejscowości, w części należą do samorządów i zarządzane są przez jednostki utrzymania dróg i zieleni lub instytucje kultury. Mogą być dobrą przestrzenią do komunikowania wszelkich samorządowych wydarzeń, ale również podawać informacje praktyczne dla mieszkańców – warto zwrócić uwagę na konieczność utrzymania ładu w ramach tych nośników, gdyż na każdym z nich mieści się od kilku do kilkunastu plakatów (na ogół formatu B1), ale można cały słup pokryć jednym wydrukiem, co szczególnie przydatne może być np. jako element kampanii społecznej.

Oznakowanie reklamowe na obiektach i niewielkoformatowe nośniki zewnętrzne stanowią odrębną, dość bogatą grupę narzędziową. Wśród nich tzw. „k-boardy”³⁵⁵, „stripy”³⁵⁶ i „sandwiche”³⁵⁷, które zazwyczaj wykorzystywane są na prywatnych obiektach kioskowych, wobec tego trudno znaleźć zastosowanie dla działań komunikacyjnych samorządów.

Ale już szyldy reklamowe, kasetony, czy litery przestrzenne, np. ze styroduru lub litery podświetlane czy fryzy i neony nie tylko potrafią być ładne i ciekawe (ale także stać się problemem estetyki przestrzennej), to doskonałe i niedocenione narzędzia budujące swego rodzaju narrację wizualną dla interesariuszy. Szczególnie w dużych jednostkach miejskich podejmowane są działania w celu uporządkowania, standaryzowania tych form – szczególnie w strefach historycznych tych jednostek, co powoduje, że tym bardziej powinny być wystadaryzowane i zintegrowane. Ważne, aby forma, treść i sposób eksponowania takich nośników struktur samorządowych był uporządkowany i w ten sposób wzmocniał JST wizerunkowo, ale także podnosił identyfikowalność tychże struktur.

Reklama w oknach sprzedażowych może mieć formę reklamy w witrynach np. sieci handlowych czy sieciowych kiosków, jednakże warto zastanowić się nad możliwością stworzenia takiej sieci poprzez umieszczanie tablic lub po prostu przeznaczenie przestrzeni okiennej lub witrynowej w budynkach, pomieszczeniach

³⁵⁵ K-board - dwustronna, podświetlana tablica reklamowa o wymiarach 219 x 162 cm, montowana na dachu kiosku handlowego [za:] <https://www.wirtualnemedial.pl/slownik/k-board> - pobrano 28.08.2022r.

³⁵⁶ Strip - podświetlany kaseton o wymiarach około 250-300 x 45 cm, umieszczany na dachu kiosku handlowego. Na tego rodzaju kasetonach wykleja się reklamy o czasie ekspozycji nie krótszym niż 6 miesięcy, a na pojedynczym kiosku można umieścić nie więcej niż 3 stripy [za:] <https://posshop.pl/reklama-zewnetrzna> - pobrano 28.08.2022 r.

³⁵⁷ Sadwich – dwustronna tablica mocowana na słupach oświetleniowych przy drodze [za:] https://mfiles.pl/pl/index.php/No%C5%B9bnik_reklamy – pobrano 28.08.2022 r.

zajmowanych przez komórki i instytucje samorządowe przy założeniu ich widoczności z zewnątrz oraz niezastłanianiu całkowicie światła dziennego. Możliwe wtedy jest bliskie schodzenie z informacjami codziennymi do mieszkańców, choć bardziej zasadne wydaje się wykorzystywanie ich do komunikowania informacji praktycznych, ofert, ważnych terminów niż wydarzeń czy akcji.

W komunikacji wykorzystywane są również tak proste narzędzia jak potykacz, kobyłka, stojak czy kozioł reklamowy; pojawiają się głównie przed obiektami turystycznymi czy gastronomicznymi i wielokrotnie mają dość negatywny wpływ na przestrzeń publiczną, utrudniają ruch pieszy i wcale nie wpływają dobrze na odbiór promowanych treści czy stojącej za tym organizacji, instytucji. Podobnie negatywne skojarzenia może budzić reklama mobilna i przenośna (POSM³⁵⁸), jednak dobrze opracowana i zintegrowana z innymi narzędziami pozwala zbliżyć się bardzo do odbiorców. Na przykład, reklama na pojazdach może być rozpatrywana dwojako; możliwe jest wykupienie przestrzeni reklamowej na pojazdach prywatnych, prywatnej flocie pojazdów albo na pojazdach służbowych JST – w tym flocie komunikacji publicznej, jeśli takowa jest w posiadaniu samorządu. W obu przypadkach, z racji kosztów przygotowania i specyfiki nośników, bardziej zasadnym wydaje się wykorzystywanie ich do promowania długotrwałych projektów czy akcji; w części samorządów reklama na pojazdach komunikacji ma charakter tożsamościowy i służy do pokazywania np. miejscowych klubów sportowych, instytucji kultury czy znanych miejscowych postaci. Ale już reklama w postaci billboardu umieszczonego na przyczepie ciągniętej przez pojazd mechaniczny jest często wykorzystywana do promowania wydarzeń kulturalno-rozrywkowych i łączona z komunikatami dźwiękowymi, które to z kolei nie są zbyt dobrze odbierane przez konsumentów. Część takich nośników parkowana jest również na danym terenie i pełni rolę stacjonarnych nośników.

Natomiast, reklama pneumatyczna – reklama dmuchana oraz balony reklamowe i sterowce czy bandy mają zastosowanie przede wszystkim podczas projektów, wydarzeń realizowanych przez różne podmioty; powinny być dopełnieniem całości brandingowej przestrzeni, nie powinny być zbyt agresywne i należy dostosowywać je do typu wydarzenia; raczej do wykorzystywania na zewnątrz obiektów lub na dużych obiektach sportowych czy rozrywkowych, typu hala sportowa, amfiteatr czy park. W związku

³⁵⁸ POSM – point of sale materials (ang.) – materiały promocyjne umieszczone bezpośrednio w miejscach sprzedaży

z tym, że poza JST często takie nośniki przekazują do ekspozycji partnerzy wydarzeń warto zaplanować dokładnie całość układanki brandingowej.

Ostatnia grupa nośników reklamy zewnętrznej to tablice lub siatki na budynkach i budowlach oraz nośniki ambientowe:

- a) Reklama wielkoformatowa, banery reklamowe czy ekran LCD w przestrzeniach publicznych są coraz częściej wypierane przez inne formy komunikowania; spowodowane jest to przede wszystkim trendami estetyki przestrzeni publicznych i podejmowanych przez coraz większą liczbę samorządów, tzw. uchwał krajobrazowych.
- b) Wykorzystując zatem reklamę wielkopowierzchniową czy ambientową, konieczna jest weryfikacja kolizyjności estetycznej tych nośników w przestrzeni danej JST, a także koncentrowanie na nich komunikatów akcyjnych, promujących wydarzenia, czy będących częścią kampanii społecznych.

Przyjmując założenia marketingu 4.0 powinno się dążyć do budowania komunikacji interaktywnej, maksymalnie spersonalizowanej, co wskazuje bardziej na preferencję wobec marketingu bezpośredniego i mobilnego, narzędzi partycypacyjnych oraz mediów statycznych, jak np. folder dostarczony drogą elektroniczną lub w postaci drukowanej (np. dla grup preferujących tradycyjne nośniki), jednakże z bezwzględnym uwzględnieniem preferencji odbiorców docelowych. Głównym wnioskiem jaki można wysnuć jest konieczność „włączania kontekstu odbiorcy (miejsca ekspozycji oraz okoliczności odbioru komunikatu) jako aktywnych ram dla pozyskania uwagi, zaangażowania oraz ukierunkowania interpretacji,”³⁵⁹ co oznacza, że reklama zewnętrzna może być (pomimo ograniczeń krajobrazowych) skutecznym sposobem docierania do różnych grup docelowych, które znajdują się w różnych miejscach w różnym czasie. Ale co więcej, zdygitalizowana reklama zewnętrzna umożliwi dostosowanie komunikatów do pory dnia, miejsca, przebywających w pobliżu grup, a nawet czasem podjęcie interakcji z konkretnym interesariuszem, dzięki połączeniu nośników OOH z aplikacjami, czujnikami ruchu, lokalizowaniem geograficznym,

³⁵⁹ Ryłko-Kurpiewska Anna: Nowe oblicza reklamy zewnętrznej. Komunikacja "tu" i "teraz", Media - Biznes - Kultura. Dziennikarstwo i komunikacja społeczna, no. 1 (6), 2019, pp. 127-140, OI:10.4467/25442554.MBK.19.012.10714

a przede wszystkim kamerami, są w stanie wspierać w komunikowaniu istotnych z punktu widzenia JST informacji oraz budowaniu zaangażowania.³⁶⁰

3.2.2. Promocja bezpośrednia, osobista – sprzedaż osobista – akwizycja

„Promocja osobista stanowi pierwotną i podstawową formę komunikacji marketingowej. Wyraża ona istotę komunikowania się jako procesu łączności, wzajemnego porozumiewania nadawcy przekazu i jego odbiorcy, a jednocześnie naturalną potrzebę uzyskiwania informacji zwrotnej, stanowiącej o zrozumieniu i ewentualnej akceptacji treści przekazu. Promocja osobista polega na prezentowaniu oferty przedsiębiorstwa i aktywizowaniu sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów interpersonalnych pracowników firmy z potencjalnymi nabywcami, zmierzających do zawarcia umowy sprzedaży. W przeciwieństwie do pozostałych metod komunikacji marketingowej promocja osobista ma charakter bezpośredni i w wysokim stopniu elastyczny.”³⁶¹

Promocją bezpośrednią nazywa się „sprzedaż osobistą w formie akwizycji, sprzedaż z automatów, sprzedaż przez telefon, połączoną niekiedy z zastosowaniem mediów (prasa, telewizja), sprzedaż katalogową, sprzedaż z zastosowaniem urządzeń elektronicznych”³⁶² „Może być realizowana bezpośrednio lub pośrednio. Do głównych rodzajów tej promocji zalicza się akwizycję, przedstawicielstwo, sprzedaż osobistą, demonstrację i pokaz. Do pośredniej promocji osobistej należy natomiast telemarketing oraz jego nowsze odmiany, polegające na wykorzystaniu Internetu, tabletów i innych środków nowoczesnej komunikacji.”³⁶³ „Rozwój technologii w każdym aspekcie życia i ogólna dostępność wszelkiego rodzaju dóbr we współczesnym świecie paradoksalnie stworzyły sytuację, gdzie komunikacja bezpośrednia występująca w sprzedaży osobistej może być elementem przewagi konkurencyjnej.”³⁶⁴

Sprzedaż osobista „stanowi najstarszy i najbardziej skuteczny instrument komunikacji marketingowej. Pracownik – wykonawca usługi w bezpośredniej rozmowie

³⁶⁰ Billboard And Outdoor Advertising Global Market Report 2021: COVID 19 Impact and Recovery to 2030; The Business Research Company; May 2021

³⁶¹ M. Schulz, *Wpływ promocji osobistej na sprzedaż ubezpieczeń*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010, nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 54, s. 367 [za:] J. Wiktor, op. cit., s. 129

³⁶² J. Mazur (red.), *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Difin, 2002 s. 195

³⁶³ S. Kaczmarczyk, *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2015, nr 866, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 39, s. 39

³⁶⁴ A. Oczachowska, *Sprzedaż osobista w systemie komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 171

z klientem poznaje jego potrzeby oraz prezentuje sposoby zaspokojenia tych potrzeb w ramach ofert firmy. Sprzedaż osobista, w porównaniu z pozostałymi elementami mieszanki promocyjnej, jest niepowtarzalna. Jej istotą jest komunikacja dwukierunkowa polegająca na dialogu wykonawcy z potencjalnym nabywcą. Bezpośrednia rozmowa umożliwia nadawcy wyjaśnienie wątpliwości oraz udzielenie odpowiedzi na pytania związane z zainteresowaniem czy wątpliwościami klienta.”³⁶⁵ Tym samym można bezsprzecznie stwierdzić, że sprzedaż osobista jako akwizycja oferty stanowi bezpośrednio wsparcie sprzedaży produktów.³⁶⁶ A jedyną drogą wymiany informacji dwukierunkowo między kupującym a sprzedawcą (lub jego przedstawicielem) jest właśnie akwizycja. Część autorów w tym miejscu właśnie umiejscawia: sprzedaż obwoźną (door-to-door sale), tzw. trasy usług domowych (tea and coffee routs), sprzedaż na przyjęciach (party sale), sprzedaż garażową lub trawnikową (lawn sale), sprzedaż klubową (club sale), sprzedaż za pośrednictwem poczty (direct mail), sprzedaż sieciową (network marketing), nazywaną też marketingiem sieciowym lub wielopoziomowym (multilevel marketing – MLM).³⁶⁷

„Sprzedaż osobista polega na prezentowaniu oferty firmy w trakcie bezpośredniej rozmowy sprzedawcy z potencjalnym nabywcą w celu zawarcia transakcji. Obejmuje ona wszelkie interpersonalne kontakty, na różnych szczeblach obrotu towarowego. O ile reklama i promocja sprzedaży wykorzystywane są głównie na rynku dóbr konsumpcyjnych, o tyle sprzedaż osobista jest podstawowym narzędziem używanym przez firmy działające na rynku dóbr inwestycyjnych i usług. Na rys.5. przedstawiono różne sposoby do pojęcia sprzedaż osobista.”³⁶⁸ Ma też ona charakter swego rodzaju bezpośredniej prowokacji potencjalnego nabywcy do ostatecznego aktu zakupowego.³⁶⁹

„J. Wiktor proponuje zastąpienie powszechnie występującego w literaturze pojęcia *sprzedaży osobistej – promocją osobistą*. W uzasadnieniu należy zwrócić uwagę na istotę systemu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Obliguje ona włączenia w system komunikacji marketingowej, oprócz personelu sprzedażowego, na których spoczywa główny ciężar promowania firmy i jej produktów oraz innych pracowników

³⁶⁵ I. Posadzińska, *Komunikacja osobista jako płaszczyzna zarządzania zaufaniem na rynku usług profesjonalnych*, *Handel Wewnętrzny* 2017, 2, s. 342

³⁶⁶ H. Schwalbe, op. cit. s. 180

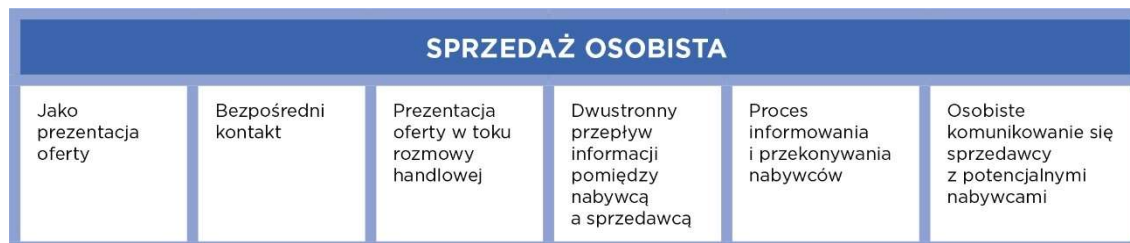
³⁶⁷ B. A. Sypniewska, *Marketing wielopoziomowy – szansa czy zagrożenie*, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne* 2013, Tom XVII, s. 54

³⁶⁸ A. Oczachowska, op. cit., s. 171-172

³⁶⁹ M. Acewicz, *Pojęcia promocji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej* 2005, *Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt* 10, s. 9

firmy.”³⁷⁰ Możliwość wykorzystania narzędzi sprzedaży osobistej w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST) prezentuje tabela 14.

Rysunek 5. Sposoby definiowania pojęcia sprzedaży osobistej



Źródło: B. Zatwarnicka-Madura, *Technika sprzedaży*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 30-32

W działalności usługowej sprzedaż osobista nie była stosowana często, natomiast sytuacja rynkowa i coraz to szersza oferta usług, spowodowały, że podmioty świadczące usługi różnego rodzaju – w tym usługi publiczne – sięgnęły po ten instrument. Przy tym, zaznaczyć trzeba, iż nie zawsze po to, ażeby sprzedać, ale w celu budowania świadomości wśród potencjalnych klientów. W akwizycji znacznie lepsze efekty przynosi polecenie, impuls, aktywność osób bliskich, a zatem to forma ambasadorstwa akwizycyjnego – dla którego wsparciem może być promocja sprzedaży i działanie w kanałach komunikacji opartej o Internet. Jednak nie do przecenienia jest w ścieżce komunikacji przyjaźnie nastawiony, sympatyczny personel sprzedażowy bezpośrednio przekłada się na decyzje zakupowe.³⁷¹

Łączyć można działalność akwizycyjną z wprowadzeniem narzędzi z zakresu promocji uzupełniającej, która w przypadku funkcjonowania samorządów jest adekwatna w sytuacjach, kiedy JST promuje np. nowe rozwiązania w zakresie usług społecznych lub chciałby wpływać na interesariuszy, zachęcając do korzystania z nowych ofert publicznych.

³⁷⁰ M. Kubański, N. Karpińska, *Elementy sprzedaży osobistej wpływające na jakość obsługi klienta*, Marketing i Rynek 2017, nr 7, str. 389-390

³⁷¹ Husnain, M., Rehman, B., Syed, F., & Akhtar, M. W. (2019). Personal and In-store Factors Influencing Impulse Buying Behavior among Generation Y Consumers of Small Cities. *Business Perspectives and Research*, 7(1), 92–107. <https://doi.org/10.1177/2278533718800625>

Tabela 14. Możliwość wykorzystania narzędzi sprzedaży osobistej w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST)

L.p.	Nazwa narzędzia / nośnika / formy / kanału komunikacji	Wykorzystanie w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST)
Sprzedaż bezpośrednia / sprzedaż osobista / promocja osobista / akwizycja		
1.	Odwiedzanie domów potencjalnych klientów, odwiedzanie instytucji	Z racji specyfiki tej grupy narzędziowej oraz zakresu zadań realizowanych przez JST nie można znaleźć zbyt wielu zastosowań dla ich wykorzystania w standardowym funkcjonowaniu, ale część samorządów stosuje odwiedzanie domów mieszkańców w celu dostarczenia np. decyzji o wymiarze podatku od nieruchomości, przy okazji przekazując materiały informacyjne dotyczące różnych usług na terenie JST lub w przypadku przygotowań do dużych inwestycji. Forma akwizycyjna natomiast jest silnie zakorzeniona w działalności na rzecz rozwoju gospodarczego, gdzie budowanie relacji z potencjalnym czy obecnym inwestorem opiera się o relacje bezpośrednie, osobiste.
2.	Organizowanie specjalnych przyjęć podczas których oferuje się produkty	
3.	Przesyłanie towarów do domów	

Źródło: opracowanie własne

3.2.3. Promocja sprzedaży – promocja uzupełniająca – promocje specjalne

Najbardziej zróżnicowaną grupą działań promocyjnych są te, które nazywa się terminem *promocja uzupełniająca* lub *promocje specjalne*. Ta forma promocji jest wykorzystywana głównie w odniesieniu do towarów konsumpcyjnych. Jest stosowana zarówno w celu oddziaływania na końcowego odbiorcę produktu – konsumenta, jak i na pośrednie ogniwa sprzedaży – hurtowników i detalistów.³⁷² Obejmuje ona środki i metody działania stanowiące elementy systemu komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami w trakcie realizacji sprzedaży.

Promocja uzupełniająca ma za zadanie zachęcić klientów do natychmiastowego zakupu towarów. Najczęściej sprzedający dodaje do produktu „coś ekstra”, „coś wyjątkowego”, coś, co ma zachęcić i przekonać klientów do podjęcia decyzji zakupu. Nie mogą być one stosowane w sposób ciągły. Tracą bowiem walor wspierający w strategii aktywizacji sprzedaży. Według Kotlera, wszelkie działania w ramach promocji uzupełniającej powinny charakteryzować się następującymi cechami:

³⁷² A. Sznajder, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Warszawa: Business Press Ltd, 1993, s. 125

oferowaniem korzyści materialnych konsumentowi, zachęcaniem do kupna w określonym miejscu i czasie, dodawaniem do produktu czegoś wyjątkowego, działaniem pulsacyjnym – chwilowym.

W ramach promocji uzupełniającej rozróżnia się kilka narzędzi oddziaływania na konsumenta³⁷³:

- bezpłatne próbki towarów – sampling i degustacje³⁷⁴,
- kupony,
- oferty refundowane,
- premie od zakupu,
- obniżki cen,
- nagrody za lojalność,
- konkursy i loterie,
- ekspozycja w punkcie sprzedaży.

Czasem wykorzystywane są promocje łączone (dwie marki współpracują w celu przyciągnięcia klienta) oraz promocje krzyżowe (używanie jednej marki do reklamy innej – niekonkurencyjnej).³⁷⁵

„Największą różnorodnością charakteryzują się środki aktywizacji sprzedaży, kierowane do konsumentów. Wśród nich najczęściej spotykane są:

- bezpłatne próbki – ich celem jest umożliwienie darmowego wypróbowania towaru, oceny jego cech użytkowych, przewyciężenie bariery nieufności i przyspieszenie decyzji dokonania zakupu. Taka forma promocji spotyka się głównie z dużym zainteresowaniem firm kosmetycznych i spożywczych,
- kupony – wręczane są potencjalnym nabywcom w celu upoważnienia ich do zakupu określonego towaru po niższej cenie. Kupon stanowi najskuteczniejszy środek aktywizacji sprzedaży, zachęcający do kupna na

³⁷³ Z badań Amerykańskiego Instytutu Reklamy wynika, że 66% przypadków decyzje o zakupie konkretnego produktu klient podejmuje dopiero w sklepie. [za:] J. Kall, *Dwa za cenę jednego*, Business Magazine, 1991, nr 1, s. 27

³⁷⁴ „Jednym z narzędzi wspierających sprzedaż dóbr i usług jest dołączanie do produktu głównego bezpłatnych prezentów. Podstawowym zagrożeniem w tego rodzaju przypadkach jest wpływanie na decyzje konsumenta poprzez dodatkowe, często emocjonalne oddziaływanie. Upominek sam w sobie nie jest zły, stanowi on dodatkową atrakcję dla konsumenta, jednak w przypadkach, gdy ma dużą wartość, tego typu działania mogą naruszać warunki uczciwej konkurencji.” [za:] R. Rogowski, *Etyka marketingu (ujęcie personalistyczne)*, Tarnobrzeg, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, 2008, s. 281

³⁷⁵ Ibidem, s. 270

- próbę. Jest on postrzegany przez klientów jako prezent od firmy, uzyskując obok wartości materialnej również pewną wartość emocjonalną,
- obniżki cen – celem takiej formy promocji jest zwiększenie zakupów określonego produktu. Redukcja cenowa wykorzystywana jest głównie w fazie nasycenia i spadku. Dotyczy zwłaszcza produktów o dużej elastyczności cenowej, w stosunku do których środek ten może przynieść proporcjonalne efekty sprzedażowe,
 - oferty refundowane – polegają na zwrocie części ceny po przedłożeniu dowodu zakupu. Wykorzystuje się je celem aktywizacji sprzedaży towarów problemowych, relatywnie drogie np. sprzętu RTV bądź samochodów,
 - opakowania bonusowe – to forma promocji sprzedaży, polegająca na oferowaniu zwiększonej ilości produktu po standardowej cenie, np. oferty typu *dwa w cenie jednego* lub *20% gratis*,
 - premie od zakupu – są to bezpłatne upominki rzeczowe dołączane do produktu, wywierające silny wpływ na wzrost sprzedaży premiowanego towaru,
 - znaczki handlowe – nabywca otrzymuje je w zależności od sumy zapłaconego rachunku. Są one nagrodą dla klienta za jego przywiązanie do marki. Znaczki mogą być później wymienione na towary lub pieniądze,
 - konkursy, loterie i gry – wzmagają zaangażowanie klienta w proces zakupu i zwiększają jego zainteresowanie ofertą. Ten typ promocji stosują często gazety i czasopisma, starając się rozszerzyć krąg czytelników,
 - degustacje i pokazy – stanowią narzędzia promocji uzupełniającej, za pomocą których można skutecznie dostarczyć potencjalnym nabywcom konkretnych argumentów, przekonujących ich o walorach produktów i motywujących do zakupu.

Dla skutecznego oddziaływania wskazane jest wykorzystywanie różnych narzędzi z zakresu tego instrumentu, ale także innych form promocji, które przedłużą efekt działania promocji sprzedaży. W przypadku usług o charakterze pożytku publicznego – polegających na wykonywaniu zadań publicznych w rozumieniu ustawy o samorządzie lokalnym – znacznie mniejszą rolę odgrywa promocja sprzedaży, która przejawiać się powinna w rozdawaniu drobnych upominków, gadżetów reklamowych (kalendarzy, długopisów), lub też obniżaniu wysokości opłat w zamian za regularne, wczesne lub „z góry” ich dokonywanie. Działania takie mają na celu podwyższenie skłonności

nabywców do zakupu oferty, poprzez tworzenie dodatkowej korzyści, aczkolwiek nie można przypisywać im zbyt dużej roli. Nie oznacza to jednak, że nie są one konieczne – często pełnią one rolę czynnika przeważającego na korzyść danej Instytucji w procesie podejmowania decyzji przez konsumenta.

Narzędzia sprzedaży bezpośredniej w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST) mogą znajdować zastosowanie przy odpowiednim dostosowaniu ich do warunków i grup interesariuszy. Promocja sprzedaży / promocja uzupełniająca / promocje specjalne, opierają się na bezpłatnych próbkach towarów – sampling³⁷⁶ i degustacje oraz na ofertach refundowanych, premiach od zakupu, obniżkach cen i kuponach. W działalności komunikacyjnej JST dość rzadko wykorzystywane, choć spotykane w sytuacji, kiedy dana miejscowość czy region promuje, np. kulinaria swojego obszaru (choćby podczas wydarzeń kulturalno-rozrywkowych). Ten trend się zmienia, coraz częściej organizowane są całe festiwale czasu wolnego, turystyki, promocji kultury regionów itp.

„W ramach działań z tego zakresu można wykorzystać m.in.:

- ulgi w zakupie biletów do muzeów, teatrów, kin w określonych terminach (np. organizowana w Częstochowie cyklicznie od lat tzw. Noc Kulturalna, obejmująca kilkadziesiąt wydarzeń kulturalnych, w tym wystawy, koncerty, spektakle teatralne, wydarzenia plenerowe, seanse filmowe i możliwość wejścia do większości klubów muzycznych w mieście, wszystko w ramach jednego karnetu w przystępnej cenie),
- ulgi finansowe, zwolnienia z podatków,
- bezpłatne szkolenia dla pracowników firm, które zmieniły swoją lokalizację,
- niedrogie tereny przeznaczane pod inwestycje,
- profity dla nowych mieszkańców,
- nieodpłatne przekazywanie przez gminę majątku, np. nieruchomości czy wolnych obiektów w zamian za podjęcie działań przez inwestora,
- dotowanie określonych przedsięwzięć z budżetu miasta,
- promocje wiązane o charakterze łączonym – organizowane (współfinansowane) przez dwa lub więcej podmiotów, np. promocja

³⁷⁶ Sampling (ang.) – próbkowanie, rozdawanie próbek towarów

- ciekawych miejsc (muzeów, restauracji itp.) oferujących swoje usługi z rabatem przy skorzystaniu z opcji zwiedzania określonego miasta,
- promocje wiązane o charakterze krzyżowym – polegające na używaniu jednej marki do promowania innej (niekonkurencyjnej), np. promowanie przejazdów specjalnym autobusem umożliwiającym zwiedzenie określonego miasta, ale również oferty łączone w postaci przejazdu autobusem i rejsu statkiem lub zwiedzania miasta autobusem, rejsu statkiem oraz transferu z lotniska.”³⁷⁷

Dobrym uzupełnieniem w komunikacji marketingowej samorządów są wszelkiego rodzaju nagrody za lojalność, konkursy i loterie. Część JST wprowadza dla swoich mieszkańców tzw. karty mieszkańca, które są zbiorem profitów dla osób zamieszkujących lub płacących podatki na terenie danej jednostki samorządu, co ma zachęcać do lokowania swojego życia lub kariery zawodowej w danym miejscu – ponadto buduje świadomość, że kiedy chce się korzystać z infrastruktury czy usług na terenie konkretnej jednostki samorządu to powinno się partycypować w kosztach ich utrzymania. Realizowane są również loterie z nagrodami dla mieszkańców, którzy np. odprowadzają podatki w gminie. Odwoływać można się wtedy do hedonistycznych i utylitarnych pobudek wśród interesariuszy.³⁷⁸

Należy pamiętać, że pozytywne doświadczenia konsumentów indywidualnych przekładać się mogą na zainteresowanie interesariuszy biznesowych, instytucjonalnych współpracą.³⁷⁹ W ścisłym i przemyślanym połączeniu z narzędziami marketingu 4.0 (www, social media) oraz ogólnie założona multikanałowość stanowić mogą bardzo efektywne połączenie, bo będą silnie oddziaływać na budowanie świadomości wśród różnych audytoriów,³⁸⁰ stanowiąc dobry zestaw do wprowadzania nowych produktów i zwiększania skłonności do próbowania, aktywizowania partnerów oraz utrwalania pozytywnego wizerunku nadawcy lub jego działalności.³⁸¹

³⁷⁷ A. Niedzielska, op. cit., s. 377-378

³⁷⁸ S. Kumar Sinha, P. Verma, *Impact of sales Promotion's benefits on perceived value: Does product category moderate the results?* Journal of Retailing and Consumer Services Volume 52, 2020, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101887>;
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698917307567>)

³⁷⁹ A. Jędruch, *13 Effective B2B Customer Acquisition Strategies*, <https://landingi.com/blog/b2b-customer-acquisition-best-practices/> - pobrane 8.03.2023 r.

³⁸⁰ K. Molenaar, *Customer Acquisition 101: The Essentials You Need to Know*, <https://influencermarketinghub.com/customer-acquisition/> - pobrane 8.03.2023

³⁸¹ <https://www.economicdiscussion.net/sales/objectives-of-sales-promotion/31738> - pobrane 8.03.2023 r.

3.2.4. Samorządowe public relations i publicity (PRiP)

„Jednym z najważniejszych czynników powodzenia wszelkiej działalności wymagającej aktywnego udziału zbiorowości ludzkich (...) jest zapewnienie sobie akceptacji ze strony różnych grup społecznych. Można ją uzyskać za pomocą metod i środków oddziaływania perswazyjnego, które mieszczą się w pojęciu public relations i publicity”³⁸². „Istota działań podejmowanych w sferze public relations (...) wyraża się w dążeniach do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wyobrażenia (...). Ważną częścią *stosunków społecznych* są działania przedsiębiorstw zmierzające do kształtowania pożądanych postaw opinii publicznej poprzez politykę rozgłosu (*publicity*) i wysoką reputację (*goodwill*)”³⁸³. PRiP powinien być działalnością bezwzględnie prowadzoną w sposób ciągły i długoterminowy oraz z wykorzystaniem aktywności badawczej,³⁸⁴ co znajduje szczególne uzasadnienie przy specyfice funkcjonowania samorządów terytorialnych i konieczności dostosowania komunikacji do wielu grup interesów. Wszak w długim okresie stosowanie narzędzi PRiP ma budować zrozumienie dla działalności struktur samorządowych.³⁸⁵ Wyzwanie budowania przestrzeni dialogu z interesariuszami, wzmacniając relacje oparte o świadomość działalności i transparentność komunikowania jest jednym z najważniejszych celów narzędzi public relations i publicity, gdyż bezpośrednio przyczyniać się ma generowaniu kapitału społecznego.³⁸⁶

Konieczne jest, prowadząc działania w zakresie *public relations i publicity*, uzmysłowienie sobie funkcji jakie spełniać musi ten instrument promocyjny. Do funkcji takich zalicza się: tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji; rzetelne informowanie o działalności, w tym uzasadnianie decyzji podjętych przez nią – jej władze; utrzymywanie więzi z elementami otoczenia ważnymi dla realizacji celów firmy oraz harmonizowanie stosunków społecznych³⁸⁷. „W public relations wypracowano bowiem model komunikowania oparty na przekazywaniu szczerych, otwartych, aktualnych, szczegółowych i wartościowych informacji na interesujące społeczeństwo tematy oraz co

³⁸² Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 627 – 632

³⁸³ J. Altkorn op. cit., s. 341

³⁸⁴ P. Nowak, *Komunikacja Public Relations*, w: *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, D. Filar (red.), Lublin: UMCS, 2012; s. 324

³⁸⁵ A. Sznajder, op. cit., s. 125

³⁸⁶ L. Edwards, *Transparency, Publicity, Democracy, and Markets: Inhabiting Tensions Through Hybridity*, *American Behavioral Scientist*, Vol. 64(11), 2020, s. 1551

³⁸⁷ Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 627 – 632

niezwykle ważne i co stanowiło siłę PR z zachowaniem dialogu i wzajemnej równoprawnej komunikacji wraz z dążeniem do poszukiwania obustronnych kompromisów.”³⁸⁸ „Jest wykorzystywane w celu nadania danemu podmiotowi rozgłosu w celu zwiększenia stopnia znajomości i rozpoznawalności na rynku. Polega na kształtowaniu przychylnych wobec niego postaw opinii publicznej, jak również utrwaleniu w pamięci potencjalnego adresata/interesariusza pozytywnych skojarzeń owocujących zainteresowaniem utrzymywania relacji ekonomicznych z danym podmiotem. Stanowi zatem określone działania mające na celu kształtowanie stanu stosunków między danym podmiotem a innymi podmiotami.”³⁸⁹

Przykładami szczególnych zbiorowości (publiczności) ważnych dla różnych organizacji (i będących segmentami docelowymi PRiP) mogą być m.in.: agendy rządowe i parlamentarzyści, klienci, stowarzyszenia, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, opinia międzynarodowa, społeczności lokalne, dostawcy i kontrahenci, konkurenci, inwestorzy, udziałowcy, media, pracownicy i ich rodziny. Należy pamiętać, że granice między tymi zbiorowościami są zazwyczaj nieostre, a składy ich częściowo zazębiają się. Dlatego, niezbędne jest ustalenie priorytetów, zdecydowanie, które są najważniejsze, a które wtórne³⁹⁰. Pamiętać należy, że „celem jest osiągnięcie i utrzymanie harmonii między organizacją a jej otoczeniem, wywołanie pozytywnych zachowań u grup socjalnych, a zatem tworzenie przyjaznego nastawienia wobec organizacji.”³⁹¹ Wśród niezwykle istotnych zadań samorządowego PR-u jest utrzymywanie kontaktów z instytucjami i jednostkami, tworzącymi otoczenie instytucji. „Grupy docelowe, na których koncentrować będą się działania public relations. Oprócz dziennikarzy mogą to być m.in. politycy, przedstawiciele samorządów, społeczność lokalna, reprezentanci środowisk biznesowych.”³⁹² Dlatego zadaniem obszaru PR w jednostkach samorządu terytorialnego powinno być koordynowanie katalogu form utrzymywania tych relacji przy jednoczesnym konsultowaniu propozycji z kancelariami/biurami obsługującymi bezpośrednio władze JST – ustalanie uczestnictwa i terminów. Kontakty te mogą mieć bardzo różny charakter – od korespondencji okazjonalnej, po osobiste spotkania czy

³⁸⁸ P. Deszczyński, *Public Relations versus Marketing*, Poznań: Studia Ekonomiczne 2014, s. 118

³⁸⁹ J. Zrobek, *Wykorzystanie public relations w działaniach wiejskich jednostek terytorialnych*, *Handel Wewnętrzny* 2016, 4, 372-383, s. 373

³⁹⁰ T. Goban-Klas, *Public Relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa: Business Press Ltd, 1997, s. 32-33

³⁹¹ A. Frączek, *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, *Studia Gdańskie. Wzjęcie i rzeczywistość* 2011, t. VIII, s.120

³⁹² M. Gębarowski, *Determinanty wykorzystania współczesnych targów jako skutecznego narzędzia realizowania celów public relations*, Katowice: Studia Ekonomiczne 2013, s. 19

przekazywanie upominków. Nie powinny mieć one wyłącznie charakteru sporadycznego, a raczej powinny być cykliczne, uporządkowane, co podnosi efektywność sieci relacji. Kontakty te nie muszą być związane z konkretnymi problemami czy zagadnieniami do omówienia z daną osobą czy instytucją lub grupą osób. Mogą mieć charakter prezentacji poglądowych, raportowania aktywności podejmowanych przez struktury samorządowe lub informowania o zjawiskach społeczno-gospodarczych mających wpływ na funkcjonowanie JST.

„PR korzysta z masowych środków przekazu, takich jak radio, telewizja, prasa, sieci komputerowe. Narzędzia i techniki, jakie są w ramach tych środków wykorzystywane, to: konferencje prasowe, seminaria dla prasy, artykuły sponsorowane, dobór strategii w kontaktach z prasą, informacje prasowe, wycinki i raporty prasowe, szkolenia mediowe dla klientów, promocje we współpracy z różnymi mediami, lobbying prasowy, wywiady, wydarzenia specjalne (np. otwarcia inwestycji, imprezy sportowe, jubileuszowe), sponsoring, publikacje, seminaria, prezentacje i testowanie produktów, direct mailing, badania ankietowe, sondaże opinii publicznej, filmy, narady pracownicze, spotkania z lokalną społecznością, święta zakładowe, podróże, organizowanie konkursów.”³⁹³

W tabeli 15 podjęta została próba klasyfikacji narzędzi PR z podziałem na cztery kategorie. Zaproponowana systematyka jest efektem przeglądu literatury i netnografii, gdzie nie można znaleźć klasyfikacji porządkującej. W wypracowanej systematyce narzędzia i czynności PR-owe zostały uszeregowane z punktu widzenia funkcji jakie powinien pełnić PR w organizacji, czyli koordynacja działań na rzecz wizerunku oraz analiza otoczenia oraz budowanie relacji długofalowych. Druga para w kategoryzacji odnosi się do fizycznych narzędzi jakimi może się posługiwać „personel wizerunkowy”.

W działalności JST wszelkie narzędzia z zakresu public relations mogą znaleźć szerokie zastosowanie. W przypadku samorządów mówić można nie tylko o wizerunku terytorium czy struktur, ale również liderów tychże jednostek. S. Harrison wymienia narzędzia, które mogą być wykorzystywane w różnego rodzaju instytucjach sektora publicznego w celu dialogowania ze społecznością oraz budowania z nią relacji. Zalicza do nich:

³⁹³ M. Zalewska-Turzyńska, *Public relations a reklama – porównanie komunikatów przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 2011, 261, s. 559

- a) stypendia i dotacje przyznawane osobom z ubogich rodzin, zdolnym uczniom, placówkom oświatowym bądź organizacjom pożytku publicznego,
- b) organizowanie prac projektowych i konkursów,
- c) delegowanie urzędników do prac projektowych na rzecz, np. społeczności lokalnych i grup społecznych lub organizacja wolontariatu urzędniczego,
- d) organizowanie dni otwartych drzwi,
- e) wystąpienia publiczne przedstawicieli instytucji publicznych, a także ich udział w posiedzeniach, zebraniach, spotkaniach i dyskusjach zorganizowanych grup społecznych,
- f) współpraca z mediami w zakresie propagowania elementów polityki instytucji – elementów, które uwzględniają interesy obywatelskie.³⁹⁴

Tabela 15. Systematyka narzędzi Public Relations w kontekście wykorzystywania przez JST

Koordinacja działań dla wizerunku i analizy otoczenia relacyjnego	Materiały medialne i wizualne
<ul style="list-style-type: none"> • Administrowanie i kierowanie personelem, budżetem i programami Public Relations, koordynacja działań, prowadzących do osiągnięcia jego najważniejszych celów; • Inicjowanie i prowadzenie prac badawczych obejmujących swym zasięgiem: analizę publiczności, diagnozowanie sytuacji kryzysowych, monitoring programów PR, studia nad ich efektywnością, ocenę przebiegu kampanii i działań Public Relations w trakcie ich trwania oraz po ich zakończeniu; • Określenie potrzeb, priorytetów, celów, przedmiotu i strategii PR, współpraca specjalistów PR z zarządzającymi instytucją i jej publicznością w celu rozwiązania problemu; • Przewidywanie sytuacji problemowych, odpowiednie przygotowanie na wciąż zmieniające się nastroje społeczne; • Prawidłowa analiza i interpretacja opinii publicznej; 	<ul style="list-style-type: none"> • „Redagowanie i pomoc w pisaniu publicznych przemówień osób reprezentujących (dyrektora, prezesa, premiera, prezydenta, lidera partii, etc.); • Tworzenie pisemnych materiałów informacyjnych i promocyjnych w formie biuletynów, listów, prowadzenie korespondencji, przygotowywanie sprawozdań, raportów, pisanie przemówień dla osób reprezentujących instytucję na zewnątrz, teksty oświadczeń dla mediów, materiały techniczne; • Działalność wydawnicza – publikacja specjalnych biuletynów, materiałów promocyjnych, ulotek, materiałów wewnętrznych i zewnętrznych; • Produkcja informacyjnych i promocyjnych materiałów audiowizualnych – zdjęcia, filmy, audycje radiowe, telewizyjne, reklamy, prezentacje audiowizualne, tworzenie stron internetowych”³⁹⁷;

³⁹⁴ M. Gikiewicz, P. Gromek, *Przegląd narzędzi public relations instytucji publicznych i zasad związanych z ich wykorzystaniem – część 2*; Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej 2013, nr 48 (4), s. 178

³⁹⁷ P. Nowak, op. cit., s. 327-328

<ul style="list-style-type: none"> • Doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania³⁹⁵; • Realizowanie działań z zakresu PR wewnętrznego³⁹⁶. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadzór nad funkcjonowaniem systemu identyfikacji wizualnej (SIW, którego częścią jest CD – Corporate Design)³⁹⁸ • Przygotowanie i przekazywanie dziennikarzom informacji o <i>nowinkach</i> zaistniałych w przedsiębiorstwie, prezentowanie zestawień tematycznych, sprawozdań, raportów, komunikatów, wyjaśnień, sprostowań itp.³⁹⁹; • Gadzety, upominki.
Relacje i kontakty	Wydarzenia i sponsoring
<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie treningu i szkoleń fachowego personelu, współpraca i kształcenie personelu odpowiedzialnego za wykonywanie zadań PR, przygotowywanie do kontaktów z mediami, do publicznej prezentacji, do kontaktów z klientami; 	<ul style="list-style-type: none"> • Urządzanie imprez firmowych, wydarzeń specjalnych, dni otwartych drzwi oraz uczestnictwo w targach; • Organizowanie ogólnodostępnych wykładów, odczytów i prelekcji, promujących firmę i jej produkt⁴⁰⁵; • Sponsoring⁴⁰⁶ i działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁰⁷;

³⁹⁵ P. Nowak, op. cit., s. 327

³⁹⁶ Wśród działań m.in.: prowadzenie intranetu; wizerunkowa informacja pocztą elektroniczną do pracowników; wydawnictwa dla pracowników, np. podręcznik pracownika; imprezy pracownicze czy konkursy lub inne formy motywacyjne [za:] K. Olesiak, *Public relations jako instrument kreowania wizerunku bibliotek*, Elektroniczne czasopismo Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie nr 9/2019, Kraków 2016, s. 4

³⁹⁸ Każda instytucja posiada szereg możliwości budowania swojej tożsamości, aby być zauważalną i dobrze postrzeganą na zewnątrz. Przedsiębiorstwa podejmują szereg działań identyfikacyjnych, które umożliwiają jej wyróżnienie się wśród konkurencji. Powiązane ze sobą szczególne atrybuty wizualne, takie jak: znak graficzny (logo), kolorystyka, liternictwo, architektura pozwalają wyróżnić instytucję i oferowane przez nią usługi spośród innych urzędów. Poza znakiem graficznym istnieją wszelkiego rodzaju akcydensy, a więc: listowniki, koperty, wizytówki, karty faksu, teczki, broszury. Nie jest również bez znaczenia rozmieszczenie na powierzchni kopert znaku graficznego, nazwy, znaków identyfikujących. Innymi elementami systemu identyfikacji wizualnej są: oznakowanie środków transportu, czyli mobilnej formy promocji, ubiory firmowe, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne różnych obiektów przedsiębiorstwa.

³⁹⁹ J. Altkorn, op. cit., s. 343-344

⁴⁰⁵ J. Altkorn, op. cit., s. 343-344

⁴⁰⁶ „Szczególne znaczenie wśród narzędzi promocji przypisuje się w ostatnich latach sponsoringowi. Niekiedy traktuje się go wręcz jako osobny, niezależny od public relations, instrument komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem (...). Wzrost roli sponsoringu i jego postępująca *autonomizacja* wynika z dwóch głównych przesłanek: społeczno-ekonomicznej atrakcyjności oraz osiągnięcia przez tradycyjne środki promocji pewnego stanu *rynkowego nasycenia*. Wspieranie działań ważnych lub atrakcyjnych społecznie jest zazwyczaj szerzej znane opinii publicznej i może powodować pozytywne skojarzenia sukcesów czy działań osób lub instytucji sponsorowanych z sytuacją firm sponsorujących (donatorów). Przedmiotem sponsoringu bywają najczęściej sport, nauka, kultura i działalność społeczna.” [za:] J. Altkorn, op. cit., s. 343-344.

⁴⁰⁷ „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) odgrywa coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwami [Cochran 2007]. Bazując na dotychczasowych osiągnięciach naukowych, od kilku lat koncepcja CSR rozwija się w nowym kierunku, dotyczącym integracji działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa w celu „maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości” [European Commission 2011, s. 6; Norwegian Ministry 2009, s. 28].” [za:] P. Ratajczak, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, Studia Oeconomica Posnaniensia 2014, vol. 2, no. 11 (272), s. 139

<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymywanie kontaktów niepublicznych z instytucjami i jednostkami, tworzącymi otoczenie instytucji; • Relacje z mediami – media relations⁴⁰⁰; • Wysyłanie pocztą listów okolicznościowych klientom / partnerom / mieszkańcom⁴⁰¹; • Lobbying (celem działań PR w perspektywie środowisk społeczno-politycznych i branżowych powinno być: tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji, pozyskiwanie poparcia dla działań, polityki, uzyskiwanie przejrzystości spraw organizacji oraz specyficznego wyprofilowania zasad działania⁴⁰²); • Dialog ze społecznością lokalną i jej przedstawicielami w ramach PR służy tworzeniu opinii dobrego reprezentanta tej społeczności i jednoczesnemu pozyskiwaniu zrozumienia dla polityki danej organizacji (wpływającej na tę społeczność). W tym celu można wykorzystać następujące instrumenty: <ul style="list-style-type: none"> • udział członków społeczności we władzach lokalnych, • angażowanie się w akcje i zadania władz lokalnych, • utrzymywanie dobrych kontaktów z osobami ze społeczności lokalnej, • gromadzenie i przekazywanie opinii życzeń i oczekiwań różnych części społeczeństwa, stowarzyszeń reprezentujących interesy poszczególnych grup funkcjonariuszom i władzom państwowym oraz przekonywanie, by były one 	<ul style="list-style-type: none"> • Programy społecznej odpowiedzialności – w tym programu społecznego dialogu i wsparcia realizowane przez instytucje sektora publicznego.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁴⁰⁰ „Relacje z mediami należą do ważnych aspektów prowadzenia działań public relations przez samorządy. Media są ważnym pośrednikiem w komunikacji gmin z otoczeniem, a jednocześnie stanowią istotny element kreowania wizerunku gmin, budowania wiarygodności oraz zaufania do gminy, które mogą mieć szczególne znaczenie na przykład w relacjach z przedsiębiorcami i potencjalnymi inwestorami. Media relations można uznać jeden z najbardziej istotnych elementów działań public relations organizacji, ponieważ media są pośrednikami, dzięki którym informacja dociera do odbiorców. Przyjmując, że istotą promocji w samorządach jest między innymi informowanie otoczenia można stwierdzić, że budowanie pozytywnych relacji z mediami jest tym działaniem, które ułatwia lokalnym władzom realizowanie tej funkcji. Współistnienie mediów analogowych i cyfrowych rodzi zarówno nowe możliwości, jak i zagrożenia, szanse związane są z mniejszymi kosztami komunikacji i większymi możliwościami kreatywności, zagrożenia płyną z trudności w wyróżnieniu się i przyciągnięciu uwagi odbiorców oraz w nadążaniu za rozwojem nowych kanałów telewizyjnych, programów, witryn internetowych i publikacji” [za:] J. Wiażewicz, op. cit., s. 292-293

⁴⁰¹ Z. Kruczek, B. Walas, op. cit., s. 61

⁴⁰² E. Jaska, A. Werenowska, *Narzędzia public relations wykorzystywane w kreowaniu wizerunku organizacji pozarządowej*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 2017, nr 118, s. 84

<p>rozpatrywane w procesie decyzyjnym tych organów⁴⁰³;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formy uzupełniające – darowizny, fundowanie nagród, promocja osób pełniących ważną rolę w regionie, solidaryzowanie się z ofiarami katastrof żywiołowych i pomoc im, organizacja imprez nacechowanych emocjonalnie i patriotycznie.⁴⁰⁴ 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne

Jednostki samorządu terytorialnego powinny dążyć do stworzenia pozytywnego wizerunku i skutecznej komunikacji z interesariuszami. Dla każdej wyłonionej grupy prowadzi się analizę potrzeb i oczekiwań, struktury i poziomu wiedzy. Dzięki takiej analizie możemy odpowiednio dopasować strategię, a tym samym wybrać właściwe narzędzia do kreowania wizerunku.⁴⁰⁸ Jednakże działania dla wizerunku, zwłaszcza skierowane do interesariusza wewnętrznego, są w dalszym ciągu mało rozpowszechnione. Oczywiście nie można mylić podejmowanych działań z akcjami wizerunkowymi, służącymi marketingowi politycznemu szczebla samorządowego. Praktyka JST jest taka, że „(...) małe gminy cechują się skondensowaniem funkcji komunikacyjnych, gdzie rzecznik prasowy bądź jego odpowiednik zajmuje się zarówno kontaktami informacyjnymi ze środkami masowego przekazu, jak też polityką reklamową i marketingiem terytorialnym. Nierzadko pracownik taki, lub wydzielony wydział, wykonuje też obowiązki ze sfer „pokrewnych” wobec PR, co oznaczać może utrzymywanie kontaktów międzynarodowych, niektóre działania z zakresu kultury, sportu i rekreacji czy prowadzenie spraw związanych z opracowywaniem lub aktualizacją strategii rozwoju gminy. Następnym krokiem wraz ze wzrostem organizacji jest wydzielanie tych funkcji i przypisywanie ich konkretnym wydziałom.⁴⁰⁹

Coraz więcej samorządów przywiązuje wagę do strategicznego podejścia w komunikacji i działaniach na rzecz wizerunku, jednak wciąż zbyt mały nacisk w tym procesie kładzie się na komunikowanie wewnętrzne, które powinno być źródłem ambasadorów organizacji i jej działań. Nie tylko w celu podnoszenia jakości zarządzania,

⁴⁰³ J. Wiażewicz, *Strategia public relations w gminie*, Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2013, nr 775, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 30, s. 422

⁴⁰⁴ A. Frączek, op. cit., s. 140

⁴⁰⁸ E. Jaska, A. Werenowska, *Instrumentarium public relations stosowane w kreowaniu wizerunku jednostek samorządu terytorialnego; Społeczno-ekonomiczne wymiary współczesnej samorządności*, pod red. E. Jaski, T. Skoczka, Warszawa: Wydawnictwo Muzeum Niepodległości 2018;; s. 143-147

⁴⁰⁹ D. Krawczyk, *Zakres...*, s.362-369

ale także wzmocnienia wizerunku zewnętrznego. Dobrze poinformowany i rozumiejący swoją organizację pracownik jest nie do przecenienia. Niewłaściwym kierunkiem jest przyjmowanie modelu responsywnego dla działalności public relations zwłaszcza w przypadku samorządów, gdzie wizerunek ma charakter produktu systemowego. Konieczne jest planowe, systematyczne działanie, oparte o budowanie narracji, inicjatywę. Nie jest efektywne w długim terminie opieranie się wyłącznie o wiedzę i przekonania władz czy personelu, konieczne jest wspieranie się profesjonalnymi badaniami, które przestały być nieosiągalne dla mniejszych samorządów.

Wizerunek obszaru musi być stymulowany przez służby PR JST, aby w sytuacji kryzysu zbudowany był swego rodzaju pozytywny bufor, który zmniejsza oddziaływanie kryzysu. Wobec tego nawet małe samorzady powinny mieć stałe wsparcie w tym temacie, nawet jeśli nie etatowe, to w postaci permanentnej współpracy.

Redagowanie i pomoc w pisaniu publicznych przemówień osób reprezentujących (dyrektora, prezydenta/burmistrza, etc.) jest niezbędnym procesem w działalności samorządów – rolę redaktora często przejmuje rzecznik prasowy lub pracownicy komórki obsługującej media. Gwarantuje to spójność przekazów. Podobnie jak tworzenie pisemnych materiałów informacyjnych i promocyjnych w formie biuletynów, listów, prowadzenie korespondencji, przygotowywanie sprawozdań, raportów, pisanie przemówień dla osób reprezentujących instytucję na zewnątrz, teksty oświadczeń dla mediów powinno być koordynowane na poziomie komórek PR z zaznaczeniem, że wkład merytoryczny dostarczać muszą pracownicy merytoryczni. Standaryzacja materiałów tego typu bardzo mocno wzmocnia siłę przekazu.

Stałym elementem są wydawnictwa wizerunkowe – publikacja specjalnych biuletynów, materiałów promocyjnych, ulotek, materiałów wewnętrznych i zewnętrznych; produkcja informacyjnych i promocyjnych materiałów audiowizualnych – zdjęcia, filmy, audycje radiowe, telewizyjne, reklamy, prezentacje audiowizualne, tworzenie stron internetowych.⁴¹⁰ A po wielu latach produkowania przez podmioty publiczne, ale także inne podmioty korzystające ze środków budżetowych Unii Europejskiej, różnych gadżetów o bardzo niskiej jakości i estetyce (głównie z powodu wymogów oznaczeń), coraz częściej dostrzec można materiały przemysłane. W dalszym ciągu upominki, gadzety są dobrym i efektywnym środkiem budowania przywiązania i pozytywnych skojarzeń, jednakże powinny stanowić integralną część przekazów

⁴¹⁰ P. Nowak, op. cit.; s. 327-328

promocyjnych, nieść dodatkowy przekaz (np. ekologia), a ich asortyment powinien być dostosowany do grupy odbiorców. Inne upominki kolportowane podczas wydarzeń masowych, a zupełnie inne dla oficjalnych gości władz samorządowych. Pamiętać należy, że nie zawsze oznakowanie (branding) musi mieć charakter stały, czy nadruku; w przypadku materiałów wydawniczych może to być wkładka/wklejka, w przypadku małych czy eleganckich form branding można zastosować wyłącznie na opakowaniu. Dla przekazu marketingowego tego narzędzia istotne jest nie tyle trwałe oznakowanie ich logotypem czy nazwą JST, ale sposób wręczenia, opakowanie, jego jakość i możliwość korzystania.

Nadzór nad funkcjonowaniem systemu identyfikacji wizualnej, którego częścią jest tzw. (ang.) Corporate Design) jest jednym z podstawowych zadań dla obszaru PR – w przypadku struktur samorządowych standaryzowana identyfikacja w obrębie całej tzw. „korporacji”, czyli zarówno samorządowych urzędach, jak i podległych instytucjach czy spółkach, jest bardzo ważna z punktu widzenia budowania spójnego wizerunku. System może dopuszczać pewną dowolność w jednostkach czy spółkach, ale przy zachowaniu określonych wytycznych. Dzięki SIW wdrożonemu w JST unikamy sytuacji rozdrabniania wizerunkowego, jednak podnosi to ryzyko, że w przypadku negatywnych zdarzeń identyfikacja działań np. w jednostce podległej będzie rzutować na wizerunek całego organizmu. Wśród działań pożądanых jako pewne minimum, uznać należy standard wykorzystywania herbu czy logotypu JST w obrębie oznakowania budynków, dokumentów czy materiałów promocyjnych właśnie – które w zasadzie powinny stanowić jeden komplet.

Nieodzowny wydaje się być rzecznik prasowy, a w większych samorządzie całe biuro prasowe/biuro kontaktów z mediami. Powoływanie funkcji rzecznika prasowego władz gminy, urzędu czy jednostki lub nawet całej komórki, która będzie obsługiwać relacje z mediami, jest swego rodzaju obbligo. Trudno również zakładać, że działania te obsługane zostaną w pełnym zakresie przez zewnętrzny podmiot typu agencja PR, gdyż w tych działaniach ważne jest rozumienie wszelkich niuansów i bardzo szybkie reagowanie. W przypadku większych jednostek samorządowych dochodzi dodatkowo konieczność skoordynowania działań innych rzeczników czy biur oraz ustalenie standardów relacji medialnych – odpowiadania na zapytania, ścieżek konsultacji itp.

Część JST przyjęła praktykę wysyłania listów gratulacyjnych dla nowych mieszkańców, rodziców nowonarodzonych dzieci (wraz z wyprawką), mieszkańców wchodzących w pełnoletność. W ostatnich latach pojawia się coraz częściej okazja do

świętowania 100. urodzin mieszkańca danego terytorium, co może być okazją do wysłania listu, a nawet osobistych odwiedzin. Dobrze widziane są takie listy okolicznościowe/ pakiety upominkowe czy nawet wizyty dla nowych dużych pracodawców na terenie danej JST, bądź też z okazji jubileuszu firmy.

Ważne, aby umiejętności i rozumienie istoty działań na rzecz wizerunku nie były wyłącznie domeną wyspecjalizowanej komórki – świadomość zagadnień powinna być budowana w całym zespole (oczywiście w różnym stopniu). Obligatoryjne powinno być odbywanie szkoleń medialnych, czy z zakresu budowania wizerunku dla kadry zarządzającej. Jednak wskazane, aby zagadnienia budowania wizerunku samorządu, organizacji czy jednostki przepracowywane były podczas szkoleń również dla szeregowych pracowników; jako niezbędne kompetencje postrzega się umiejętność reagowania na kryzysowe sytuacje medialne.

„Public affairs i lobbying pomagają z kolei w budowaniu zrozumienia i wrażliwości na problemy i specyfikę funkcjonowania poszczególnych podmiotów oraz w rozwiązywaniu istotnych społecznie problemów. Public affairs względem lobbyngu stanowi pojęcie szersze. Jest ono częścią public relations, która dotyczy wpływania na kształt polityki i zaangażowania w sprawy publiczne. Tym samym do tych instrumentów można dołączyć także społeczną odpowiedzialność, która koncepcyjnie wywodzi się spoza public relations, ale stanowi istotne wsparcie tego procesu.”⁴¹¹ Lobbying to komunikowanie się z urzędnikami (przedstawicielami samorządów lokalnych oraz administracji państwowej) oraz nawiązywanie kontaktów z politykami odwiedzającymi.⁴¹²

Natomiast „relacje inwestorskie, czyli komunikowanie się z inwestorami, to działanie skupiające się na bardzo konkretnych grupach odbiorców. Są nimi przede wszystkim analitycy ekonomiczni i finansowi oraz dziennikarze ekonomiczni (...), którzy publikują swe rozważania najczęściej w tradycyjnych mediach specjalistycznych, a obecnie szczególnie w Internecie. Biorąc pod uwagę inwestorów indywidualnych, należy zwrócić uwagę także na inne źródła informacji, jakimi są media powszechnie dostępne (w tym darmowe) oraz media społecznościowe. Dlatego najważniejszym środkiem przekazu wykorzystywanym w realizacji relacji inwestorskich są wszystkie media, tzn. tradycyjne masowe, społecznościowe oraz media specjalnościowe

⁴¹¹ M. Leszczyński, *Międzynarodowe public relations jako narzędzie konkurencyjności gospodarki na przykładzie Polski*, Rozprawa doktorska, Poznań 2018, s. 75

⁴¹² M. Gębarowski, op. cit., s. 196

(ekonomiczne, finansowe, branżowe). Celem relacji inwestorskich jest najpierw pozyskanie inwestorów, a następnie ich utrzymanie.”⁴¹³

Stosunkowo nowym wyzwaniem dla służb wizerunkowych samorządów jest obsługa tzw. społecznościowych kanałów komunikacji marketingowej. Na ich wykorzystywanie zdecydowało się w ostatnich latach wielu włodarzy i instytucji, a to pociągnęło za sobą konieczność szybkiego reagowania i zarządzania informacjami także w tym obszarze.

W przypadku mediów społecznościowych przestaje być wystarczające samodzielne obsługiwanie tych kanałów przez włodarza, konieczni są moderatory, którzy odpowiadać będą na bieżąco na zgłaszane tymi kanałami skargi, wnioski czy pytania. Mając świadomość, że ta przestrzeń komunikacji jest wymogiem czasów, należy rozwijać kompetencje obsługi – media społecznościowe wymagają szybkiej reakcji, pilnowania standardów komunikatów, ale także stosowania odpowiedniej narracji. Nieumiejętne korzystanie z mediów społecznościowych może przysporzyć sytuacji kryzysowych, ale prowadzone zgodnie z ideą marketingu 4.0 są w stanie wesprzeć bardzo efektywnie działania wizerunkowe długoterminowo. Ale co ważne, media społecznościowe mogą stanowić zasadnicze wsparcie w komunikowaniu, informowaniu o bieżącym funkcjonowaniu JST i dawać szybko informację zwrotną dotyczącą podejmowanych działań. Choć nie będzie to w pełni miarodajne, gdyż po części kanały społeczne wykluczają niektóre środowiska społeczne (np. część seniorów), to stanowią całkiem dobry papierek lakmusowy.

Briefingi i konferencje prasowe są nieodzowne, wręcz obligatoryjne. Mogą odbywać się zarówno w kontakcie bezpośrednim, jak i za pośrednictwem łączenia na żywo w mediach społecznościowych czy komunikatorach. Coraz częściej połączone z czatem otwartym dla mieszkańców. Powinny być organizowane nie tylko przy okazji ważnych projektów samorządowych, czy w sytuacjach awaryjnych. Powinny odbywać się regularnie, dostarczając mediom tematów do tworzenia materiałów. Przy okazji różnych projektów organizowane są nie tylko w siedzibie organów JST, ale także w plenerze (np. miejsce rozpoczęcia inwestycji, szkoła czy instytucja kultury). Mogą również mieć charakter np. śniadań prasowych. Jednak konieczne jest również zapewnienie możliwości indywidualnych kontaktów dla poszczególnych mediów.

⁴¹³ A. Adamus-Matuszyńska, J. Michnik, *Wspomaganie procesu podejmowania decyzji w praktyce public relations*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2017, nr 313, s. 14

„Oprócz tradycyjnych narzędzi komunikacji, przeniesionych z praktyki przedsiębiorstw, jednostki terytorialne stosują specyficzne, im właściwe instrumenty promocyjne, wspomagające kształtowanie ich tożsamości. Przykładem jest organizacja różnego typu wydarzeń i przedsięwzięć, często dość specyficznych, które przyciągają rozmaite grupy odbiorców. Tradycyjnie organizowane, cykliczne festiwale, konkursy i przeglądy kojarzą przedsięwzięcia z określonymi miastami i regionami. Działaniami w zakresie promocji najczęściej podejmowanymi przez samorzady lokalne są:

- organizacja imprez (marketing events),
- informacje zamieszczane w środkach masowego przekazu,
- uczestnictwo w targach,
- nawiązywanie współpracy z miastami partnerskimi,
- prowadzenie punktów informacji,
- umieszczenie informacji o mieście w informatorach gospodarczych.”⁴¹⁴

Realizowanie zadań, które de facto są statutowymi aktywnościami przewidzianymi w choćby w ustawie o samorządzie terytorialnym, mogą stanowić doskonały nośnik działań wizerunkowych. Stąd istotne jest ustalenie standardów komunikacji dla projektów i inicjatyw realizowanych przez różne struktury JST, w tym oznakowanie projektu. Szczególnie istotne wydaje się ustalenie, żeby nie stanowiły one odrębnych komunikacyjnie aktywności. JST realizując również działania nieobowiązkowe, jak np. programy zdrowotne czy kampanie społeczne mogą kreować swój wizerunek jako troskliwych i przyjaznych dla mieszkańców.

Ważnym elementem działalności komunikacyjnej samorządów powinno być wykorzystywanie standardowo realizowanych przez JST usług dla mieszkańców. Nawet jeśli zadanie ma charakter obowiązkowy, to oś komunikacji może przebiegać na linii jakości i terminowości ich realizacji. Samorzady przygotowując programy i projekty warto uspołnić choćby ich nazewnictwo poprzez dodawanie nazwy danej jednostki samorządu w formalnej nazwie projektu czy programu, np. Gdański Bon Żłobkowy, Warszawski Program Edukacji Kulturalnej, Gdyński Biznes Plan czy Wrocławski Program Interwencji Społecznej.

W działalności samorządu, pomimo różnych wątpliwości, wykorzystywane są media miejscowe, które „stanowią podstawowe narzędzie do komunikacji politycznej, wywierania wpływu na lokalną społeczność w celu legitymizacji swoich działań,

⁴¹⁴ P. Zawadzki, op. cit., s. 133-134

uzyskania poparcia w wyborach samorządowych i eliminowania przeciwników politycznych, poprzez obniżanie ich wiarygodności i zaufania w opinii publicznej. (...) Równocześnie służą kreowaniu tożsamości i kultury społeczności lokalnej przy współdziałaniu instytucji kultury i nauki wchodzących w skład lokalnej elity.”⁴¹⁵ Ale również JST podejmują wysiłki prowadzenia własnych mediów, jak np. gazety, magazyny czy telewizja internetowa, które stanowią alternatywę dla współpracy z mediami komercyjnymi lub krajowymi, niekoniecznie podejmującymi tematykę ważną z punktu widzenia codziennego życia mieszkańców konkretnej jednostki samorządu terytorialnego.

3.3. Hybrydowe narzędzia komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego

Wszystkie podmioty – w tym instytucje publiczne tworzące struktury jednostek samorządu terytorialnego – muszą koncentrować dużo uwagi na poszukiwaniu nietradycyjnych narzędzi komunikacji, co wynika m.in. ze spadku skuteczności reklam czy zupełnie innych preferencji dotyczących korzystania z mediów w czasie pandemicznym i popandemicznym, a także wcześniejszymi już trendami spadkowymi efektywności narzędzi bardziej tradycyjnych.⁴¹⁶ Oczywiście, „dominującymi działaniami promocyjnymi w dalszym ciągu są te w ujęciu tradycyjnym, a zatem reklama, sprzedaż bezpośrednia, promocja sprzedaży czy public relations. Jednakże spadek efektywności tradycyjnych mediów, nadmiar przekazów reklamowych, a także rosnące koszty kampanii reklamowych spowodowały, że firmy zwracają się ku niestandardowym akcjom promocyjnym.”⁴¹⁷

Warto zatem szczególną uwagę poświęcić narzędziom niestandardowym. To działania dotąd znane, ale łączone w nowatorski sposób, co powoduje ich dodatkowe działanie. Po takie narzędzia chętniej sięgają firmy, które chcą mieć innowacyjny, kreatywny wizerunek lub które szukają alternatyw dla zbyt drogiej czy nieefektywnych narzędzi. Jednak pamiętać należy, że każdy podmiot przynajmniej teoretycznie może

⁴¹⁵ K. Batorowska, Media lokalne w komunikacji politycznej (kształtowanie wizerunku lidera lokalnego), *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia* 18, 2020, s. 278-279

⁴¹⁶ R. Nowacki, *Innowacyjność działań reklamowych – przejawy i skutki*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2012, nr 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* NR 26, s. 55

⁴¹⁷ N. Hatańska, *op.cit.*, s. 7-12

wykorzystywać wszystkie narzędzia. Oczywiście pod warunkiem, że ich specyfika będzie odpowiadać charakterystyce grup docelowych czy będzie pasować do produktu. Co prawda nie brakuje przykładów na zupełnie chybione wybory, co dowodzi tylko temu, że wciąż profesjonalizacja zarządzania komunikacją nie jest funkcją kardynalną.

Zasadnym wydaje się być zatem podjęcie próby usystematyzowania ich i wprowadzenie dodatkowej grupy narzędzi. Promocja hybrydowa pozwoli na usystematyzowanie narzędzi nietypowych, często powstałych w wyniku połączenia dwóch lub więcej tradycyjnych narzędzi. W tej grupie zawierać się mogą również wszelkie narzędzia oparte o współdziałanie, współdecydowanie czy odznaczające się wysoką interaktywnością, o czym szerzej w dalszej części opracowania. „Na znaczeniu i sile oddziaływania tracą typowe instrumenty promocyjne, a przekaz kierowany do docelowych odbiorców winien być zauważalny i odmienny od innych (...). Jednocześnie biorąc pod uwagę psychologiczne i społeczne uwarunkowania odbiorców, lepsze rezultaty daje możliwość samodzielnego określenia potrzeb informacyjnych przez klienta i zainicjowanie poszukiwania interesujących produktów i informacji. Należy zauważyć, że postawy, opinie czy poglądy odbiorców są zdecydowanie bardziej trwałe, jeśli osoba uważa je za własne. Wobec tych uwarunkowań perspektywiczną koncepcją wydaje się inbound marketing (IM). Koncentruje się on na budowaniu kontaktu odbiorcy z marką i zaangażowaniu, dając okazję do odbierania przekazu w sposób akceptowalny i sprawiając, że odbiorca sam będzie poszukiwał informacji np. o produkcie. (...) Inbound marketing, inaczej aktywny marketing przychodzący, jest sposobem na zwiększenie rozpoznawalności marki i uaktywnienie wartościowego ruchu na stronie www. Służy pozyskiwaniu nowych klientów oraz budowaniu relacji z dotychczasowymi poprzez umiejętne zastosowanie trzech podstawowych komponentów, takich jak: marketing w wyszukiwarkach, marketing treści, media społecznościowe.”⁴¹⁸ Jednocześnie, widać w tym podejściu, że odnosi się ono do intencji tworzenia swego rodzaju platform pozyskiwania informacji w celach marketingowych, co dość mocno pojawia się w koncepcji marketingu 5.0. Dla działań marketingowych JST w dalszym ciągu wydaje się bardziej zasadne systematyzowanie w oparciu o podejście marketingu 4.0.

Dopiero od niespełna dekady po narzędzia hybrydowe sięgają chętniej polskie instytucje i organy administracji. Choć w dalszym ciągu generalnie w sposób dość powściągliwy. Środowisko biznesowe wykorzystuje coraz bardziej złożone narzędzia

⁴¹⁸ J. Wyrwisz, *Efektywność inbound marketingu – wybrane problemy pomiarowe*, Marketing i Zarządzanie 2017; 3, ss:273-281, s. 274-275

i opracowuje coraz bardziej złożone strategie komunikacji, sięgając po promocje hybrydową. Rozwijają się również techniki komunikacji wewnątrz korporacyjnych, zwłaszcza branże wysokokonkurencyjne dostrzegły konieczność inwestowania w usprawnianie przepływu informacji oraz budowania wizerunku korporacji, firmy, organizacji wśród wewnętrznych interesariuszy: kadry menadżerskiej, pracowników, pracowników firm współpracujących czy spółek zależnych. To nieodzowny element zintegrowanych strategii komunikacji marketingowej.

Systematyka narzędzi w ramach promocji hybrydowej może opierać się o praktyczną naturę procesów komunikacji, jakimi się charakteryzują. A mianowicie, powiązać ją można ze sposobem w jaki informacja za ich pośrednictwem dociera do odbiorców i w jakich okolicznościach oraz na ile procesy te są w pełni sterowalne.

Przyjmując takie kryterium proponuje się poniższą klasyfikację (zob. tabela 16):

- a) promocja nietypowa,
- b) promocja nieformalna i społecznościowa,
- c) marketing bezpośredni i mobilny,
- d) marketing wydarzeń i doświadczeń.

Tabela 16. Systematyka narzędzi w ramach komunikacji hybrydowej

HYBRYDOWE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI			
PROMOCJA NIETYPOWA	MARKETING BEZPOŚREDNI I MOBILNY	PROMOCJA NIEFORMALNA I SPOŁECZNOŚCIOWA	MARKETING WYDARZEŃ I DOŚWIADCZEŃ

Źródło: opracowanie własne

Do narzędzi hybrydowych w komunikacji – zaliczyć można aktywności określane jako marketing ambientowy – środowiskowy (ambient marketing), marketing zasadzkowy – pułapkowy (ambush marketing), marketing bezpośredni oraz marketing mobilny (mobile marketing), marketing szeptany (word-of-mouth marketing) czy marketing wirusowy lub marketing partyzancki (guerilla marketing). Jednak, to także aktywności i wydarzenia społeczne, wydarzenia marketingu doświadczalnego, ale również wydarzenia marketingowe sensu stricto.

Hybrydowe narzędzia komunikacyjne nie do końca można wpasować w którykolwiek ze znanych schematów klasyfikacyjnych instrumentarium promocyjnego, a na dzisiaj nie sposób je ignorować – tym bardziej nie wykorzystywać ich w strategiach komunikacji. W związku z tym należy skonfrontować zdefiniowane już w literaturze narzędzia i grupy narzędzi komunikacyjnych ze wspomnianymi już klasyfikacjami, co pozwoli na wyprowadzenie nowego schematu, w dodatku funkcjonalnego – odzwierciedlającego praktyczne wykorzystanie tych narzędzi w kampaniach komunikacji marketingowej i społecznej. Jednocześnie, warto nadmienić, że za zupełnie zbędne uważa się usilne dokonywanie podziału narzędzi promocji na marketingowe i społeczne, a szczególnie podkreślanie nadrzędnej funkcji społecznej public relations.

Proponowana klasyfikacja opiera się na schemacie instrumentów promocyjnych wg Ph. Kotlera oraz podziale zaproponowanym przez L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego, W. Wrzoska. Niewątpliwie niepomijalnym instrumentem jest *reklama* jako miejsce dla wszelkich jednostronnych procesów komunikacyjnych, która pojawia się praktycznie we wszystkich schematach. Podobnie jest z *promocją sprzedaży* (sprzedażową), nazwaną w klasyfikacji L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego, W. Wrzoska po prostu promocją (co nie do końca jest właściwe, gdyż zmniejsza czytelność podziału i nieco zakłamuje zawartość tej grupy). Niemniej jednak wydaje się być ona nieodzowną grupą narzędziową w ramach promocyjnego P, nazywanego powszechnie komunikacją (marketingową, co z kolei sugeruje, że promocja obecnie postrzegana i wykorzystywana jest znacznie szerzej niż niegdyś. Jest to kolejnym dowodem na zasadność umieszczenia narzędzi hybrydowych jako autonomicznego zbioru narzędzi. Jednak muszą one ściśle być łączone z narzędziami bardziej klasycznymi dla efektywności koszyków promocyjnych w zróżnicowanym otoczeniu. Kolejnym z instrumentów proponowanych w nowej klasyfikacji jest *sprzedaż osobista* (akwizycja), która podobnie jak reklama i promocja sprzedażowa może realizować cele zarówno marketingowe (biznesowe – bezpośrednio ekonomiczne), jak i społeczne (pośrednio ekonomiczne). Najbardziej sporną i dyskusyjną grupą narzędzi jest *public relations i publicity*, które przez niektórych autorów akademickich plasowane jest jako narzędzie nadrzędne, a przez innych jako narzędzie wyłącznie komunikacji społecznej. Tak jak już nadmieniono wcześniej próba plasowania któregośkolwiek z instrumentów na pozycji koordynacyjnej czy przywódczej jest zupełnym nieporozumieniem i zaprzecza istocie zintegrowanej (tym samym najskuteczniejszej) komunikacji rynkowej. Co więcej nie do końca można się zgodzić

z klasyfikowaniem w ramach PRiP wszelkich działań niesklasyfikowanych gdzieindziej, co doprowadziło do sporego rozproszenia funkcji i zadań, ale co najgorsze nie pozwala do końca kreować jakości i wymierności działań public relations i publicity. Nie ma również wystarczająco mocnych przesłanek do wyłonienia sponsoringu i marketingu bezpośredniego jako samodzielnych grup narzędziowych, gdyż tym sposobem powinno się wyłonić oddzielnie każde z narzędzi hybrydowych. Na takie praktyki w tak dynamicznym środowisku nie powinno się pozwalać, bo prowadziłyby to do przesadnego rozbudowania klasyfikacji.

Tym samym, zarówno marketing bezpośredni jak i sponsoring znaleźć mogą swoje miejsce pośród *narzędzi hybrydowych*, z zaznaczeniem, że w opinii autora sponsoring jest nierozłączny z marketingiem wydarzeń, a w zasadzie jest jego jedną z form. Intencją było także ograniczenie zjawiska generowania coraz to nowych podziałów, pojęć i mnożenia – zbędnie komplikujących klasyfikację. Proponowana klasyfikacja daje możliwość dopasowania nowych narzędzi bez rozbudowy pionowej czy poziomej schematu.

Tabela 17. Klasyfikacja instrumentów promocyjnych

Instrumenty promocji				
Reklama	Promocja sprzedaży	Promocja bezpośrednia, osobista – sprzedaż osobista – akwizycja	Public Relations i Publicity	Hybrydowe narzędzia komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

Mając na uwadze charakterystykę powyższych instrumentów, które opisane są w dalszej części pracy, proponuje się umieszczenie ich w klasyfikacji, jako równorzędne narzędzia niepodległe żadnemu istniejącemu dotąd instrumentowi promocyjnemu. Wynika to z faktu, że narzędzia hybrydowe są tworem korzystającym z dorobku marketingu i innowacyjnych, odpowiadających na dzisiejszy rynek sposobów docierania do świadomości konsumentów w szerokim tego słowa znaczeniu.

„Jak się okazuje, właściwie przygotowane, niestandardowe formy komunikacji powodują, że konsument nie ma poczucia wywierania na nim marketingowej presji. Co więcej – zdarza się, że niejednokrotnie zainteresowany jest samą reklamą. Czasami nawet tak bardzo, że przesyła ją lub opowiada o niej swoim bliskim, znajomym

i przyjaciółom. Innowacyjne formy komunikacji marketingowej sprawiają, że konsumentom reklama po prostu się podoba. (...) Dzięki temu konsument nie tylko nie może jej nie zauważyć, ale również nie ma szansy się na nią uodpornić. Najczęściej widzi ją bowiem w tym samym miejscu tylko raz. Niestandardowe formy komunikacji zakładają także interakcję z konsumentem – angażują go, wykorzystując grę skojarzeń, kontekstowość czy humor.”⁴¹⁹

3.3.1. Promocja nietypowa

Promocja nietypowa to zbiór narzędzi, w skład, którego wchodzi: marketing ambientowy – środowiskowy (ambient marketing), marketing zasadzkowy – pułapkowy (ambush marketing) czy marketing partyzancki (guerilla marketing).

„Literatura przedmiotu dzieli instrumenty ambient mediów na pięć kategorii:

- dotarcie do klienta, podczas gdy podróżuje (reklama na biletach kolejowych, pocztówkach, dystrybutorach na stacjach benzynowych),
- dotarcie do klienta, podczas gdy się dobrze bawi (reklama na podstawkach do piwa, w toaletach, podczas festiwali),
- dotarcie do rodziców i dzieci (reklama na podręcznikach, w halach sportowych i innych kompleksach rekreacyjnych, na koszach do śmieci, znajdujących się w szkołach),
- dotarcie do klienta w pobliżu sklepu, w którym robi zakupy (reklama na autobusach, na podłodze w sklepie bądź przed sklepem, w miejscach, gdzie można przebrać dziecko, na paragonach),
- inne (reklama "rowerowa", ludzie-reklamy, reklama na siatkach do zakupów, reklama na wieczkach i pokrywkach).”⁴²⁰

„W odniesieniu do reklamy termin „ambient” po raz pierwszy został użyty w roku 1996 przez Concord Advertising, brytyjską agencję, specjalizującą się w kampaniach reklamowych typu out-door. Tego rodzaju kampanie nie wpisywały się w istniejące kategorie typu out-door, prasa, radio bądź telewizja, w związku z tym powstał nowy termin – reklama ambientowa. Jest ona określana najczęściej jako: reklama

⁴¹⁹ N. Hatałska, *Nie tylko wielka piątka, czyli ambient media i marketing szeptany jako alternatywne formy komunikacji*, w: *Reklama i PR na rozdrożu?* Henryk Mruk (red.), Poznań 2008, ss. 51-61, s. 52

⁴²⁰ N. Hatałska, *Niestandardowe...*, pp. 7-12

w otoczeniu, reklama na elementach otoczenia, reklama wykorzystująca niestandardową lokalizację oraz niezwykłą metodę wykonania.”⁴²¹

„Reklamy ambientowe i inne niestandardowe formy promocji cieszą się coraz większą popularnością. Zważywszy na fakt, że tradycyjne reklamy spotykają się z chłodnym przyjęciem, znużeniem, a czasem irytacją, ambient marketing jest doskonałym sposobem, aby zaciekawić odbiorcę. Można przypuszczać, że coraz więcej przedsiębiorców zdecyduje się właśnie na reklamy ambientowe, a nie klasyczne, które bardzo często wiążą się z wysokimi nakładami finansowymi. Z pewnością z biegiem lat będą pojawiać się kolejne, pionierskie, niesztampowe techniki i technologie do wykorzystania w marketingu produktów i usług.”⁴²² *Ambient* częściowo działa za pośrednictwem zaskoczenia i kreatywności, jak i również interakcji z odbiorcą. Odbiorca jest zachęcany do uwierzenia, że coś samodzielnie „odkrył”. W ten sposób dochodzi do wzmocnienia relacji z odbiorcą, który może lepiej identyfikować się z treścią komunikatu oraz z innymi, podobnymi sobie, „odkrywcami”, a tym samym – do podniesienia efektywności komunikacji marketingowej.⁴²³ Twórcy kampanii ambientowych są generalnie młodymi ludźmi (młodszy niż trzydzieści lat – należący do generacji X) podobnie jak publiczność docelowa. Często uważa się, że przekazywanie komunikatów dla tej grupy demograficznej jest wyjątkowo trudne. Przedstawiciele *X Generation* nie są tak ufni jak ich rodzice z generacji *Baby Boomers* – sami siebie uważają za medialnie wykształconych i zdolnych reklamę „przejrzeć”.⁴²⁴

W działalności komunikacyjnej JST stosowanych może być wiele nośników ambientowej reklamy, umieszczanych w różnych przestrzeniach. Chcąc docierać do mieszkańców z komunikatami dotyczącymi działalności władz, ale promując ofertę usług społecznych dla mieszkańców danej lokalizacji, można korzystać nie tylko z przestrzeni publicznych – te coraz częściej samorządy pozostawiają bez reklam w kontekście coraz liczniej wprowadzanych uchwał krajobrazowych. JST mogą korzystać (tak jak inne podmioty rynkowe) z umieszczania reklam na stacjach benzynowych, w centrach handlowych, na parkingach czy urzędach pocztowych. Doskonałymi przestrzeniami wydają się być np. wózki sklepowe, bilety, stojaki, torby na zakupy czy nawet podłogi

⁴²¹ M. Dołhasz, op. cit., s. 423-424

⁴²² W. Deluga, K. Pabisiak, *Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, s. 16

⁴²³ Ł. Wojciechowski, *Ambient jako nowy język marketingowej komunikacji i oryginalne wykorzystanie przestrzeni miejskiej*, *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Poetica II* 2014, Folia 169, s. 135-136

⁴²⁴ *Ibidem*, s. 135-136

tych obiektów. Nie mniej atrakcyjne są kina, stadiony sportowe czy obiekty koncertowe. Konsumenci przychodzą tam z nastawieniem na rozrywkę i ich percepcja jest na znacznie wyższym poziomie. Zarówno do interesariuszy zewnętrznych, jak i turystów, doskonałą przestrzenią jest komunikacja zbiorowa, tj. autobusy, tramwaje czy metro – ale także wiaty przystankowe, rozkłady jazdy, plakaty w środkach transportu.

Problematycznym elementem tej kategorii jest tzw. *marketing zasadzkowy (ambush)*. Marketingowi partyzanckiemu nie przysparzają zwolenników niektóre praktyki przedsiębiorców określane jako ambush marketing (ang. ambush – pułapka, zasadzka), marketing podstępny lub pasożytniczy. Określa się tym mianem działania firm, które mimo, że nie są oficjalnym sponsorem imprezy, usiłują wypromować swoje produkty poprzez bezpośrednie nawiązanie do danej imprezy. Jest to próba skorzystania z pozytywnych skojarzeń, jakie wywołuje impreza oraz uwagi, jaka jest jej poświęcana ze strony mediów, bez ponoszenia kosztów licencyjnych.⁴²⁵ Jednostki samorządu terytorialnego powinny unikać działań nie będących jednoznacznie poprawnymi, zatem narzędzia z zakresu marketingu zasadzkowego, opierającego się o model pasożytniczy nie są zalecane i nie powinny znajdować się w koszykach promocyjnych. Samorządowcy mogą jednak korzystać z palety narzędzi marketingu bezpośredniego i mobilnego, które umożliwiają nie tylko indywidualizowanie komunikacji, ale również bardzo bliskie dotarcie do wybranych interesariuszy.

„W polskiej terminologii występuje on także jako marketing podstępny, zwodniczy lub pasożytniczy i oznacza przemyślane i zaplanowane działania firm niebędących sponsorem imprezy, których celem jest uzyskanie rozpoznawalności marki w kontekście określonego wydarzenia. (...) Poprzez pośrednie powiązanie przedsiębiorstwa i jego marki z określoną imprezą sportową firma uzyskuje efekt zauważalności podobny do firm sponsorujących dane wydarzenie.”⁴²⁶ Jest to świadome, celowe i zaplanowane działanie,⁴²⁷ a negatywne skutki takiego działania odczuwać będzie organizator i sponsorzy projektu, wydarzenia wobec którego ambush marketing został zastosowany.⁴²⁸

⁴²⁵ M. Fijałkowski, M. Kogut-Czarkowska, *Marketing podstępny, czyli zasadzka na kibica*, Marketing w Praktyce 2009, nr 7

⁴²⁶ E. Baranowska-Prokop, *Ambush marketing – kontrowersyjne narzędzie kreowania wizerunku marki*, Zeszyty Naukowe nr 800, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 8 2014, 2014, s. 194

⁴²⁷ Z. Waśkowski, *Wykorzystanie ambush marketingu w promocji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 482

⁴²⁸ Ibidem, s. 489

Tabela 18. Różnice między sponsorem a ambush marketerem

Sponsor	Ambush marketer
Jest powiązany z organizatorem wydarzenia sportowego umową, na podstawie której przekazuje mu określone środki finansowe	Nie jest związany z organizatorem wydarzenia sportowego umową i nie przekazuje mu żadnych środków finansowych
Nabywa prawo do promocji za pośrednictwem wydarzenia sportowego	Nie posiada prawa do wykorzystywaniu wydarzenia sportowego w celach promocyjnych
Organizator promuje wydarzenie sportowe jednocześnie wskazuje nazwę i logo (promuje) sponsora	Organizator promując wydarzenie sportowe nie wymienia nazwy ambush marketera
W zależności od umowy sponsorskiej ma prawo do posługiwania się oficjalnym hasłem, logo wydarzenia sportowego lub zwrotem „oficjalny sponsor...”	Nie ma prawa do wykorzystywania żadnych werbalnych lub geograficznych elementów związanych z imprezą sportową
Wykorzystuje wydarzenie sportowe dla celów promocyjnych według przysługujących mu praw	Wykorzystuje wydarzenie promocyjne dla celów promocyjnych według własnego uznania i potrzeb
Zwykle ma zapewnioną wyłączność na prawo do promocji w branży, w której działa	Nie ma gwarancji, że inny podmiot z tej samej branży nie będzie wykorzystywał wydarzenia sportowego dla własnych celów promocyjnych
Ma zapewniony darmowy wstęp na imprezy towarzyszące głównemu wydarzeniu sportowemu	Nie ma prawa do darmowego wstępu na imprezy towarzyszące głównemu wydarzeniu sportowemu

Źródło: Z. Waškowski, *Wykorzystanie ambush marketingu w promocji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 484 ⁴²⁹

„Marketing partyzancki jako wysoce kreatywne, niskobudżetowe, oryginalne działania promujące ludzi bądź organizację, często wykorzystujące furtki prawne lub nadarzające się możliwości”. Podstawową koncepcją przy przygotowaniach kampanii marketingu partyzanckiego jest minimalizacja nakładu pracy oraz maksymalizacja zysków. Polega to na spożytkowaniu możliwości przedsiębiorstwa, reklamowaniu się w miejscach występowania grup docelowych, dopasowanie strategii do potrzeb potencjalnego klienta, analizie schematów zachowań społecznych, a co najważniejsze, niekonwencjonalnym i nowatorskim myśleniu. Wykorzystywanie narzędzi *guerrilla marketingu* wraz z tradycyjnymi metodami promowania może skutkować zwiększeniem sprzedaży, jak również pozytywnie kreować wizerunek czy popularyzować określony styl życia.”⁴³⁰ Bazuje na wykorzystywaniu niekonwencjonalnych form jak na przykład napisy na murach, wyklejki na płotach, czy wlepki w biurkach. Zwraca uwagę przede

⁴²⁹ Ibidem, s. 484

⁴³⁰ W. Deluga, K. Pabisiak, op. cit., s. 11 [za:] Leksykon PR

wszystkim nie tylko treścią, ale głównie formą⁴³¹. Został spopularyzowany przez Jaya Conrada Levinsona w 1984 roku w jego książce pt. „Marketing Partyzancki”, a do dzisiaj jest efektywną taktyką pozwalającą oszczędzić nawet 90% kosztów reklamowych.⁴³² Termin marketing partyzancki zaczerpnięty został z języka angielskiego, gdzie *guerrilla* oznacza partyzantkę. Podobne określenie funkcjonuje również w języku hiszpańskim – *guerrilla* tłumaczona jest jako mała wojna lub wojna partyzancka. Marketing partyzancki narodził się w dobie społeczeństwa informacyjnego jako element promowania towarów i usług w sposób nowatorski i niekonwencjonalny.⁴³³ Ten rodzaj działań marketingowych wykorzystuje m.in. tzw.: „Teaser release”⁴³⁴, „Flash-mob”⁴³⁵, „Early birds”⁴³⁶, „Gry miejskie”⁴³⁷. Jest on doskonałą alternatywą lub uzupełnieniem tradycyjnych, klasycznych, a jego zastosowanie uruchamia nie tylko kreatywność nadawcy komunikatów, ale również może silnie angażować odbiorców, dzięki zaskakującej formie, miejscu czy intrygującemu przekazowi. Wśród takich form wymienić można: graffiti⁴³⁸, szablonowe graffiti⁴³⁹, graffiti odwrócone – konturowe (powstaje w wyniku

⁴³¹ Niestandardowe narzędzia komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego, w: G. Szczuka, R. Bęben: Zarządzanie i Finanse, Uniwersytet Gdański, vol. 16, no. 3, cz. 3, 2018, s. 231

⁴³² <https://ppcexpo.com/blog/guerrilla-marketing-examples> - pobrane 25.02.2023 r.

⁴³³ J. Wyrwisz, 2012, *Marketing partyzancki – mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 123-132, 2012, s. 124

⁴³⁴ Teaser release – zwana też reklamą drażniącą – typ reklamy dokonywanej w co najmniej dwóch odsłonach. W pierwszym etapie podawany jest komunikat mający zaciekać konsumenta, w drugim etapie podawany jest komunikat właściwy. Teaser musi zaskoczyć, skłonić do myślenia. Sprawdza się podczas wprowadzania na rynek nowej marki, produktu lub poważnej zmiany oferty firmy. Powinien zbudować w odbiorcy napięcie i wyzwolić chęć odgadnięcia, co może się kryć za zagadkowym przekazem. Zachęcony i podrażniony konsument chce wiedzieć więcej, chce znać zakończenie tej historii, dlatego też oczekuje na jej finał. [za:] https://pl.wikipedia.org/wiki/Reklama_teaserowa - pobrane 30.03.2022 r.

⁴³⁵ Flash-mob – (ang. dosł. błyskawiczny tłum) – określenie, którym przyjęło się nazywać sztuczny tłum ludzi gromadzących się niespodziewanie w miejscu publicznym w celu przeprowadzenia krótkotrwałego zdarzenia, zazwyczaj zaskakującego dla przypadkowych świadków. [za:] https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_partyzancki - pobrane 6.07.2020 r.

⁴³⁶ Early birds – działania skierowane do pierwszych konsumentów, którym oferowane są dodatkowe korzyści za skorzystanie z oferty w określonym czasie [za:] https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_partyzancki - pobrane 6.07.2020 r.

⁴³⁷ Gra miejska – gra wykorzystująca przestrzeń miejską jako istotny element rozgrywki. Organizowane są w różnych miejscach niezależnie od siebie, głównie w dużych miastach. Przybierają zarówno formy otwarte, jak i zamknięte, wchodząc nieraz w skład ofert imprez integracyjnych. Gry miejskie powstają zarówno jako projekty w pełni niezależne, jak i komercyjne. Ich tematyka może być różnorodna, od wydarzeń historycznych, przez powieści, po historie wymyślone przez autorów gry. [za:] https://pl.wikipedia.org/wiki/Gra_miejska - pobrane 30.03.2022 r.

⁴³⁸ Malowanie sprayem (rozpylaczem z farbą), pędzlem i sprayem przez szablon; pierwsze graffiti pojawiły się pod koniec lat 60. XX w. w nowojorskim metrze i miały charakter prowokacyjny; ten typ ekspresji upowszechnił się jednocześnie w USA i w Europie; jednym z pierwszych artystów uprawiających graffiti był Szwajcar H. Nagel, inni znani artyści tego nurtu to J.-M. Basquiat i K. Haring. W latach 80. XX w. w Europie Wschodniej graffiti stało się znakiem emancypacji społecznej (zwłaszcza młodzieży); w Polsce 1980–91 graffiti dotyczyły wydarzeń politycznych, a w stanie wojennym nabrały szczególnej ostrości. [za:] Encyklopedia PWN; <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/graffiti;3907391.html> – pobrane 26.02.2023 r.

⁴³⁹ Graffiti szablonowe

oczyszczenia powierzchni np. chodnika czy ściany i utworzenia konkurencji), czy naklejki.⁴⁴⁰ „Działania partyzanckie są często wspierane technikami marketingu wirusowego, aby pożądane treści rozchodziły się i trafiały do kolejnych odbiorców w ramach komunikacji nieformalnej. Dzięki kreatywności działania w marketingu partyzanckim można stworzyć ciekawy i wartościowy przekaz reklamowy przy bardzo niskim budżecie, czasami nawet nie ponosząc żadnych kosztów.”⁴⁴¹ Ale „Marketing partyzancki to nie tylko działania offline. W Internecie codziennie pojawiają się setki wzmianek o produktach i usługach.”⁴⁴²

„Marketing partyzancki znajduje szczególne zastosowanie na specyficznych rynkach, przy promowaniu postaw, stylu życia, mód, wśród grup odpornych na tradycyjne formy reklamy. Przykładem takiego rynku jest młodzież, która oczekuje i poszukuje indywidualności, oryginalności, by zademonstrować swoją niezależność. Marketing partyzancki bazuje przede wszystkim na nieszablonowych technikach przekazywania informacji i komunikatu reklamowego. Opiera się na oryginalnych środkach, ma przede wszystkim przykuć uwagę, nawet jeśli treść komunikatu jest drastyczna lub kontrowersyjna. Potrafi też wykreować wartość produktu, tworząc z niego produkt symboliczny, będący nośnikiem emocji.”⁴⁴³

3.3.2. Marketing bezpośredni i mobilny

„Marketing bezpośredni, tj. zespół działań i środków bezpośredniego oraz zindywidualizowanego oddziaływania na nabywców, mającego na celu tworzenie i zaspokajanie ich potrzeb oraz sprzedaż produktów i usług, stanowi jednocześnie podstawę działań komunikacyjnych organizacji. Pierwsze działania z zakresu marketingu bezpośredniego pojawiły się na początku XX wieku w związku ze sprzedażą typu door to door oraz w formie reklamy pocztowej o ograniczonym zasięgu.”⁴⁴⁴ „To szeroka paleta instrumentów służących dialogowi z klientem, budujących długotrwałe relacje z nim na poziomie społecznym i strukturalnym. Z pomocą przychodzi tu zaawansowana technologia umożliwiająca kontakt interaktywny, tj. dwustronny i dający możliwość

⁴⁴⁰ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/09/22/guerrilla-marketing-examples> - pobrane 25.02.2023 r.

⁴⁴¹ R. Nowacki, *Innowacyjność...*, s. 12

⁴⁴² <https://brand24.pl/guerrilla-marketing-czyli-marketing-partyzancki/> - pobrane 25.02.2023 r.

⁴⁴³ Ibidem, s. 129

⁴⁴⁴ A. Niedzielska, *Ewolucja instrumentarium marketingu bezpośredniego*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2018, vol. 6, no. 5, s. 58

natychmiastowej reakcji odbiorcy. Flagowym narzędziem marketingu bezpośredniego są wciąż programy lojalnościowe, ale poszerzone o aplikacje mobilne i platformy internetowej komunikacji z klientem. Wśród nowoczesnych form marketingu bezpośredniego można wyróżnić sprawne reagowanie na to, co się dzieje na rynku, podejmowanie działań w czasie rzeczywistym, tj. agile⁴⁴⁵ i real-time marketing⁴⁴⁶, zacieranie się granic pomiędzy kanałami komunikacji, tj. podejście o charakterze omnichannel, wideomarketing, wykorzystywanie technik współpracy z influencerami⁴⁴⁷ oraz automatyzację działań marketingowych.”⁴⁴⁸

„Marketing bezpośredni polega na bezpośrednich komunikatach kierowanych do starannie wybranych, pojedynczych odbiorców w celu uzyskania bezpośredniej reakcji (odpowiedzi). Do środków wykorzystywanych przy marketingu bezpośrednim można zaliczyć stosowanie: komputerów, modemów, faksów, poczty elektronicznej, Internetu i usług on-line. Marketing bezpośredni jest cennym sposobem kreowania wizerunku gminy ze względu na swoją interaktywną formę. Pozwala na prowadzenie dialogu między informującym a odbiorcą informacji, a w rezultacie daje możliwość zadawania pytań i udzielanie na nie odpowiedzi, przekazywanie sugestii i propozycji.”⁴⁴⁹ Tym samym wyłania obraz marketingu bezpośredniego związanego w znacznym stopniu z marketingiem mobilnym. Tak się zadziało dzięki rozwojowi wszelkich technologii mobilnych, wykorzystujących urządzenia inne niż komputery stacjonarne, czy typu *notebook*, czyli smartfony i tablety, które w zasadzie nie odbiegają możliwościami od komputerów. Mają jednak tą przewagę, że są wygodniejsze, łatwiejsze do transportu, a aplikacje do ich obsługi są tańsze lub darmowe.⁴⁵⁰

⁴⁴⁵ Agile – zwinny (ang.)

⁴⁴⁶ Real-time marketing – w czasie rzeczywistym (ang.)

⁴⁴⁷ Influencer – „osoby prowadzące blogi i vlogi (video blogi) o różnej tematyce, a zamieszczane na nich treści są uważane za najbardziej rzetelne i wiarygodne w Internecie. Powstanie mediów społecznościowych sprawiło, że zmieniła się forma relacji. Wynika to z faktu, że Internet „redukuje” odległość między jego użytkownikami i pozwala na komunikowanie się osób z całego świata. Ten bezpośredni charakter komunikacji powoduje, że reklamy nie docierają już efektywnie do mas. Chcąc zareklamować produkt lub usługę, firma musi zwracać się bezpośrednio do konsumenta. Dlatego właśnie, firmy szukają Influencerów, którzy będą pośrednikami między klientem, a marką. Ich pośrednictwo pozwoli na stworzenie relacji marki z konsumentem.” [za:] Encyklopedia Zarządzania; https://mfiles.pl/pl/index.php/Influencer_marketing - pobrane 30.03.2023 r.

⁴⁴⁸ Ibidem, s. 66

⁴⁴⁹ M. Kogut-Jaworska, A. Soprych, *Wybrane aspekty kreowania wizerunku jednostki samorządu terytorialnego (na przykładzie gminy Police)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 643

⁴⁵⁰ A. Kacprzak, *Marketing doświadczeń w internecie*, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa, 2017, s. 16-18

„Interaktywność stwarza okazję do kreowania wielostronnego dialogu. Dla wielu podmiotów sieć internetowa stała się miejscem zaistnienia na rynku. Samorządy często jednak nie doceniają komunikacji interaktywnej”⁴⁵¹, która szczególnie efektywnie może być realizowana przy wykorzystaniu narzędzi marketingu bezpośredniego i mobilnego, oczywiście dla określonych grup interesariuszy. Marketing bezpośredni i mobilny to zestaw, do którego zaliczyć można promocję bezpośrednią, marketing mobilny czy rzeczywistość rozszerzoną. Nowoczesne technologie zmieniają sposób komunikacji z rynkiem. Wśród tych rozwiązań znajduje się właśnie komunikacja mobilna (mobile communication), a więc wykorzystująca telefonię komórkową jako kanał przekazu informacji.⁴⁵² Jednak marketing mobilny integruje tradycyjne działania marketingowe offline (kontakty osobiste, rozmowy telefoniczne, słowa pisane i drukowane: katalogi, oferty, karty itp.) jako marketing online i mobilny (kontakty audio/wideo: sms, czat, forum, słowo pisane i publikowane online, media itp.).⁴⁵³

Marketing mobilny wykorzystuje media mobilne (głównie telefony komórkowe) do przeprowadzania akcji promocyjnych i reklamowych oraz umożliwia dotarcie do coraz większych grup odbiorców. Oferuje wiele narzędzi, które można wykorzystać do usprawnienia komunikacji z potencjalnymi klientami, pozwala także na stworzenie dodatkowego kanału sprzedaży. „Mobile marketing zgodnie z definicją określoną przez Mobile Marketing Association (...) jest to zbiór praktyk, które umożliwiają organizacjom komunikować się i współpracować z użytkownikami w sposób interaktywny za pośrednictwem dowolnego urządzenia mobilnego”. Marketing mobilny wykorzystuje media mobilne (głównie telefony komórkowe) do przeprowadzania akcji promocyjnych i reklamowych oraz umożliwia przedsiębiorcom dotarcie do coraz większych grup odbiorców. Oferuje on wiele narzędzi, które można wykorzystać do usprawnienia komunikacji z potencjalnymi klientami, pozwala także na stworzenie dodatkowego kanału sprzedaży. Do takich narzędzi należą m.in. aplikacje, strony mobilne, fotokody

⁴⁵¹ A. Smalec, *Znaczenie Internetu w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 659, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 18, s. 218

⁴⁵² M. Březinová, J. Hernik, „*Mobile communication*” jako narzędzie współczesnego marketingu: wybrane problemy i rekomendacje, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 416

⁴⁵³ M. Adamska, *Practical application of forms and tools of marketing communication in the sme sector*, Marketing and Trade 2020 nr 2/XXIII, s. 194

(QR code), sms/mms marketing, geolokalizacja, rozszerzona rzeczywistość (ang. augmented reality), reklama mobilna (video lub display), kioski mobilne.”⁴⁵⁴

Warto zwrócić uwagę, że wykorzystując narzędzia w kanałach marketingu mobilnego użytkownicy wyrazili zgodę na prowadzenie komunikacji z nimi przez operatorów i ich partnerów, a komunikaty trafiają na ich smartfony, tablety czy laptopy. Dodatkowo komunikacja może się odbywać głosowo, tekstowo, przy pomocy materiałów wideo, co zwiększa na pewno zaangażowanie do stosunkowo wysokiego poziomu. Ponadto, marketing mobilny daje możliwości dopasowania komunikatów do miejsca przebywania użytkownika, precyzyjnego pomiaru reakcji, a tym samym plasuje się w rankingu skuteczności i efektywności znacznie wyżej niż narzędzia z kanałów mass-mediowych.⁴⁵⁵

Podjęto próbę usystematyzowania narzędzi i grup narzędziowych wykorzystywanych w ramach *marketingu bezpośredniego i mobilnego*, proponując następujący podział:

- a) *Działania w Internecie* (strony internetowe, reklamy banerowe, pop-upy, reklama śródtekstowa, video-reklama; blogi, podcasty, sieci społecznościowe; e-mail marketing; wyszukiwarki,⁴⁵⁶ targetowanie w oparciu o zachowania konsumenta⁴⁵⁷).

⁴⁵⁴ E. Sadowska, *Marketing mobilny a komunikacja marketingowa*, w: *Komunikacja marketingowa współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, A. Bajdak (red.), Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2013, s. 124

⁴⁵⁵ E. Frąckiewicz, Rola marketingu mobilnego w rozwoju przedsiębiorstwa, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* Nr 39, T. 2; s. 413 [za:] D. Kenny, J.F. Marshall, *Contextual Marketing: The Real Business of the Internet*, w: N.G. Carr (red.), *The Digital Enterprise*, Harvard Business School Publication, Harvard 2001, s. 121; V. Shankar, S. Balasubramanian, *Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis*, „*Journal of Interactive Marketing*” 2009, No. 23, s. 119

⁴⁵⁶ „W marketingu w wyszukiwarkach internetowych wykorzystuje się dwa narzędzia: (1) pozycjonowanie organiczne, które wpływa na wyniki naturalne, oraz (2) reklamę płatną, która wpływa na pozycje linków sponsorowanych. Pozycja oferty płatnej w wyszukiwarce zależy od ustalonego kosztu kliknięcia oraz popularności reklamy. Natomiast na pozycję serwisu w wynikach organicznych ma wpływ popularność odnośników oraz treść strony wraz z występującymi na niej frazami kluczowymi. Najlepszą metodą na uzyskanie wysokiego ruchu na stronie jest połączenie pozycjonowania z reklamą PPC, tak by powstał efekt synergii. (...) *Search Engine Marketing* można wesprzeć i wzmocnić innymi działaniami w Internecie, np. kampanią w serwisach społecznościowych oraz udostępnianiem w Internecie artykułów i aktualności na temat działalności firmy. Ponadto warto wykorzystać wzrost popularności urządzeń mobilnych w zakresie korzystania z Internetu poprzez dostosowanie firmowej strony internetowej do specyfiki tego typu urządzeń. (...) Pozycjonowanie, zwane też optymalizacją (*Search Engine Optimization*, SEO) jest to proces, który zwiększa ilość i jakość ruchu na pozycjonowanej stronie. Głównie opiera się na próbach uzyskania jak najwyższej pozycji wśród wyników organicznych. Na zaindeksowanie największy wpływ mają dwa czynniki: popularność odnośników oraz treść strony wraz z występującymi na niej frazami kluczowymi. (E. Górniak vel Górńska, P. Bryła, *Możliwości wykorzystania narzędzi marketingu w wyszukiwarkach internetowych*, *Marketing i Rynek* 2015, 4, s. 16-17)”

⁴⁵⁷ T. A. Shimp, *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Cengage Learning, 2008, s. 396

- b) *Bluetooth*⁴⁵⁸ / *SMS* / *MMS marketing* (komunikatory krótkiego zasięgu; przekazywanie treści promocyjnych za pośrednictwem krótkich wiadomości tekstowych na urządzenia mobilne; przekazywanie komunikatów promocyjnych w postaci MMS-ów lub krótkich filmów reklamowych na urządzenia mobilne).
- c) *Aplikacje i kody QR.*
- d) *Personalizację i geolokalizację.*
- e) *Rozszerzoną rzeczywistość, advergaming*⁴⁵⁹ *i gry komputerowe.*
- f) *Centra obsługi klienta / infolinie / czaty.*

„Wraz z pojawieniem się nowych usług internetowych na początku XXI w. zaczęto stosować termin Web 2.0 dla nazwania serwisów i platform społecznościowych, których zawartość była tworzona przez samych internautów, mogących pozostawać w stałej wzajemnej interakcji. Dzisiaj wskazuje się już na kolejny rodzaj Web – Web 3.0, którego celem jest zbudowanie inteligentnej sieci”⁴⁶⁰, w myśl koncepcji marketingu 5.0.

„W styczniu 2020 roku w Polsce było 30,63 mln użytkowników internetu, liczba internautów w Polsce wzrosła o 686 tys. (+ 2,3%) w latach 2019-2020, penetracja internetu w Polsce wyniosła 81%. Najpopularniejsze aktywności w internecie to oglądanie wideo online: 95%, oglądanie vlogów: 41%, słuchanie muzyki w serwisach streamingowych: 55%, słuchanie internetowych stacji radiowych: 51%, słuchanie podcastów: 34%. Przeglądanie stron internetowych według urządzenia: telefony komórkowe (smartfony): 56,5% (+1,9%), laptopy i komputery: 42,4% (-3,2%), tablety: 1,1% (+51%), inne urządzenia (konsole, smart TV): 0,04%. Średni dzienny czas spędzany w poszczególnych mediach (na 1 użytkownika): korzystanie z internetu: 6 godz. 26 min,

⁴⁵⁸ „Bluetooth jest to technologia bezprzewodowej komunikacji ograniczonego zasięgu pomiędzy urządzeniami elektronicznymi, tj. aparaty fotograficzne, słuchawki, klawiatury lub telefony komórkowe. Jest to darmowy standard opisany w specyfikacji IEEE 802.15.1. Technologia korzysta z fal radiowych w paśmie 2,4 GHz. Nazwa technologii bluetooth pochodzi od przydomka króla duńskiego Haralda Sinozębego (Blåtand), który około 970 r. podporządkował sobie Norwegię i tym samym przyczynił się do zjednoczenia rywalizujących plemion z Danii i Norwegii. Projekt bluetooth został zainicjowany przez grupę producentów sprzętu, aby umożliwić komunikację (zjednoczyć różne technologie) pomiędzy komputerami PC a telefonią mobilną.” [za:] J. Mirecki, *Bluetooth marketing jako forma marketingu mobilnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 465

⁴⁵⁹ „Do nowszych i mniej konwencjonalnych jej form z pewnością można zaliczyć advergaming (advertising – reklama i game – gra) jako działania promocyjne, polegające na przekazywaniu treści reklamowych za pomocą interaktywnych gier umieszczanych na stronach www lub wysyłanych za pośrednictwem poczty elektronicznej.” [za:] S. Kuczamer-Kłopotowska, *Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług 2009, nr 42, s. 556

⁴⁶⁰ E. Frąckiewicz, *Internet rzeczy – nowe oblicze komunikacji marketingowej?* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2016, t. 67, nr 2; s. 143-144

korzystanie z mediów społecznościowych: 2 godz. 0 min, oglądanie telewizji: 3 godz. 18 min, słuchanie muzyki w serwisach streamingowych: 1 godz. 13 min, granie w gry wideo na konsoli: 0 godz. 43 min. W styczniu 2020 roku już *19 mln Polaków korzystało z mediów społecznościowych* w styczniu 2020 roku, liczba użytkowników mediów społecznościowych w Polsce wzrosła o 1,4 mln (+ 7,8%) między kwietniem 2019 roku a styczniem 2020 roku.”⁴⁶¹

Jednakże, system komunikacji marketingowej z otoczeniem musi obecnie uwzględniać najnowsze trendy, które w marketingu związane są obecnie z Internetem, z rozwojem technologii cyfrowych, i zalicza się do nich: content (czyli tworzenie wartościowych treści), wykorzystanie wideo, narzędzia związane z wyszukiwarkami (SEO i SEM), mobile (marketing mobilny), big data (czyli analiza i wykorzystywanie danych pozostawionych przez użytkowników różnego rodzaju urządzeń podłączonych do Internetu), personalizacja (lepsze targetowanie) komunikatów marketingowych (przygotowanych z myślą o indywidualnych potrzebach odbiorcy).⁴⁶²

„Do kluczowych narzędzi marketingu internetowego zalicza się w szczególności: pozycjonowanie stron www w wyszukiwarkach internetowych⁴⁶³, linki sponsorowane, (...) e-mail marketing, banery.”⁴⁶⁴ Narzędzia elektroniczne połączone z Internetem umożliwiają prowadzenie działań komunikacyjnych z uwzględnieniem docierania do określonych grup interesariuszy czy z uwzględnieniem geograficznego dedykowania

⁴⁶¹ <https://mobirank.pl/2020/02/23/digital-mobile-i-social-media-w-polsce-w-styczniu-2020-roku/> – pobrano 9.06.2020 r. [za:] Najnowszy raport #Digital2020 od WeAreSocial i HooteSuite z najbardziej aktualnymi danymi dla Polski jest już dostępny! Poniżej zapoznasz się z najważniejszymi statystykami dotyczącymi korzystania z internetu, urządzeń mobilnych oraz serwisów społecznościowych przez polskich internautów w styczniu 2020 roku! Wśród najważniejszych danych autorzy raportu zamieścili szczegółową demografię użytkowników social mediów oraz najpopularniejszych serwisów społecznościowych. Dowiesz się także: jakie są najczęstsze aktywności polskich internautów, w jaki sposób płacą i kupują w internecie, z jakich systemów operacyjnych i planów komórkowych korzystają na swoich urządzeniach mobilnych i wiele więcej!

⁴⁶² A. Wallis, *Nowoczesne formy komunikacji marketingowej w XXI wieku*, Koszalin: Zeszyty Naukowe nr 21 (2017), s. 325

⁴⁶³ Wyszukiwarki mogą być ogólne, np. Google, Yahoo! albo Wirtualna Polska, lub branżowe, specjalistyczne. Największe znaczenie ma wyszukiwarka Google ze względu na jej ogromną popularność i największy udział w rynku światowym wyszukiwarek internetowych pod względem liczby korzystających z niej użytkowników (87,6%). Drugie miejsce w rynku światowym zajęła największa wyszukiwarka w Chinach – Baidu (4,7%). Na uwagę zasługuje też wyszukiwarka Bing, która została stworzona przez amerykańską firmę Microsoft w 2009 r. i zajmuje trzecie miejsce z 4,2% udziałem. Na dalszych pozycjach znalazły się Yahoo! Search (2,4%) i Ask. com (0,6%). Z pozostałych wyszukiwarek korzysta zaledwie 0,5% użytkowników na świecie (WebsiteOnDemand, 2014).” (E. Górniak vel Górnska, P. Bryła, op. cit., s. 17]

⁴⁶⁴ A. Drab-Kurowska, *Social media marketing w marketingu XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* Nr 26, s. 177-178

komunikatów. Na przykład, Google⁴⁶⁵ udostępnia kilka narzędzi, które pozwalają na przeprowadzanie kampanii marketingowych za pomocą technik PPC⁴⁶⁶ i SEO⁴⁶⁷. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom właścicieli stron, stworzono kilka bardzo wydajnych i przydatnych programów w sieci, które mogą przynieść wiele korzyści. Wśród nich są: Google AdWords⁴⁶⁸, Google Trends⁴⁶⁹, Google Analytics⁴⁷⁰, Google Webmaster Tools⁴⁷¹.

Głównym nośnikiem do komunikowania marketingowego w sieci internetowej – nie tylko przez struktury JST – jest *serwis internetowy, strona www*. Poza obowiązkowym dla organizacji publicznych biuletynem informacji publicznej (BIP), w zasadzie wszystkie instytucje prowadzą standardowe portale internetowe. Jednak samo posiadanie serwisu www nie jest wystarczające, aby móc budować pozytywny wizerunek jednostki samorządu terytorialnego, bo niepoprawnie wykonany serwis może przynosić gorsze efekty niż jego brak, ponieważ świadczy o braku zrozumienia roli i możliwości Internetu. „Na stronach www są prezentowane wszystkie informacje dotyczące miasta, jego walory turystyczne i gospodarcze, potencjał społeczno-demograficzny, ekonomiczny, bogactwo oferty usługowej oraz inwestycyjnej. W procesie komunikacji marketingowej miasta współpracują z mediami lokalnymi: prasą, radiem, telewizją kablową i regionalną. Środkiem wykorzystywanym w promocji miasta są także tablice i gabloty reklamowe,

⁴⁶⁵ Google – Google LLC (dawniej Google Inc.) – amerykańskie przedsiębiorstwo informatyczne. Jego sztandarowym produktem jest wyszukiwarka Google, a deklarowaną misją – „uporządkowanie światowych zasobów informacji tak, by stały się powszechnie dostępne i użyteczne dla każdego” [za:] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Google> - pobrane 28.08.2022 r.

⁴⁶⁶ PPC - „Pay per click” (płać za kliknięcie) jest jedną z form reklamy internetowej, która polega na płatności za kliknięcie, a nie za jej wyświetlenie. Dlaczego jest lepsza od reklamy tradycyjnej? Na bieżąco możesz więc, śledzić efekty kampanii reklamowej oraz modyfikować je, jeżeli coś nie idzie według planu. [za:] <https://www.owocni.pl/ppc-marketing-skuteczne-reklamy-internetowe> - pobrane: 28.08.2022 r.

⁴⁶⁷ SEO - skrót od angielskiego określenia Search Engine Optimization. Oznacza optymalizację strony www pod kątem wyszukiwarek internetowych, co przekłada się na poprawę widoczności witryny w rezultatach wyszukiwania. SEO to działania mające na celu pozycjonowanie stron internetowych. Im wyższa pozycja witryny w wynikach wyszukiwania, tym więcej osób do niej dociera. Efektem jest zwiększenie ilości odwiedzin strony, a dzięki temu wzrasta szansa na zainteresowanie nowych użytkowników, którzy mogą stać się klientami danej firmy lub marki. SEO to elementarna część marketingu internetowego. Odnosi się do szeregu strategii opracowywanych w ramach content marketingu i social media marketingu. [za:] <https://marketingwsieci.pl/slownik-e-marketingu/seo/> - pobrane: 28.08.2022 r.

⁴⁶⁸ AdWords- system reklamowy Google, który pozwala na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki Google i na stronach współpracujących w ramach programu Google AdSense

⁴⁶⁹ Trends - serwis Google udostępniający informacje na temat liczby, pochodzenia, zależności od czasu i głównych regionów zapytań kierowanych do wyszukiwarki Google. Usługa pozwala m.in. na porównanie częstości różnych zapytań na wykresie

⁴⁷⁰ Analytics - internetowe narzędzie do analizy statystyk serwisów WWW

⁴⁷¹ Tools – teraz: Google Search Console - darmowa platforma internetowa stworzona przez Google dla administratorów stron internetowych. Pozwala na sprawdzenie statusu indeksowania witryny przez wyszukiwarkę Google oraz zoptymalizowanie widoczności strony

umieszczane na zewnątrz i wewnątrz różnych budynków. Miasta dysponują także upominkami, tj. długopisami, piórami, kalendarzami, notatnikami, teczkami konferencyjnymi, reklamówkami, na których najczęściej występuje nadruk herbu. Jednostki terytorialne korzystają coraz częściej z usług wyspecjalizowanych agencji reklamowych, co daje większe spektrum możliwości promocji.”⁴⁷²

„Najczęściej spotykane błędy związane z tworzeniem i funkcjonowaniem efektywnych firmowych serwisów www to chociażby brak jasno sprecyzowanego celu witryny www czy uwzględnienia grup odbiorców i ich potrzeb informacyjnych, zaniechanie rozwijania serwisu. Nie mniej rzadki jest brak koordynacji działań prowadzonych w ramach www z pozostałą komunikacją marketingową w firmie. Absolutnie niedopuszczalny jest brak aktualizacji serwisu www) i udostępnianie nieukończonych stron.”⁴⁷³

Patrząc z perspektywy JST, ważne jest, aby wszystkie serwisy www spełniały normy dostępności cyfrowej dla osób o specjalnych potrzebach, ale również były dostosowane do wyświetlania na nośnikach mobilnych. Kompatybilność treści w oficjalnych serwisach www z serwisami jednostek czy spółek komunalnych jest równie ważna, jak powiązanie treści na www z informacjami umieszczanymi w tym czasie w innych kanałach, np. mediach społecznościowych, gdzie informacje muszą być krótkie i po szczegóły mogą odsyłać właśnie na łamy serwisów internetowych.

Za pośrednictwem serwisów internetowych świadczone mogą być usługi on-line – taka możliwość jest już w zasadzie standardem również w jednostkach samorządu terytorialnego. Dopuszcza się wtedy określony do realizacji za pośrednictwem serwisu www katalog usług, często łącząc z możliwościami zapłaty *on-line* czy zastosowaniem podpisów kwalifikowanych. Część procedur wymusza załatwianie ich z wykorzystaniem ePUAP, co niewątpliwie wyhamowuje trend wzrostowy w korzystaniu z tych usług.

*Reklamy banerowe, pop-upy, reklama śródtekstowa, video-reklama*⁴⁷⁴ są dość powszechnie wykorzystywane na różnego rodzaju serwisach www o charakterze

⁴⁷² J. Adamczyk, op. cit., s. 15

⁴⁷³ S. Kuczamer-Kłopotowska, op. cit., s. 554

⁴⁷⁴ Reklama internetowa to forma reklamy rozpowszechniana za pomocą Internetu. Wraz ze wzrostem popularności Internetu, wzrosło także znaczenie reklamy internetowej. Reklama internetowa jest pojęciem bardzo zróżnicowanym, gdyż występuje w wielu różnych postaciach, oto niektóre z nich:

- a) Artykuł sponsorowany – sponsorowany przez producenta określonego produktu tekst pojawiający się na witrynach internetowych, który w dyskretny sposób promuje dane dobro.
- b) Banner – grafika pojawiająca się na witrynach internetowych, stanowiąca hiperłącze do strony reklamowanego dobra.
- c) Billboard – znajdujący się w centralnej części witryny internetowej poziomy banner.
- d) Blogvertising – reklamy pojawiające się na blogach.

komercyjnym do reklamowanie towarów i usług reklamodawców. Jednakże, mogą być z powodzeniem (lecz pod warunkiem umiaru) wykorzystywane w portalach internetowych instytucji publicznych, w tym w ramach struktur samorządowych.

Blog jest serwisem internetowym prowadzonym przez jednego lub wielu pracowników lub współpracowników, opisujący działalność organizacji czy terytorium, ile poruszający tematy przekrojowe. Jest przestrzenią prezentacji dobrych praktyk w określonych zagadnieniach, gdzie JST czy organizacja mogą pojawić się w poruszonym kontekście; blog może opisywać również wydarzenia czy prezentować rankingi, budując wizerunek podmiotu wpasowanego w narrację blogu.⁴⁷⁵ Ponadto, wykorzystując blog można nie tylko prezentować organizację, miejsce czy terytorium, ale również rozwiązywać problemy interesariuszy, podpowiadać ścieżki rozwiązań oraz badać opinie.⁴⁷⁶ Dopełnieniem działalności bloggingowej, ale która może funkcjonować odrębnie, stanowią *podcasty*. „Podcast to forma internetowej publikacji dźwiękowej lub filmowej, rozprawdzanej z zastosowaniem technologii RSS. Tak głosi definicja. A przynajmniej jedna z możliwych jej wersji. Inna może bowiem brzmieć tak: podcast jest to seria nagrań audio lub wideo, ukazująca się w postaci regularnych odcinków. Słuchacz może pobrać pliki z poszczególnymi odcinkami z Internetu albo też odbierać

-
- e) Button – jest to odpowiednik banner, jest jednak mniejszy i nie zakłóca użytkownika strony.
 - f) Expand Corner – forma reklamy znajdująca się w rogu witryny internetowej, która rozwija się po nakierowaniu na nią kursorem myszki.
 - g) Interstitial – trwająca do kilkunastu sekund reklama, otwierająca się w osobnym oknie przeglądarki, po wejściu na stronę docelową.
 - h) Keyword advertising – reklama ukazująca się w wyszukiwarkach internetowych po wpisaniu w wyszukiwarce wyrazów powiązanych z produktem.
 - i) E-mailing – reklamy wysyłane w formie e-maila.
 - j) Mapvertising – logo firmy ukazujące się na mapach internetowych.
 - k) Pop-up – (wyskakujące okno) – nowe okno reklamę lub witrynę internetową.
 - l) Pozycjonowanie – działanie mające na celu uzyskanie, jak najwyższej pozycji w wyszukiwarkach internetowych przez dane portale internetowe.
 - m) Skyscraper – pionowy banner, umieszczany zazwyczaj po prawej stronie witryny internetowej, przesuwa się wraz całą treścią strony.
 - n) Spam – wysyłany masowo komunikat rozpowszechniany zazwyczaj za pomocą poczty elektronicznej bądź innych mediów społecznościowych.
 - o) Toplayer – animacja ukazująca się na nałożonej na witrynę warstwie. Po zakończeniu prezentacji, animacja znika i przekształca się zazwyczaj w banner z odnośnikiem do strony reklamodawcy.

Reklamę internetową można także podzielić ze względu na sposób kierowania jej do odbiorców. Ważnym pojęciem związanym z tym zjawiskiem jest targetowanie, czyli kierowanie reklamy do grupy społecznej, która może okazać się potencjalnym klientem reklamodawcy.

- a) Reklama behawioralna – na podstawie historii przeglądarki, określa się produkty, które mogłyby zainteresować użytkownika i w ten sposób dopasowuje się treść reklam do jego preferencji.
- b) Reklama kontekstowa – treść reklam dopasowana jest do treści odwiedzanej przez internautę strony internetowej.”

[za:] Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_reklamy – pobrano 9.06.2020 r.

⁴⁷⁵ O. Witzak, Nowe media..., s. 94

⁴⁷⁶ <https://rockcontent.com/blog/customer-acquisition-channels/> - pobrane 24.03.2023 r.,

je online w formie streamingu. Podcasty można subskrybować, dzięki czemu nowe odcinki automatycznie trafiają do odbiorców. Słowo „podcast” wzięło się z połączenia słów iPod oraz *broadcast*. iPod to odtwarzacz muzyczny produkowany przez firmę Apple, natomiast *broadcast* to angielskie wyrażenie, które można przetłumaczyć jako „nadawać”.⁴⁷⁷

Pamiętając o tym, że kluczem do efektywnego komunikowania jest obejmowanie wszystkich interesujących samorząd interesariuszy oraz różnicowanie form docierania do nich, JST powinny podnosić jakość e-mail marketingu oraz weryfikować system wysyłkowy tzw. „newsletterów”. Są to w dalszym dość efektywne narzędzia, jednak warto zastosować do nich funkcjonalności targetowania, geotargetowania. Możliwe wtedy będzie przesyłanie informacji interesujących konkretnych grup i niezniechęcanie osób, których one nie dotyczą, a otrzymywałyby je przy niestosowaniu segmentacji. „Istnieją trzy rodzaje danych, których można użyć do personalizacji w e-mail marketingu:

- deklaratywne – pozyskane od odbiorcy na etapie zapisu do bazy,
- behawioralne – wszelkie informacje o działaniach odbiorców, otwarciach i kliknięciach w wysłanych kampaniach,
- transakcyjne – dane o historii zakupów.”⁴⁷⁸

„E-mail we współczesnym rynku elektronicznym stanowi ważny element, gdyż dzięki niemu odbywa się wymiana informacji w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Dzięki poczcie elektronicznej można przysyłać oferty promocyjne, wymieniać informacje z potencjalnymi klientami oraz konsumentami.”⁴⁷⁹

Bluetooth/SMS/MMS marketing jest ściśle związany z telefonami komórkowymi. „Zagadnienia związane z rozwojem rynku telefonii mobilnej i skutków, jakie za sobą pociągają dla zarządzania, są obecnie bardzo aktualne. Istotnie zmieniają one bowiem sposób działania wielu organizacji wraz z możliwościami ich oddziaływania na klientów. Wraz ze wzrostem popularności smartfonów i wzbogacaniem ich o nowe aplikacje stają się urządzeniami wręcz nieodzownymi w codziennym życiu. Co więcej, ich użytkownicy oczekują spersonalizowanego i atrakcyjnego kontaktu.”⁴⁸⁰ Jest to bowiem bezprzewodowe przesyłanie danych pomiędzy sprzętami cyfrowymi – komputerami,

⁴⁷⁷ <https://podcastpro.pl/podcast-co-to/> - pobrane 30.03.2023 r.

⁴⁷⁸ M. Kowalska, *E-mail marketing na różnych etapach budowania relacji z klientem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2018, 526, ss: 99-108, s. 101

⁴⁷⁹ G. Szymański, M. Barańska-Fischer, *Aplikacje nowoczesnej komunikacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług NR 42, s. 599

⁴⁸⁰ E. Frąckiewicz, *Rola marketingu mobilnego w rozwoju przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t. 2; s. 408

aparatacy cyfrowymi – jednak najczęściej telefonami komórkowym (smarfonami) lub tabletami. Zasięg działania technologii bezprzewodowej wynosi około 10 m, co powoduje, że konsumenci mogą otrzymywać po zaakcentowaniu różne informacje marketingowe na swoje urządzenia mobilne. Takie komunikaty trafiać mogą w chwili kiedy dany konsument pojawi się w określonym miejscu i czasie. Ta technologia pozwala również łączyć się ze sobą różnym urządzeniom.

„Obecnie technologie mobilne mają znaczący wpływ na sposób życia i prowadzenia biznesu. *Bluetooth* i *SMS/MMS* (...) stają się istotnymi narzędziami komunikacji marketingowej, działając jako łącznik pomiędzy światem tradycyjnym, sieciami telefonii komórkowej oraz Internetem. Przedsiębiorstwa, organizacje non profit, jednostki administracji rządowej lub też gminy mogą wykorzystać kreatywny potencjał, korzystając z tych instrumentów marketingu mobilnego, by skuteczniej komunikować się ze swoimi klientami. Prawdopodobnie już w najbliższej przyszłości wszystkie działania komunikacji marketingowej staną się interaktywne, a klienci staną się uczestnikami komunikacji, a nie odbiorcami przekazów.”⁴⁸¹ Możliwe stało się przekazywanie treści promocyjnych za pośrednictwem krótkich wiadomości tekstowych i w postaci MMS-ów lub krótkich filmów reklamowych na urządzenia mobilne (nie tylko telefony komórkowe). Przy czym, niezbędne jest zgodne z prawem gromadzenie i przetwarzanie danych osobowych konsumentów.

„*Kody QR*, zwane też fotokodami lub kodami *quick response*, w porównaniu z rynkami zagranicznymi w Polsce przyjmują się dość powolnie, chociaż eksperci mediów podkreślają duży potencjał tego narzędzia. Zasada ich działania jest prosta – zakodowane kwadratowe jasne i ciemne moduły mogą być błyskawicznie odczytywane przez smartfon czy tablet. Funkcjonują jak zwykłe kody kreskowe, z tą różnicą, że w kodzie kreskowym można zapisać do dwudziestu cyfr, natomiast fotokody są w stanie pomieścić tysiące znaków alfanumerycznych. Do ich odczytania potrzebny jest jedynie telefon komórkowy wyposażony w aparat oraz zainstalowana darmowa aplikacja, która odszyfruje zapisaną informację.”⁴⁸²

„Za pomocą *QR* kodu można zapisać m. in. adres URL witryny, jakikolwiek tekst, numer telefonu, adres e-mail, vCard (wizytówka zawierająca imię, nazwisko oraz dane

⁴⁸¹ M. Brzozowska-Woś, op. cit., s. 135

⁴⁸² M. Zajkowska, *Perspektywy rozwoju Internetu mobilnego w nowym wymiarze komunikacji z konsumentem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, s. 281

kontaktowe – rys. 3), SMS (numer telefonu, wiadomość), notatkę dotyczącą wydarzenia (nazwa, data oraz czas trwania, opis), współrzędne geolokalizacji (m.in. restauracji, hoteli), *wifi network* (SSID, hasło, typ sieci).⁴⁸³

„Kody umieszcza się na różnych nośnikach, takich jak: etykiety, paragony, wizytówki, foldery, witryny sklepowe, recepty, przystanki autobusowe, słupy ogłoszeniowe, magazyny czy strony internetowe. W Polsce tę formę komunikacji wykorzystują najczęściej muzea, punkty gastronomiczne, a nawet urzędy administracji samorządowej. Jednym z pionierów wprowadzenia tej technologii do systemu informacji turystycznej była starająca się o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury Łódź.”⁴⁸⁴

W zasadzie wszystkie narzędzia hybrydowe mają ułatwiać indywidualizację przekazów i maksymalnie eliminować komunikowanie poza najbardziej interesującym w danej kwestii segmencie interesariuszy. Dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych technologii umożliwiają *personalizację*, czyli jeden z bardziej zaawansowanych poziomów komunikowania zindywidualizowanego. Poza docieraniem do przedstawicieli najbardziej interesującej grupy, tutaj uzyskujemy również efekt wręcz imiennego kierowania przekazu, co powinno oddziaływać na percepcję, zaangażowanie interesariuszy i budowanie poczucia personalnego, osobistego potraktowania. Personalizacja jest szczególnie istotna w tematach szczególnie wrażliwych lub takich, gdzie naprawdę zależy samorządowi na trwałe włączenie w procesy współdecydowania interesariuszy JST. Personalizacja, czyli kierowanie komunikatów do konkretnych osób buduje poczucie wyjątkowości i przywiązuje klientów, jednakże znacznie łatwiej realizować takie działania z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej, np. sms, aplikacje.

Narzędzia personalizacji dość mocno łączą się z usługami *geotargetowania*, czyli dobierania komunikatów, przekazów z uwzględnieniem lokalizowania interesariuszy na konkretnym obszarze geograficznym. Oczywiście geotargetowania możliwe było również przy analogowych, standardowych narzędziach komunikacji – np. przesyłki listowe kierowane do mieszkańców konkretnego miasta czy ulicy. Jednakże, z wykorzystaniem narzędzi niestandardowych stało się to znacznie łatwiejsze i daje możliwość geotargetowania wielopoziomowego, np. co do konkretnych mieszkań w określonej

⁴⁸³ M. Brzozowska-Woś, *Komunikacja marketingowa a wybrane narzędzia marketingu mobilnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, s. 145

⁴⁸⁴ M. Zajkowska, op. cit., s. 282

dzielnicy miejscowości, a w dodatku możliwe jest dobranie kobiet w określonym wieku. To niezwykle właściwości personalizacji i geotargetowania. Dla JST otwierają one zupełnie nowe możliwości bardzo indywidualnego, osobistego, dyskretnego komunikowania się z wyselekcjonowanymi przedstawicielami społeczności samorządowych, dające proste narzędzia do informacji zwrotnej.

Geolokalizacja „to nic innego, jak proces określania położenia geograficznego urządzenia, z którego w danym momencie korzystamy. Pozwala określić lokalizację użytkownika i udzielić mu dostępu do wielu funkcji, które w obecnym świecie są niezwykle pożądane”⁴⁸⁵ zgodnie z miejscem przebywania. Dla JST daje to możliwości kierowania specjalnych komunikatów czy wyświetlania informacji tylko określonym grupom interesariuszy przebywających nawet na wybranym fragmencie terytorium; możliwe do wykorzystania zarówno w działaniach komunikacyjnych skierowanych do mieszkańców (np. informacje dotyczące aktywności czy inwestycji JST w danej dzielnicy), ale również np. turystów (np. wyświetlanie informacji dotyczących atrakcji turystycznych).

„Jedną z form komunikacji z klientem wykorzystywaną coraz częściej w kampaniach niestandardowych jest rozszerzona rzeczywistość (ang. *augmented reality* – AR), czyli rozszerzona rzeczywistość. Technika ta pozwala za pomocą kamery i telefonu komórkowego połączyć świat realny z wirtualnym. Efektem ich zastosowania jest wyświetlany na matrycy telefonu obraz otoczenia, wzbogacony jednak o dodatkowe dane pobierane na bieżąco z Internetu: opisy mijanych budynków, fotografie czy materiały wideo nawiązujące do aktualnie obserwowanego obiektu. Przykładowo, idąc ulicą i kierując kamerę telefonu na wybrany punkt, na ekranie urządzenia można zobaczyć zupełnie nowy obiekt, scenę, ludzi, sytuację.”⁴⁸⁶ To wciąż dość drogie rozwiązanie, jednak pozostające w zasięgu JST. Doskonale do realizowania chociażby alternatywnego, innowacyjnego prezentowania miejscowości dla turystów, ale i samych mieszkańców. AR może posłużyć m.in. do prezentowania efektów dużych inwestycji, które zmieniają znacząco określone fragmenty terytorium. Wśród narzędzi, które szczególnie efektywne mogą być w konkretnej grupie odbiorców jest lokowanie reklam w grach lub tworzenie dedykowanych gier. „Młodzi odbiorcy krytycznie podchodzą do konwencjonalnych form promocji i tradycyjnych mediów. Rzadziej sięgają po gazety, oglądają telewizję i słuchają radia. Są również bardzo krytyczni wobec przekazu

⁴⁸⁵ <https://ks.pl/slownik/czym-jest-geolokalizacja> - pobrane: 28.082022 r.

⁴⁸⁶ M. Zajkowska, op. cit., s. 282-283

promocyjnego. Jednym ze sposobów dotarcia do nich i uniknięcia ich krytycyzmu jest reklama w grach komputerowych (wideo). Według badań dzieci i młodzież spędzają kilka godzin dziennie, grając w gry komputerowe. Gry mogą zatem stanowić doskonałe medium, aby dotrzeć do młodych ludzi z komunikatem promocyjnym.”⁴⁸⁷ „Niektóre polskie miasta starają się korzystać z nowatorskich form komunikacji internetowej, bazujących na podobnych mechanizmach działania, jak serwisy społecznościowe. Przejawem tego jest obecność kilku ośrodków na wirtualnych platformach, zbudowanych na wzór otaczającej nas rzeczywistości. (...) Pierwszym polskim miastem (i drugim na świecie – po Amsterdamie), którego wybrane fragmenty zostały dokładnie odwzorowane w *Second Life*, był Kraków. W 2007 roku, w ramach wizualizacji miasta, pojawiły się m.in.: Kościół Mariacki, Sukiennice, Wieża Ratuszowa, pomnik Adama Mickiewicza, fasady zabytkowych kamienic oraz ulice łączące się z krakowskim rynkiem. Zwiedzając wirtualną wersję stolicy województwa małopolskiego można m.in. nabyć trąbkę i zagrać hejnał lub kupić charakterystycznego dla tego miasta precla.”⁴⁸⁸ Ale równie ciekawym rozwiązaniem wydaje się być grywalizacja, która pojawiała się w marketingu, szkoleniach, ocenach pracowników, czy promocji zdrowia, a nawet edukacji. Grywalizacja wykorzystuje zasady i mechanizmy znane z gier fabularnych i komputerowych, co ma sprzyjać większemu zaangażowaniu interesariuszy.⁴⁸⁹ Budowanie programów lojalnościowych, oferty turystycznej, zajęć edukacyjnych, czy programów budowania wiedzy o samorządzie stać się może z powodzeniem przedmiotem, treścią działań grywalizacyjnych.

Wirtualna rzeczywistość, określana w języku angielskim jako virtual reality (VR), wykorzystuje możliwości technologii informacyjnej i stanowi potencjałw różnych obszarach życia człowieka. Stosuje technologie trójwymiarowego środowiska, pozwalające użytkownikowi na poruszanie się w wirtualnej przestrzeni, a także interakcję, której rezultatem jest pobudzenie co najmniej jednego ze zmysłów człowieka. Wirtualna rzeczywistość postrzegana jest jednocześnie jako nierzeczywista i rzeczywista. Nierzeczywista, gdyż użytkownik jest świadom uczestnictwa w świecie wirtualnym, będącym zamiennikiem prawdziwego. Rzeczywista, ponieważ relacja i stopień interakcji wydają się zbliżone z doświadczeniami w prawdziwym życiu. Głównym problemem

⁴⁸⁷ K. Pawlak-Kołodziejaska, op. cit., s. 230

⁴⁸⁸ M. Gębarowski, op. cit., s. 456

⁴⁸⁹ M. du Vall, *Grywalizacja jako klucz do zwiększenia zaangażowania młodego pokolenia w działania społeczne*, Państwo i Społeczeństwo 2018 (XVIII) nr 1; s.93

tworzenia wirtualnej rzeczywistości jest konieczność dokładnego odwzorowania i próba stworzenia systemu z minimalnym opóźnieniem ruchów użytkownika.⁴⁹⁰ Tym samym wykorzystanie tej technologii jest bardzo drogie, jednakże możliwe do zastosowania w ograniczony sposób, np. jako atrakcja punktowa na wydarzeniach, element ekspozycji w muzeum czy centrum nauki – możliwe staje się pokazywanie eksponatów czy zjawisk. Jednakże, warto zwrócić uwagę, że VR może być stosowany również dość masowo i stosunkowo niedużym kosztem w oparciu o telefonię mobilną, a w zasadzie urządzenia typu smart. Stosowne aplikacje na smartfony dają możliwość np. ukazywania zabytków w różnych fazach ich istnienia lub w ogóle pokazanie zabytku, którego już nie ma.

Centra obsługi klienta, infolinie i czaty implementowano do sektora publicznego ze środowiska biznesowego i są jednym z narzędzi realizujących w praktyce podejście *New Public Management*. Call Center jest rozwiązaniem skutecznie stosowanym w biznesie od wielu lat. Wraz z rozwojem technologii rozwiązanie to przekształciło się z prostego telecentrum, oferującego usługi wyłącznie przez telefon, do centrum kontaktów z klientami, w którym klient uzyskuje usługę w wybrany przez siebie sposób i kanał kontaktu. Równoległe do postępu technologii i wzbogacania możliwości technicznych obserwowano zmianę celów biznesowych Call Center: od automatyzacji pracy i obniżenia kosztów obsługi klientów do zaspokojenia wyrafinowanych wymagań marketingu i filozofii CRM (zarządzania relacjami z klientami). Call Center stało się narzędziem służącym zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej firmy na rynku wymagających klientów.⁴⁹¹

Pomimo, że utworzenie takiego centrum jest dużym projektem, to z racji kanalizowania informacji, utworzenia przestrzeni zgłaszania problemów, pozwala zaoszczędzić środki przez świadczenie pewnych usług zdalne i z przekierowaniem na formy e-usług. A dodatkowo w samorządach przybierają formułę centrów kontaktu, centrów obsługi mieszkańców z funkcjami infolinii oraz możliwością załatwiania określonych procedur (na ogół katalog jest ograniczony), a także dokonania zgłoszenia

⁴⁹⁰ S. Sośniak, *Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 29 (2018) s. 140

⁴⁹¹ <https://www.parkiet.com/technologie/art25595481-zdobyc-przewage-nad-konkurencja;pobrano:28.08.2022> r.

różnych wniosków, czy problemów (np. zgłoszenie potrzeby remontu ulicy, czy skarga na funkcjonowanie agend samorządowych).

„Grający w gry komputerowe i wideo, szczególnie online, mogą być adresatami wielu środków reklamy. Najczęściej w grach występuje product placement. Jest on bardzo popularny w grach sportowych, wyścigach, RPG, przygodowych, strzelankach. Występuje: w formie banerów reklamowych, billboardów, plakatów lub produktów wkomponowanych w realia gry. Niektóre z form product placement stają się istotnym elementem rozgrywki, dzięki czemu są znacznie lepiej zapamiętywane (np. w grze „The Crime” zadaniem gracza było znalezienie skradzionych butów Puma RS-100 i zwrócenie ich do sklepu). Ponadto część graczy nie uświadamia sobie promocyjnego charakteru ulokowanych w grze produktów. W grach spotkać można również reklamy wyświetlane w trakcie ładowania gry, przed grą, między poziomami. Ta forma jest szczególnie irytująca dla graczy, powoduje bowiem przerywanie rozgrywki. Coraz częściej pojawiają się również reklamy w formie darmowej gry, sponsorowanych ukrytych misji, poziomów, dodatkowych bonusów, dodatków do gier za darmo (takie dodatki do gry „The Sims” powstały m.in. dla marek H&M i Ikea).”⁴⁹²

„Współcześnie dzieci i młodzież stają się coraz częściej adresatami działań reklamowych przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że mają coraz większy wpływ na zakup wielu produktów. Najczęściej dzieci wpływają na zakupy żywności, odzieży, obuwia, sprzętu elektronicznego i rozrywki. Im starsze dzieci, tym ich rola w decydowaniu lub współdecydowaniu o zakupie danego produktu jest większa. Młodzi odbiorcy wpływają na decyzje dotyczące wakacji, samochodów, domów, wchodząc w różnego rodzaju rodzinne koalicje, które dają im pewną kontrolę nad najbardziej poważnymi decyzjami finansowymi.”⁴⁹³

„Koncentracja na nabywcy jest jedną z fundamentalnych przesłanek współczesnego marketingu. Jego ewolucja jest dzisiaj wyznaczana koniecznością zawiązywania w miarę trwałych związków z klientami. Relacje te prowadzą do powstania specyficznej wartości zarówno dla klienta, jak i dla samego przedsiębiorstwa. Niewątpliwie jednym ze sposobów tworzenia tej wartości jest ciągle wprowadzanie zmian w oferowanych produktach i usługach. Wiele spośród nich ma swoje źródło

⁴⁹² K. Pawlak-Kołodziejewska, *Gry komputerowe i wideo jako forma rozrywki młodych konsumentów i medium komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, s. 238

⁴⁹³ Ibidem, s. 229

w technologii, w tym w technologii informacyjnej.”⁴⁹⁴ Narzędzia marketingu bezpośredniego i mobilnego w doskonały sposób odpowiadają na te wyzwania, jednak warto zwrócić uwagę, że świetnie uzupełniają się, dopełniają, gdy wykorzystywane są w komunikacyjnych koszykach narzędziowych np. z nieformalnymi i społecznościowymi, co wynika przede wszystkim z wzorców konsumpcji mediów. Ogół konsumentów wykorzystuje swoje urządzenia mobilne również do korzystania np. z mediów społecznościowych. W działalności samorządów terytorialnych równie ważną grupą narzędziową, jak marketing bezpośredni i mobilny, są działania w ramach promocji nieformalnej i społecznościowej. Stawia to szereg wyzwań w zakresie komunikacji marketingowej JST, co do szybkości i sprawności reagowania oraz monitorowania.

3.3.3. Promocja nieformalna i społecznościowa

3.3.3.1. Marketing szeptany (word-of-mouth marketing, buzz) i wirusowy

„Ewolucja Internetu nie pozostaje także bez wpływu na funkcjonowanie polskich miast i regionów, które chcąc konkurować o zróżnicowanych adresatów swojej oferty (m.in. mieszkańców, turystów, inwestorów), muszą być aktywne na wielu płaszczyznach komunikacji internetowej. Jednostki terytorialne mogą wykorzystywać jej wiele przejawów, stosując np. graficzne formy reklamy lub działalność zaliczaną do public relations. Jednak w przypadku młodych ludzi podstawowe znaczenie w procesie wymiany informacji odgrywa aktywność dokonująca się za pośrednictwem tzw. *social media*.”⁴⁹⁵

Analizując narzędzia komunikacji marketingowej wykorzystywane przez różne podmioty rynkowe, dostrzec można dynamiczny rozwój nowatorskich narzędzi o charakterze „teaserowym”,⁴⁹⁶ jak np.: „(...) *buzzmarketing, guerilla marketing, viral marketing* (...) itp. Jednym z pierwszych sposobów niestandardowego oddziaływania na klienta była reklama taserowa, która jak się wydaje, dała początek innym nowatorskim pomysłom. (...) Jest to inaczej reklama w otoczeniu, nazywana również reklamą na

⁴⁹⁴ E. Frąckiewicz, *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, 2004 s. 311-317

⁴⁹⁵ M. Gębarowski, op. cit., s. 449-450

⁴⁹⁶ Teaser – [wym. tizer] «krótka scenka aktorska poprzedzająca właściwą czołówkę filmu lub serialu telewizyjnego» lub «reklama nieujawniająca nazwy firmy ani reklamowanego produktu, mająca wzbudzić zaciekawienie odbiorcy» [za:] Internetowa Encyklopedia PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/teaser.html> - pobrano 31.03.2023 r.

elementach otoczenia.”⁴⁹⁷ „Marketing szeptany może przybierać różne formy. Dotyczy to sposobu przekazywania informacji pomiędzy uczestnikami tego nieformalnego kanału komunikacji. W związku z tym wyróżnić możemy: pocztę pantoflową, (...) marketing wirusowy.

Pocztą pantoflową to stara jak świat komunikacja „z ust do ust”. Rzadko poddaje się kontroli i oddziaływaniu ze strony przedsiębiorstw. Pozytywną można jednak wzmacniać, a negatywną, najczęściej w postaci plotek, wyciszać. Najczęstszą formą wzmacniania pozytywnych opinii bywa przekazywanie próbek towarów (na przykład drogą pocztową lub w sieci sklepów przy okazji zakupów innych dóbr realizowanych przez nabywców) lub też poprzez tradycyjne formy reklamy potwierdzające te pozytywne opinie.”⁴⁹⁸

Pocztą pantoflową wykorzystywana jako narzędzie komunikacji hybrydowej opiera swoją siłę na naturalnej ludzkiej skłonności do przekazywania informacji dalej. Konsumenci, interesariusze podają opinię z ust do ust podczas rozmów. Może zatem być bardzo skutecznym narzędziem, jednak niesie również ryzyko działania destruktywnego,⁴⁹⁹ dlatego niezbędne jest bieżące monitorowanie sytuacji, bo siła informacji pejoratywnej jest znacznie większa niż pozytywnej.⁵⁰⁰ Narzędzie to przyczynia się do powstawania różnych forów i grup dyskusyjnych, które mogą być moderowane i podnosić wiarygodność informacji z racji tego, że odbiorcy znają będą osobę opiniującą.”⁵⁰¹

„Znaczącą rolę w marketingu szeptanym odgrywają sieci komórkowe oraz Internet. Posiadanie telefonów komórkowych oraz dostęp do sieci internetowej umożliwiło szybszy przepływ informacji, co zauważono i wykorzystano do promocji produktów metodą WOMM (*Word of Mouth Marketing*). Coraz więcej internautów korzysta z serwisów umożliwiających wymianę opinii i recenzji produktów.”⁵⁰² „Marketing szeptany polega na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące usług czy produktów. Taką

⁴⁹⁷ M. Dołhasz, op. cit., s. 422

⁴⁹⁸ P. Józwiakowski, *Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2015, 3, s. 40

⁴⁹⁹ U. Chrachol, *Marketing szeptany jako efektywny sposób kreowania marki wśród konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 42, s. 418

⁵⁰⁰ P. Józwiakowski, op. cit., s. 37-38

⁵⁰¹ J. Kos-Łabędowicz, *Marketing wirusowy w przedsiębiorstwach usługowych*, Marketing i Zarządzanie 2015, 37, ss:121-131, s. 123

⁵⁰² A. Rybowska, *Wpływ marketingu szeptanego na proces decyzyjny konsumenta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 478

sytuacją może być przykładowo bardzo wysoka jakość produktu czy jego innowacyjność. Rewolucja informacyjna, a w ostatnim dziesięcioleciu również powstanie portali społecznościowych typu Facebook, Twitter czy YouTube, zwiększyła możliwości oraz szybkość wymiany informacji.”⁵⁰³

Marketing wirusowy „(...) swą nazwę zawdzięcza podobieństwu do działania typowego wirusa. Działania marketingu wirusowego, podobnie jak wirus, *zarażają* kolejne osoby, poszerzając zasięg *infekcji* w sposób wykładniczy. Koncepcja marketingu wirusowego zakłada, że jego celem jest stworzenie takiego produktu lub materiału marketingowego (reklamy, informacji itd.), który zostanie dobrowolnie przekazany przez jednego odbiorcę innym”.⁵⁰⁴ „Jest odmianą marketingu szeptanego, który ewoluował dzięki rozpowszechnieniu nowych technologii komunikacji w społeczeństwie. Marketing szeptany polega na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące usług czy produktów. Taką sytuacją może być przykładowo bardzo wysoka jakość produktu czy jego innowacyjność. Rewolucja informacyjna, a w ostatnim dziesięcioleciu również powstanie portali społecznościowych typu Facebook, Twitter czy YouTube, zwiększyła możliwości oraz szybkość wymiany informacji.”⁵⁰⁵

„Dzięki temu, że wirus jest przesyłany przez znajomych, koncentracja na treści przekazu jest wzmożona, a to wpływa na świadomość, wizerunek i rozpoznawalność marki. Główną zaletą jest niski koszt dotarcia oraz skupienie uwagi odbiorcy na przekazie. Marketing wirusowy jest niezależną formą przekazu (brak wymogów, omijanie cenzury). Dzięki takiej formie przekazu o danym miejscu mogą dowiedzieć się ludzie, którzy do tej pory nie mieli takiej możliwości, czy też nie byli nim zainteresowani. Informacja może w krótkim czasie obieć cały świat. Zwraca się także uwagę na takie cechy, jak nieodpłatne przekazywanie p2p (peer-to-peer) treści (wywołujących kontrowersje, mających silny ładunek emocjonalny lub humorystyczny) oryginalnie przygotowanych przez możliwego do zidentyfikowania sponsora wykorzystującego Internet w celu przekonania odbiorców do dalszego przekazywania danej treści.”⁵⁰⁶

⁵⁰³ U. Kępczewska, op. cit., s. 105-107

⁵⁰⁴ S. Kuczamer-Kłopotowska, op. cit., s. 555

⁵⁰⁵ U. Kępczewska, op. cit., s. 105-107

⁵⁰⁶ J. Kos-Łabędowicz, op. cit., s. 123

W działaniach wirusowych jest również znana od wielu lat praktyka udostępniania liderom opinii darmowych próbek produktów (product seeding⁵⁰⁷). *Evangelist marketing* zakłada, że klienci marki stają się jej ambasadorami (czy raczej, tłumacząc nazwę strategii, ewangelistami). Doprowadzamy do sytuacji, w której największą wartością marki są osoby korzystające z jej produktów czy usług, promujące je wśród swoich znajomych.”⁵⁰⁸ Wśród innych form marketingu szeptanego jest również „brand blogging”, polegający na tworzeniu i uczestniczeniu w dyskusjach dotyczących produktów, ale również „community marketing”, który tworzy i wspiera niszowe społeczności interesujące się marką, produktem czy miejscem. Ważną formą i stosowaną bardzo często przez zarówno wielkie korporacje, jak i start-upy wchodzące z produktami na rynek, jest „trendsetting”, czyli promowanie mody na konkretne marki, produkty poprzez np. osoby medialne, celebrytów.⁵⁰⁹ Narzędzie znane i stosowane już w innych kanałach medialnych w postaci ambasadorstwa – możliwe i oczekiwane w działalności samorządowej, ale w sposób wyważony i po podjęciu analiz wizerunkowych potencjalnych ambasadorów. Odpowiednio obudowane innymi działaniami mogą wspierać budowanie pozytywnego wizerunku danego samorządu, jednak bardziej w kontekście marketingu terytorialnego.

3.3.3.2. Media społecznościowe

Internet to nie tylko połączone ze sobą komputery, ale przede wszystkim ci, którzy z owych komputerów oraz dróg kontaktu korzystają. Społeczność, która używa sieci i ją współtworzy (zarówno pod względem technicznym, jak i treściowym) stanowi obecnie bardzo istotny element sukcesu Internetu. Dla pewnej grupy konsumentów, duże znaczenie mają obecnie blogi, fora, poradniki, portale społecznościowe itp. pomagające

⁵⁰⁷ „Jego zadaniem jest stworzenie klientom firmy – obecnym i potencjalnym – możliwości poznania firmy i jej produktów przez rozmowy na ich temat zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. *Product seeding* to dość popularna technika polegająca na tym, by dostarczać darmowe próbki (zwłaszcza nowych produktów) wpływowym osobom, które na zasadzie przekazywania opinii dalej mogą przyczynić się do powstania pozytywnej „szeptaniny” na temat oferty firmy.” [za:] J. Sorokin, *Rekomendacje na bazie product seeding*, *Handel Wewnętrzny* 2013, 2, ss:35-45; s. 36

⁵⁰⁸<https://portalmarketingowy.pl/narzedzia,ac156/odlamy-marketingu-szeptanego-czyli-bardzo-skutecznego-narzedzia-reklamy,467> – artykuł z dnia 4.10.2019 r. – pobrane w dniu 9.06.2020 r.

⁵⁰⁹ J. Żukowska, *Odmiany ambient marketingu jako współczesna forma marketingu*, w: *Zarządzanie informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju*, A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki (red.), Katowice: Centrum Badań i Ekspertyz UE, 2010

mu odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Społeczności tworzą się także wokół marek produktów.⁵¹⁰

„Dywersyfikacja różnych form reklamowych w Internecie została dopełniona przez social media marketing. Jego popularność w ostatnim okresie intensywnie wzrosła. Social media – używane do tej pory jako społeczne kanały komunikacyjne między internautami – zaczynają odgrywać znaczącą rolę w dziedzinie e-commerce.”⁵¹¹ „Media społecznościowe kojarzone są najczęściej z serwisami społecznościowymi w rodzaju Facebooka, Twittera, LinkedIn. Jeden z możliwych podziałów *social mediów* zaproponował D. Zarella. Wyróżnia on popularniejsze ich formy, dzieląc je na:

- a) blogi i mikroblogi (służące do wymieniać się informacjami ze znajomymi, czy blogi, które kiedyś miały charakter internetowego pamiętnika, a dziś są bardziej zróżnicowane),
- b) fora dyskusyjne,
- c) strony typu wiki,
- d) porównywarki internetowe,
- e) serwisy typu *media sharing*⁵¹²,
- f) serwisy typu *bookmarking*⁵¹³ i *social news*⁵¹⁴,
- g) wirtualne światy,
- h) serwisy społecznościowe⁵¹⁵, których użytkownicy tworzą profile i korzystają z nich przeważnie w celach towarzysko-rozrywkowych (np. Facebook, Google) – w tym serwisy dla społeczności profesjonalistów do nawiązywania kontaktów biznesowych (np. LinkedIn, Goldenline) oraz społecznościowe portale tematyczne, jak np. MySpace.com⁵¹⁶.

„Czaty, fora dyskusyjne, portale społecznościowe i różnego rodzaju serwisy internetowe sprzyjają samoistnemu tworzeniu się społeczności klientów, którzy osobiście się nie spotkali. Społeczności konsumentów mają możliwość wywierania dużego wpływu

⁵¹⁰ A. Smalec, *Social media w komunikacji marketingowej podmiotów rynkowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 712, Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu nr 26, s. 258

⁵¹¹ A. Drab-Kurowska, op. cit., s. 179

⁵¹² portale, których zawartość tworzą użytkownicy, zamieszczając teksty, grafiki, fotografie, materiały wideo, materiały humorystyczne (np. Wikipedia, YouTube, Flickr, Wrzuta)

⁵¹³ serwisy opinii i rekomendacji, których użytkownicy oceniają produkty lub sklepy internetowe (np. Opineo.pl)

⁵¹⁴ portale, w których użytkownicy polecają sobie nawzajem ciekawe treści (np. Wykop.pl)

⁵¹⁵ B. Gregor, M. Stawiszyński, *E-commerce wobec wyzwań mediów społecznościowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 651, Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, s. 128

⁵¹⁶ A. Wallis, op. cit., s. 325 [za:] T. Bonek, M. Smaga, *Biznes na facebooku i nie tylko*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2013, s. 14-15

na producentów, sprzedawców i rynek, co dla pojedynczych klientów nie było nigdy wcześniej możliwe. Nawet najwięksi producenci i sprzedawcy, chcąc nadal odnosić sukcesy rynkowe, nie mogą tego zjawiska zignorować. Ignorowane może bowiem przerodzić się w duże zagrożenie, natomiast odpowiednio wykorzystane może być źródłem nowych szans rynkowych.”⁵¹⁷

Spółeczne media nazywane są również zamiennie jako: nowe media, wirtualne media, media partycypacyjne, media sieciowe, społeczne aplikacje. Mówi się o nich, że są to treści generowane przez użytkowników, dziennikarstwo obywatelskie oraz serwisy społecznościowe. Grupując je według największej liczby wspólnych cech i funkcji można podzielić je na cztery⁵¹⁸ kategorie.⁵¹⁹ „*Social media* odnoszą się do aktywności w ramach zbiorowości, które gromadzą się w środowisku online w celu dzielenia się informacjami, wiedzą oraz opiniami. Dokonuje się to za pośrednictwem mediów umożliwiających konwersację (ang. *Conversational media*). Media te są aplikacjami bazującymi na rozwiązaniach internetowych, pozwalającymi na tworzenie oraz łatwe przenoszenie treści w formie słów i zdjęć, jak również plików wideo oraz audio.”⁵²⁰ „Dzięki mediom społecznościowym podmioty rynkowe mogą uzyskać wiele cennych informacji od konsumentów, którzy wymieniają się opiniami z innymi członkami, podają nowe rozwiązania. Można z nimi wejść w bezpośredni kontakt oraz dotrzeć do szerokiej publiczności. Firmy muszą jednak pamiętać także o tym, że jeśli produkt nie zostanie zaakceptowany przez kilka osób, opinię tę ujrzy cała społeczność, w której one funkcjonują. Społeczność internetowa nie szczędzi bowiem negatywnych komentarzy.”⁵²¹ „Media społecznościowe reprezentują różne formy, takie jak sieci społecznościowe (np. Facebook), witryny do udostępniania zdjęć (...), witryny do tworzenia i udostępniania filmów (np. YouTube, Ustream), społeczności internetowe, narzędzia do mikroblogowania (np. Twitter), tagowanie społecznościowe (np. Digg),

⁵¹⁷ G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2013, s. 67

⁵¹⁸ Komunikacja – blogi, fora, mikroblogi, serwisy społecznościowe, sieciowe agregatory społecznościowe, serwisy eventowe i grupy dyskusyjne. Współpraca – wiki, serwisy oparte na społecznym zakładkowaniu, serwisy oparte na społecznościowej selekcji wiadomości (social news), serwisy z opiniami oraz serwisy typu pytania i odpowiedzi (Q&A – Questions and Answers). Multimedia – serwisy ułatwiające przechowywanie, odtwarzanie i dzielenie się multimediami np.: Flickr, YouTube itp. oraz livecasting (przede wszystkim nadawanie materiału na żywo – takie funkcje uruchomiło wiele serwisów społecznościowych, np. Facebook).

⁵¹⁹ D. Pacha, J. Wójcik, *Działania marketingowe w serwisach społecznościowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, s. 575-576

⁵²⁰ M. Gębarowski, op. cit., s. 6

⁵²¹ A. Smalec, *Social...*, s. 262

czytniki wiadomości (Google Reader), publiczne tablice i fora internetowe, witryny z recenzjami/ocenianiami (np. TripAdvisor), blogi/moblogi, witryny z tagowaniem, podcasty, wiki i poszczególne witryny. Jedną z najważniejszych funkcji mediów społecznościowych jest udostępnianie aplikacji internetowej, w której użytkownicy mogą łatwo tworzyć i publikować różnorodne treści w postaci tekstów, zdjęć, filmów itp.”⁵²²

„Media społecznościowe to ważny kanał komunikacji dla organizacji. Serwisy społecznościowe i blogi internetowe angażują przynajmniej 60% internautów w skali globalnej. Sieci społecznościowe to także najpopularniejsza kategoria w świecie angażująca aż 19% czasu spędzanego przez internautów w sieci. W Polsce penetracja mediów społecznościowych wynosi 31%. Najpopularniejszy jest Facebook i YouTube. Google+ ma coraz więcej użytkowników, niemniej jednak aktywność internautów na nim jest, w porównaniu do Facebook’a, niewielka. Niewielką popularność ma popularny na zachodzie portal Twitter. Krajowe portale społecznościowe, np. nk.pl (Nasza Klasa), po początkowym dynamicznym wzroście popularności i osiągnięciu wysokiego udziału w rynku, tracą na znaczeniu, wypierane przez portale globalne.”⁵²³

W połowie roku 2019 najpopularniejszym medium sieciowym na świecie był Facebook (2,375 mld użytkowników). Drugie miejsce zajął WhatsApp (1,6 mld użytkowników), a trzecie Messenger (1,3 mld użytkowników). Na czołowych pozycjach z liczbą aktywnych użytkowników przekraczających 1 mld znalazły się również WeChat i Instagram. W pierwszej dziesiątce znalazły się Twitter (330 mln) i rozwijający się mocno w Polsce TikTok (500 mln). „TikTok jako jedno z niewielu mediów społecznościowych odnotowuje wzrost średniego czasu trwania sesji (+48%; długość jednej sesji wynosi średnio 5 minut 19”). Jednocześnie jest trzecią najczęściej pobieraną aplikacją w Polsce (po Messengerze i WhatsAppie), a liczba polskich użytkowników wynosi już 2,5 miliona osób.”⁵²⁴ TikTok to aplikacja mobilna pozwalająca na nagrywanie oraz oglądanie krótkich (od 15 do 60 sekund) materiałów audiowizualnych; opiera się na

⁵²² L. Švajdová, *Modern Marketing Communication in Tourism*, Journal of International Business Research and Marketing 2019 Volume 4, Issue 2, s. 21-22

⁵²³ B. Stopczyński, *Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii wyborczej – analiza działań kandydatów ubiegających się o urząd prezydenta miasta Łodzi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2015, Tom XVI, Zeszyt 12, część I, ss. 205–219, s. 207

⁵²⁴ <https://mobirank.pl/2020/02/09/raport-generacja-z-i-uzytkownicy-tiktoka-w-polsce/> – pobrano 9.06.2020 r. [za:] Badanie „Użytkownik TikToka w Polsce”. Badanie zostało przeprowadzone przez agencję Open Mobi między 26 września a 12 października 2019 roku metodą CAWI. Wzięło w nim udział 1008 osób. Respondenci odpowiadali na 27 pytań związanych z użytkowaniem aplikacji TikTok, swoimi zwyczajami zakupowymi w kategoriach odzież, kosmetyki i przekąski. W badaniu wykorzystano pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz dodatkowe pola na pogłębienie swojej odpowiedzi. Pełny raport dostępny jest pod adresem: www.openmobi.pl/raporttiktok.

pobudzaniu kreatywności i zaangażowania twórców prześcigających się w błyskotliwym ujęciu popularnego w danej chwili tematu (tzw. trendu), powiązanego tożsamym oznaczeniem, a więc hashtagami.⁵²⁵ Aplikacja otwiera możliwości docierania z komunikatami do cyfrowych grup interesariuszy, ale również śledzenia odpowiednio oznaczonych materiałów już tam zamieszczonych.

Co chyba niezwykle, jeśli nie najbardziej istotne z punktu widzenia efektywności komunikowania marketingowego, „sieci społecznościowe mogą korzystać ze wskazówek behawioralnych, zainteresowań i działań innych osób członkowie sieci powiązani z użytkownikiem, ich reakcje na różne działania marketingowe. Należy do dużej ilości informacji dla uczestników, targetowanie może być niezwykle precyzyjne.”⁵²⁶

„*Social media* dają nam coś, co jeszcze do niedawna było nieosiągalne dla marketerów – bardzo łatwo dostępne, sprofilowane informacje o poszczególnych klientach, ich upodobaniach, hobby, poglądach, oczekiwaniach, życiu itd. Co więcej w większości przypadków są to dane, przynajmniej w części, prawdziwe. Dotyczy to w szczególności informacji podawanych w profilach poszczególnych mediów społecznościowych, jak i działań przez nich tam podejmowanych. Współcześni klienci, zanim kupią dany produkt, mogą bez problemu poszukać „ludzi takich samych jak oni”, identyfikując ich po upodobaniach, znajomych, czytając ich recenzje, komentarze, a następnie, jeśli uznają to za celowe zainicjować bezpośredni kontakt w celu np. uzyskania porad czy dodatkowych opinii.”⁵²⁷ Co doskonale wykorzystuje marketing 5.0. „Marketing społecznościowy jest coraz bardziej popularny, lecz duża konkurencyjność powoduje zmniejszającą się skuteczność tej formy promocji. Dlatego wykorzystywanie innowacyjnych pomysłów powoduje zwiększenie zainteresowania danymi działaniami marketingowymi.”⁵²⁸ „Otóż z punktu widzenia reklamodawców oraz właścicieli zarządzających platformami mediów społecznościowych, to nie treści mediowe (content) tworzone przez użytkowników są wartościowe, lecz sieć relacji kształtowanych przez platformy. Wynikałoby z tego, że nie treści, które były i wciąż są atutem mediów i dziennikarzy, ale coś, co nazywa się „społecznościowym kapitałem”, zyskuje kluczowe

⁵²⁵ A. Lubińska, *TikTok jako instrument komunikacji marketingowej bibliotek*, *Przegląd Biblioteczny* 2021 z. 4, s. 523-525

⁵²⁶ D. Zlateva, *Digital transformation of marketing communications*, *Икономика и управление* 1:171-181; s. 179

⁵²⁷ B. Gregor, M. Stawiszyński, op. cit., s. 131

⁵²⁸ G. Szymański, *Skuteczność innowacji marketingowych w środowisku portali społecznościowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2012, nr 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* nr 26, s. 273

znaczenie na Facebooku czy Twitterze. Wielki społecznościowy kapitał ma w tej interpretacji pierwszy lepszy celebryta, a nie ma go na przykład wynalazca obdarzony wielką wiedzą i talentem. Co więcej, celebryta ten nie musi być człowiekiem – może nim być awatar. Kapitał ten nie jest w mediach społecznościowych dziedziczony po medialnych „przodkach”. Jeśli tradycyjnym środkiem przekazu i ich pracownikom w ogóle zależy na tym „społecznościowym kapitale”, to trzeba go na nowo zdobyć, innymi słowy: na platformach dochodzi do zerwania ciągłości tworzenia społecznej wartości.”⁵²⁹

Środowisko mediów społecznościowych jest bardzo dynamiczne, nasycone informacjami, ogromnie interaktywne, a zatem wiąże się z trudnością przyciągania i utrzymania uwagi konsumenta. Najdłużej, wg wyników badań, uwagę zatrzymuje Youtube i TikTok osiągając czas powyżej 5 minut – w przypadku Youtube jest to nawet prawie 7 minut. A dopiero na trzecim miejscu jest Facebook z czasem zatrzymania uwagi lekko powyżej 2 minut. Stawkę zamykają Twitter i Instagram (1,5 minuty).⁵³⁰ „Najczęściej pobieraną aplikacją społecznościową w 2018 roku był Facebook, który odnotował ponad 710 mln nowych instalacji, z czego prawie 25 proc. w Indiach. Na drugim miejscu najczęściej pobieranych aplikacji social media był TikTok, następnie Instagram, Snapchat i Vigo Video. Najlepszą aplikacją społecznościową w USA w 2018 r. był także Facebook, z ponad 41 milionami pobrań. Kolejna najlepsza aplikacja to Instagram, a następnie Snapchat, TikTok i Pinterest. Mimo wszystko do najpopularniejszych aplikacji należą Facebook, TikTok i Instagram, a zaraz za podium jest m.in. Snapchat, VigoVideo i WeChat. Pamiętać jednak należy, że o popularności w sporej mierze decydować może najmłodsza część społeczeństwa, która dość szybko zmienia upodobania.”⁵³¹ Warto również zwrócić uwagę na fakt, że pomimo dużej interaktywności, innowacyjności i swego rodzaju świeżości mediów społecznościowych, dla części grup odbiorców działań komunikacyjnych, np. Facebook czy Twitter wcale nie są tak postrzegane. Badania amerykańskiej młodzieży pokazują, że najbardziej popularne

⁵²⁹ J. Kreft, *Władza platform...*, s. 63

⁵³⁰ <https://mobarank.pl/2020/02/09/raport-generacja-z-i-uzytkownicy-tiktoka-w-polsce/> – pobrano 9.06.2020 r. [za:] Badanie „Użytkownik TikToka w Polsce”. Badanie zostało przeprowadzone przez agencję Open Mobi między 26 września a 12 października 2019 roku metodą CAWI. Wzięło w nim udział 1008 osób. Respondenci odpowiadali na 27 pytań związanych z użytkowaniem aplikacji TikTok, swoimi zwyczajami zakupowymi w kategoriach odzież, kosmetyki i przekąski. W badaniu wykorzystano pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz dodatkowe pola na pogłębienie swojej odpowiedzi. Pełny raport dostępny jest pod adresem: www.openmobi.pl/raporttiktok.

⁵³¹ <https://mobarank.pl/2019/01/13/najpopularniejsze-aplikacje-spoecznościowe-na-swiecie-2018/> – pobrano 9.06.2020 r. [za:] *Sensor Tower – Top Social Networking Apps for 2018*

są Spnapchat i Instagram.⁵³² „W Stanach Zjednoczonych wykorzystanie mediów społecznościowych przez władze cieszy się rosnącą popularnością i uważa się je za główny element e-rządzenia. Podobnie, w krajach Unii Europejskiej media te wykorzystywane są przez samorzady lokalne. Służą one głównie jednostronnemu przekazywaniu informacji (WEB 1.0), w mniejszym zaś stopniu nawiązywaniu dialogu ze społecznością lokalną zgodnie z założeniami WEB 2.0 (Leston-Bandeira, Bender, 2013). Tymczasem media społecznościowe stwarzają możliwości wielowymiarowej komunikacji nie tylko pomiędzy władzami i interesariuszami, lecz także samymi interesariuszami. Badania potwierdziły pozytywny wpływ zamieszczania treści w mediach społecznościowych na poziom zaangażowania w życie polityczne.”⁵³³

Nie tylko portale, ale ogół mediów internetowych, charakteryzują się budowaniem wokół nich (i poruszanych w nich tematów), grup interesów, społeczności, ambasadorków tematu. Znacznie poszerza to możliwości komunikowania również samorządów, tworząc relacje, społeczności i poczucie indywidualności,⁵³⁴ dzięki takim środkom jak, m.in.: „odtworacz internetowy kanałów telewizyjnych i radiowych; (...) usługi internetowe pozwalające oglądać nagrane programy telewizyjne (...); usługi wideo (...); sieci społecznościowe (...); blogi i sieć mikroblogów, takich jak Twitter, Tumblr; (...) portale dziennikarstwa społecznego (...); internetowe usługi radiowe (Pandora); (...) platformy internetowe będące wypożyczalniami wideo (Netflix).”⁵³⁵

3.3.4. Marketing wydarzeń i doświadczeń

Marketing wydarzeń, czyli z języka angielskiego „event marketing”, to zespół działań uzupełniających sprzedaż osobistą i marketing, koordynujących je i wspomagających ich efektywność.⁵³⁶ Wybrane elementy event marketingu są przedstawiane także jako składowe public relations oraz narzędzie promocji sprzedaży w zastosowaniach zarówno konsumenckich, jak i biznesowych. Najpopularniejsze „(...) instrumenty będące elementami event marketingu: udział firmy w targach i wystawach,

⁵³² <https://www.statista.com/chart/4823/teenagers-favorite-social-networks/> – pobrano 9.06.2020 r.

⁵³³ R. Romanowski, A. Szymkowiak, *Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018 Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 129, s. 450

⁵³⁴ N. Siemieniuk, A. Zalewska-Bochenko, *Facebook a marketing ekonomiczny*, Zarządzanie mediami 2018, Tom 6(2), s. 103–113; s. 105

⁵³⁵ H. Batorowska, R. Klepka, O. Wasiuta, *Media jako instrument wpływu informacyjnego i manipulacji społeczeństwem*, Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner, Kraków 2019, s. 136-137

⁵³⁶ J.T. Russel, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Warszawa: Feiberg SJA 2000, s. 413

organizację spotkań i imprez specjalnych oraz sponsoring wydarzeń.”⁵³⁷ Są to wszystkie świadomie zorganizowane wydarzenia, które mogą przyjąć różne formy w zależności od celów, jednak wspólną cechą dla wszystkich eventów jest budowanie okazji do bezpośredniego obcowania z marką, produktem czy firmą, w pełni adaptowalne do systemu komunikacji marketingowej w samorządach.

Różne cele komunikowania można realizować za pośrednictwem różnych wydarzeń, jednak konieczne jest dokonanie analizy audytorium w zależności od typu wydarzenia. Często trzeba się liczyć z tym, że często przez konkretny typ wydarzenia docierać możemy do określonych odbiorców. Wg D. Getza⁵³⁸ wydarzenia można podzielić na 8 grup, tj. kulturalne, biznesowo-handlowe, artystyczno-rozrywkowe, popularno-naukowe, polityczne, rekreacyjne, sportowe i prywatne. Inną klasyfikacją może być ta, którą zawiera wypracowana przez rynek amerykański metodologia EMBOK (Event Management Body of Knowledge), w której wyróżnia się wydarzenia w 10 kategoriach i opiera się o podział wg obszaru w jakim dane wydarzenie jest organizowane: biznesowe i korporacyjne, fundraisingowe, targowo-wystawiennicze, wypoczynkowo-rekreacyjne, festiwale, polityczno-obywatelskie, marketingowe, konwencje, eventy społeczne i uroczystości prywatne oraz sportowe.⁵³⁹ Event-marketing stał się katalizatorem tradycyjnej komunikacji marketingowej. Zwiększenie rozczarowania tradycyjnymi formami promocji doprowadziło do rozwoju tej gałęzi narzędzi promocyjnych. Wydarzenia marketingowe pozwalają przebić się przez szum reklamowy i dotrzeć do odbiorców za pomocą bezpośredniego kontaktu. Trend ten nie ominął również samorządów terytorialnych, czyniąc wydarzenia, eventy integralną częścią koszyków promocyjnych gmin, powiatów czy miast, co w ten sposób kreowało już wizerunek tych lokacji, jako bardziej nowoczesnych.⁵⁴⁰ A, że „event marketing to specyficzne działania marketingowe, których celem jest oddziaływanie na odbiorców przez bezpośrednie i rzeczywiste przeżycia i do świadczenia, wykreowane i realizowane w trakcie wydarzeń zorganizowanych specjalnie na potrzeby promowanych elementów”, to jest to doskonały środek także dla JST do przekazywania pożądaných.⁵⁴¹ Polega na

⁵³⁷ J. A. Meenaghan, *The Role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix*, International Journal of Advertising 1991 Vol. 10, No. 1, s. 39

⁵³⁸ D. Getz, *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford: Elsevier, 2007, s. 53

⁵³⁹ www.juliasilvers.com/embok.htm z dnia 29.07.2016

⁵⁴⁰ U. Kępcowska, *Marketing wydarzeń jako instrument działań promocyjnych gdańskiego samorządu*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 2017, zeszyt 12, nr 1 (styczeń-marzec), s.157

⁵⁴¹ mgr K. J. Barczyk, *Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane Aspekty Marketingu Terytorialnego, Zeszyty Naukowe 2011, nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług nr 75,

organizacji różnego rodzaju wydarzeń skierowanych zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. Wykorzystuje zarówno public relations, sprzedaż bezpośrednią i reklamę, a w praktyce są to różnego rodzaju imprezy muzyczne, koncerty, pokazy, degustacje, imprezy sportowe, rekreacyjne, wizualne, festiwale, happeningi, internetowe serwisy itp.⁵⁴² Decydując się na włączenie wydarzeń do koszyka działań marketingowych zasadne wydaje się zweryfikowanie, czy dany typ wydarzenia na pewno będzie docierać do pożądanej przez nas grupy odbiorców.

„Potencjalnymi korzyściami płynącymi z event marketingu mogą być:

- możliwości odwoływania się do różnych wartości oraz narzędzi,
- różnorodne i dowolne oddziaływanie na klienta,
- możliwość zaangażowania emocjonalnego wobec marki,
- interakcja – fizyczne zaangażowanie konsumenta w proces marketingowy,
- stworzenie bezpośredniego kontaktu z marką we wszystkich jej formach i elementach,
- możliwość bezpośredniej obserwacji reakcji na markę,
- możliwość podkreślenia niematerialnych elementów marki.”⁵⁴³

Znacznie bardziej efektywnym kreatorem rozpoznawalności może być cykliczna impreza, mająca miasto w nazwie. Przykłady zagraniczne są szczególnie znaczące, właśnie ze względu na dystans geograficzny. Edynburg to miasto nauki, zabytków i przemysłu, stolica Szkocji; na całym świecie kojarzy się jednak z Edinburgh International Festival. W okresie wakacyjnym festiwal przyciąga około dwóch milionów gości. To nie tylko owoc pomysłu na promocję, ale też konsekwentnej, ciężkiej pracy. Najbardziej znanymi przykładami w Polsce są: Opole, Sopot i Jarocin, zawdzięczające swoją markę festiwalom muzycznym, w różnych okresach mającym różną prasę, ale zawsze zapewniającym bardzo wysoką rozpoznawalność. Formalne i marketingowe powiązanie nazwy miasta z nazwą imprezy jest kluczowe dla budowy rozpoznawalności miasta. Miasto, które ma już wysoką rozpoznawalność, musi włożyć więcej pracy w wykorzystanie nawet najbardziej udanej imprezy.”⁵⁴⁴

s. 439-440, [za:] E. Ratusza, *Inwestycje w lojalność klienta*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2002, s. 54

⁵⁴² W. Grzegorzczak, *Zastosowanie niestandardowych koncepcji marketingu w strategiach marketingu międzynarodowego*, Przegląd Organizacji 2018 Nr 5 (940), ss. 34-40; www.przegladorganizacji.pl, s. 38

⁵⁴³ Ibidem, s. 441

⁵⁴⁴ M. Chrzęścik, *Strategiczne czynniki skuteczności wdrażanych strategii promocji w samorządowych jednostkach terytorialnych*, w: *Nowe trendy w zarządzaniu organizacjami*, A. Szpaderski, M. Chrzęścik (red.), Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, 2017, s. 73

„Interakcja z konsumentem to zresztą jeden z podstawowych celów niestandardowej komunikacji, w tym sensie ważny, że bezpośredni kontakt konsumenta z marką motywuje go do zakupu. (...) Do tego typu działań należy ponadto generowanie publicity. Ze względu na wartość informacji, które ze sobą niesie, nawet niewielkie wydarzenie może wygenerować publicity o wartości kilku milionów złotych.”⁵⁴⁵ Marketing wydarzeń stanowczo niesie duży potencjał dla samorządów w zakresie realizacji celów wizerunkowych i budowania tożsamości. Wydarzenia mogą służyć celom wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Z wydarzeniami wiąże się bezpośrednio sponsoring. JST często pozyskują do realizacji wydarzeń partnerów finansowych lub barterowych. W przypadku JST sponsoring wydarzeń przybiera formę mecenatu (zazwyczaj instytucjonalnego), choć coraz częściej – zwłaszcza duże ośrodki samorządowe – stają się sponsorami lub współorganizatorami dużych przedsięwzięć, przede wszystkim koncertów czy wydarzeń sportowych, które służą celom promocji zewnętrznej, ale i mogą być doskonałym narzędziem komunikacji marketingowej kierowanej do mieszkańców w celu budowania ich poczucia przynależności do wspólnoty samorządowej.

Nieodzownym podczas omawiania marketingu wydarzeń jest odniesienie się do, pojawiającego się od końca lat 90. XX wieku w literaturze, marketingu doświadczeń. Twórcy tego pojęcia zwracali szczególną uwagę na wszelkie punkty styku klienta, interesariusza o podłożu emocjonalnym i racjonalnym.⁵⁴⁶ Buduje on wartości na poziomie emocjonalnym, intelektualnym, fizycznym i duchowym. Kreuje zarówno wartości funkcjonalne, jak i symboliczne. Przez segmentację i analizę potrzeb klientów pozwala tworzyć wartości, na które jest zapotrzebowanie. (...) Głównym celem marketingu doświadczeń jest zapewnienie klientowi bezpośrednich doświadczeń związanych z marką,⁵⁴⁷ co już zupełnie eliminuje tradycyjne podejście oraz na pierwszym planie stawia dialog i niekonwencjonalność.⁵⁴⁸ „Przykładem marketingu doświadczeń implementowanego przez władze samorządowe jest Karta Łodzianina, gdzie oprócz Pakietu Mieszkańca odpowiednie grupy wiekowe mogą otrzymać Pakiet Seniora czy Pakiet Młodzi w Łodzi. (...) Program ten oddziałuje na emocje użytkowników, gdyż korzystający z Karty Łodzianina wspierają lokalne marki

⁵⁴⁵ N. Hatałska, *Nie tylko...*, s. 53

⁵⁴⁶ M. Boguszewicz-Kreft, *Marketing doświadczeń*, Marketing i Rynek, 7/2006, s. 10-13

⁵⁴⁷ P. Bartosz, *Marketing doświadczeń w budowaniu wartości dla klienta*, Organizacja i Zarządzanie, 2017, s. 7-10

⁵⁴⁸ Ibidem, s. 13

i przedsiębiorczość, budują związek partnerski z marką, jak również uzyskują satysfakcję materialną w postaci szeregu zniżek i upustów.”⁵⁴⁹

Kluczowe jest zatem, aby przygotowując plany komunikacji marketingowej dokonywać analizy miejsc kontaktu interesariuszy ze strukturami samorządowymi i podjąć próbę dopasowania narzędzia maksymalizującego satysfakcję z tego kontaktu. Należy mieć na uwadze, że działania z tego zakresu muszą być autentyczne, dobrowolne, nastawione na indywidualne doznanie, angażujące obie strony z wyraźną korzyścią dla klienta.⁵⁵⁰ Tym samym niezwykle istotny staje się standard zachowań i poziom umiejętności interpersonalnych personelu mającego bezpośredni kontakt z klientami, np. zespołów obsługi mieszkańców, obsługi infolinii, punktów rejestracji pojazdów czy pracowników sekretariatów, kancelarii. Jednak, nie chodzi już tylko o po prostu pozytywne doznania, ale o oczekiwane, świadomie planowane przez nadawcę doświadczenia interesariuszy.⁵⁵¹ Tym samym jest to de facto „koncentracja na sytuacji konsumpcyjnej, która stanowi problem decyzyjny konsumenta powstający w wyniku konieczności zrealizowania jakiejś potrzeby”.”⁵⁵²

„Doświadczenie klienta najczęściej przedstawiane jest w wymiarze rzeczywistym i dotyczy świadczenia usług. Należy jednak pamiętać, iż marketing doświadczeń to o wiele szersza koncepcja, która obejmuje dostarczanie konsumentowi wrażeń we wszystkich miejscach styku z marką lub produktem.”⁵⁵³

W kontakcie bezpośrednim z klientami dobrze przygotowani pracownicy, nie tylko obsługują klientów, ale rozwiązują jego problemy, wpływają na życie codzienne interesariusza, czy wręcz pomagają realizować ambicje.⁵⁵⁴ Przejście na taki sposób postrzegania obsługi mieszkańców samorządów terytorialnych jest wyzwaniem

⁵⁴⁹ J. Trippner-Hrabi, J. Chądzyński, Z. Przygodzki, *Marketing usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź: 2022; s. 213

⁵⁵⁰ P. Cheba, *Marketing doświadczeń a wizerunek marki Apple*, Com.press 3, s. 34, <https://compress.edu.pl/e-wydania/item/marketing-doswiadczen-a-wizerunek-marki-apple>

⁵⁵¹ L. Becker, E. Jaakkola, *Customer experience: fundamental premises and implications for research*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 48, 2020, pages 630–648

⁵⁵² M. Turniak, *Potencjał wykorzystania techniki reverse placement w marketingu terytorialnym*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVI, zeszyt 4, część I, ss. 29-43, w: *Strategia jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk 2015, s. 403-404

⁵⁵³ L. Delińska, *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, *Zarządzanie i Finanse*, Vol. 15, No. 1/2017, s. 85

⁵⁵⁴ S. Same, J. Larimo, *Marketing theory: experience marketing and experiential marketing*, 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” May 10-11, 2012, Vilnius, LITHUANIA; ISSN 2029-4441 print / ISSN 2029-929X online; ISBN 978-609-457-116-9 CD; doi:10.3846/bm.2012.063; <http://www.bm.vgtu.lt>

organizacyjnym, ale przede wszystkim intelektualnym, społecznym i wymaga systemowego podejścia w długim okresie.

Dokonując analizy zagadnienia wyłonić można kilka rodzajów doświadczeń konsumentkich:

- „doświadczenia rozrywkowe – konsumenci uczestniczą w nich biernie, chłonąc poprzez zmysły dane wydarzenie;
- doświadczenia edukacyjne – konsumenci uczestniczą w nich aktywnie, jednak więź z doświadczeniem ogranicza się do wnikliwej obserwacji i chłonięcia atmosfery danego wydarzenia;
- doświadczenia eskapistyczne – konsumenci uczestniczą w nich aktywnie, całkowicie zanurzając się w danym doświadczeniu;
- doświadczenia estetyczne – konsumenci uczestniczą w nich biernie, równocześnie zanurzając się w doznaniach.”⁵⁵⁵

Świadome i strategicznie ulokowane tworzenie odpowiednich okoliczności kontaktu interesariuszy samorządów z ich strukturami wykonawczymi, realizowane na wszystkich poziomach kontaktów, otwiera przed samorządami zupełnie nowy rozdział w podejściu do komunikacji marketingowej. Wszak nie chodzi już wyłącznie o budowanie standardów obsługi klientów, ale o tworzenie dobrych doświadczeń w połączeniu z innymi narzędziami, co istotnie przyczyniać się może do budowania dobrego wizerunku struktur samorządowych przez powstawanie silnych, pozytywnych więzi interesariuszy ze strukturami samorządowymi.

⁵⁵⁵ J. Brandys, *Marketing doświadczeń – założenia i perspektywy*, Zeszyt Naukowy.pl, Kraków, nr 41, 2016, s. 16

Rozdział IV. Komunikacja marketingowa JST w świetle badań własnych i analizy dostępnych materiałów badawczych

4.1. Cele i założenia badań empirycznych

Przeprowadzone studia literatury pozwoliły na zidentyfikowanie luki badawczej występującej w zakresie schematów komunikacji podmiotów publicznych w Polsce z otoczeniem marketingowym, ze szczególnym skoncentrowaniem na jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Luka badawcza obejmuje zarówno informacje (w zasadzie ich brak) na temat procesów przygotowywania działań marketingowych samorządów, opracowywania przez nie ewentualnych dokumentów strategicznych w tym zakresie, a także preferencji dotyczących stosowanych instrumentów i narzędzi komunikacji marketingowej realizowanej przez samorządy w stosunku do interesariuszy.

Aby ją wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą zaplanowano i przeprowadzono dwa badania empiryczne. Celem pierwszego było zilustrowanie etapów przygotowania, realizacji, monitorowania i ewaluacji, a także zintegrowania komunikacji marketingowej samorządów oraz zobrazowania funkcjonujących schematów komunikacji. Analiza wyników badań empirycznych miała umożliwić ujęcie w postaci modelu obrazującego proces zintegrowanej komunikacji marketingowej JST i zależności zachowań komunikacyjnych struktur samorządowych od modeli zarządczych. Model mógłby wspierać dostosowywanie działań marketingowych do specyfiki funkcjonowania danej jednostki samorządu z uwzględnieniem złożoności przedmiotu komunikacji jakim jest oferta samorządu.

Celem drugiego badania empirycznego było dokonanie analizy oczekiwanych przez mieszkańców sposobów komunikacji jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Miasta Gdańska. Zbadanie postaw i oczekiwań mieszkańców Gdańska, będącego miastem na prawach powiatu (gmina i powiat w jednym), pozwala wykazać trendy w zakresie konsumpcji mediów, oczekiwania co do form dostarczania informacji oraz gotowości do czynnego uczestniczenia w procesach komunikowania. Celem częściowym jest próba dokonania oceny deklarowanej gotowości do współzarządzania i zderzenia tego z faktycznie zrealizowanymi aktywnościami partycypacyjnymi mieszkańców.

Część badawcza zawiera opracowanie tych dwóch badań sondażowych, zrealizowanych w ramach przygotowywania dysertacji. Badanie sondażowe – kwestionariusz ankietowy skierowany do zarządzających komunikacją w strukturach samorządowych oraz badanie sondażowe przeprowadzone wśród mieszkańców Gdańska, które poprzedzono badaniem pilotażowym weryfikującym przygotowany kwestionariusz ankiety. Oba badania zrealizowane zostały w okresie od listopada 2021 do marca 2022 r.

Badania zobrazować miały również poziom wiedzy mieszkańców na temat odpowiedzialności władz miasta za poszczególne aspekty funkcjonowania samorządu; a także ewentualnie umożliwić wykazanie, czy procesy komunikacji powinny być realizowane w obszarach, za które dany samorząd nie odpowiada. Stanowiło to podstawę do opisanego *tożsamości postrzeganej JST*.

U podstaw prowadzonych badań leżał następujący problem badawczy: jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej w jednostkach samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji? Poszukując odpowiedzi na to pytanie sformułowano 7 pytań badawczych, przy czym odpowiedzi na nie poszukiwano zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w wynikach badania empirycznego. Zaś odpowiedzi na 5 z nich miały dostarczyć badania empiryczne.

W dysertacji postawione zostało 7 pytań badawczych, budowa kwestionariusza pozwala na uzyskanie wiedzy w następującym zakresie, choć w przypadku PB3 i PB7 odpowiedzi szukano również w literaturze przedmiotu:

PB1: Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?

PB3: Kto stanowi grupę odbiorców działań komunikacyjnych JST?

PB4: Jak wygląda proces budowy strategii i planów komunikacji w JST?

PB6: Jakie narzędzia faktycznie są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej?

PB7: Jak komunikacja marketingowa wspiera zarządzanie JST?

Przedmiotem badań są więc narzędzia komunikacji marketingowej wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania w działalności jednostek samorządu terytorialnego, uczestnicy procesu komunikacji oraz wszelkiego rodzaju uwarunkowania skutecznej komunikacji JST, co pozwoli na wypracowanie modelu. Już badania literatury wskazywały na związek schematów komunikacji samorządu z mieszkańcami z dominującym modelem zarządczym, realizowanym przez liderów samorządowych. Wskazane zostało wtedy, że koncepcja zarządcza *New Public Management (NPM)*

najpełniej odpowiada na wyzwania specyfiki funkcjonowania współczesnych samorządów. Zakłada ona jednak podjęcie przez jednostkę samorządu terytorialnego dużego wyzwania, związanego z włączaniem interesariuszy w procesy zarządzania samorządem, wykorzystując szeroką paletę narzędzi partycypacji. Pożądany poziom włączenia oraz zdolność do zarządzania siecią partycypacyjną koreluje z odpowiednio dobranymi narzędziami komunikacji; komunikacji interaktywnej, zindywidualizowanej i wielopłaszczyznowej. W komunikacji marketingowej JST powinny być wykorzystywane zróżnicowane narzędzia, odpowiadające zarówno specyfice działania samorządów, specyfice zagadnienia, ale przede wszystkim preferencji interesariuszy. Dobór narzędzi, ich adaptowalność oraz łatwość korzystania i docierania stanowią kluczowe wyzwanie, przekładają się nie tylko na skuteczność komunikacji, ale również na możliwości angażowania mieszkańców w sprawy samorządu. Bez skutecznego dotarcia z informacjami oraz bez sprawnego reagowania na komunikaty przychodzące nie będzie możliwe zbudowanie kultury partycypacji, która jest składową koncepcji NPM, komunikacyjnie najściślej skorelowaną z koncepcją Marketingu 4.0 (czy 5.0).

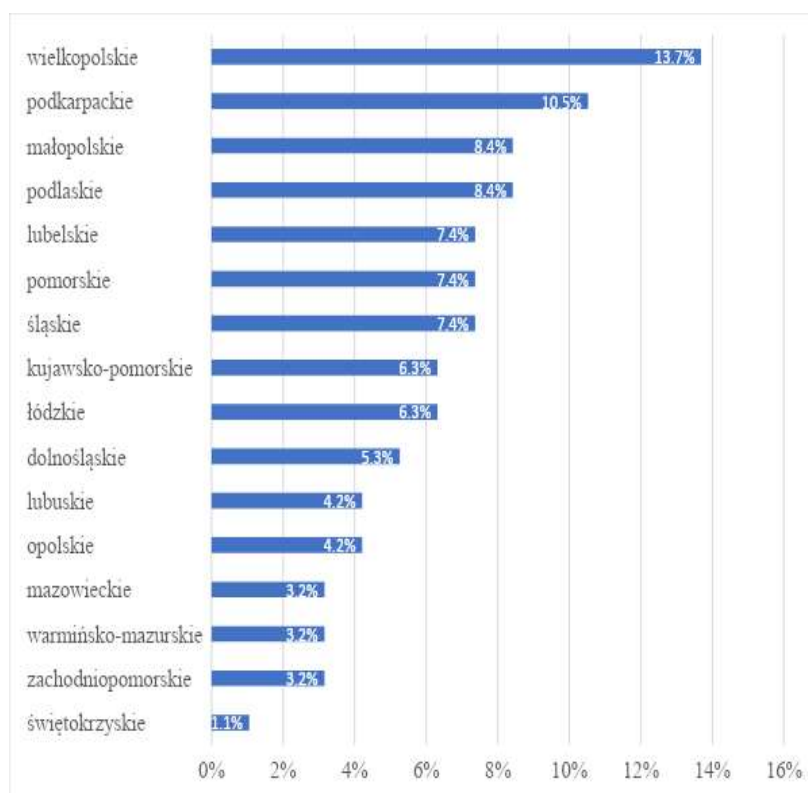
4.2. Badanie sondażowe jednostek samorządu terytorialnego w zakresie modelu komunikacji JST z interesariuszami

4.2.1. Charakterystyka grupy badawczej, zastosowane metody badawcze i podjęte problemy badawcze

W ramach badania podjęta została analiza prawdziwości tez i uzupełnienia luki badawczej przez ustalenie funkcji pełnionej przez komunikację marketingową w działalności JST z punktu widzenia zarządzających strukturami samorządowymi (PB1), jakie są uwarunkowania dla podejmowania działań komunikacji marketingowej przez JST (PB2) oraz kto w opinii respondentów stanowi grupę odbiorców działań komunikacyjnych JST, czy w ogóle dokonywana jest segmentacja odbiorców usług i komunikacji samorządu (PB3). Badanych zapytano również jak wygląda proces budowy strategii i planów komunikacji w JST (PB4) oraz jakie narzędzia są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej (PB6). Badanie miało dać również obraz tego, jak komunikacja marketingowa wspiera zarządzanie JST objętych badaniem (PB7).

Badanie zostało przeprowadzone wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego i objęło zasięgiem reprezentantów samorządów zlokalizowanych we wszystkich szesnastu województwach podziału administracyjnego Polski. Odsetek respondentów w podziale na reprezentowane województwo przedstawia się następująco: wielkopolskie (13,7%), podkarpackie (10,5%), małopolskie (8,4%), podlaskie (8,4%), lubelskie (7,4%), pomorskie (7,4%), śląskie (7,4%), kujawsko-pomorskie (6,3%), łódzkie (6,3%), dolnośląskie (5,3%), lubuskie (4,2%), opolskie (4,2%), mazowieckie (3,2%), warmińsko-mazurskie (3,2%), zachodniopomorskie (3,2%) oraz świętokrzyskie (1,1%) – zob. wykres 1.

Wykres 1. Respondenci w podziale na reprezentowane województwo



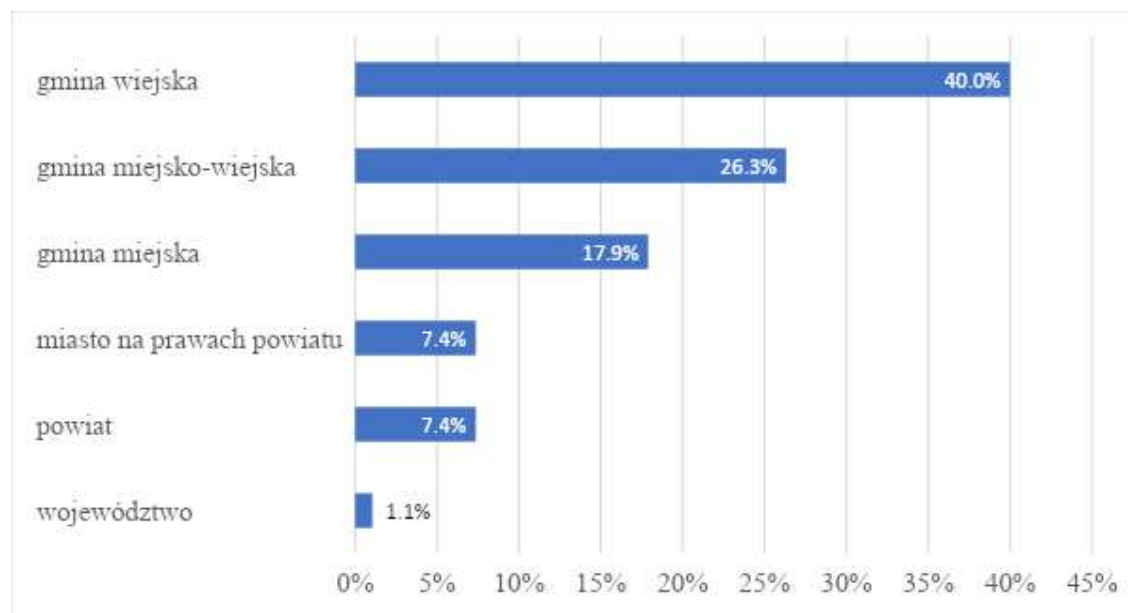
N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego biorący udział w badaniu reprezentowali wszystkie szczeble podstawowego podziału administracyjnego kraju. Obecny trójstopniowy podział administracyjny obowiązuje w Polsce od 1 stycznia 1999 roku. Struktura respondentów w podziale na reprezentowane jednostki samorządu terytorialnego przedstawia się następująco: gmina wiejska (40%), gmina miejsko-wiejska

(26,3%), gmina miejska (17,9%), miasto na prawach powiatu (7,4%), powiat (7,4%), województwo (1,1%). Wyniki zostały przedstawione na wykresie 2.

Wykres 2. Respondenci w podziale na rodzaj reprezentowanej jednostki samorządu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

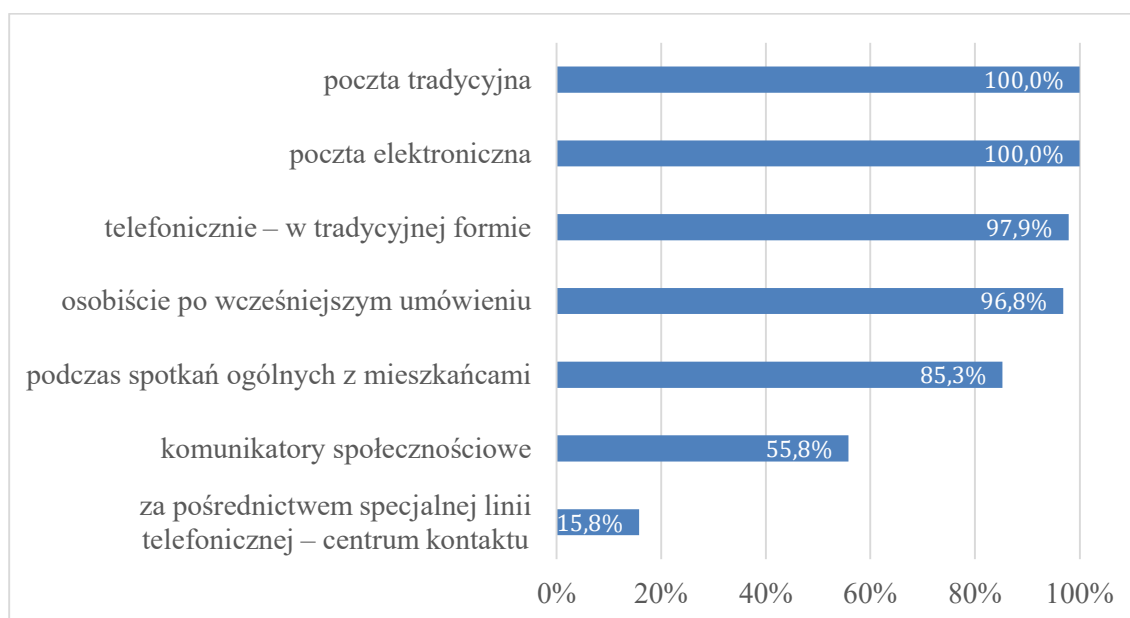
Struktura badanych podmiotów jest zróżnicowana i w sposób stosunkowo wiarygodny odwzorowuje proporcje poszczególnych typów jednostek samorządu terytorialnego. Ankieta została skierowana do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego w Polsce na wszystkich poziomach ustawowych (gmina, powiat, województwo) – odpowiedź zwrotna w postaci wypełnionego kwestionariusza na poziomie 95.

4.2.2. Prezentacja wyników badania sondażowego jednostek samorządu terytorialnego w zakresie modelu komunikacji JST z interesariuszami

We wszystkich reprezentowanych samorządach istnieje możliwość kontaktu z osobami zarządzającymi poszczególnymi jednostkami z wykorzystaniem zarówno poczty tradycyjnej (100%), jak i poczty elektronicznej (100%). W relatywnie równie wysokim stopniu kontakt z kadrami zarządczą w tych jednostkach możliwy jest także dzięki bezpośredniej rozmowie telefonicznej (97,9%) oraz przez osobiste spotkanie, po wcześniejszym umówieniu wizyty (96,8%). Istotną możliwość nawiązania kontaktu z osobami na poziomie głównego kierownictwa samorządów zapewniają publiczne

spotkania dedykowane mieszkańcom (85,3%). Ważnym kanałem kontaktu są również komunikatory społecznościowe (55,8%) umożliwiające interaktywny dialog wykorzystujący internetowe i mobilne rozwiązania technologiczne. Ze wskazań respondentów wynika, że możliwość kontaktu z osobami zarządzającymi poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego za pośrednictwem specjalnej linii telefonicznej – centrum kontaktu, jest wyraźnie ograniczony (15,8%). Poziom ten należy jednak odnieść do struktury reprezentowanych przez respondentów jednostek samorządu terytorialnego z przewagą gmin wiejskich oraz miejsko-wiejskich. Kanały wykorzystywane do komunikacji z władzami samorządowymi zostały przedstawione na wykresie 3.

Wykres 3. Możliwości kontaktu z osobami zarządzającymi jednostką samorządu terytorialnego



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Należy założyć, że działania komunikacyjno-promocyjne, będące elementem wspierającym procesy zarządzania i rozwoju JST, stają się obecnie niezwykle istotnym wymiarem funkcjonowania samorządów. W celu zweryfikowania tego założenia respondenci zostali poproszeni o ocenę (skala pięciostopniowa, gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) do jakich grup adresatów kierowane są komunikacyjno-promocyjne reprezentowanych przez nich samorządów. Badani swoje oceny odnosili do następujących grup adresatów:

- mieszkańców jako całości zbiorowości,

- radnych swojej jednostki samorządu terytorialnego,
- polityków krajowych,
- turystów,
- inwestorów zewnętrznych,
- miejscowych przedsiębiorców,
- przedstawicieli kościoła/kościół,
- konkretnych grupy społecznych, np. nauczycieli,
- osób samotnych, seniorów,
- pracowników jednostek podległych urzędowi,
- pracowników urzędu/urzędników.

Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 44 w załączniku do dysertacji.

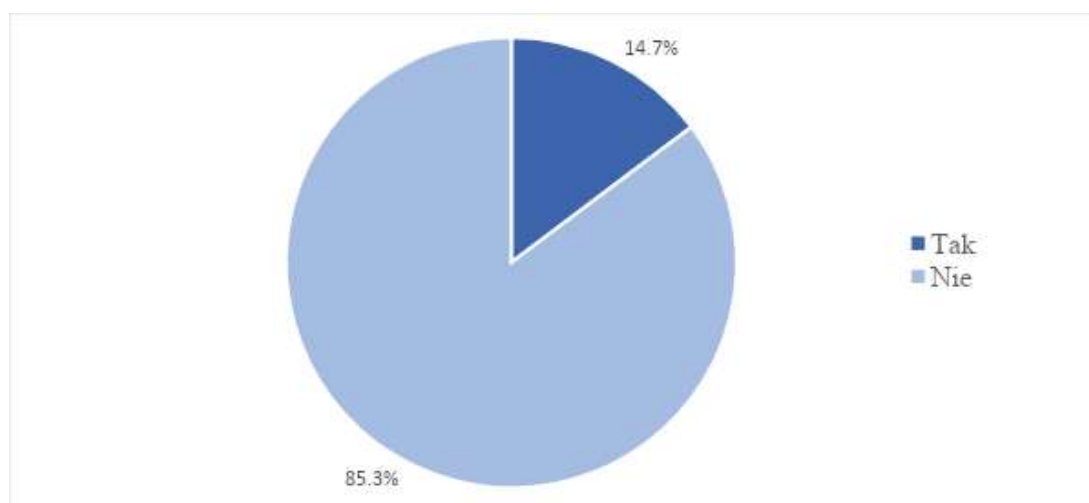
Kluczową grupą adresatów działań komunikacyjno-promocyjnych dla samorządów stanowią ich mieszkańcy, rozumiani jako ogół społeczeństwa zamieszkujący daną jednostkę terytorialną (85,3%). Kolejną grupę adresatów stanowią radni danej jednostki samorządu terytorialnego (49,5%). Do obu grup działania komunikacyjno-promocyjne kierowane są z najwyższą częstotliwością. Niemniej istotną grupą są pracownicy jednostek podległych urzędowi (48,4%), konkretne grupy społeczne, np. nauczyciele, osoby samotne, seniorzy (43,2%) oraz miejscowi przedsiębiorcy (40%). Procesy komunikacyjne w odniesieniu do tych grup odbywa się z niemal najwyższą możliwą częstotliwością (4). W dalszej kolejności komunikacja prowadzona była z następującymi grupami adresatów: pracownicy urzędu/urzędnicy (38,9%, ex aequo przy częstotliwości 5 i 4), politycy krajowi (36,8%, częstotliwość 2), przedstawiciele kościoła/kościół (35,8%, częstotliwość 3). Wśród analizowanych grup stosunkowo najniższy udział w zakresie adresatów działań komunikacyjno-promocyjnych samorządów stanowią w równej mierze turyści (31,6%) i inwestorzy zewnętrzni (31,6%). Różnica pomiędzy tymi dwiema grupami zauważalna jest, choć w nieznacznym stopniu, na poziomie częstotliwości prowadzonych przez JST działań komunikacyjno-promocyjnych, mieszczących się jednak w najwyższych możliwych przedziałach ocenach. Jest to odpowiednio turyści (5) i inwestorzy zewnętrzni (4).

W zdecydowanej większości (85,3%) respondenci wskazali, że działania komunikacyjno-promocyjne reprezentowanych przez nich jednostek samorządu terytorialnego ograniczają się do wyżej wymienionych grup adresatów, w tym przede

wszystkim mieszkańcom. Jedynie część samorządów, w opinii swoich przedstawicieli, działania komunikacyjno-promocyjne ogniskuje również na innych grupach adresatów funkcjonujących w społeczeństwie (14,7%). Odpowiedzi przedstawione przez respondentów zostały zobrazowane na wykresie 4.

Według wskazań respondentów do innych grup adresatów, do których kierowane są działania komunikacyjno-promocyjne jednostek samorządu terytorialnego należą głównie mieszkańcy i władze sąsiednich lub partnerskich samorządów. Ponadto jako odrębne grupy adresatów wskazano także instytucje, w tym organizacje pozarządowe takie jak fundacje i stowarzyszenia oraz lokalne organizacje turystyczne. Wśród innych grup, na które skierowane są działania z zakresu komunikacji i promocji prowadzonej przez samorządy wymienione zostały również media.

Wykres 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Czy swoje działania komunikacyjno-promocyjne jako JST kierujecie Państwo do innych niż wyżej wymienione grup?*



N-95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wydawałoby się, że wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym działania komunikacji marketingowej coraz częściej mogą być postrzegane jako istotny czynnik wspierający procesy rozwojowe i zarządcze zachodzące w ramach samorządu terytorialnego. W celu zweryfikowania tej obserwacji respondenci zostali poproszeni o ocenę (skala pięciostopniowa, gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) na czym polegają działania marketingowe realizowane przez reprezentowane przez nich JST. Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów działań:

- informowania o bieżących działaniach samorządu,

- budowania wizerunku turystycznego,
- akwizycji inwestorów,
- promocji miejsca przez organizację wydarzeń wewnętrznych i zewnętrznych,
- odpowiadania na zapytania mediów i instytucji,
- podejmowania dialogu z różnymi grupami interesariuszy
- zbierania pomysłów, sugestii czy wskazówek,
- podejmowania działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych,
- realizowania akcji społecznych, np. ekologicznych.

Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 46 – załącznik do dysertacji.

Wyniki badania wyraźnie wykazują, że działania marketingowe prowadzone przez badane samorzady polegają przede wszystkim na informowaniu o bieżących działaniach samorządu (76,8%). Z taką samą najwyższą częstotliwością (5) prowadzone są działania w zakresie promocji miejsca, poprzez organizację wydarzeń wewnętrznych i zewnętrznych (52,6%) oraz przygotowywanie odpowiedzi na zapytania ze strony mediów i instytucji (42,1%). Niewiele rzadziej (4) realizowane są akcje społeczne, np. o charakterze ekologicznym (42,1%). W dalszej kolejności działania marketingowe skupiają się na budowaniu wizerunku turystycznego (41,1%) i podejmowaniu działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych (41,1%). Działania te prowadzone są z jednakowo wysoką częstotliwością (4). Marketing w zakresie akwizycji inwestorów (36,8%) jest prowadzony ponad dwukrotnie rzadziej niż najczęściej prowadzona grupa działań marketingowych polegająca na informowaniu o bieżących działaniach samorządu. Inicjatywy skoncentrowane na aktywizacji inwestorów są jednocześnie prowadzone z przeciętną częstotliwością (3). W najmniejszym stopniu samorzady realizują działania marketingowe polegające na podejmowaniu dialogu z różnymi grupami interesariuszy – zbieranie pomysłów, sugestii czy wskazówek (31,6%). Stopień częstotliwości prowadzenia tego typu działań (ex aequo przy częstotliwości 3 i 4) bywa jednak wyższy, aniżeli inicjatyw kierowanych wyłącznie do środowiska inwestorów.

Poza określeniem grupy docelowej, sformułowaniem odpowiedniego przekazu, a także wyborem jego formy, należy określić także odpowiednie kanały służące komunikacji z otoczeniem. Respondenci również w tym przypadku zostali poproszeni o wykorzystanie pięciostopniowej skali (gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) do oceny

sposobów, z wykorzystaniem których promowany jest samorząd, do którego przynależą.

Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów instrumentów promocyjnych:

- reklama w mediach tradycyjnych (radio, TV, prasa),
- organizacja wydarzeń (koncerty, pikniki, konferencje itp.),
- *city placement* (wykupowanie występowania miejscowości w programie czy innej produkcji TV lub internetowej),
- reklama zewnętrzna (billboardy, citlighty, słupy ogłoszeniowe),
- działania reklamowe w Internecie,
- materiały reklamowe w przestrzeni publicznej – np. standy, loterie i konkursy dla mieszkańców lub turystów,
- zagraniczne misje gospodarcze,
- produkcja gadżetów i publikacji specjalnych do rozdawania,
- prowadzenie kont w mediach społecznościowych,
- udział w targach czy wystawach,
- konferencje prasowe/briefingi,
- prowadzenie www,
- wydawnictwa promocyjne,
- poradniki/przewodniki dla mieszkańców.

Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 19.

Pomimo znaczących różnic co do stosowanych narzędzi, według osądu respondentów, niekwestionowanie najpopularniejszym sposobem promocji JST jest prowadzenie stron internetowych. Jest to instrument wykorzystywany w największym odsetku spośród badanych samorządów (81,1%) z najwyższą częstotliwością (5). Co ciekawe w przeważającej części JST wchodzących w skład grupy badawczej nigdy (1) nie są organizowane zagraniczne misje gospodarcze (58,9%). Poza stronami internetowymi samorzady w znacznym stopniu zaangażowane są w prowadzenie kont w mediach społecznościowych (53,7%), co robią z najwyższą częstotliwością (5). Blisko połowa JST (46,3%) stawia na organizację wydarzeń (koncerty, pikniki, konferencje itp.), które odbywają się bardzo często (5).

Tabela 19. Sposoby promowania samorządów (W jaki sposób promowane jest Państwa JST?)

Rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 nigdy	2	3	4	5 bardzo często	
reklama w mediach tradycyjnych (radio, TV, prasa)	2,1%	23,2%	18,9%	26,3%	29,5%	100%
	2	22	18	25	28	n=95
organizacja wydarzeń (koncerty, pikniki, konferencje itp.)	1,1%	2,1%	17,9%	32,6%	46,3%	100%
	1	2	17	31	44	n=95
city placement (wykupowanie występowania miejsowości w programie czy innej produkcji TV lub internetowej)	36,8%	37,9%	8,4%	9,5%	7,4%	100%
	35	36	8	9	7	n=95
reklama zewnętrzna (billboardy, citilighty, słupy ogłoszeniowe)	16,8%	33,7%	24,2%	11,6%	13,7%	100%
	16	32	23	11	13	n=95
działania reklamowe w Internecie	6,3%	18,9%	10,5%	29,5%	34,7%	100%
	6	18	10	28	33	n=95
materiały reklamowe w przestrzeni publicznej – np. standy	17,9%	28,4%	24,2%	14,7%	14,7%	100%
	17	27	23	14	14	n=95
loterie i konkursy dla mieszkańców lub turystów	26,3%	41,1%	15,8%	10,5%	6,3%	100%
	25	39	15	10	6	n=95
zagraniczne misje gospodarcze	58,9%	25,3%	8,4%	5,3%	2,1%	100%
	56	24	8	5	2	n=95
produkcja gadżetów i publikacji specjalnych do rozdawania	4,2%	12,6%	29,5%	20,0%	33,7%	100%
	4	12	28	19	32	n=95
prowadzenie kont w mediach społecznościowych	5,3%	5,3%	15,8%	20,0%	53,7%	100%
	5	5	15	19	51	n=95
udział w targach czy wystawach	16,8%	33,7%	21,1%	20,0%	8,4%	100%
	16	32	20	19	8	n=95
konferencje prasowe/briefingi	28,4%	23,2%	20,0%	12,6%	15,8%	100%
	27	22	19	12	15	n=95
prowadzenie www	1,1%	1,1%	4,2%	12,6%	81,1%	100%
	1	1	4	12	77	n=95
wydawnictwa promocyjne	4,2%	11,6%	24,2%	25,3%	34,7%	100%
	4	11	23	24	33	n=95
poradniki/przewodniki dla mieszkańców	10,5%	10,5%	29,5%	27,4%	22,1%	100%
		10	28	26	21	n=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wśród samorządów wyraźnie negatywny stosunek zauważalny jest odnośnie wykorzystania instrumentów promocji takich jak loterie i konkursy dla mieszkańców lub turystów oraz *city placement* (wykupowanie występowania miejscowości w programie czy innej produkcji TV lub internetowej). Odpowiednio 41,1% i 37,9% podmiotów samorządowych nie realizuje ich prawie nigdy (2). W przypadku *city placement* może być to uzasadnione wielkością budżetów, które nie pozwalają na tak kosztowne narzędzia. Jednakże, w przypadku konkursów czy loterii jest to raczej niezrozumienie lub

nieświadomość przydatności takiego narzędzia. Są one adaptowalne praktycznie do każdych warunków terytorialnych i budżetowych, stanowiąc efektywne narzędzie budowania wizerunku, opartego na relacjach i poczuciu tożsamości lokalnej.

Z kolei do instrumentów wykorzystywanych z bardzo wysoką częstotliwością (5) choć w zauważalnie mniejszej grupie samorządów są *ex aequo* działania reklamowe w Internecie oraz przygotowanie wydawnictw promocyjnych (po 34,7%). Równie często (5) samorzady do promocji wykorzystują produkcję gadżetów i publikacji specjalnych do rozdawania (33,7%). Jednocześnie taki sam odsetek JST prawie nigdy (2) w celach promocyjnych nie wykorzystuje reklamy zewnętrznej (billboardy, *citlighty*, słupy ogłoszeniowe), a także nie decyduje się na udziału w targach czy wystawach (po 33,7%). W dalszej kolejności promocja samorządów prowadzona jest bardzo często (5) przez reklamę w mediach tradycyjnych (radio, TV, prasa) (29,5%), a taki sam odsetek (29,5%) JST wydaje poradniki/przewodniki dla mieszkańców, robi to jednak z niższą częstotliwością (3). Negatywne opinie przeważają w stosunku do wykorzystania instrumentów takich jak konferencje prasowe/briefingi oraz materiały reklamowe w przestrzeni publicznej – np. standy. W przeważającej grupie samorządów nie są one stosowane w ogóle lub prawie nigdy (po 28,4%, z częstotliwością odpowiednio 1 i 2).

Respondenci w pięciostopniowej skali (gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) mieli okazję odnieść się do typu imprez o charakterze promocyjnym organizowanych przez ich samorzady. Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów wydarzeń promocyjnych: imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp., imprezy masowe – sportowe, festyny i pikniki dla mieszkańców, dni sąsiada, debaty, amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne, spotkania w instytucjach kultury, konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe, targi branżowe, duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 20.

Wydarzenie w formule dni sąsiada nie jest organizowane nigdy (1) przez znaczną większość JST (63,2%). Podobna sytuacja dotyczy targów branżowych, które nie są organizowane nigdy (1) w niemal połowie samorządów (49,5%). Należy zauważyć, że głosy na temat pozostałych analizowanych typów wydarzeń o charakterze promocyjnym organizowanych przez samorzady rozkładają się wyjątkowo równomiernie, w średnich przedziałach procentowych wynoszących od 29,5% do 38,9%, na tle innych odpowiedzi przekazanych przez respondentów badania. Różnią się one między sobą jednak w wyraźny sposób podaną przez respondentów częstotliwością. I tak kolejny mało

popularny typ wydarzeń stanowią debaty (38,9%), które nie są organizowane przez badane samorządy prawie nigdy (2).

Tabela 20. Wydarzenia promocyjne organizowane przez JST (Jakiego typu wydarzenia o charakterze promocyjnym organizowane są przez Państwa samorząd?)

Rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 nigdy	2	3	4	5 bardzo często	
imprezy masowe - kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp.	4,2%	5,3%	22,1%	34,7%	33,7%	100%
	4	5	21	33	32	n=95
imprezy masowe - sportowe	6,3%	10,5%	25,3%	29,5%	28,4%	100%
	6	10	24	28	27	n=95
festyny i pikniki dla mieszkańców	0,0%	4,2%	26,3%	34,7%	34,7%	100%
	0	4	25	33	33	n=95
dni sąsiada	63,2%	21,1%	6,3%	4,2%	5,3%	100%
	60	20	6	4	5	n=95
debaty	34,7%	38,9%	18,9%	3,2%	4,2%	100%
	33	37	18	3	4	n=95
amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne	5,3%	17,9%	23,2%	37,9%	15,8%	100%
	5	17	22	36	15	n=95
spotkania w instytucjach kultury	1,1%	7,4%	24,2%	31,6%	35,8%	100%
	1	7	23	30	34	n=95
konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe	23,2%	36,8%	20,0%	9,5%	10,5%	100%
	22	35	19	9	10	n=95
targi branżowe	49,5%	27,4%	8,4%	8,4%	6,3%	100%
	47	26	8	8	6	n=95
duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda	35,8%	24,2%	11,6%	20,0%	8,4%	100%
	34	23	11	19	8	n=95

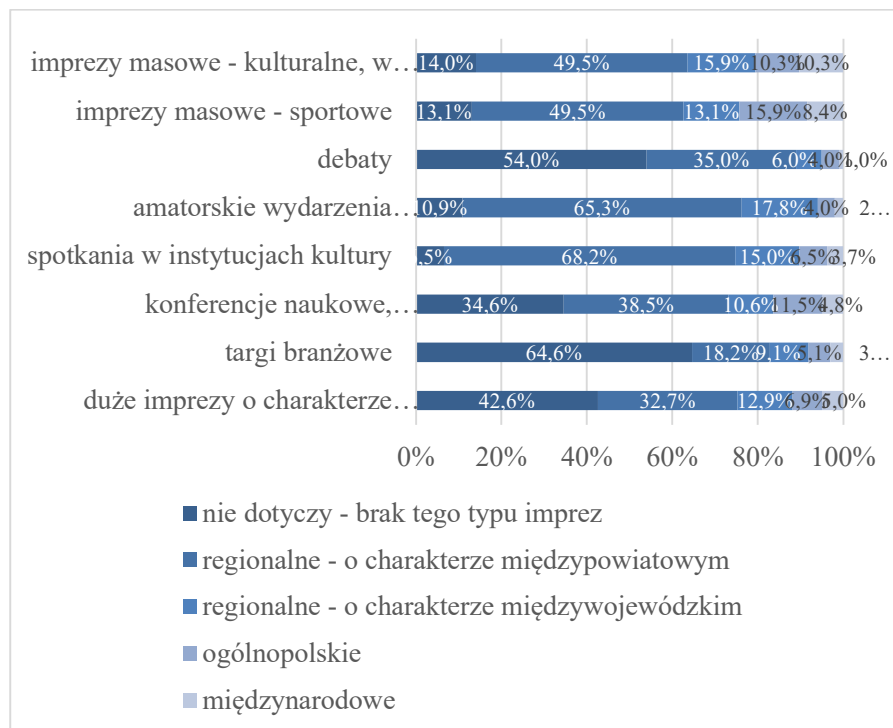
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Natomiast z wyraźnie wyższą częstotliwością (4) odbywają się amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne (37,9%). Jest to jeden z dwóch najczęściej przeprowadzanych typów wydarzeń o charakterze promocyjnym w badanych JST. Samorządy są natomiast wyraźnie rzadko (2), obok debat, gospodarzami konferencji naukowych, szkoleniowych czy branżowych (36,8%). Jednakże następnym, obok amatorskich imprez sportowo-rekreacyjnych, chętnie organizowanym typem wydarzeń o charakterze promocyjnym są spotkania w instytucjach kultury (35,8%). Spotkania te realizowane są w odrobinę mniejszym stopniu, za to z większą częstotliwością (5). Negatywne opinie respondenci wyrazili ponadto co do organizowania dużych imprez o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda. Nie odbywają się one nigdy (1) w ponad

jednej trzeciej samorządów (35,8%). Niemniej jednak kolejnymi chętnie organizowanymi przez JTS imprezami są festyny i pikniki dla mieszkańców (34,7%, ex aequo przy częstotliwości 5 i 4) oraz imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp. (34,7%, częstotliwość 4).

Po rozpoznaniu typów wydarzeń o charakterze promocyjnym organizowanych przez samorzady przystąpiono do identyfikacji ich skali, odpowiadającej zasięgowi oddziaływania terytorialnego danego typu wydarzenia. Respondenci w pięciostopniowej skali ocen mieli możliwość określenia wymiaru przestrzennego na jaki wpływa dany typ wydarzeń. Skala ocen obejmowała sformułowania takie jak: nie dotyczy – brak tego typu imprez, regionalne – o charakterze międzypowiatowym, regionalne – o charakterze międzywojewódzkim, ogólnopolskie i międzynarodowe. Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów wydarzeń promocyjnych: imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp., imprezy masowe – sportowe, festyny i pikniki dla mieszkańców, dni sąsiada, debaty, amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne, spotkania w instytucjach kultury, konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe, targi branżowe, duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 5.

Wykres 5. Zasięg oddziaływania wydarzeń organizowanych przez JST (Jaka jest skala wydarzeń wskazanych na poniższej liście, prowadzona przez Państwa samorząd?)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Spośród wszystkich organizowanych typów imprez największym udziałem cechują się wydarzenia w skali regionalnej – o charakterze międzypowiatowym. Wydarzenia w pozostałej skali, niezależnie od ich typu, organizowane są dużo rzadziej. Zdecydowanie najmniej w każdej z kategorii odbywa się imprez o zasięgu międzynarodowym.

Wśród wydarzeń regionalnych – o charakterze międzypowiatowym dominują spotkania w instytucjach kultury (68,2%) i amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne (65,3%). Następnie *ex aequo* plasują się imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp. oraz imprezy masowe – sportowe (po 49,5%). W dalszej kolejności są to konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe (38,5%), debaty (35%), duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda (32,7%) oraz targi branżowe (18,2%).

Wydarzenia regionalne – o charakterze międzywojewódzkim stanowią następną najczęstszą skalę organizowanych imprez. Wśród wydarzeń o takim zasięgu najczęściej samorządy są gospodarzem amatorskich wydarzeń sportowo-rekreacyjne (17,8%), imprez masowych – kulturalnych, w tym historycznych, koncertów, festiwali itp. (15,9%), spotkań w instytucjach kultury (15%), imprez masowych – sportowych (13,1%), dużych imprez o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda (12,9%), konferencji naukowych, szkoleniowych, branżowych (10,6%), targów branżowych (9,1%) oraz debat (6%).

W ujęciu ogólnym za wydarzeniami regionalnymi – o charakterze międzywojewódzkim plasują się wydarzenia o zasięgu ogólnopolskim. Do najczęściej przeprowadzanych imprez w tej kategorii oddziaływania należą imprezy masowe – sportowe (15,9%), konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe (11,5%), imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp. (10,3%), duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda (6,9%), spotkania w instytucjach kultury (6,5%), targi branżowe (5,1%) oraz *ex aequo* debaty i amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne (po 4%).

Ze względu na skalę oddziaływania imprezy międzynarodowe należą do najmniej licznie organizowanych wydarzeń. Wśród wydarzeń międzynarodowych dominują imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp. (10,3%), imprezy masowe – sportowe (8,4%), duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda (5%), konferencje naukowe, szkoleniowe, branżowe (4,8%), spotkania

w instytucjach kultury (3,7%), targi branżowe (3%), amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne (2%) oraz debaty (1%).

W uzyskanych wynikach badania zachodzi wyraźna korelacja w odpowiedziach respondentów z pytaniem poprzednim odnośnie typu wydarzeń, które nie są realizowane przez JST (nie dotyczy – brak tego typu imprez). Są to przede wszystkim targi branżowe (64,6%), debaty (54%), a także duże imprezy o charakterze kupieckim, np. jarmark, giełda (42,6%) oraz konferencje naukowe, szkoleniowe i branżowe (34,6%). W mniejszym stopniu samorządy nie są organizatorem wydarzeń takich jak imprezy masowe – kulturalne, w tym historyczne, koncerty, festiwale itp. (14%), imprezy masowe – sportowe (13,1%), amatorskie wydarzenia sportowo-rekreacyjne (10,9%) czy spotkania w instytucjach kultury (6,5%).

Wraz ze zjawiskami takimi jak rosnąca konkurencja czy postęp technologiczny zmianie podlegają również między innymi narzędzia wykorzystywane do działań komunikacyjno-promocyjnych. Nabierają one często nowego, bardziej kreatywnego i innowacyjnego wymiaru. Tendencja ta zauważalna jest w przestrzeni marketingowej i może dotyczyć również JST. Respondentów poproszono zatem o ocenę (skala pięciostopniowa, gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) z jakich niestandardowych narzędzi korzystają realizując działania komunikacyjno-promocyjne w samorządach. Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów instrumentów:

- prowadzenie blogów tematycznych, blogów o miejscu czy wideoblogów,
- systemowe wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych (SMS) lub MMS do mieszkańców,
- korzystanie z własnych aplikacji mobilnych, np. turystycznej,
- akcje komunikacyjne z wykorzystaniem tzw. QR kodów,
- działania oparte o wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości,
- prowadzenie centrów kontaktu,
- wykorzystanie reklamy w grach komputerowych lub tworzenie własnych gier,
- wysyłanie informacji pocztą elektroniczną w postaci tzw. newslettera,
- umieszczanie reklam, komunikatów w nietypowych miejscach lub nietypowej formie – ambient marketing,
- korzystanie z reklamy na profilach mediów społecznościowych, np. Facebook, Twitter czy Instagram,

- produkcja filmów promocyjnych,
- prowadzenie transmisji on-line z wydarzeń lub występów, organizowanie czatów władz z mieszkańcami,
- prowadzenie dyskusji w mediach społecznościowych.

Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 21.

W świetle uzyskanych odpowiedzi należy sformułować wniosek, iż przeważająca część niestandardowych narzędzi służących komunikacji i promocji nie jest wykorzystywana przez samorzady objęte badaniem. Do trzech najmniej popularnych wśród JST narzędzi należy wykorzystanie reklamy w grach komputerowych lub tworzenie własnych gier, organizowanie czatów władz z mieszkańcami oraz prowadzenie blogów tematycznych, blogów o miejscu czy wideoblogów. Z tych rozwiązań nie korzysta odpowiednio 85,3%, 73,4% oraz 72,3% samorządów. W przypadku mniejszych jednostek samorządowych wynika to nie tylko z braku odpowiednich zasobów ludzkich, czy traktowania komunikacji marketingowej jako dodatkowego zadania dla personelu zajmującego się innymi zagadnieniami, ale przede wszystkim możliwości budżetowych. Co więcej, jako że ww. narzędzia docierają do węższych grup interesariuszy, a dany samorząd nie dokonuje segmentacji, to nie jest dostrzegana potrzeba, aż tak detalicznego podejścia. Inaczej mogłoby wyglądać w dużych jednostkach samorządu terytorialnego, zwłaszcza dużych jednostkach miejskich, co wymagałoby pogłębienia badania.

Silną stroną samorządów nie jest również wdrażanie działań opartych o wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości, prowadzenie centrów kontaktu, a także umieszczanie reklam czy komunikatów w nietypowych miejscach lub nietypowej formie – ambient marketing. Działań tych nie stosuje odpowiednio 69,5%, 69,1% oraz 63,2% JST. O tyle, i ile niestosowanie wirtualnej rzeczywistości czy ambient marketingu, nie jest aż tak zaskakujące, o tyle tak niski odsetek JST tworzących własne centra kontaktu może już zastanawiać. Centra kontaktu są domeną dużych struktur samorządowych, choć w przypadku powiatów skupiających mieszkańców z większego obszaru terytorialnego, mogłoby odpowiedzieć na potrzeby społeczności lokalnej. Dodatkowo, takie centra mogą być prowadzone w formule międzysamorządowej.

Tabela 21. Niestandardowe narzędzia komunikacyjno-promocyjne wykorzystywane przez JST (Realizując działania komunikacyjno-promocyjne korzystacie Państwo z narzędzi niestandardowych?)

Rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 nigdy	2	3	4	5 bardzo często	
prorowadzenie blogów tematycznych, blogów o miejscu czy wideoblogów	2,3%	4,9%	8,5%	3,2%	1,1%	100%
	68	14	8	3	1	n=94
systemowe wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych (SMS) lub MMS do mieszkańców	34,7%	21,1%	12,6%	11,6%	20,0%	100%
	33	20	12	11	19	n=95
korzystanie z własnych aplikacji mobilnych, np. turystycznej	55,3%	14,9%	10,6%	7,4%	11,7%	100%
	52	14	10	7	11	n=94
akcje komunikacyjne z wykorzystaniem tzw. QR kodów	54,3%	20,2%	11,7%	10,6%	3,2%	100%
	51	19	11	10	3	n=94
działania oparte o wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości	69,5%	14,7%	3,2%	8,4%	4,2%	100%
	66	14	3	8	4	n=95
prorowadzenie centrów kontaktu	69,1%	12,8%	7,4%	6,4%	4,3%	100%
	65	12	7	6	4	n=94
wykorzystanie reklamy w grach komputerowych lub tworzenie własnych gier	85,3%	8,4%	4,2%	1,1%	1,1%	100%
	81	8	4	1	1	n=95
wysyłanie informacji pocztą elektroniczną w postaci tzw. newslettera	58,9%	18,9%	8,4%	4,2%	9,5%	100%
	56	18	8	4	9	n=95
umieszczanie reklam, komunikatów w nietypowych miejscach lub nietypowej formie – ambient marketing	63,2%	24,2%	8,4%	2,1%	2,1%	100%
	60	23	8	2	2	n=95
korzystanie z reklamy na profilach mediów społecznościowych, np. Facebook, Twitter czy Instagram	25,5%	11,7%	19,1%	23,4%	20,2%	100%
	24	11	18	22	19	n=94
produkcja filmów promocyjnych	21,1%	24,2%	20,0%	16,8%	17,9%	100%
	20	23	19	16	17	n=95
prorowadzenie transmisji on-line z wydarzeń lub występów	17,0%	24,5%	24,5%	13,8%	20,2%	100%
	16	23	23	13	19	n=94
organizowanie czatów władz z mieszkańcami	73,4%	12,8%	8,5%	2,1%	3,2%	100%
	69	12	8	2	3	n=94
prorowadzenie dyskusji w mediach społecznościowych	45,3%	21,1%	17,9%	5,3%	10,5%	100%
	43	20	17	5	10	n=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Z wysyłania informacji pocztą elektroniczną w postaci tzw. newslettera nie korzysta 58,9%, z akcji komunikacyjnych z wykorzystaniem tzw. QR kodów 54,3%, a własnych aplikacji mobilnych, np. turystycznej nie wykorzystuje 55,3% samorządów. Choć narzędzie newsletterowe utraciło na znaczeniu i skuteczności (głównie z powodu dużej liczby newsletterów kierowanych do konsumentów z różnych firm z propozycjami promocyjnymi) oraz wymaga zbudowania bazy danych (m.in. w wyniku zaangażowania interesariuszy), to wciąż może być źródłem uporządkowanej tematycznie wiedzy o samorządzie. Ważne, jednak aby na terenie całej JST prowadzenie tego narzędzia było

skoordynowane. A dopisywanie do bazy newsletterów (najlepiej wg preferencji tematycznych) powinno mieć charakter zautomatyzowany, np. być elementem każdej procedury realizowanej w urzędach czy jednostkach (np. dodatkowe oświadczenie związane z dopisaniem do bazy adresatów).

W przypadku rynku komercyjnego, QR kody są już w zasadzie powszechnym narzędziem, które ułatwia odsyłanie klientów w postaci krótkich form do informacji bardziej rozbudowanych. QR kody mogą być zatem wykorzystywane również do promowania innych narzędzi komunikacji (jak np. newslettery).

Stosunkowo bardziej popularne jest systemowe wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych (SMS) lub MMS do mieszkańców oraz korzystanie z reklamy na profilach mediów społecznościowych, np. Facebook, Twitter czy Instagram. Mimo wszystko przeważająca część JST nie stosuje także tych narzędzi i jest to dokładnie 34,7% oraz 25,5%. Należy ponadto podkreślić, że żadne z wymienionych narzędzi nie było wykorzystywane przez samorzady nigdy (częstotliwość 1). Do narzędzi niewykorzystywanych przez najmniejszą część samorządów należy prowadzenie transmisji on-line z wydarzeń lub występów (po 24,5% przy częstotliwości 2 i 3) oraz produkcja filmów promocyjnych (24,2%, częstotliwość 2). Może to wynikać z faktu, że korzystanie z tych narzędzi stało się dość proste i bardzo dostępne – niekoniecznie wymaga specjalistycznego sprzętu czy oprogramowania.

Tak wysoka negatywna selekcja pozwala jednak wskazać na niestandardowe instrumenty, za pomocą których najczęściej realizowane są działania komunikacyjno-promocyjne. Do trzech najważniejszych należy:

- *korzystanie z reklamy na profilach mediów społecznościowych*, np. Facebook, Twitter czy Instagram (20,2%),
- *prowadzenie transmisji on-line z wydarzeń lub występów* (20,2%), co jest również wymogiem prawnym w kontekście posiedzeń rad JST,
- *systemowe wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych (SMS) lub MMS do mieszkańców* (20,2%), wykorzystywane często przez komórki bezpieczeństwa i ładu publicznego (np. komunikaty o zagrożeniach pogodowych).

Na dalszych miejscach znajdują się kolejno:

- produkcja filmów promocyjnych (17,9%),
- korzystanie z własnych aplikacji mobilnych, np. turystycznej (11,7%),

- prowadzenie dyskusji w mediach społecznościowych (10,5%),
- wysyłanie informacji pocztą elektroniczną w postaci tzw. newslettera (9,5%),
- prowadzenie centrów kontaktu (4,5%),
- działania oparte o wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości (4,2%),
- akcje komunikacyjne z wykorzystaniem tzw. QR kodów (3,2%),
- organizowanie czatów władz z mieszkańcami (3,2%),
- umieszczanie reklam, komunikatów w nietypowych miejscach lub nietypowej formie – ambient marketing (2,1%),
- prowadzenie blogów tematycznych, blogów o miejscu czy wideoblogów (1,1%) oraz wykorzystanie reklamy w grach komputerowych lub tworzenie własnych gier (1,1%).

Respondenci deklarują, że narzędzia te wykorzystywane są z bardzo wysoką częstotliwością (5). Najpopularniejsze niestandardowe narzędzia służące prowadzeniu działań o charakterze komunikacyjno-promocyjnym są zatem wykorzystywane czterokrotnie rzadziej aniżeli wynosi stopień rezygnacji z ich użycia, co jest efektem braku wiedzy i świadomości choćby o niższych kosztach stosowania takich narzędzi w stosunku do narzędzi tradycyjnych.

Na etapie studiów literatury dokonane zostało zestawienie ewoluujących koncepcji zarządczych oraz marketingowych w kontekście wpływu modelu zarządczego na spektrum narzędzi komunikowania marketingowego podmiotów. Wykazano wówczas, że w kontekście specyfiki funkcjonowania samorządów oraz specyficznych warunków ich kontaktów z otoczeniem, jednostki samorządu terytorialnego winny obrać sobie za kierunek oczekiwanych zmian w zarządzaniu, koncepcję (*New*) *Public Governance*. W koncepcji tej jednym z najistotniejszych elementów jest współzrządzenie, włączanie interesariuszy w procesy zarządzania JST na różnych poziomach. Takie podejście wskazuje na konieczność podnoszenia jakości komunikacji z tymi interesariuszami, co znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji komunikacyjnej marketingu 4.0 (a także 5.0).

Można by założyć, że procesy zarządcze w JST cechują się w coraz większym stopniu aktywnym współuczestnictwem społeczności w podejmowaniu różnego rodzaju kwestii, decyzji i rozwiązywaniu problemów o charakterze publicznym. W oparciu o to założenie podjęto próbę ustalenia jak często w samorządach wykorzystywane są

poszczególne narzędzia partycypacji społecznej. Respondenci mieli możliwość ustosunkowania się do tego zagadnienia w pięciostopniowej skali (gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często). Badani swoje oceny odnosili do następujących rodzajów narzędzi partycypacyjnych: wysłuchania publiczne / konsultacje, fora dyskusyjne / konsultacje elektroniczne, budżet obywatelski / partycypacyjny, sondaże/badania opinii/ankiety, strategiczna karta wyników, grupy/zespoły doradcze/rady opiniotwórcze, panele obywatelskie/fokusy, zespoły dialogu obywatelskiego, warsztaty zadaniowe/tematyczne, spotkania informacyjne np. władz samorządowych z mieszkańcami, dotacje, programy grantowe np. na oddolne inicjatywy mieszkańców, obywatelska inicjatywa uchwałodawcza, wieloletnie planowanie inwestycyjne o charakterze partycypacyjnym oraz wysłuchania i przesłuchania publiczne. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 22.

Wnioski płynące ze wskazań respondentów wskazują, że istotna część narzędzi partycypacji społecznej nie jest wykorzystywana w samorządach. Najmniej wykorzystywanym mechanizmem jest strategiczna karta wyników (74,7%). Mało popularne są również zespoły dialogu obywatelskiego (55,8%), panele obywatelskie/fokusy (54,7%), wysłuchania i przesłuchania publiczne (45,3%), budżet obywatelski/partycypacyjny (43,2%), warsztaty zadaniowe/tematyczne (41,1%), obywatelska inicjatywa uchwałodawcza (40%), wieloletnie planowanie inwestycyjne o charakterze partycypacyjnym (38,9%). Narzędzia te nie są wykorzystywane przez samorzady nigdy (częstotliwość 1). Natomiast najczęściej stosowane działania służące partycypacji społecznej to spotkania informacyjne np. władz samorządowych z mieszkańcami (35,8%) oraz sondaże/badania opinii / ankiety (32,6%). Narzędzia te są jednak wykorzystywane z częstotliwością kształtującą się na średnim poziomie (3).

W dalszej kolejności pod względem wielkości udziału respondenci wskazali kolejne niewykorzystywane w JST narzędzia, do których zaliczają się grupy / zespoły doradcze / rady opiniotwórcze (33,7%), wysłuchania publiczne/konsultacje (32,6%), fora dyskusyjne/ konsultacje elektroniczne (28,4%). To także instrumenty, które w największej grupie samorządów nie są stosowane nigdy (1). Poza spotkaniami informacyjnymi np. władz samorządowych z mieszkańcami oraz sondażami/badaniami opinii/ankietami do grupy narzędzi, którymi posługują się samorzady w procesach partycypacji społecznej zaliczają się również dotacje, programy grantowe np. na oddolne inicjatywy mieszkańców. Stosuje je jednak nieco mniej, bo jedna czwarta badanych

samorządów (25,3%) ze zmienną częstotliwością wynoszącą ex aequo 5 i 3, czyli bardzo często lub średnio często.

Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Jak często w Państwa JST wykorzystywane są poszczególne narzędzia partycypacji społecznej?*

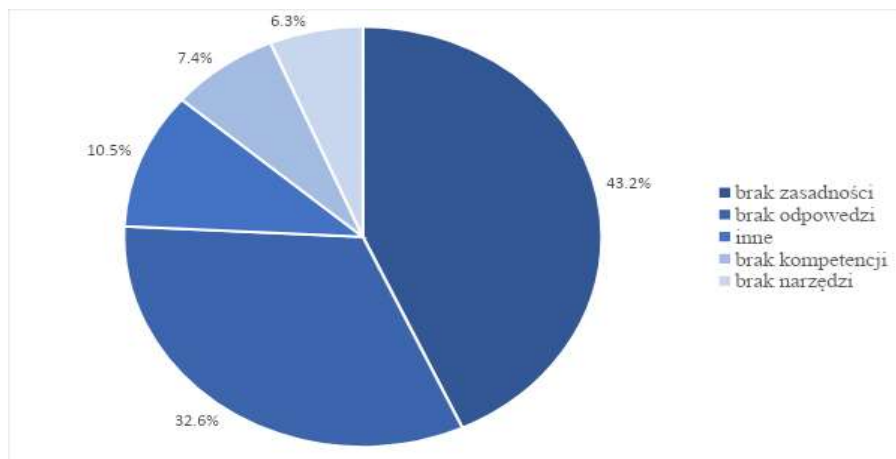
Rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 nigdy	2	3	4	5 bardzo często	
wystąpienia publiczne/ konsultacje	2,1%	25,3%	32,6%	24,2%	15,8%	100%
	2	24	31	23	15	n=95
fora dyskusyjne/konsultacje elektroniczne	28,4%	22,1%	27,4%	12,6%	9,5%	100%
	27	21	26	12	9	n=95
budżet obywatelski/partycypacyjny	43,2%	14,7%	10,5%	6,3%	25,3%	100%
	41	14	10	6	24	n=95
sondaże/badania opinii/ ankiety	16,8%	29,5%	32,6%	9,5%	11,6%	100%
	16	28	31	9	11	n=95
strategiczna karta wyników	74,7%	16,8%	5,3%	3,2%	0,0%	100%
	71	16	5	3	0	n=95
grupy/zespoły doradcze/rady opiniotwórcze	33,7%	29,5%	21,1%	8,4%	7,4%	100%
	32	28	20	8	7	n=95
panele obywatelskie/fokusy	54,7%	29,5%	11,6%	4,2%	0,0%	100%
	52	28	11	4	0	n=95
zespoły dialogu obywatelskiego	55,8%	28,4%	10,5%	4,2%	1,1%	100%
	53	27	10	4	1	n=95
warsztaty zadaniowe/tematyczne	41,1%	31,6%	18,9%	5,3%	3,2%	100%
	39	30	18	5	3	n=95
spotkania informacyjne np. władz samorządowych z mieszkańcami	2,1%	15,8%	35,8%	29,5%	16,8%	100%
	2	15	34	28	16	n=95
dotacje, programy grantowe np. na oddolne inicjatywy mieszkańców	15,8%	21,1%	25,3%	12,6%	25,3%	100%
	15	20	24	12	24	n=95
obywatelska inicjatywa uchwałodawcza	40,0%	32,6%	14,7%	8,4%	4,2%	100%
	38	31	14	8	4	n=95
wieloletnie planowanie inwestycyjne o charakterze partycypacyjnym	38,9%	25,3%	17,9%	11,6%	6,3%	100%
	37	24	17	11	6	n=95
wystąpienia i przestąpienia publiczne	45,3%	29,5%	11,6%	9,5%	4,2%	100%
	43	28	11	9	4	n=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W nawiązaniu do poprzedniego pytania respondentów poproszono o określenie przyczyny niewykorzystywania przez JST analizowanych narzędzi partycypacji społecznej. Otrzymane odpowiedzi pozwoliły na sformułowanie pięciu kategorii grupujących kluczowe przyczyny: brak zasadności, brak odpowiedzi, inne, brak

kompetencji oraz brak narzędzi. Na wykresie 6. przedstawiono udział procentowy zadeklarowanych przez respondentów odpowiedzi.

Wykres 6. Przyczyny niestosowania narzędzi partycypacji społecznej przez JST (W przypadku niestosowania danego narzędzia proszę o informację, co stało u podstaw takiej decyzji?)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Najwyższy odsetek badanych (43,2%) za główną przyczynę niestosowania danych narzędzi partycypacji społecznej uznał brak zasadności zastosowania tego typu instrumentu w odniesieniu do reprezentowanego samorządu. Brak zasadności wynika m.in. z realizacji budżetu sołeckiego zamiast obywatelskiego, małego zainteresowania mieszkańców procesami partycypacyjnymi, w szczególności w powiązaniu z niewielką wielkością reprezentowanych JST i ich wiejskim charakterem. W związku z czym sami respondenci nie widzą potrzeby stosowania tego typu instrumentów przez samorządy. Jednocześnie znaczna część respondentów (32,6%) nie potrafiła wskazać konkretnej przyczyny niepodejmowania działań w oparciu o analizowane narzędzia służące procesom partycypacyjnym. Relatywnie duży udział w uzyskanych odpowiedziach stanowi kategoria inne (10,5%). Cechuje ją wyraźnie niejednorodny zbiór zebranych informacji, które odnoszą się np. do braku środków finansowych dla sfinansowania narzędzi, braku dobrej organizacji wewnętrznej samorządu, braku odpowiedniej liczby pracowników i dużej ilości realizowanych działań, co niekorzystnie wpływa na możliwości wdrożenia narzędzi partycypacyjnych. Niewykorzystywanie instrumentów partycypacyjnych respondenci utożsamiają również z brakiem kompetencji do ich stosowania (7,4%). Badani zauważają również, że w samorządach nie wdrożono tego typu rozwiązań i to w ich braku upatrują właśnie bezpośrednią przyczynę ich niewykorzystywania (6,3%).

W kolejnym pytaniu jednostki samorządu terytorialnego zostały poproszone o odpowiedź, jak często realizują propozycje i postulaty zgłaszane przez interesariuszy w ramach wysłuchań publicznych i konsultacji społecznych (zob. tabela 23, wykres 7). Odpowiedzi należało udzielić w skali 1-5, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, a 5 – „bardzo często”. Najczęściej wskazywano odpowiedź „3” (56% ankietowanych jst), czyli wartość pośrodku skali, co można interpretować tak, że czasami głosy interesariuszy były uwzględniane w działaniach, a czasami nie. Około 25% jednostek podało, że realizuje postulaty interesariuszy często lub bardzo często (łącznie odpowiedzi „4” i „5”), a 19% stwierdziło, że nigdy lub rzadko („1” i „2”). Te ostatnie – łącznie 18 jednostek, w tym 17 gmin wiejskich lub miejsko-wiejskich – zostały poproszone o podanie powodów takiej postawy. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że w 6 jednostkach interesariusze / mieszkańcy nie zgłaszali postulatów ani propozycji lub czynili to sporadycznie. Innymi wyjaśnieniami były „środki finansowe” oraz „mała gmina” (wskazane po 1 razie). Pozostałe 10 jednostek nie podało uzasadnienia (7 jst) lub odpowiedziało „nie wiem” (3).

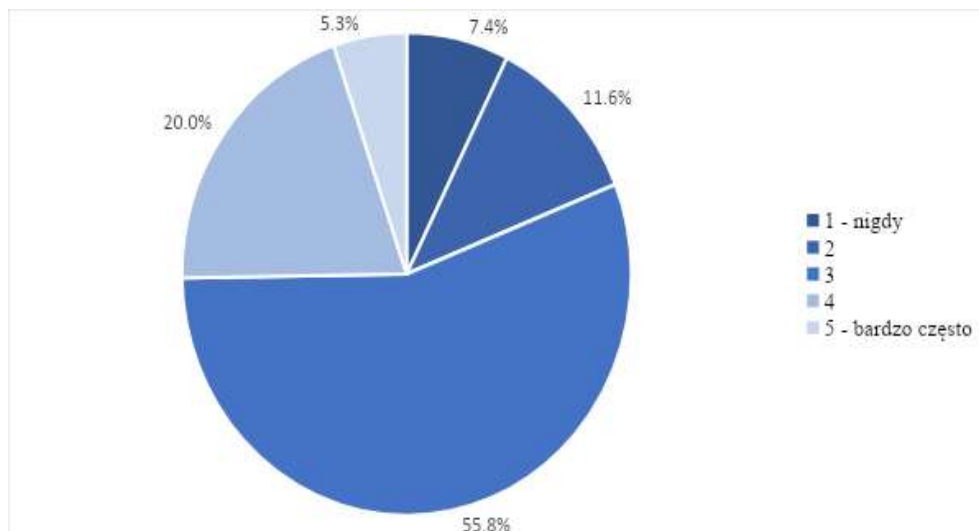
Tabela 23. Częstość realizacji postulatów zgłaszanych w czasie wysłuchań publicznych i konsultacji społecznych (Jak często realizowane są propozycje i postulaty zgłaszane przez interesariuszy w ramach wysłuchań publicznych/konsultacji społecznych?)

Wyszczególnienie	odpowiedzi respondentów					
	1 nigdy	2	3	4	5 bardzo często	łącznie
N	7	11	53	19	5	95
%	7,4%	11,6%	55,8%	20,0%	5,3%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Specyfika komunikacji JST z interesariuszami powinna być uwzględniana w codziennym zarządzaniu strukturami samorządowymi, gdzie przepływ informacji jest jednym z kluczowych czynników dla osiągnięcia celów. Jedną z najistotniejszych grup odbiorców komunikacji są pracownicy samorządowi. Wszak to oni wdrażają na co dzień w życie akty wykonawcze i powodują realizację usług na rzecz mieszkańców. W tym kontekście istotne, aby ten segment interesariuszy był potraktowany ze szczególną starannością w zakresie informowania, komunikowania, ale również zasadne, aby miał poczucie sprawczości, czyli, aby został włączony w procesy współzarządcze w samorządzie, co byłoby teoretycznie naturalne.

Wykres 7. Częstość realizacji postulatów zgłaszanych w czasie wysłuchań publicznych i konsultacji społecznych (Jak często realizowane są propozycje i postulaty zgłaszane przez interesariuszy w ramach wysłuchań publicznych/konsultacji społecznych?)



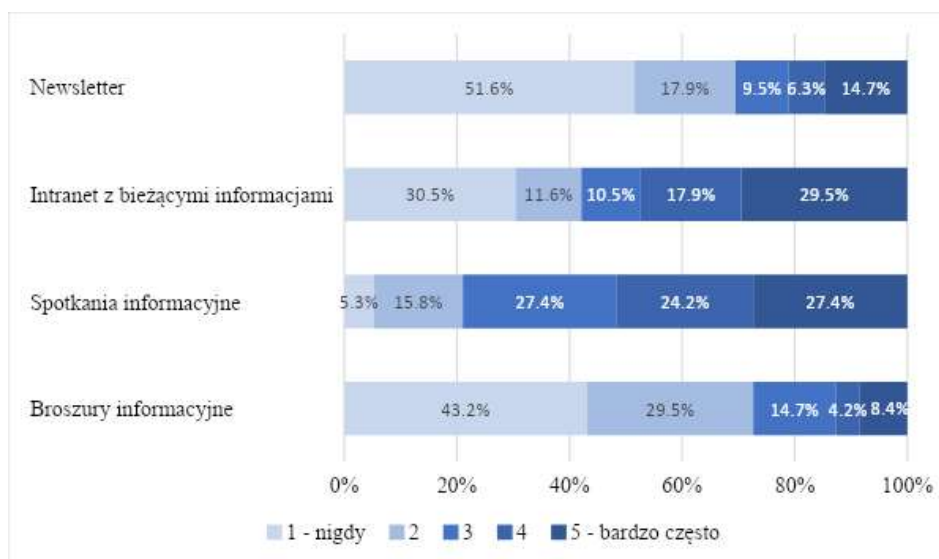
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Jednakże, ponad połowa (52%) jednostek, które wzięły udział w badaniu, w działaniach informacyjnych skierowanych do pracowników urzędu nie wykorzystuje newslettera, a 18% stosuje ten kanał komunikacji rzadko (odpowiedź „2” na skali częstości od 1 do 5). Z kolei co piąta jednostka wykorzystuje newsletter często lub bardzo często (21% – suma odpowiedzi „4” i „5”). Broszury informacyjne dla pracowników stosowane są przez stosunkowo niewielką grupę jednostek – tylko 12% wskazało, że robiło to często lub bardzo często, natomiast 73% – rzadko lub nigdy. Dla prawie połowy jednostek często wykorzystywanym kanałem komunikacji jest intranet z bieżącymi informacjami (47% – suma odpowiedzi „4” i „5”), jednak tylko nieznacznie mniejszy jest odsetek jednostek, które stosują ten kanał rzadko lub nie stosują w ogóle (42% – suma odpowiedzi „1” i „2”). Najpowszechniej stosowanym sposobem przekazywania informacji są spotkania informacyjne. Takiej formy komunikacji z pracownikami nie stosuje zaledwie 5% jednostek, a ponad połowa (52%) wykorzystuje ją często lub bardzo często. Warto zauważyć, że 9 spośród 95 jednostek (9%) wskazało odpowiedź „1” lub „2” dla wszystkich czterech wymienionych kanałów komunikacji, co może wskazywać na to, że w tych jednostkach nie ma ustalonych sposobów przekazywania informacji pracownikom urzędu (tabela 46. w załączniku do dysertacji zawiera szczegółowy rozkład odpowiedzi).

W analogiczny sposób zapytano jednostki o częstość działań informacyjnych skierowanych do pracowników jednostek organizacyjnych, spółek, zakładów

budżetowych. Wyniki wskazują, że generalnie rzecz biorąc takie działania realizowane są nieco rzadziej niż wobec pracowników urzędu. Newslettera do komunikacji z pracownikami jednostek organizacyjnych nie stosuje 57% jednostek samorządu, a 18% stosuje rzadko. W przypadku broszur informacyjnych odsetki te wynoszą odpowiednio 44% i 30%, a dla intranetu z bieżącymi informacjami – 43% i 13%. Zdecydowana większość jednostek samorządu terytorialnego wykorzystuje, podobnie jak w przypadku działań skierowanych do pracowników urzędu, spotkania informacyjne – tylko 5% nie stosuje tej formy komunikacji, a połowa stosuje ją często lub bardzo często. Około 1/3 jednostek często lub bardzo często przekazuje informacje za pośrednictwem intranetu. Aż 15 z 94 ankietowanych jednostek (16%) nie wykorzystuje żadnego ze wskazanych kanałów komunikacji z pracownikami jednostek organizacyjnych lub stosuje je rzadko. Rozkład szczegółowy odpowiedzi znajduje się w tabeli 47 – załącznik do dysertacji. Wykorzystanie kanałów informowania pracowników struktur samorządowych wizualizuje wykres 8 i wykres 9.

Wykres 8. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników urzędu (*Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników Urzędu?*)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Na liście problemów badawczych niniejszej dysertacji znajdują się trzy, bezpośrednio związane ze strategicznym osadzeniem komunikacji marketingowej w działalności samorządu, tj.:

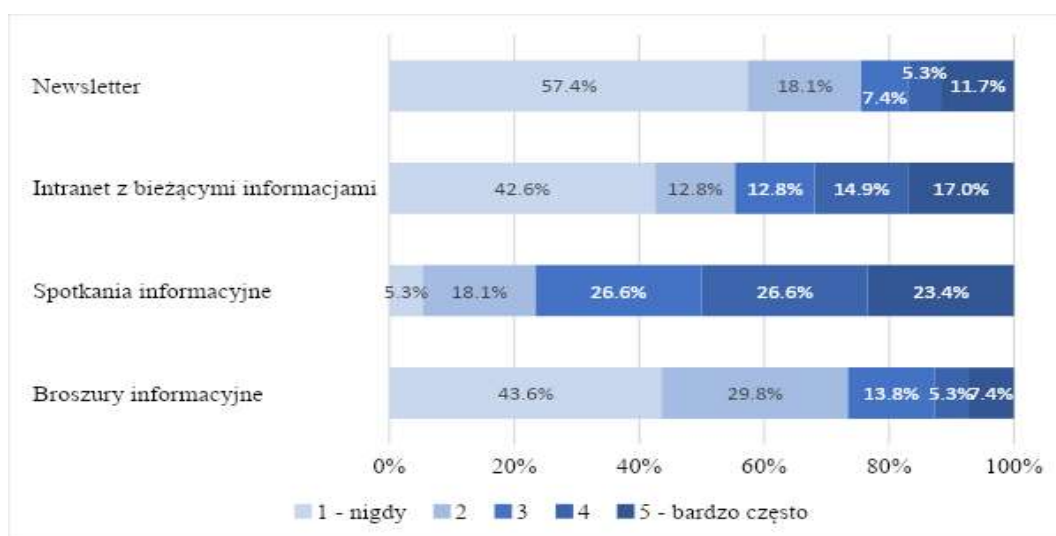
PB1: Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?

PB4: Jak wygląda proces budowy strategii i planów komunikacji w JST?

PB7: Jak komunikacja marketingowa wspiera zarządzanie JST?

W celu próby znalezienia odpowiedzi na nie w badaniu empirycznym zadano respondentom stosowne pytania. Z analizy odpowiedzi wynika, m.in., że około 1/5 ankietowanych jednostek samorządu terytorialnego (21%) posiadała strategię/plan działań komunikacyjno-promocyjnych. Jednostki, które odpowiedziały twierdząco, zostały poproszone o odpowiedź na kilka pytań dotyczących strategii/planu.

Wykres 9. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników jednostek organizacyjnych i spółek (Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników jednostek organizacyjnych/spółek/zakładów budżetowych?)



N=94

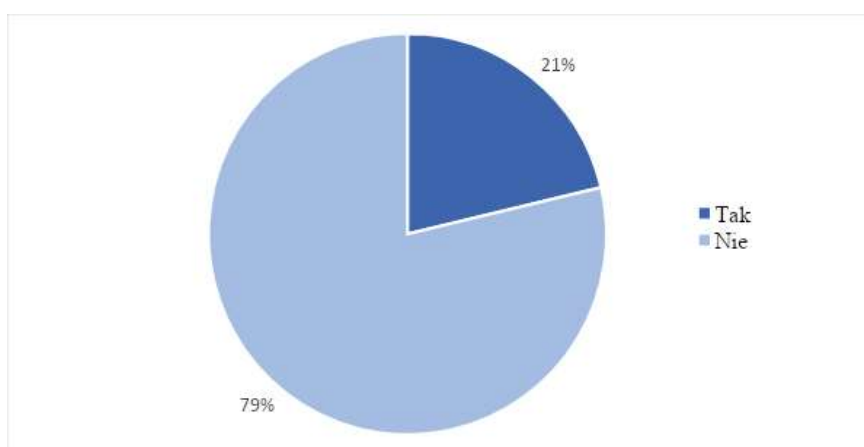
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Jedno z pytań dotyczyło zakresu strategii/planu. Zdecydowana większość jednostek (18) przy opracowaniu takiego dokumentu bardzo często lub często uwzględnia całość działań komunikacyjnych w urzędzie (odpowiedzi „4” i „5” w skali 1-5). W 15 jednostkach taki dokument bardzo często lub często uwzględnia działania w jednostkach podległych, a 14 – także w podmiotach zewnętrznych postrzeganych jako przynależące do jednostki samorządu terytorialnego (szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 48 – załącznik do dysertacji).

W połowie (10) jednostek posiadających strategię/plan działań komunikacyjno-promocyjnych (zob. wykres 10) taki dokument został przyjęty przez właściwy organ samorządu (zob. tabela 50) – uchwałą (4), zarządzeniem (2) lub w trybie nieformalnym (4) – zob. tabela 51. Za realizację strategii/planu najczęściej (17 jednostek) odpowiada wyznaczona komórka w urzędzie np. referat, wydział, biuro, departament. Pojedyncze głosy wskazywały na pełnomocnika / samodzielne stanowisko lub na wyodrębnioną

jednostkę. W ośmiu jednostkach strategia marketingowa powstała w wyniku pracy komórki ds. promocji, w czterech w tworzenie strategii zaangażowana była firma zewnętrzna, a w trzech – zespół interdyscyplinarny. Trzy jednostki wskazały, że ich strategię powstały dzięki zaangażowaniu zarówno komórki ds. promocji, jak i zespołów interdyscyplinarnych oraz firm zewnętrznych. Ponadto dwie jednostki udzieliły odpowiedzi „trudno powiedzieć” (szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 51 – załącznik do dysertacji).

Wykres 10. Posiadanie strategii/planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego (Czy opracowują Państwo strategię/plan działań komunikacyjno-promocyjnych?)

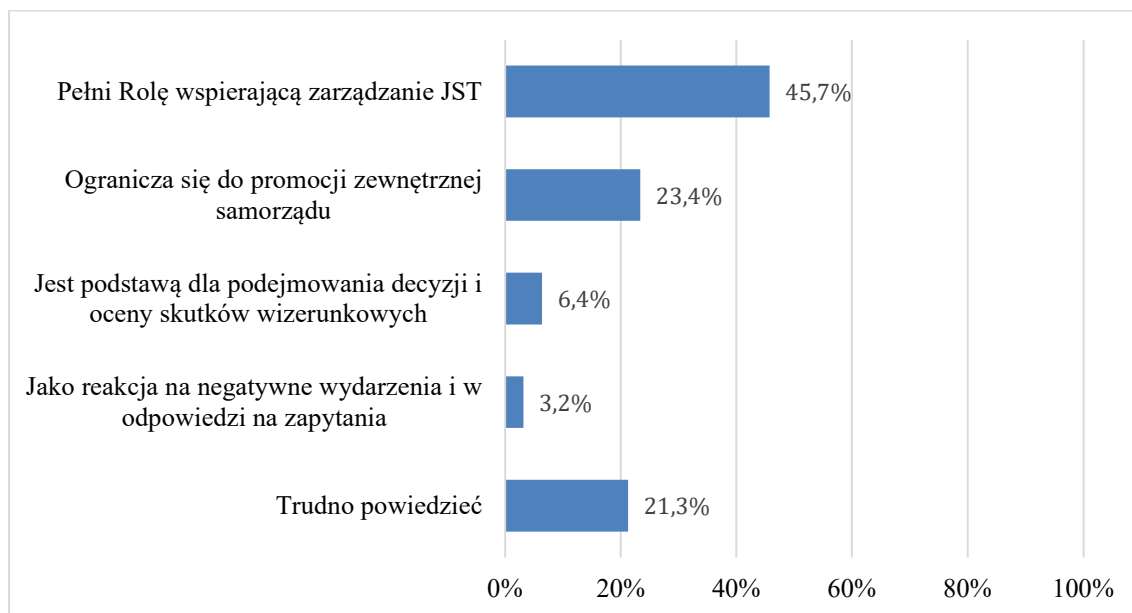


N=94

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Kolejnym pytaniem skierowanym do wszystkich jednostek uczestniczących w badaniu było pytanie o główną funkcję, jaką pełni komunikacja marketingowa w działalności danego samorządu. Niemal połowa jednostek (46%) wskazała, że pełni ona przede wszystkim rolę wspierającą zarządzanie samorządem. W przypadku 23% jednostek znaczenie komunikacji marketingowej ogranicza się do promocji zewnętrznej samorządu. Nieliczne samorzady wskazały, że komunikacja marketingowa jest podstawą do podejmowania decyzji i oceny skutków wizerunkowych (6%) lub że stanowi reakcję na negatywne wydarzenia i odpowiedź na zapytania (3%). Warty podkreślenia jest fakt, że 21% jednostek nie potrafiło wskazać głównej funkcji komunikacji marketingowej – udzieliły odpowiedzi „trudno powiedzieć” (zob. wykres 11; szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 52 – załącznik do dysertacji).

Wykres 11. Funkcja komunikacji marketingowej w działalności samorządu (Jaką główną funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności Państwa samorządu?)

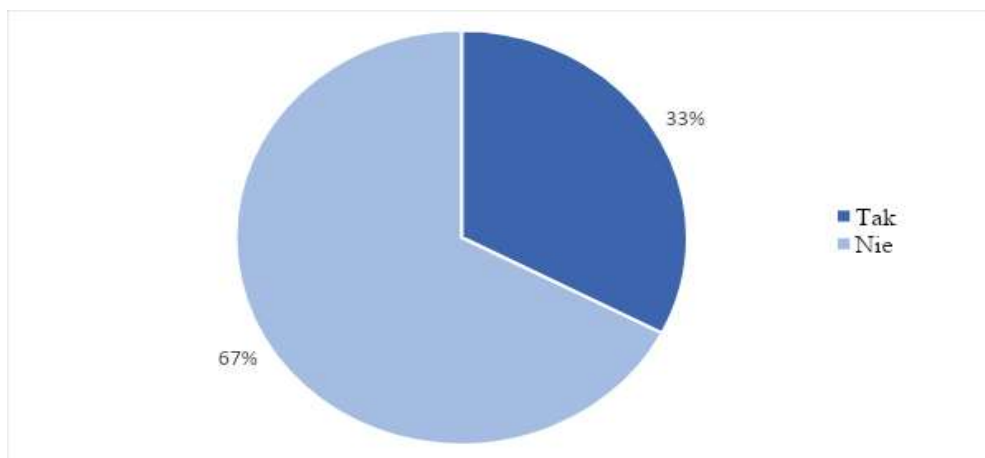


N=94

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Samorzady, które dokonują oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych robią to przede wszystkim poprzez samodzielną analizę ich wyników. Ten sposób oceny stosuje ponad połowa tej grupy JST (52%). Kolejnymi metodami wykorzystywanymi w samorządach do dokonywania oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych są badania ankietowe (34%) oraz wykupowanie monitoringu mediów (14%). W zadanym pytaniu była ponadto możliwość wybrania odpowiedzi mówiącej, iż ocena prowadzona jest w oparciu o strategiczną kartę wyników. Uzyskała ona jednak 0% głosów. Jako inne narzędzie w polu otwartym – kategoria inna odpowiedź – jeden z podmiotów wskazał na *statystykę wyświetleń*, przyjęć należy z dużym prawdopodobieństwem, że chodzi o statystykę wyświetleń stron internetowych (szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 53 – załącznik do dysertacji). Ocena skuteczności działań marketingowych wykonywała co trzecia (33%) jednostka samorządu terytorialnego uczestnicząca w badaniu (zob. wykres 12).

Wykres 12. Przeprowadzanie oceny skuteczności działań marketingowych w jednostkach samorządu terytorialnego (pytanie – *Czy dokonujecie Państwo oceny skuteczności działań marketingowych?*)

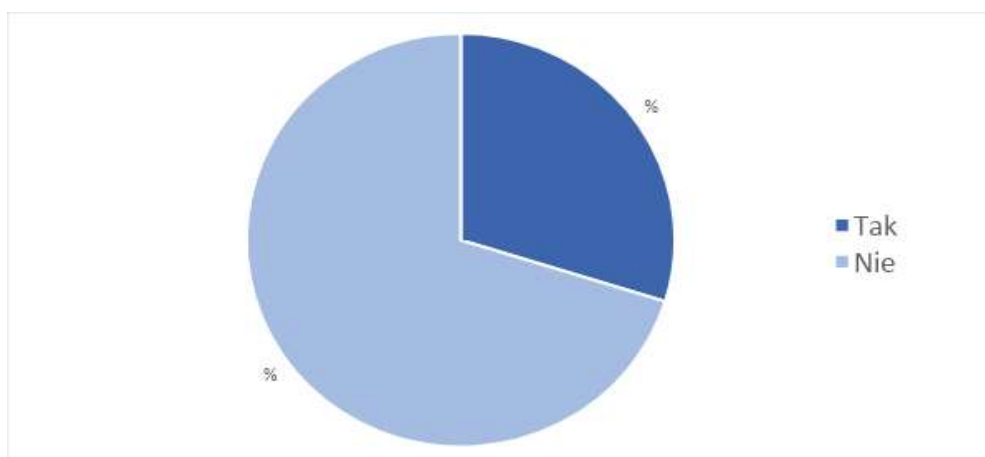


N=94

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Ocena efektywności prowadzonych działań marketingowych prowadzona jest w zdecydowanej większości badanych jednostek samorządu terytorialnego. Działania takie ewaluowane są w ponad dwóch trzecich z nich (70,2%). Zrealizowane działania marketingowe nie są natomiast oceniane pod kątem ich efektywności w wyrażnie mniejszej liczbie samorządów (29,8%). Na wykresie 13. przedstawiono udział procentowy zadeklarowanych przez respondentów odpowiedzi.

Wykres 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Czy dokonujecie Państwo oceny efektywności działań marketingowych?*



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Podjęcie działań na rzecz kontroli skuteczności komunikacji sprzyjać może świadomemu zarządzaniu oraz osiągnięciu zaplanowanych efektów prowadzonych działań rozwojowych. Chcąc określić stopień i rodzaj procesów monitorowania podejmowanych na poziomie samorządowym sformułowano pytanie dotyczące pomiaru efektów podejmowanych działań komunikacyjnych prowadzonych w JST. Respondenci mieli możliwość ustosunkowania się do tego zagadnienia w pięciostopniowej skali (gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często). Badani swoje oceny odnosili do następujących stwierdzeń dotyczących pomiaru efektów: realizowany jest systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez wyspecjalizowane służby samorządowe w postaci badań efektywności, realizowany jest systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez zewnętrznych specjalistów w postaci badań efektywności, realizowany jest w postaci monitoringu mediów wykupowanego przez Urząd, realizowany jest akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez wyspecjalizowane służby samorządowe, realizowany jest akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez zewnętrznych specjalistów, dokonywany jest przez pracowników w oparciu o ich wiedzę specjalistyczną na bieżąco. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 44 – w załączniku do pracy.

Jak wynika z zebranych odpowiedzi pomiar efektów podejmowanych działań komunikacyjnych dokonywany jest na bieżąco przez pracowników samorządowych w oparciu o ich wiedzę specjalistyczną (16). Działania te prowadzone są jednocześnie z bardzo wysoką częstotliwością, co sprzyja zachowaniu ciągłości procesów monitorowania. W pozostałych analizowanych kategoriach działań dominują oceny negatywne, co wskazuje na pewnie zawężenie możliwości w stosowanych przez samorzady metodach pomiaru efektów prowadzonych działań.

W przeważającej części samorządów monitoring nie był nigdy realizowany (ex aequo częstotliwość 1) systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez zewnętrznych specjalistów w postaci badań efektywności (14), a także nie był nigdy realizowany akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez zewnętrznych specjalistów (14). Podobnie pomiar efektów działań komunikacyjnych nie był nigdy realizowany (ex aequo częstotliwość 1) systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez wyspecjalizowane służby samorządowe w postaci badań efektywności (13), jak również w postaci monitoringu mediów wykupowanego przez Urząd (13), czy też akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez wyspecjalizowane służby samorządowe (13).

Respondenci, którzy odpowiedzieli twierdząco na poprzednie pytanie dotyczące prowadzenia pomiaru efektów działań komunikacyjnych przez JST, zostali poproszeni o wskazanie konkretnych kwestii jakie są nim objęte. Wśród uzyskanych odpowiedzi dominowały cztery kategorie działań objętych pomiarem. Były to odpowiednio działania podejmowane przez urząd (27) ogólna ocena zadowolenia mieszkańców (23), działania urzędu oraz jednostek (21) oraz opinie turystów (19). Część respondentów (5) odpowiadających na pytanie wskazała natomiast, że każda z jednostek, spółek oraz urząd realizują pomiar wg własnego uznania i wedle potrzeb. W ocenie najmniejszej liczby respondentów (3) pomiary dokonywane są sporadycznie i w sposób nieusystematyzowany. Szczegółowe uszeregowanie działań poddawanych pomiarowi efektów przedstawiony został na wykresie 14.

Wykres 14. Zakres pomiaru efektów działań komunikacyjnych JST (Pomiar efektów podejmowanych działań komunikacyjnych w Państwa JST obejmuje...)



N=29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

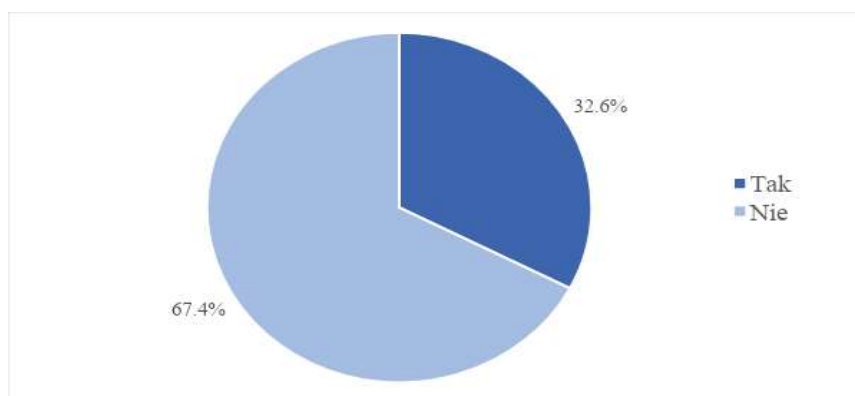
Dodatkowo respondenci zostali poproszeni o wskazanie, kto w praktyce takiej oceny efektywności dokonuje. Na podstawie udzielonych odpowiedzi wskazać można, że ocena dokonywana jest przede wszystkim przez kierownictwo urzędu i jednostek organizacyjnych oraz ich pracowników, zwłaszcza związanych bezpośrednio z zadaniami w zakresie promocji, obsługi medialnej lub audytu. Poza kadrami samorządową w proces oceny, jednak w mniejszym stopniu, angażowani są również eksperci zewnętrzni, w tym firmy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 54 – załącznik do dysertacji.

Podejście do kontroli skuteczności oraz badania efektywności podejmowanych działań komunikacyjnych jest jednym z wyznaczników dojrzałości komunikacyjnej,

która pasuje się w większości badanych samorządów na poziomie marketingu 2.0 lub co najwyżej 3.0.

Przeważająca część (67,4%) ze wszystkich respondentów biorących udział w badaniu przyznało, że reprezentowane przez nich JST prowadzą analizę odbiorców działań marketingowych realizowanych przez te samorzady. Analiza taka nie jest natomiast prowadzona w prawie dokładnie jednej trzeciej z badanych samorządów (32,6%). Uzyskane odpowiedzi obrazuje wykres 15.

Wykres 15. Czy dokonujecie Państwo analizy odbiorców działań marketingowych samorządu?



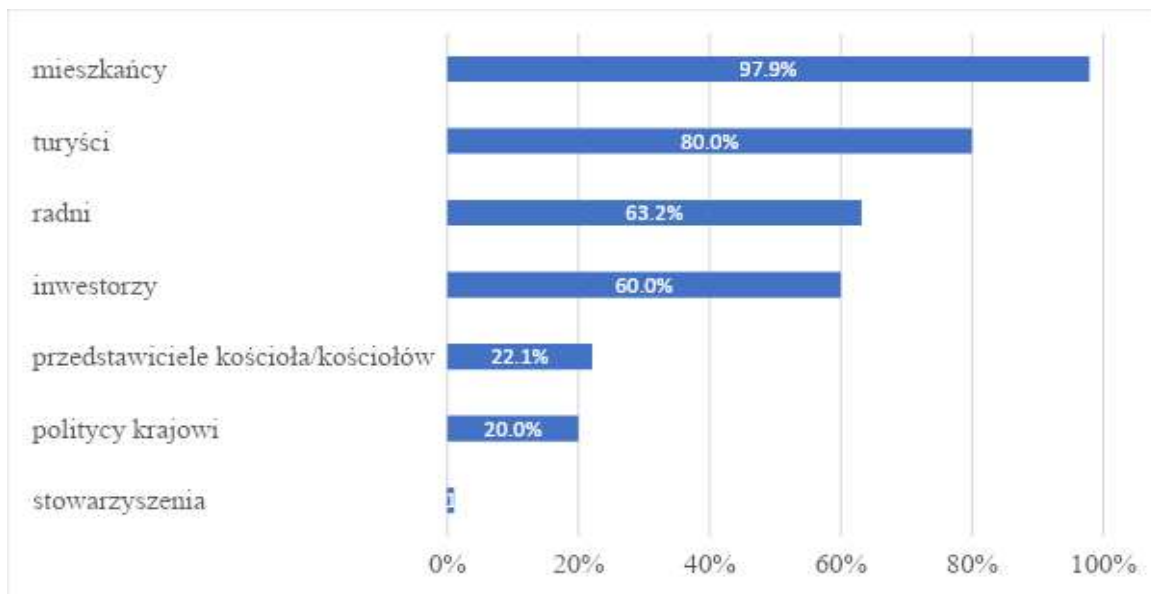
N=95 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Działania marketingowe można zaplanować i przeprowadzić w taki sposób, aby trafiły do określonych odbiorców. Samorzady biorące udział w badaniu poproszono, by określiły, do której grupy lub grup odbiorców kierują swoje działania marketingowe. Niemal wszyscy respondenci reprezentujący poszczególne JST wskazali, że kluczowym adresatem prowadzonych działań marketingowych są mieszkańcy (97,9%). Kolejną istotną grupę, której dedykowane są działania marketingowe samorządów stanowią turyści (80%). Znaczącymi odbiorcami tych działań są również radni samorządowi (63,2%) oraz inwestorzy (50%). Wśród pozostałych grup wskazano przedstawicieli kościoła/kościół (22,1%), a także polityków krajowych (20,0%). Natomiast w znikomej części działania promocyjne ukierunkowane są na różnego rodzaju stowarzyszenia (1,1%). Rozkład odpowiedzi respondentów odzwierciedlony został na wykresie 16.

Z uwagi na różnorodność badanych samorządów, zadania związane z marketingiem mogą być umiejscowione w odmienny sposób w ramach struktur organizacyjnych poszczególnych JST. Wobec czego respondenci pytani byli w pierwszej kolejności o to czy w strukturze reprezentowanej przez nich organizacji (niekoniecznie

w ramach samego urzędu) w ogóle występuje odpowiedzialne za działania marketingowe samorządu stanowisko/referat/biuro/wydział/departament lub odrębna jednostka organizacyjna?

Wykres 16. Czy dokonujecie Państwo analizy odbiorców działań marketingowych samorządu?



N=95

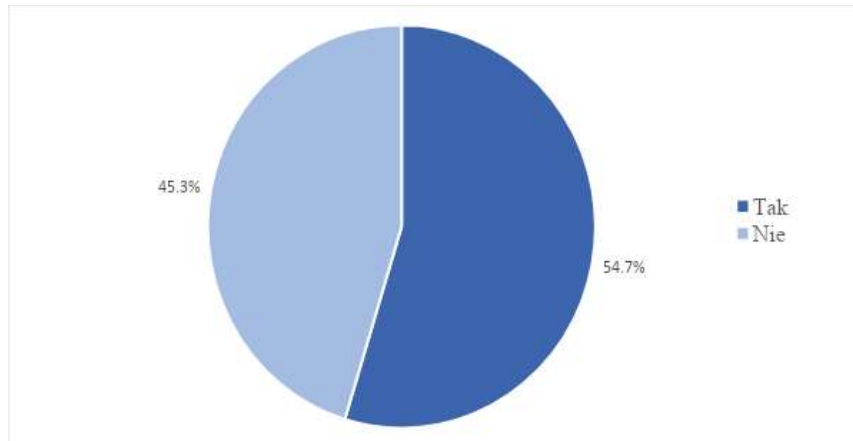
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Na podstawie względnie równomiernego podziału odpowiedzi określić można, że stanowisko, komórka lub jednostka odpowiedzialne za działania marketingowe samorządu została wydzielona w ponad połowie badanych JST (54,7%). W pozostałej części samorządów (45,3%) nie wydzielono w tym celu odrębnej części struktury organizacyjnej do realizacji tego zadania. Wykres 17. prezentuje rozkład odpowiedzi respondentów.

W celu zidentyfikowania komórki lub jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za działania marketingowe zwrócono się do respondentów, którzy odpowiedzieli twierdząco na poprzednie pytanie, o doprecyzowanie jakiego rodzaju jest to struktura? Wśród odpowiedzi tej grupy badanych dominowały trzy rodzaje co do wskazanej struktury organizacyjnej, a mianowicie biuro/wydział/departament (20), samodzielne stanowisko (14) i referat (13). Następną w kolejności to kategoria inne (6). Zaliczają się do niej następujące rodzaje struktur wskazanych przez respondentów: pracownik podległy referatowi inwestycji i rozwoju gminy, pracownik w referacie, pracownik Domu Kultury w biurze promocji Geoparku, stanowisko ds. promocji, zadanie przypisane do innego stanowiska, zespół ds. promocji. Natomiast jednostka organizacyjna prowadząca

działania marketingowe samorządu wydzielona na zewnątrz głównej struktury organizacji jest formą stosowaną w mniejszej liczbie JST (3). Wykres 18. ukazuje kluczowe wskazania przekazane przez respondentów w zakresie rodzaju struktury.

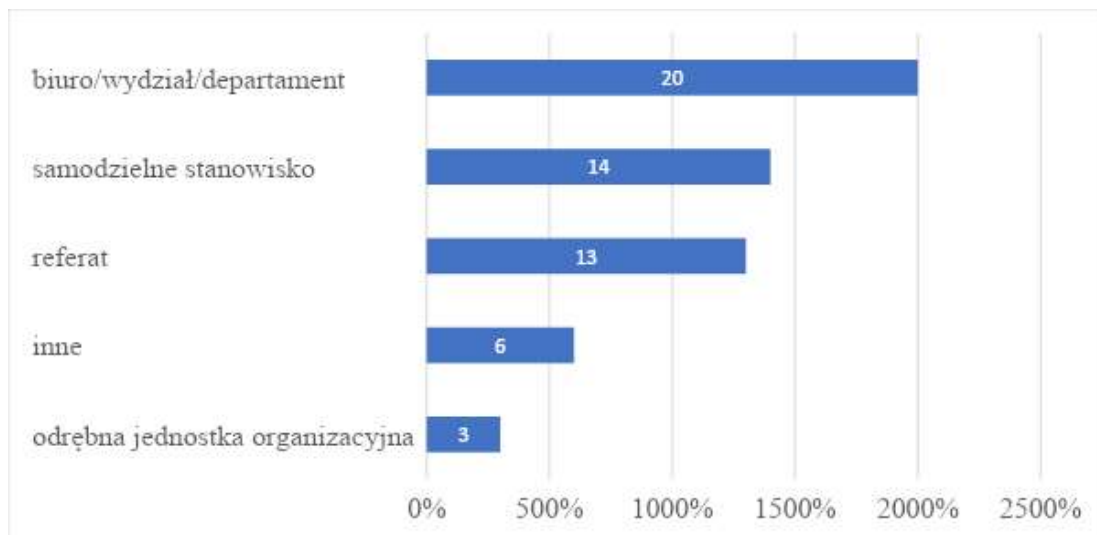
Wykres 17. Działania marketingowe w strukturze organizacyjnej JST (Czy posiadacie Państwo w strukturze samorządu (niekoniecznie samym urzędzie) stanowisko/referat/biuro/wydział/departament czy odrębną jednostkę, która prowadzi działania marketingowe samorządu?)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wykres 18. Umieszczenie w strukturze organizacyjnej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za działania marketingowe (Jakiego rodzaju jest to struktura?)



N=56

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

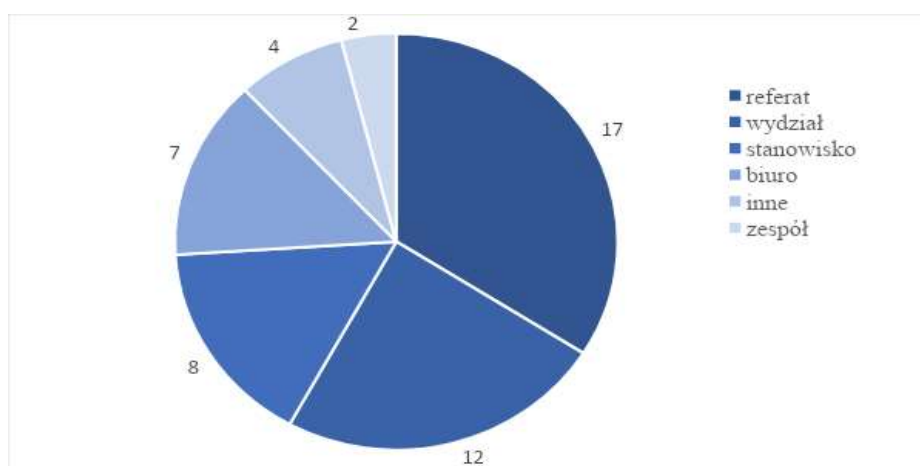
Podobnie jak analizowane wcześniej umiejscowienie i rodzaj jednostki odpowiedzialnej za działania marketingowe różni się w pewnym stopniu w poszczególnych samorządach, tak również jednostki te noszą odmienne nazwy w zależności od JST. Na tle badanej grupy samorządów zadania z zakresu marketingu

stanowią wyłączną kompetencję struktur organizacyjnych stosunkowo rzadko. W dużo większym stopniu działania te łączone są z zadaniami w innych obszarach tematycznych. Jak wynika z nazw konkretnych jednostek, zdarza się, że jest to czasem dość szerokie spektrum realizowanych dodatkowo zadań.

Otrzymane odpowiedzi pozwoliły ponadto na sformułowanie sześciu kategorii grupujących kluczowe typy wymienionych przez respondentów jednostek. Są to: referat, wydział, stanowisko, biuro, zespół lub kategoria inne. W tym układzie najliczniej reprezentowane są jednostki w kategorii odpowiednio referat (17), wydział (12), stanowisko (8), biuro (7), inne (4) oraz zespół (2). Kategoria inne obejmuje m.in. nazwy samorządowych jednostek organizacyjnych, czyli podmiotów tworzonych poza główną strukturą urzędu, jak również typ jednostki określany mianem oddział oraz trudno identyfikowalne pojęcie promocja gminy.

Na wykresie 19. przedstawiono udział procentowy zadeklarowanych przez respondentów odpowiedzi.

Wykres 19. Proszę podać nazwę właściwej jednostki w strukturze, która prowadzi działania marketingowe w Państwa samorządzie – kategorię jednostki



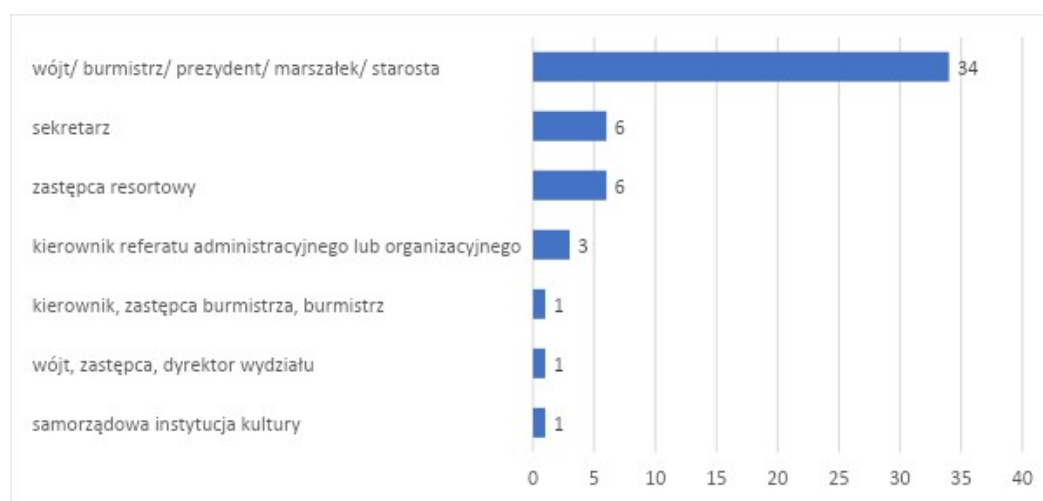
N=50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Niemal 2/3 jednostek (34 z 52) posiadających komórkę organizacyjną odpowiedzialną za prowadzenie działań marketingowych wskazało, że komórka ta podlega wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi, marszałkowi, staroście). W przypadku 6 jednostek nadzór nad taką komórką sprawuje zastępca resortowy. Pozostałe jednostki (12 z 52) skorzystały z możliwości udzielenia własnej odpowiedzi. Najczęściej wskazywany był sekretarz (6). Ponadto wymieniono kierownika referatu

organizacyjnego lub administracyjnego (3) i samorządową instytucję kultury (1). Pojawiły się też takie odpowiedzi jak „wójt, zastępca, dyrektor wydziału” oraz „kierownik, zastępca burmistrza, burmistrz” (szczegółowy rozkład odpowiedzi – tabela 55 – załącznik do dysertacji; zob. wykres 20).

Wykres 20. Podległość organizacyjna komórki odpowiedzialnej za prowadzenie działań marketingowych w samorządzie (Proszę wskazać podległość w strukturze organizacyjnej)



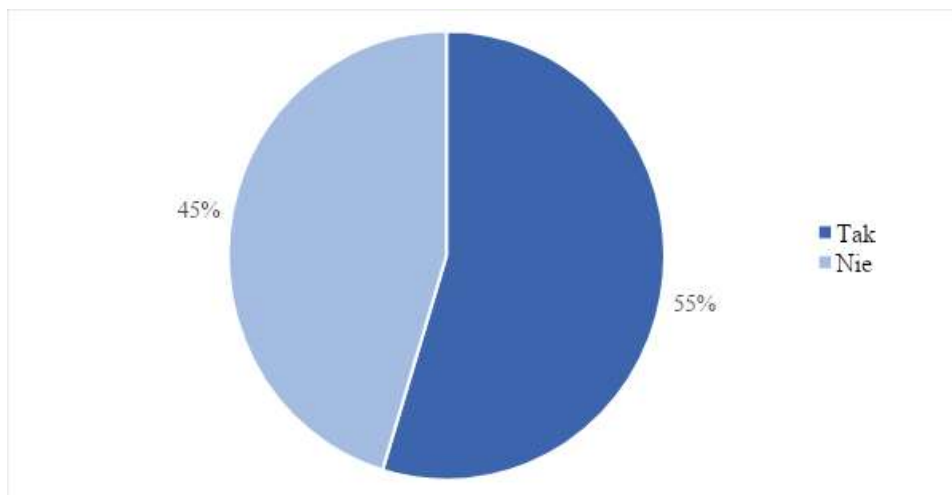
N=52

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Następnie zapytano, czy działania marketingowe samorządu mają wyodrębniony budżet. Twierdząco odpowiedziały ponad połowa ankietowych jednostek (52 jednostki tj. 55%). W zdecydowanej większości były to samorzady, które w swojej strukturze posiadały komórkę organizacyjną odpowiedzialną za prowadzenie działań marketingowych (42 jednostki). Samorzady mające wyodrębniony budżet (zob. wykres 21) na działania marketingowe zostały następnie poproszone o podanie przybliżonej jego wielkości. Kwoty wskazane przez samorzady są bardzo zróżnicowane – zawierają się w przedziale od 5 tys. zł do 30 mln zł. Mediana wyniosła 100 tys. Można zauważyć, że występuje pewna zależność między wielkością budżetu a rodzajem gminy, przy czym niewielka próba (N=52 jednostki) ogranicza możliwość wnioskowania. W przypadku gmin wiejskich (N=16) wskazane kwoty na działania marketingowe wyniosły od 12,5 tys. zł do 224 tys., a mediana – 45 tys. Gminy miejsko-wiejskie (N=12) dysponowały od 5 tys. zł do 500 tys. zł przy medianie równej 72,5 tys. zł, a gminy miejskie (N=10) – od 10 tys. zł do 1,6 mln zł przy medianie równej 120 tys. zł. Miasta na prawach powiatu (N=4) podały kwoty od 565 tys. zł do 30 mln zł, a powiaty (N=4) – od 20 tys. zł do 1 mln zł. Z samorządów wojewódzkich uzyskano tylko jedną wartość (5,7 mln zł). Pięć

jednostek nie wskazało wielkości budżetu marketingowego, tłumacząc to brakiem wiedzy lub danych albo trudnością z jednoznacznym określeniem kwoty.

Wykres 21. Posiadanie przez jednostki samorządu terytorialnego wyodrębnionego budżetu na działania marketingowe (Czy na działania marketingowe wyodrębniony jest specjalny budżet?)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w badaniu na pytanie *Kto lub co jest dla Państwa głównym konkurentem* najliczniej udzielały odpowiedzi, że nie identyfikują konkurencji – 33,7%, na drugim miejscu znalazła się informacja, że jest to inna jednostka samorządu terytorialnego – 23,2%, odpowiedź trudno powiedzieć wskazało 9,5% przedstawicieli samorządu, 8,4% określiło, że ten aspekt nie dotyczy działalności podmiotów, które reprezentują. Jako konkurencję wskazywano aglomeracje miejskie 4,2%, a 3 samorzady udzieliły odpowiedzi, że są ukierunkowane na współpracę (zob. tabela 24).

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie Kto lub co jest dla Państwa głównym konkurentem?

wyszczególnienie	liczba odpowiedzi	% z liczby odpowiedzi
brak konkurencji	32	33,7%
inna jednostka samorządu terytorialnego	22	23,2%
trudno powiedzieć	9	9,5%
nie dotyczy	8	8,4%
inna odpowiedź	6	6,3%
aglomeracje miejskie	4	4,2%
ukierunkowanie na współpracę	3	3,2%
brak odpowiedzi	11	11,6%
Suma końcowa	95	100,0%

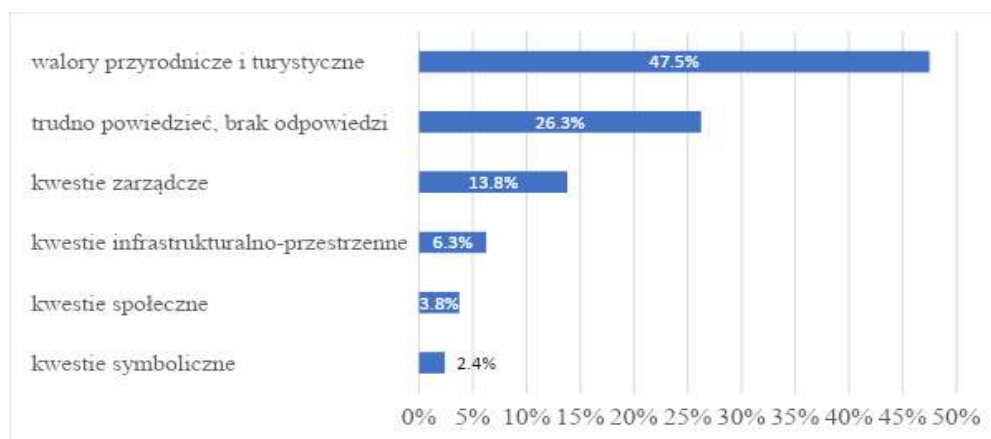
N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Procesy zarządzania i komunikowania marketingowego jednostek samorządu terytorialnego w praktyce opierają się w dużej mierze o specyficzne potencjały i zasoby rozwojowe poszczególnych JST. Respondenci poproszeni zostali o wskazanie co w ich odczuciu stanowi taki szczególny, unikatowy wyróżnik w odniesieniu do reprezentowanego przez nich samorządu. Znaczną przewagą cechowały się odpowiedzi związane z szeroko rozumianymi walorami przyrodniczymi i turystycznymi (47,5%).

Wysoki udział (26,3%) charakteryzował również kategorię związaną z brakiem wskazania konkretnej odpowiedzi na postawione pytanie. Respondenci jako wyróżnik wymienili ponadto kwestie zarządcze (13,8%), związane z działalnością i kompetencjami pracowników samorządu. Jako mniej istotne wyróżniono kwestie infrastrukturalno-przestrzenne (6,3%), do których zaliczono atrakcyjny transport publiczny, położenie przy autostradzie czy układ przestrzenny miasta oraz kwestie społeczne (3,8%), które objęły aspekty związane z partycypacją społeczną i działaniami umacniającymi lokalną wspólnotę. Wyróżnikiem w odczuciu niewielkiej liczby respondentów są także kwestie symboliczne (2,4%), odnoszące się do heraldyki samorządu. Głosy reprezentantów badanej grupy samorządów pogrupowane w poszczególne kategorie przedstawia wykres 22.

Wykres 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie Co jest szczególnym, unikatowym wyróżnikiem Państwa samorządu?

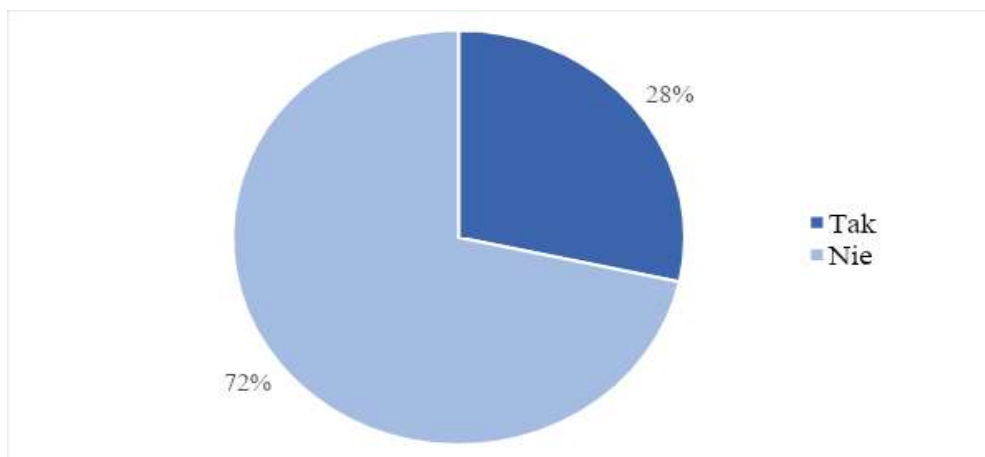


N=80

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W kolejnym pytaniu zapytano samorzady, czy spółki i jednostki organizacyjne posiadają własne struktury ds. promocji. Twierdząco odpowiedziało 28% jednostek. Były to samorzady o różnej wielkości – od gmin wiejskich po miasta na prawach powiatu. W przypadku 72% ankietowanych samorządów spółki i jednostki organizacyjne nie miały komórek odpowiedzialnych za promocję (zob. wykres 23).

Wykres 23. Posiadanie własnych struktur ds. promocji przez spółki, jednostki i zakłady samorządowe (Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe posiadają swoje struktury ds. promocji?)

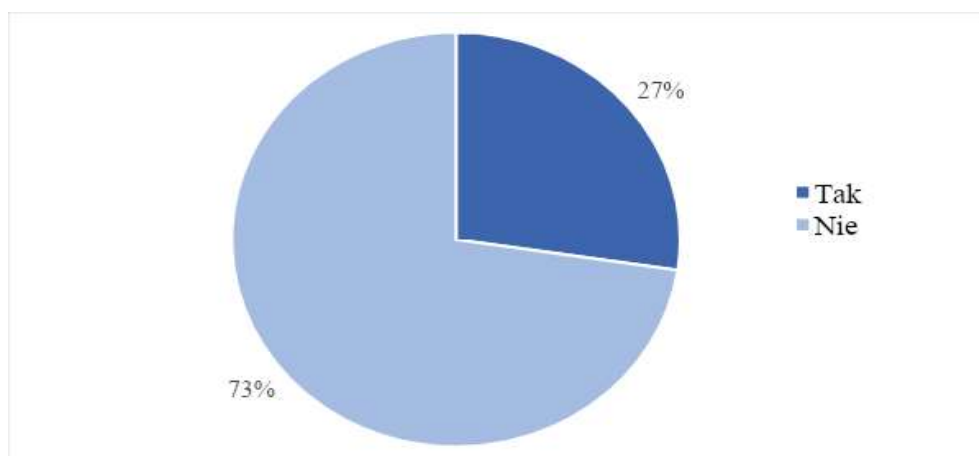


N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Część samorządów (27%) uczestniczących w badaniu odpowiedziało, że spółki i jednostki organizacyjne miały formalny obowiązek uzgadniania z urzędem podejmowanych działań marketingowych (zob. wykres 24).

Wykres 24. Obowiązek uzgadniania podejmowanych działań marketingowych przez spółki, jednostki i zakłady samorządowe (Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe mają obowiązek w formalny sposób uzgadniać podejmowania działania marketingowe?)



N=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Również w tym przypadku były to samorzady o zróżnicowanej wielkości, jednak z widoczną przewagą gmin wiejskich i miejsko-wiejskich. Należy również podkreślić, że obowiązek uzgadniania występował zarówno w tych samorządach, w których spółki i jednostki organizacyjne posiadały własne struktury promocyjne, jak i w tych, w których taka sytuacja nie miała miejsca.

Na podstawie wyników niniejszego badania empirycznego możliwe staje się na określenia w badanej grupie – ale i wnioskowanie ogólne na temat samorządów – w zakresie dojrzałości zarządczej i komunikacyjnej, a także wyłania się obraz postrzegania roli, jaką pełni (lub nie) komunikacja marketingowa w codziennym funkcjonowaniu danej JST.

4.3. Badanie sondażowe mieszkańców Gdańska w zakresie preferencji narzędzi komunikacji marketingowej i deklarowanej dojrzałości partycypacyjnej

4.3.1. Charakterystyka grupy badawczej, zastosowane metody badawcze i podjęte problemy badawcze

Badanie zostało przeprowadzone na próbie mieszkańców Gdańska, którzy korzystają z Gdańskiej Karty Mieszkańca. Dystrybucja kwestionariusza ankiety przeprowadzona została za pośrednictwem elektronicznego newslettera Gdańskiej Organizacji Turystycznej (operatora Gdańskiej Karty Mieszkańca). Badanie zostało zrealizowane w okresie od listopada 2021 roku do marca 2022 roku.

Struktura rozkładu mieszkańców pod względem miejsca zamieszkania zbliżona jest do faktycznego rozkładu liczby mieszkańców poszczególnych dzielnic z odchyleniem standardowym na poziomie $\sigma=1,42$ p.p. Jednakże należy zastrzec, że brak liczby respondentów z 4 dzielnic oraz niewielka reprezentacja poszczególnych jednostek pomocniczych uniemożliwia wnioskowanie o mniejszych obszarach miasta. Jednakże, celem badania, ani dysertacji, nie było aż tak szczegółowe analizowanie, a jedynie uchwycenie perspektywy ogólnomiejskiej (zob. tabela 25).

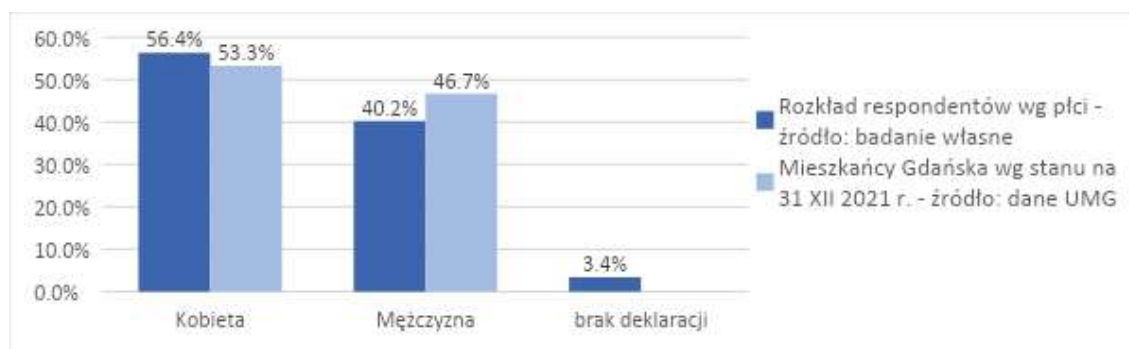
Pod względem rozkładu płci respondentów, w badaniu mamy do czynienia z wyższym o 3,1 p.p. udziałem kobiet w stosunku do populacji generalnej oraz o 6,5 p.p. niższym udziałem mężczyzn. W narzędziu badawczym, uczestnicy mieli możliwość odmowy wskazania płci, z której skorzystało 3,4% badanych (zob. wykres 25).

Tabela 25. Respondenci oraz mieszkańcy Gdańska wg dzielnicy zamieszkania.

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	% z liczby respondentów	rozkład ludności Gdańska wg stanu na dzień 31 grudnia 2021 r. - dane meldunkowe
Aniotki	6	1,1%	1,0%
Brętowo	2	0,4%	1,7%
Brzeżno	8	1,5%	2,6%
Chetm	55	10,5%	7,3%
Jasień	49	9,4%	5,1%
Kokoszki	14	2,7%	2,3%
Krakowiec-Górki Zachodnie	1	0,2%	0,4%
Letnica	7	1,3%	0,4%
Matarnia	6	1,1%	1,4%
Młyniska	0	0,0%	0,6%
Nowy Port	11	2,1%	2,1%
Oliwa	12	2,3%	3,4%
Olszynka	0	0,0%	0,7%
Orunia Górna-Gdańsk Południe	29	5,5%	4,9%
Orunia-Św. Wojciech-Lipce	13	2,5%	3,0%
Osowa	23	4,4%	3,7%
Piecki-Migowo	52	9,9%	6,4%
Przeróbka	0	0,0%	0,9%
Przymorze Małe	10	1,9%	3,5%
Przymorze Wielkie	27	5,2%	5,9%
Rudniki	0	0,0%	0,2%
Siedlce	10	1,9%	2,8%
Stogi	6	1,1%	2,3%
Strzyża	12	2,3%	1,2%
Suchanino	9	1,7%	2,3%
Śródmieście	28	5,3%	5,6%
Ujeścisko-Łostowice	49	9,4%	6,6%
VII Dwór	1	0,2%	0,8%
Wrzeszcz Dolny	28	5,3%	5,1%
Wrzeszcz Górny	19	3,6%	4,9%
Wyspa Sobieszewska	5	1,0%	0,8%
Wzgórze Mickiewicza	2	0,4%	0,6%
Zaspa Młyniec	8	1,5%	2,9%
Zaspa Rozstaje	12	2,3%	2,9%
Żabianka-Wejhera-Jelitkowo-Tysiąclecia	10	1,9%	3,5%
Inna gmina	3	-	
Suma końcowa	527	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego oraz danych Urzędu Miejskiego w Gdańsku

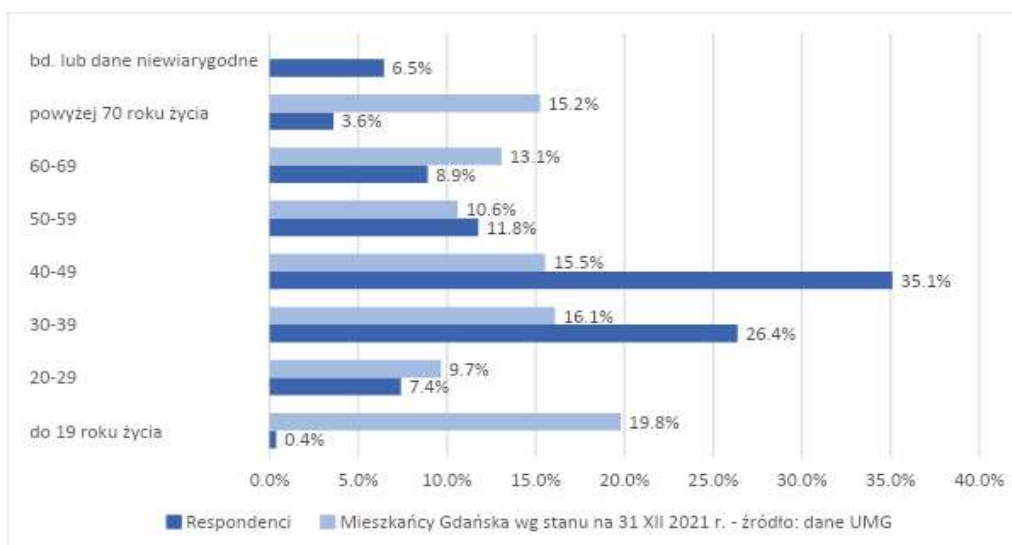
Wykres 25. Rozkład liczby respondentów oraz mieszkańców Gdańska wg płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W celu określenia wieku, poproszono respondentów o podanie roku urodzenia. Niestety po opracowaniu wyników, okazało się że w próbie znalazło się bardzo mało osób poniżej 19 roku życia. Stanowili oni jedynie 0,4% ogółu badanych (2 osoby). Z kolei wyższy niż w populacji generalnej był udział osób w średnim wieku 30-39 lat oraz 40-49 lat. Niższy odsetek badanych zaobserwowano także w grupie 60-69 latków oraz osób powyżej 70 roku życia. Strukturę wieku badanych w porównaniu do struktury wiekowej populacji Gdańszczyzn obrazuje wykres 26. Zaobserwowana rozbieżność wynikała z przyjętej metody zbierania danych i sposobu docierania do respondentów⁵⁵⁶.

Wykres 26. Rozkład liczby respondentów oraz mieszkańców Gdańska wg grup wieku

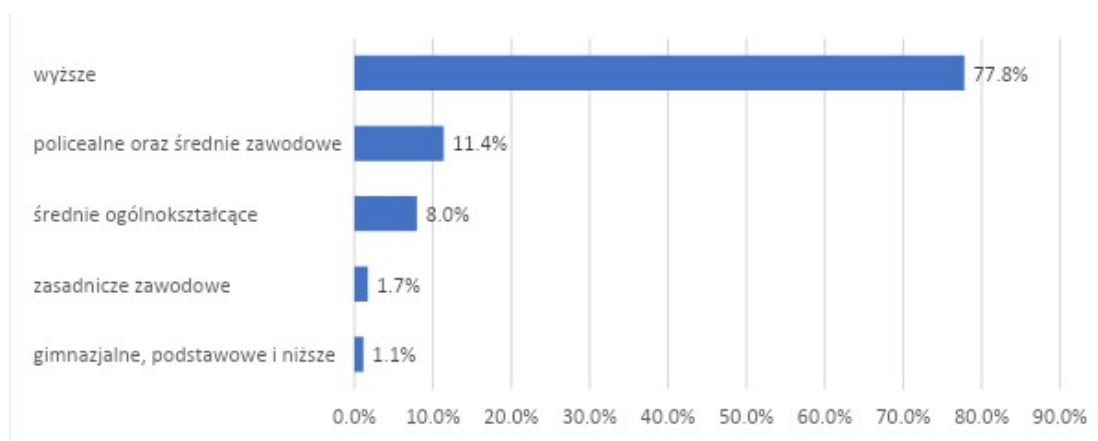


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego oraz danych Urzędu Miejskiego w Gdańsku

⁵⁵⁶ Wybierając sposób docierania do respondentów, brano pod uwagę ograniczone możliwości, w tym finansowe, jak również fakt, że Gdańska Karta Mieszkańca przysługuje wszystkim mieszkańcom, również tym najmłodszym. Tak niski odsetek osób najmłodszych w próbie był, więc pewnym zaskoczeniem, co z pewnością zostanie uwzględnione w dalszych pracach badawczych autora.

Z uwagi na brak danych dotyczących struktury wykształcenia mieszkańców Gdańska oraz badanych, trudno jest wskazać konkretne różnice. Poglądowo, porównano populację badania z populacją mieszkańców województwa pomorskiego opisaną na podstawie danych dostępnych w Banku Danych Lokalnych, prowadzonym przez Główny Urząd Statystyczny. Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Główny Urząd Statystyczny, pochodzącymi z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, w 2020 r. w województwie pomorskim wyższym wykształceniem legitymowało się 26,9% mieszkańców, policealnym oraz średnim zawodowym 23,7%, średnim ogólnokształcącym 11,1%, zasadniczym zawodowym 23%, gimnazjalnym podstawowym lub niższym 15,2%. Dane obrazujące wykształcenie osób, które znalazły się w próbie, przedstawia wykres 27. Dodatkowo 72,7% badanych miało dziecko lub dzieci.

Wykres 27. Rozkład liczby respondentów wg poziomu wykształcenia



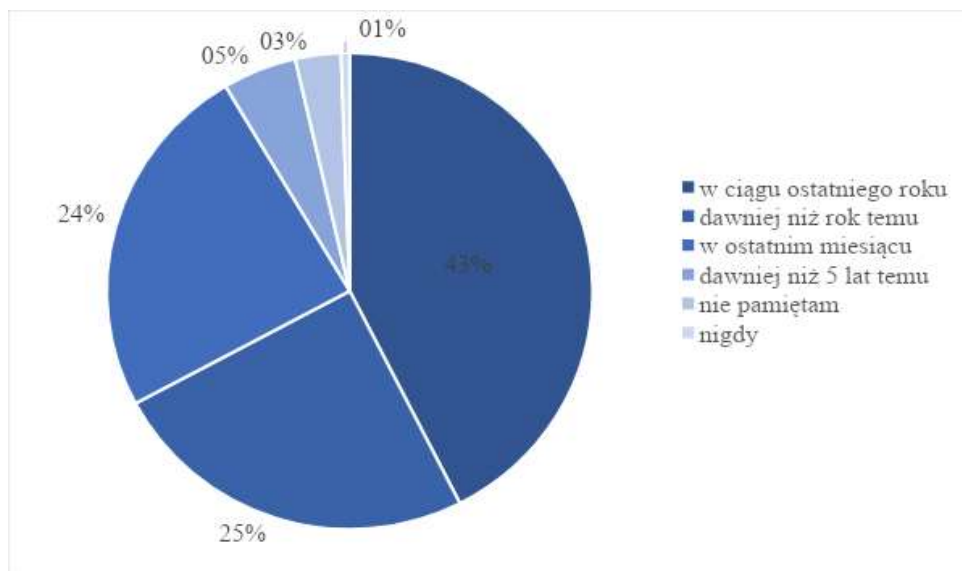
N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wyznacznikiem, od którego zależą oceny poszczególnych respondentów jest częstotliwość z jaką załatwiają oni sprawy wymagające kontaktu z Urzędem. Badanych zapytano więc o to, kiedy ostatni raz załatwiali formalności w Urzędzie Miasta. Przeważająca część respondentów formalności w Urzędzie Miasta załatwiała w ciągu ostatniego roku (42,5%). Jednocześnie znaczący odsetek badanych formalności urzędowe załatwiała dawniej niż rok temu (24,7%). Podobna grupa respondentów formalności te załatwiała jednak znacznie częściej, to jest w ostatnim miesiącu (24,3%). Pozostała część respondentów wskazała, że formalne sprawy w Urzędzie Miasta były przez nich załatwiane w okresie dłuższym niż ostatnie 5 lat (4,9%), lub też nie pamięta, kiedy miało

to miejsce (3,0%). Część z badanych zadeklarowało natomiast, iż formalności w Urzędzie Miasta nie załatwiała nigdy (0,6%). Częstotliwość załatwiania formalności przez respondentów została przedstawiona na wykresie 28 i wskazuje, że odpowiedzi zawarte w niniejszym opracowaniu opierają się o dość aktualne doświadczenia konsumentek.

Wykres 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie Kiedy ostatni raz załatwiał/a Pan/Pani jakieś formalności w Urzędzie Miasta?



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W badaniu udział wzięło 527 osób, z czego blisko 70% w ciągu ostatniego roku przed wypełnieniem ankiety korzystało z usług w Urzędzie Miejskim w Gdańsku lub jednostkach organizacyjnych miasta. Stwierdzić można zatem, że doświadczenia respondentów są nieodległe i bieżące; nie powinny być wobec tego obciążone opiniami zapożyczonymi czy noszącymi ciężar stereotypowej opinii, na co może wpływać również stosunkowo wysoki odsetek osób z wykształceniem wyższym wśród respondentów. Wskazuje to na konieczność pogłębionych analiz interesariuszy. Może to być kluczowe przy doborze narzędzi komunikacji; zasadnym jest również weryfikowanie grup beneficjentów działalności JST, korelując różne „cechy charakterystyczne” w społeczności, co pozwoli uniknąć wykluczenia informacyjnego jakiegoś z segmentów interesariuszy. Na przykład, inne mogą być preferencje w zakresie narzędzi komunikowania w teoretycznie jednorodnej grupie, jaką są seniorzy, gdyby pogłębić analizę z uwzględnieniem płci i np. posiadania rodziny (aktywizujący wpływ). Samo badanie preferencji realizować należałoby w zróżnicowanych formach – cyfrowej

i analogowej. Dobór prób stanowi wyzwanie i może sprawić trudności pracownikom – zwłaszcza niewielkich – struktur samorządowych.

4.3.2. Tożsamość postrzegana⁵⁵⁷ JST oraz preferencje mieszkańców Gdańska w zakresie narzędzi komunikacji marketingowej w świetle badań własnych

Wiedza o mieście posiadana przez respondentów tworzy ważny kontekst komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami. Ponieważ jednym z istotnych aspektów komunikowania jest subiektywna percepcja, która wpływa na wyobrażenie respondenta o analizowanych kwestiach, w pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić jak badani postrzegają zakres odpowiedzialności władz miasta Gdańska i podległych im urzędników. Respondenci mieli do oceny szeroki wachlarz spraw dotyczących mieszkańców, z których tylko część należała do kompetencji prezydenta miasta, urzędu, bądź szeroko rozumianych struktur samorządowych.

Respondenci mieli możliwość ustosunkowania się do każdego zagadnienia w sześciostopniowej skali (gdzie 1 = zdecydowanie nie odpowiada, 5 = zdecydowanie odpowiada, a 6 = nie mam wiedzy). Badani swoje oceny odnosili do następujących kwestii: niskie wyniki egzaminów ósmoklasisty, zły stan budynków szkolnych, brak miejsc w przedszkolach, niski poziom nauczania w szkołach średnich, zatrudnienie dyrektora szkoły, niewłaściwe treści przekazywane w szkołach podczas lekcji, niskie wynagrodzenia nauczycieli, niedostępność wizyt lekarskich, niewłaściwą organizację szczepień, brak nowych mieszkań komunalnych, brak wydarzeń na obiektach sportowych w mieście np. na stadionie, burdy i bijatyki kibicowskie, zły stan budynków wszystkich instytucji kultury, brak terenów zielonych w mieście, złą jakość powietrza, niepunktualną komunikację publiczną w mieście, "zakorkowane" drogi, sprowadzanie uchodźców, jakość pracy Policji, przewlekłość postępowań sądowych, wydawanie paszportów, zły stan dróg i chodników, wysokie ceny energii w mieście oraz wysokość podatków PIT

⁵⁵⁷ Tożsamość postrzegana – tożsamość komunikacyjna, czy percepcyjna tożsamość komunikacyjna – zjawisko zaobserwowane w badaniach empirycznych przeprowadzanych na mieszkańcach ośrodka miejskiego, którzy reprezentowali określone wyobrażenie o zadaniach i odpowiedzialności władz miasta, a które może odbiegać od stanu faktycznego; oznacza to, że zarządzający jednostkami samorządowymi powinni uwzględniać w swoich działaniach komunikacyjnych również obszary, za które dana JST nie odpowiada, ale postrzegana jest jako odpowiedzialna, co przekłada się na wizerunek samorządu (w tym oceny wyborcze); interesariusze oczekują od JST (jako najbliższej struktury publicznej), że nawet w przypadku braku możliwości rozwiązania konkretnego problemu interesariuszy lub nawet braku prawnego usankcjonowania do realizacji jakiejś usługi społecznej, to właśnie JST przejmie rolę pośrednika informacji i zadba o zbudowanie świadomości interesariuszy, przekieruje do właściwych miejsc, instytucji itp.

i VAT. Rozkład wszystkich odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 30, zamieszczonej – z uwagi na rozmiar – jako załącznik do niniejszej dysertacji.

Badani w sposób jednoznaczny wyrażali swoje opinie. Oceny skoncentrowały się w bardzo wyraźny sposób na skrajnych odpowiedziach, to jest: zdecydowanie nie odpowiada (54,2%) oraz zdecydowanie odpowiada (37,5%). Tylko w nielicznych przypadkach badani mieli wątpliwości i problemy z jednoznacznym przypisaniem odpowiedzialności za rozpatrywane kwestie. .

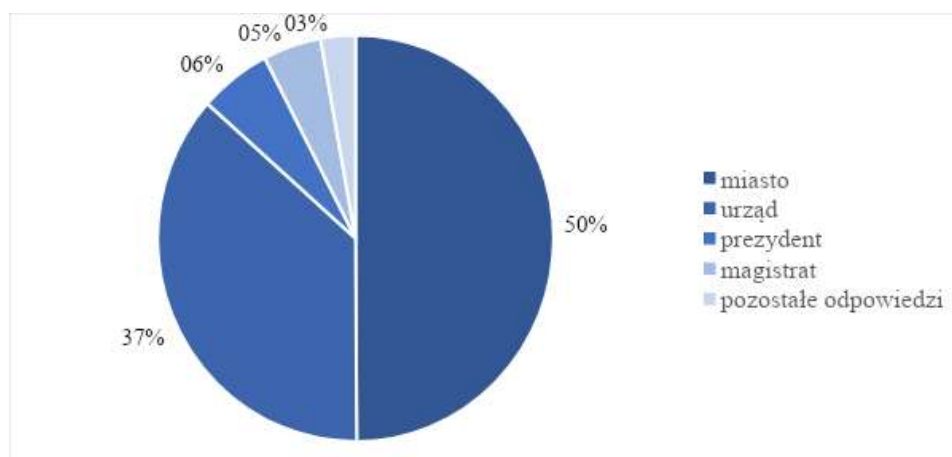
W świetle uzyskanych wyników do grupy działań, za które zdecydowanie nie odpowiadają władze samorządowe respondenci zaliczyli: wysokość podatków PIT i VAT (73,2%), przewlekłość postępowań sądowych (68,1%), niskie wyniki egzaminów ósmoklasisty (65,2%), niedostępność wizyt lekarskich (63,4%), wysokie ceny energii w mieście (59,9%), wydawanie paszportów (55,3%), niewłaściwe treści przekazywane w szkołach podczas lekcji (55,2%), niskie wynagrodzenia nauczycieli (51,1%), burdy i bijatyki kibicowskie (48,0%), pracę Policji (48,0%), niski poziom nauczania w szkołach średnich (46,5%), niewłaściwą organizację szczepień (43,3%), sprowadzanie uchodźców (33,0%). Do grupy działań, za które w ocenie badanych zdecydowanie odpowiadają władze miasta Gdańska respondenci zaliczyli: brak terenów zielonych w mieście (51,8%), zły stan dróg i chodników (50,1%), brak nowych mieszkań komunalnych (43,1%), zły stan budynków szkolnych (36,5%), zatrudnienie dyrektora szkoły (35,8%), niepunktualną komunikację publiczną w mieście (34,9%), brak miejsc w przedszkolach (34,5%), "zakorkowane" drogi (34,0%), brak wydarzeń na obiektach sportowych w mieście np. na stadionie (27,0%).

Wyniki te obrazują dość wysoki stan wiedzy w zakresie kompetencji samorządu wśród respondentów badania, który może wynikać właśnie z wykształcenia badanych. Wobec tego wskazane byłoby pogłębienie badania w tym zakresie i być może wykazanie, że stan wiedzy u innych osób jest niższy, co wymuszałoby na samorządach podejmowanie działań informacyjnych w zakresie świadomości interesariuszy z różnych grup. Etap identyfikowania segmentów odbiorców i analiza preferencji komunikacyjnych mieszkańców zaklasyfikowanych do poszczególnych grup, staje się jeszcze bardziej istotny. Dokładne zmapowanie i scharakteryzowanie odbiorców działań JST, a także określenie, które narzędzia komunikacji są dla nich najlepiej przyswajane, pozwoli na budowanie świadomości w zakresie kompetencji poszczególnych struktur, ale również pozwoli zaplanować zindywidualizowane co do treści i formy przekazy. Być może wskazane byłoby dla niektórych odbiorców wykorzystywanie narzędzi tradycyjnych, czy

form bezpośredniego kontaktu, bez wejścia w trendy cyfryzacyjne. Wśród działań budzących wątpliwości badanej grupy znalazły się te związane ze złą jakością powietrza (24,3%) oraz złym stanem budynków wszystkich instytucji kultury (23%), co powinno być jednoznaczna sugestią, iż obszar ten wymaga intensyfikacji działań informacyjnych. Tym samym, widać, że badanie postrzegania kompetencji samorządu dopełnia obrazu otoczenia marketingowego JST, ułatwia *zdefiniowanie obszarów komunikacyjnie deficytowych* – nawet jeśli są niewłaściwie postrzegane jako kompetencje konkretnego samorządu – co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w którym z kroków na ścieżce zintegrowanej komunikacji marketingowej JST. Obszary deficytowe są naturalnym źródłem kryzysów komunikacyjnych, którym można zapobiegać.

Ponieważ w procesie komunikacji ważnym jest, aby uczestnicy procesu posługiwali się takimi samymi pojęciami, do badanych zwrócono się zatem, aby wskazali jakiego zwrotu najczęściej użyją mając na myśli samorządowe instytucje publiczne w Gdańsku. Blisko połowa respondentów (49,9%) z samorządowymi instytucjami publicznymi w Gdańsku utożsamia zwrot *Miasto*. Znaczna liczba badanych z samorządowymi instytucjami publicznymi identyfikuje natomiast zwrot *Urząd* (36,6%). Wśród pozostałych odpowiedzi respondenci, w odniesieniu do gdańskich samorządowych instytucji publicznych, użyliby najczęściej określenia *Prezydent* (5,9%) lub *Magistrat* (4,7%). W kategorii *Pozostałe odpowiedzi* (2,8%) pojawiły się określenia takie jak: Prezydium, Rada Miasta, Gmina, Samorząd, UMG, JST, a także terminy pejoratywne: *sitwa*, *republika deweloperów*. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione na wykresie 29.

Wykres 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Myśląc o samorządowych instytucjach publicznych w Gdańsku najczęściej użyje Pan(i) zwrotu?



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wskazuje to na ogromne powiązanie przez respondentów wszelkiej działalności komunalnej na terenie jednostki samorządu z Miastem czy Urzędem. Działalność agend JST oddziaływane na wizerunek samorządu, a tym samym na tzw. „tożsamość percepcyjną”. Wzmacnia to zatem tezę o konieczności koordynacji, nadzorowania działań komunikacyjnych i standardów komunikacji z interesariuszami na terenie całej JST. Co więcej, zasadne jest podejmowanie prób koordynacji w zakresie obszarów niezależnych od JST, a postrzeganych przez interesariuszy jako zależne.

Należy przyjąć, iż dla efektywnej realizacji usług czy spraw o charakterze publicznym jednym z istotnych wyzwań jest efektywne i wiarygodne komunikowanie się z mieszkańcami. Dlatego też badanych poproszono o ocenę wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach i sprawach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, w pięciostopniowej skali (gdzie 1 = zdecydowanie niewiarygodne, 5 = zdecydowanie wiarygodne). Badani swoje oceny odnosili do następujących zasobów informacyjnych: strona www instytucji/urzędu, profil urzędu w mediach społecznościowych, np. na Facebooku, aplikacja dedykowana na telefonie, informacje, plakaty, banery w przestrzeni publicznej, informatory drukowane kolportowane w przestrzeni publicznej, kontakt osobisty z urzędnikiem, np. infolinia lub wizyta w urzędzie / instytucji, znajomi/rodzina pracujący w urzędzie lub instytucjach samorządowych, wyszukiwarka np. Google, znajomi lub rodzina – w tym młodszy członkowie rodziny, ulotki, broszurki drukowane lub elektroniczne.

Dokonując przeglądu literatury pod kątem potencjalnej przydatności narzędzi marketingowych w komunikacji marketingowej JST zidentyfikowano szeroką ich paletę w ramach instrumentarium komunikacji marketingowej, jednakże dla celów badawczych postanowiono trochę tę ilość ograniczyć, badając, które są postrzegane jako niewiarygodne. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 31, zamieszczonej w załączniku do niniejszej pracy.

W opinii respondentów analizowane źródła informacji przekazują stosunkowo wiarygodną wiedzę na temat usług i spraw urzędowych. Rozkład dominujących ocen kształtuje się w przedziale od 3 do 5. Największy ich udział przypada kolejno na wartości średnie odpowiadające ocenie 3 – 50%, a następnie ocenie najwyższej 5 – 40% i ocenie 4 – 10%. Natomiast żadne ze wskazanych źródeł nie zostało w przeważającej części określone jako niewiarygodne lub zdecydowanie niewiarygodne, czyli na poziomie ocen 2 lub 1.

Największym zaufaniem mieszkańców cieszy się w ich ocenie strona www instytucji/urzędu (59,9%), kontakt osobisty z urzędnikiem, np. infolinia lub wizyta w urzędzie/instytucji (46,5%), informacje, plakaty, banery w przestrzeni publicznej (31,2%) i aplikacja dedykowana na telefonie (29,8%). Wiarygodne dla respondentów są także informatory drukowane kolportowane w przestrzeni publicznej (28,7%).

Nie można zatem nie docenić roli aktualnych, czytelnych, dostępnych serwisów internetowych, które nie tyle będą miały charakter sprawozdawczy, ile prezentować będą maksymalnie szeroki zakres usług JST na rzecz mieszkańców. Zła konstrukcja takich serwisów prowadzić może do negatywnego oceniania dostępności usług na terenie samorządu. Przestrzeń takich portali daje również możliwość wskazywania, że z dane usługi konkretna jednostka samorządu nie leżą w jej gestii. Przy tak dużym wskaźniku wiarygodności konieczne jest dbanie o jakość informacji w tym kanale, gdyż dodatkowo pozwala wpływać na tożsamość postrzeganą.

W ocenach średnich przeważają wskazania dotyczące źródeł takich jak wyszukiwarki, np. Google oraz znajomi lub rodzina – w tym młodszy członkowie rodziny (po 34%). Tym samym, chcąc efektywnie działać komunikacyjnie w młodszej grupie interesariuszy zasadnym wydaje się wyjście poza kanon kanałów do narzędzi marketingu 4.0.

W dalszej kolejności plasują się znajomi/rodzina pracujący w urzędzie lub instytucjach samorządowych (29,8%), profil urzędu w mediach społecznościowych, np. na Facebooku i ulotki, broszurki drukowane lub elektroniczne (po 27%). Respondenci wskazali, znajomych i rodzinę za wiarygodne źródło informacji, co wskazuje na dość wysoki priorytet jaki powinien być nadany pracy z ambasadorami, pracownikami czy osobami rozpoznawalnymi w społecznościach lokalnych. W młodszych i dla osób w wieku produkcyjnym wzmocnieniem byłoby korzystanie z aplikacji, które mogłyby w zindywidualizowany sposób dostarczać informacje do konkretnych mieszkańców, choć jak wykazano wcześniej preferencje mogą być odmienne w zależności od środowiska życia, czy wykształcenia.

Na pytanie otwarte *Czy zna Pan(i) inne źródła informacji o usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie* (N-282) większość respondentów – 75,4% odpowiedziało negatywnie, co może świadczyć, o tym, że kategoria określona w pytaniu poprzedzającym w sposób wyczerpujący objęła możliwe źródła informacji. Potwierdzają to także odpowiedzi z pytania otwartego, następującego bezpośrednio po wyżej wskazanym, w brzmieniu *Proszę wymienić inne źródła informacji*

o usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie? Większość odpowiedzi na pytanie zawiera się we wcześniej określonej kafeterii, na ogół ją doszczegóławiając.

Na strony internetowe instytucji/urzędów wskazało 15 z 65 respondentów, na bezpośredni kontakt z urzędnikami, przedstawicielami władz lokalnych radnymi miejskimi i dzielnicowymi 8 osób, na media tradycyjne, w tym lokalne 7 respondentów, na znajomych i rodzinę 5 osób, na spotkania lokalne portale informacyjne 4 osoby. Po 3 wskazania uzyskały także odpowiedzi informacja, plakaty, banery w przestrzeni publicznej oraz znajomi/rodzina pracujący w urzędzie. Pozostałe odpowiedzi uzyskały mniejszą liczbę wskazań (zob. tabela 26).

Tabela 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Czy zna Pan(i) inne źródła informacji o usługach publicznych / sprawach, które można załatwić w Urzędzie?*

	rozkład odpowiedzi		
	Tak	Nie	Łącznie
N	65	217	282
%	23,10%	76,90%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Za zdecydowanie wiarygodne – ocena 5, inne źródła informacji uznało 43,1% respondentów, na 4 natomiast 32,3% badanych, łącznie 75,4%. Należy mieć na względzie, że niewielka liczba respondentów, która odpowiedziała pozytywnie na pytanie, nie pozwala wnioskować w odniesieniu do poszczególnych kategorii odpowiedzi, które pojawiły się w pytaniu otwartym. Jednak widać, że dla respondentów nie są znane źródła informacji o usługach lokalnych, a to przekłada się na ocenę jakości życia w danej miejscowości. Dużą szansą staje się w takiej sytuacji budowa i rozpropagowanie jednego źródła informacji w tym zakresie. Prowadzi to do wniosku o *zasadności podejmowania próby modelowania ścieżek konsumowania informacji* przez tworzenie własnych narzędzi komunikacji na terenie samorządu.

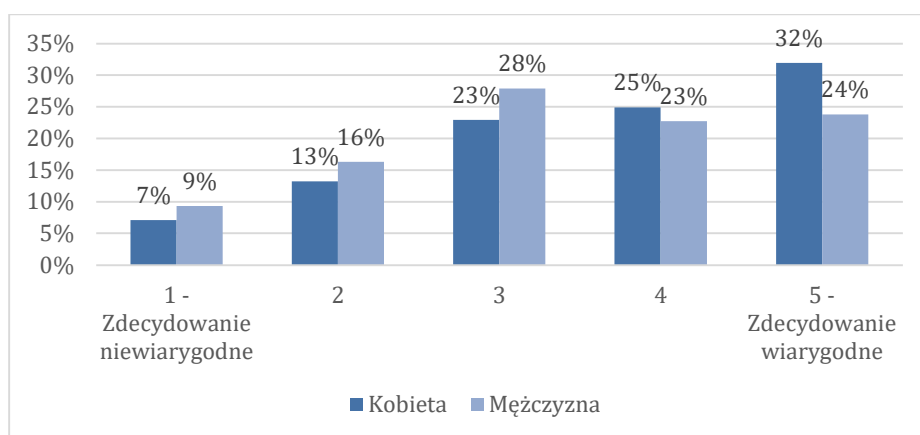
Analizie pod kątem grup odbiorców wg cech społeczno-demograficznymi poddano ocenę wiarygodności różnych źródeł informacji. Ze względu na szeroki zakres danych i liczbę zmiennych poddawanych analizie, w rozprawie zaprezentowane zostaną wyniki zbiorcze. Respondenci zostali poproszeni o ocenę wiarygodności następujących

źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie:

- a) strona www instytucji / urzędu,
- b) profil urzędu w mediach społecznościowych, np. na Facebooku,
- c) aplikacja dedykowana na telefon,
- d) informacje, plakaty, banery w przestrzeni publicznej,
- e) informatory drukowane kolportowane w przestrzeni publicznej,
- f) kontakt osobisty z urzędnikiem, np. infolinia lub wizyta w urzędzie/instytucji,
- g) znajomi/rodzina pracujący w urzędzie lub instytucjach samorządowych,
- h) wyszukiwarka internetowa np. Google,
- i) znajomi lub rodzina – w tym młodszy członkowie rodziny,
- j) ulotki, broszury drukowane lub elektroniczne.

Dokonując weryfikacji ocen wiarygodności źródeł informacji na płeć możemy zaobserwować, że kobiety cechuje wyższy poziom oceny wiarygodności informacji, różnica ta szczególnie rysuje się w przypadku najwyższego poziomu oceny, gdzie wynosi 8 p.p. Przez pryzmat poniższych danych wysnuć można wniosek, że mężczyźni z mniejszym zaufaniem oceniają wiarygodność informacji niezależnie od źródła (zob. wykres 30).

Wykres 30. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg płci



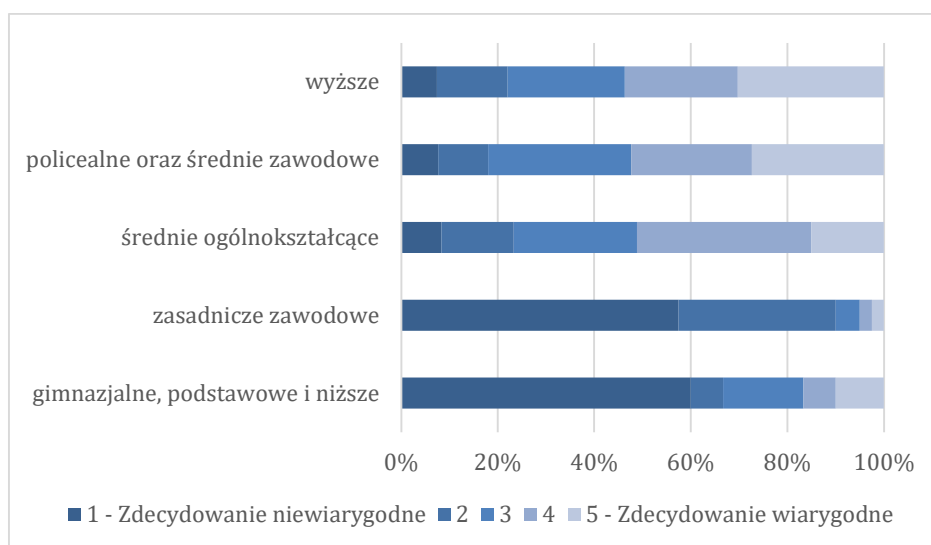
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Analiza oceny wiarygodności źródeł danych w wyszczególnionych grupach wiekowych wykazała, że osoby w wieku 40-49 lat oceniły wiarygodność wszystkich źródeł informacji na niższym poziomie niż pozostali respondenci, ocenę 1 i 2 na skali

zadeklarowało 26,9% osób w tym wieku, dla średniej 23,2% ogółu badanej populacji. Najwyżej wiarygodność źródeł informacji oceniły osoby w wieku 50-59 lat, 37,3% dla średniej 28,3%

Ocena wiarygodności źródeł informacji jest zdecydowanie najniższa pośród osób z niskim poziomem wykształcenia, ogółem jako zdecydowanie niewiarygodne oceniło je 60% osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym lub niższym oraz 57,5% osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Najlepiej wiarygodność źródeł informacji oceniły osoby z wyższym wykształceniem – 30,2%. Zaobserwowano, że im niższy poziom wykształcenia tym niższy poziom oceny wiarygodności źródeł informacji. Należy jednak mieć na względzie, że liczba respondentów z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym oraz zasadniczym zawodowym była relatywnie niewielka (zob. wykres 31).

Wykres 31. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg poziomu wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Analiza oceny wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie nie wykazała istotnych różnic pomiędzy oceną wiarygodności dokonywaną przez osoby posiadające dzieci, a osobami, które dzieci nie posiadają. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące oceny wiarygodności poszczególnych źródeł informacji z uwzględnieniem różnych charakterystyk mieszkańców (płeć, wiek, poziom wykształcenia, status posiadania dzieci) zawarte zostały w tabelach 32-39 w załączniku do dysertacji.

Mając na uwadze pogłębienie poprzedniego pytania badanych zapytano również czy źródłem wiedzy o Mieście, usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie jest dla nich telewizja. W zdecydowanej większości (90%) respondenci wskazali, że telewizja nie jest dla nich istotnym źródłem wiedzy na temat Miasta. Nie stanowi ona równocześnie źródła wiedzy o usługach publicznych czy sprawach, które można załatwić w Urzędzie Miejskim w Gdańsku. Informacje o mieście oraz w zakresie oferty usług możliwych do załatwienia w Urzędzie pozyskiwane za pomocą telewizji, jako źródła wiedzy wykorzystywane są przez zdecydowanie mniejszą część respondentów (10%).

Respondenci, którzy wymienili telewizję jako źródło wiedzy o Mieście, usługach publicznych i sprawach urzędowych informacje czerpią głównie z przekazu stacji o charakterze lokalnym, czyli TVP 3 Gdańsk. W mniejszym odsetku wskazano natomiast stacje o zasięgu ogólnokrajowym, to jest TVN, TVN24 i Polsat. Wśród odpowiedzi pojawiły się również nazwy stacji takich jak TVP 1, TVP Info, Pomorska TV oraz pojęcie telewizja internetowa.

Niespełna 20% respondentów przyznało, że radio jest dla nich źródłem wiedzy o mieście i usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w urzędzie. Najczęściej wskazywaną stacją radiową było Radio Gdańsk (28 respondentów), w dalszej kolejności były to Radio Plus (6), RMF FM (6), Radio Eska (4), RMF Maxx (4), Radio Kaszebe (2), Radio Zet (2), Radio Złote Przeboje (2), TOK FM (2), Antyradio (1) i Program 1 Polskiego Radia (1).

Taki rozkład odpowiedzi pozwala wnioskować, że tradycyjne media masowe niekoniecznie są dobrym źródłem informacji o ofercie miasta, co warto potwierdził pogłębioną analizą. Ich walor informacyjny dostrzegać można w zakresie informowania o wydarzeniach, np. kulturalnych.

Aż 86,8% respondentów (190) zadeklarowało, że czerpie wiedzę o usługach komunalnych i sprawa, które można załatwić w urzędzie miejskim z portali internetowych. Ze względu na sposób dotarcia do respondentów oraz formę realizacji badania tak wysoki wynik był spodziewany. Portalami najczęściej wymienianymi były strony informacyjne Urzędu (116), w tym Biuletyn Informacji Publicznej (BIP), gdansk.pl, trojmiasto.pl (111), facebook.pl (19) oraz wyszukiwarka Google (14), pozostałe odpowiedzi dotyczyły lokalnych wydań portali ogólnopolskich oraz mediów lokalnych związanych np. z działalnością określonej dzielnicy. Osoby, które odpowiedziały na pytanie negatywnie 13,2% (29), czyli że, wskazywały na następujące

źródła wiedzy o mieście (pytanie wielokrotnego wyboru): telewizja (3), radio (7), biuletyny informacyjne/newslettery (6), profile na portalach społecznościowych (4) oraz na inne źródła wiedzy (7). Niewielka grupa respondentów (11) nie wskazała na żadne źródło wiedzy o mieście.

Kolejnym źródłem wiedzy o mieście, usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie, o które zapytano respondentów są biuletyny informacyjne / newslettery. Rozkład głosów respondentów odnoszących się do postrzegania biuletynów informacyjnych i newsletterów, jako źródła wiedzy o Mieście, usługach publicznych oraz sprawach, które można załatwić w Urzędzie zyskał wyraźnie dychotomiczny podział. Przebiega on relatywnie równomiernie, jednak zauważalna jest przewaga ocen negatywnych (54,3%) wobec niewiele mniejszej liczby odpowiedzi pozytywnych (45,7%), co do tego rodzaju źródła wiedzy. Opinie respondentów na temat biuletynów informacyjnych i newsletterów, jako źródła wiedzy zostały przedstawione na wykresie 32. Tutaj pojawia się ryzyko wprowadzenia zbyt dużej liczby takich narzędzi, co wywołać może spadek efektywności. Przesyt informacji i/lub zbyt częste otrzymywanie różnego rodzaju biuletynów zniechęca do ich czytania, odstrasza od subskrypcji nowych, a także obniża wartość zawartych w nich informacji.

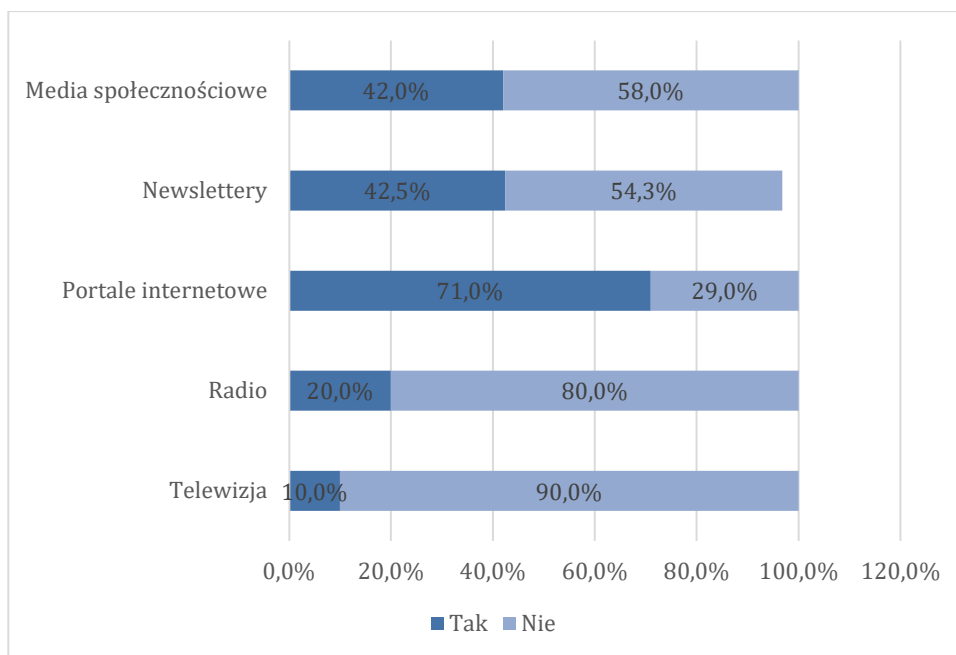
Respondenci, którzy wymienili biuletyny informacyjne i newslettery jako źródło wiedzy o Mieście, usługach publicznych i sprawach urzędowych, w przeważającej części informacje czerpią z Herolda Gdańskiego. Istotnym źródłem dla pozyskiwania informacji przez respondentów jest także Karta Mieszkańca, serwis Jestem z Gdańska oraz strony Biuletynu Informacji Publicznej. Według wskazań wyraźnie mniej istotne zasoby wiedzy dla tej grupy badanych tworzą źródła takie jak serwis gdansk.pl czy publikacje tematyczne wydziałów Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Niewielki odsetek respondentów wiedzę czerpie z miejskiego newslettera kierowanego do organizacji pozarządowych oraz z newsletterów przygotowywanych przez jednostki organizacyjne miasta. Jednocześnie część badanych nie potrafiła jednoznacznie wskazać i nazwać konkretnego źródła, z którego tę wiedzę czerpie.

Profile na portalach społecznościowych były źródłem informacji o mieście dla 42% respondentów. Zdecydowanie najczęściej wskazywali oni Facebook – 62 razy, w tym profile: Prezydenta Miasta Gdańska (8 razy), Miasta Gdańska (7), jednostek organizacyjnych i spółek miejskich (4), radnej/radnego miasta gdańska (4), zastępczyni/zastępcy Prezydenta Miasta Gdańska (2), biura prasowego Urzędu Miejskiego w Gdańsku (1). Innymi wymienionymi portalami były: gdansk.pl (11 razy),

BIP Miasta Gdańska (5), Instagram (5), Trojmiasto.pl (4), Google (3), Twitter (2), Jestem z Gdańska (1), Moja Orunia (1), strona internetowa dzielnicy (1), Onet.pl (1) i poradniki UM (1).

Wykres 32. obrazuje ocenę wiarygodności wybranych grup narzędziowych komunikacji marketingowej.

Wykres 32. Ocena wybranych narzędzi komunikacji pod względem czerpania z nich wiedzy o mieście przez respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Blok pytań o osobiste preferencje respondentów dotyczące wybierania źródeł wiedzy o mieście i usługach zakończyło pytanie otwarte *Czy są inne źródła wiedzy, nie wymienione w poprzednich pytaniach, z których korzysta Pan(i) poszukując informacji o Mieście, usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie?* Zebrane odpowiedzi (N-219) świadczą o tym, że większość respondentów – 81,3% (178) nie korzysta z innych niż określone w poprzednich pytaniach źródeł wiedzy. Spośród 18,7% (41) ankietowanych, którzy zadeklarowali, że korzysta z innych źródeł wiedzy najczęściej wskazała odpowiedź znajomi/rodzina (10), wyszukiwarka internetowa (7), miejskie strony internetowe (N-6), media/portale internetowe (4), Facebook (2), kontakt telefoniczny (2) oraz spotkania z władzami miast (2), pozostałe odpowiedzi miały po 1 wskazaniu. Zweryfikowano również ocenę wiarygodności innych źródeł – tabela 27.

Tabela 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Jak ocenia Pan(i) wiarygodność innych źródeł informacji o usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie?*

	1 zdecydowanie niewiarygodne	2	3	4	5 zdecydowanie wiarygodne
n	1	3	12	21	28
%	1,5%	4,6%	18,5%	32,3%	43,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Kolejne pytanie dotyczyło źródeł informacji, z których korzystają mieszkańcy, gdy chcą załatwić sprawę urzędową lub skorzystać z usług publicznych. Zapytano badanych o:

- rekrutację dziecka do przedszkola,
- wniosek o mieszkanie komunalne,
- wyrobienie dowodu osobistego,
- rejestrację pojazdu,
- pobranie aktu urodzenia/zgonu,
- zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika,
- wydanie decyzji o pozwoleniu na budowę,
- dotację na likwidację ogrzewania węglowego,
- wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej,
- zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego.

Respondenci mogli wybierać z listy kilkunastu potencjalnych źródeł informacji, wśród których były:

- strona www (internetowa) miasta,
- strona www (internetowa) danej instytucji,
- profil urzędu w mediach społecznościowych (np. Facebook),
- media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, TV),
- profil danej instytucji w mediach społecznościowych,
- dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze,
- osobista wizyta w urzędzie,
- wizyta w instytucji odpowiedzialnej za dany temat,
- kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją,
- media lokalne (prasa, radio, TV),
- wyszukiwarka internetowa (np. Google),

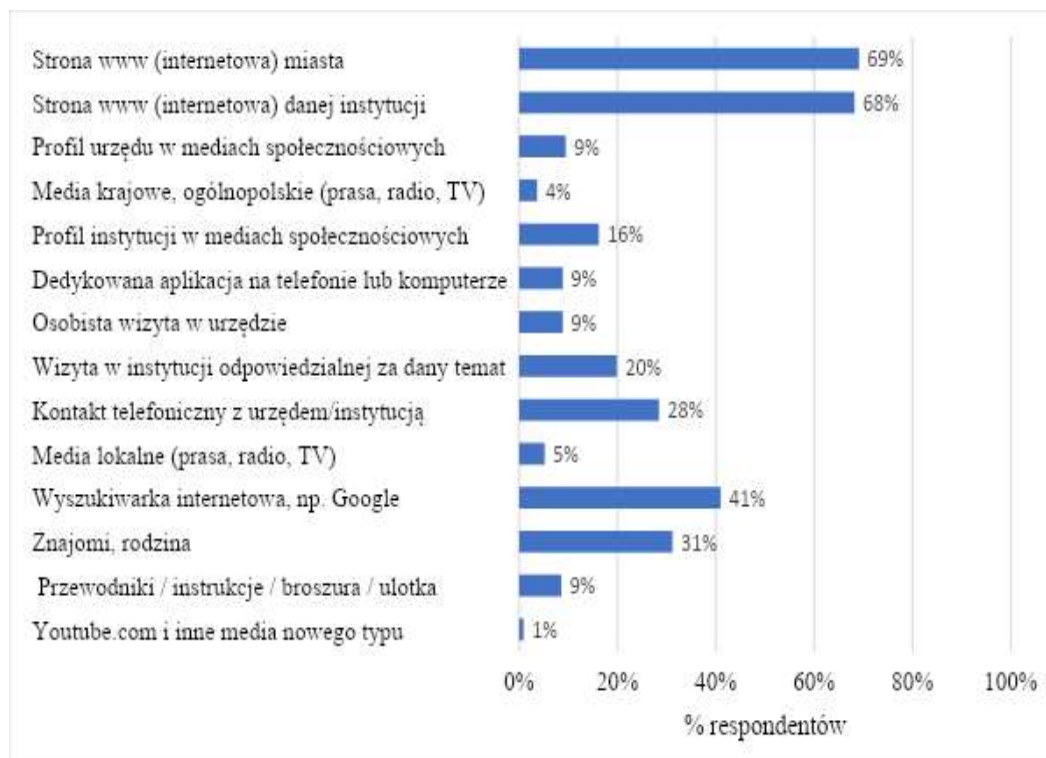
- znajomi/rodzina,
- ogólnodostępne przewodniki / instrukcje/ broszury / ulotki,
- YouTube.com i inne media nowego typu.

Istniała również możliwość wskazania innego, niewymienionego w kafeterii źródła informacji. Było to pytanie wielokrotnego wyboru, więc wyniki nie sumują się do 100%. Z analiz wykluczono odpowiedzi respondentów, którzy nie załatwiali danej sprawy lub dana sprawa ich nie dotyczyła. Dlatego – choć w przypadku każdej sprawy wypowiedziało się 527 respondentów – liczba odpowiedzi poddanych analizie zmienia się w zależności od sprawy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 40., która z uwagi na fakt, że jest bardzo obszerna, znajduje się w załączniku do dysertacji.

Analizując wyniki badania zestawione w tabeli 40. można zaobserwować, że w przypadku poszczególnych spraw, respondenci korzystają ze zróżnicowanego zestawu kanałów komunikacji. I tak, w przypadku rekrutacji do przedszkola (327 respondentów) najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji były: strona internetowa miasta oraz strona internetowa instytucji – korzystało z nich odpowiednio 69% i 68% respondentów.

W dalszej kolejności wskazywane były takie źródła jak: wyszukiwarka internetowa (41%), znajomi, rodzina (31%), kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją (28%) i wizyta w instytucji odpowiedzialnej za ten temat (20%). Niewielkie znaczenie w rekrutacji do przedszkola mają profil urzędu w mediach społecznościowych, aplikacja na telefon, osobista wizyta w urzędzie i ogólnodostępne przewodniki (korzystało z nich mniej niż 10% respondentów), a raczej marginalne – tradycyjne media lokalne i ogólnopolskie oraz media nowego typu np. YouTube (mniej niż 5%). Warto zauważyć, że rekrutację do przedszkola wyróżnia duża liczba wskazywanych źródeł informacji – jeden respondent podawał średnio 3,2 źródła, najwięcej spośród wszystkich analizowanych spraw, co świadczy o tym, że respondenci weryfikowali/potwierdzali informacje na temat rekrutacji w różnych źródłach (zob. wykres 33).

Wykres 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: rekrutacja dziecka do przedszkola*

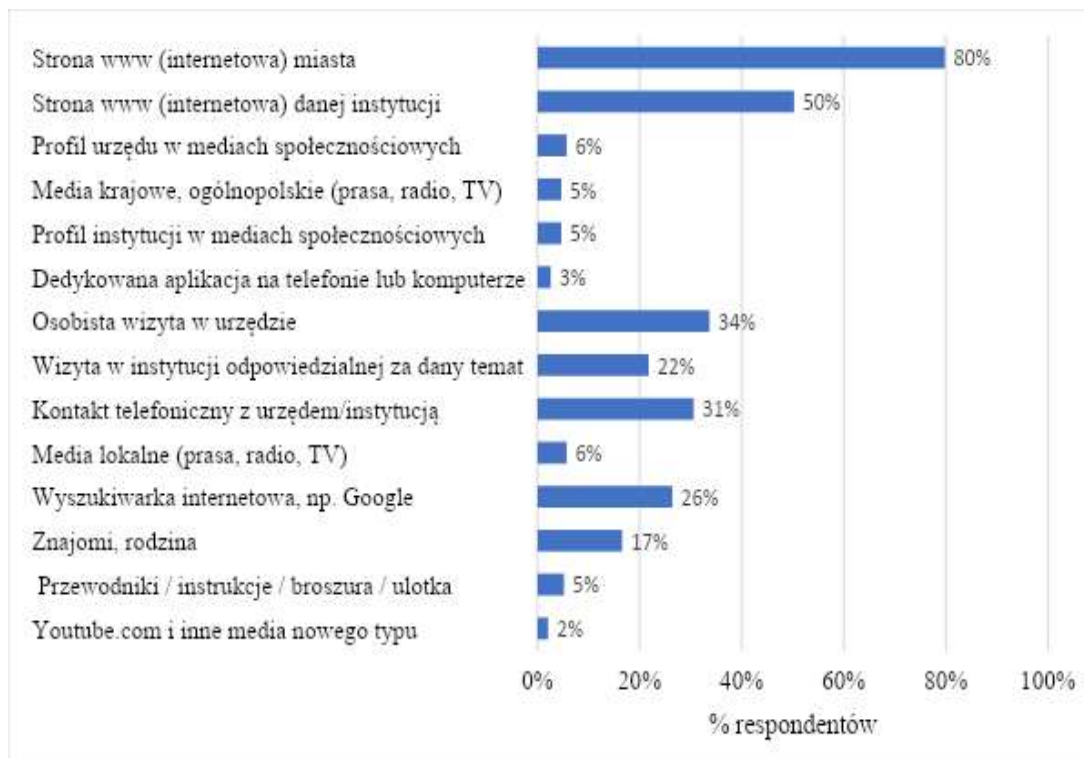


N=327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Prawie 2/3 respondentów nie składało nigdy wniosku o mieszkanie komunalne, stąd liczba respondentów w przypadku tej sprawy jest stosunkowo niewielka – 193 osoby. Jak ilustrują to wyniki badania najczęściej wskazywanym źródłem informacji w tej kwestii była strona internetowa miasta (80% respondentów). Połowa ankietowanych korzystała ze strony internetowej instytucji. Stosunkowo często wykorzystywany był kontakt bezpośredni z urzędem – osobista wizyta w urzędzie (34%), kontakt telefoniczny (31%) i wizyta w instytucji (22%). Ponadto 26% respondentów, aby pozyskać potrzebne informacje korzystało z wyszukiwarki internetowej, zaś 17% pozyskiwało informacje od rodziny i znajomych. Pozostałe źródła informacji, wykorzystywane przez nie więcej niż 5-6% respondentów. Podobnie jak w przypadku rekrutacji do przedszkola, respondenci załatwiający mieszkanie komunalne korzystali jednocześnie z kilku źródeł informacji – średnio 2,9 na jednego respondenta (zob. wykres 34).

Wykres 34. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wniosku o mieszkanie komunalne (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wniosek o mieszkanie komunalne)

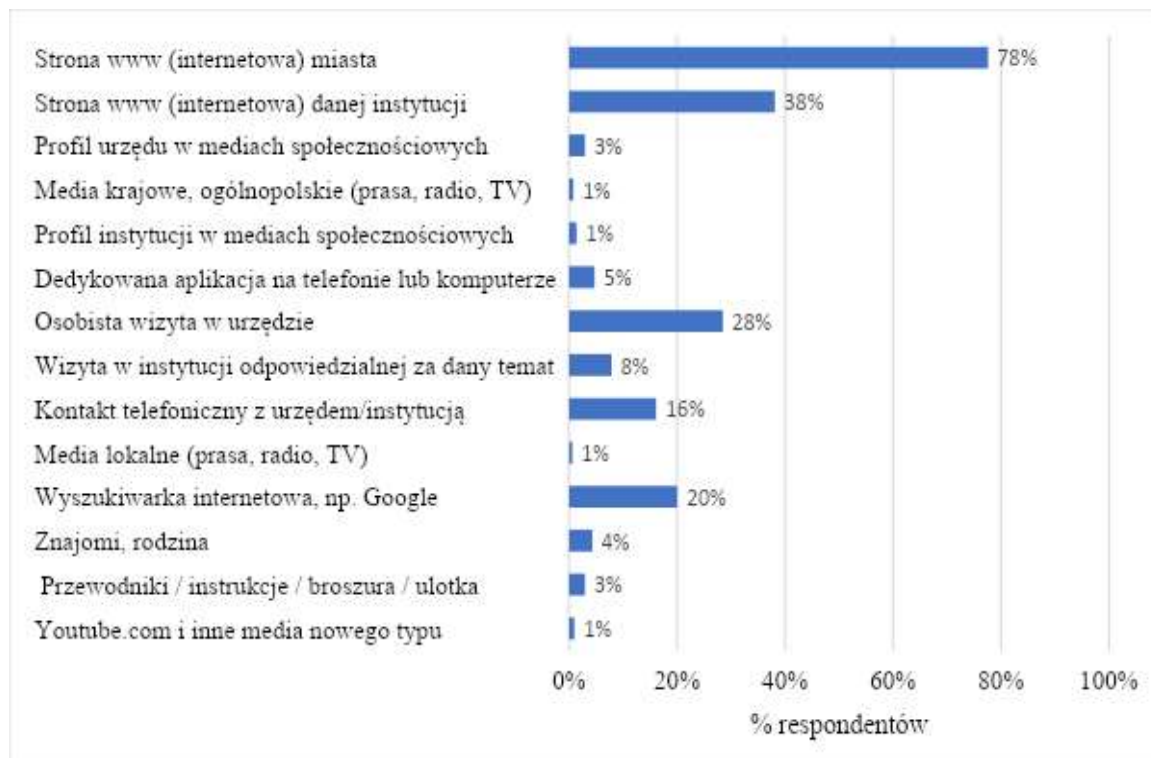


N=193

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Kolejną sprawą było wyrobienie dowodu osobistego. Jest to sprawa, z którą załatwiała zdecydowana większość respondentów (509 osób). Podstawowym źródłem informacji okazała się w tym przypadku strona internetowa urzędu – takiej odpowiedzi udzieliło 78% respondentów. Druga w kolejności odpowiedź – strona internetowa instytucji – została wskazana przez 38% ankietowanych. Ponieważ w tym przypadku strona instytucji jest tożsama ze stroną urzędu, należy stwierdzić, że jest to główne źródło wiedzy w analizowanej sprawie. W dalszej kolejności były inne formy kontaktu bezpośredniego z urzędem – wizyta osobista (28%) i kontakt telefoniczny (16%) – oraz wyszukiwarka internetowa (20%). Pozostałe źródła informacji były wskazywane przez nie więcej niż kilka procent respondentów. Osoby, które zaznaczyły odpowiedź „inne”, wpisały: ePUAP (3 osoby), profil zaufany (2), stronę gov.pl (1), eurzad (1) i kontakt mailowy (1). Jest to stosunkowo niewiele, ale wskazuje na to, że część respondentów korzysta już z cyfrowych platform umożliwiających zdalne załatwianie spraw administracyjnych (zob. wykres 35).

Wykres 35. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wyrobienia dowodu osobistego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wyrobienie dowodu osobistego)



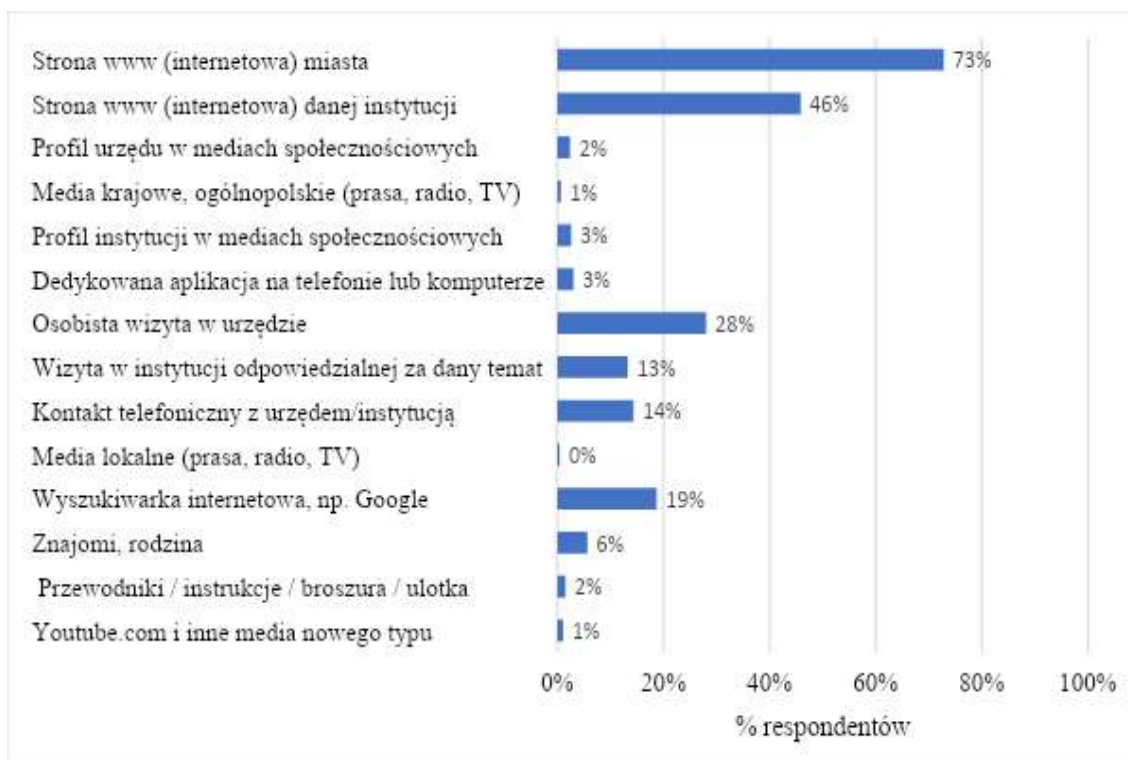
N=509

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Zbliżone wyniki jak w przypadku wyrobienia dowodu osobistego uzyskano dla dwóch innych spraw, będących typowymi procedurami urzędowymi tj. rejestracji pojazdów oraz pobrania aktu urodzenia/zgonu. Analizie poddano wskazania odpowiednio 460 i 442 respondentów. W przypadku tych spraw również podstawowym źródłem informacji jest strona internetowa urzędu (odpowiednio 73% i 69%), a w dalszej kolejności wskazywano stronę internetową instytucji, osobistą wizytę w urzędzie, wyszukiwarkę internetową i wizytę w instytucji odpowiedzialnej za dany temat. Inne podane przez respondentów źródła to: w zakresie rejestracji pojazdów – BIP Urzędu Miasta i maile (po 1 wskazaniu), a w zakresie aktu urodzenia/zgonu – BIP Urzędu Miasta i ePUAP (po 1 wskazaniu).

Źródła informacji w przypadku chęci rejestracji pojazdu zobrazowano na wykresie 36, zamieszczonym poniżej.

Wykres 36. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące rejestracji pojazdu (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: rejestracja pojazdu)



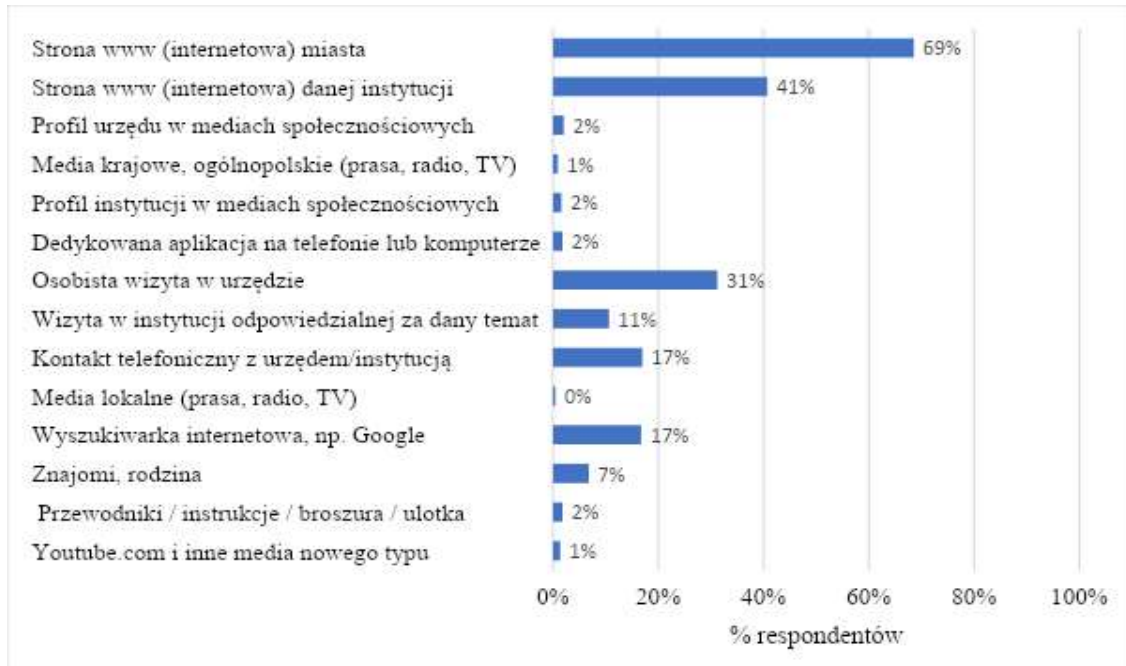
N=460

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wykres 37 wizualizuje odpowiedzi na pytanie dotyczące źródeł informacji w przypadku, kiedy mieszkaniec chce uzyskać odpis aktu urodzenia lub akt zgonu.

Następnym analizowanym zagadnieniem było zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika (365 respondentów). Ta sprawa różni się od pozostałych tym, że jej załatwienie wymaga przede wszystkim znalezienia odpowiedniego adresata informacji, którą respondent chce przekazać do urzędu, co nie jest tak oczywiste jak w przypadku załatwiania dowodu osobistego czy rejestracji pojazdu. Z przeanalizowanych wyników badania, które zestawiono na Wykresie 38 wynika, że najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji były – podobnie jak w przypadku innych wcześniej analizowanych spraw – strony internetowe urzędu i instytucji (odpowiednio 51% i 40%). Należy przy tym zaznaczyć, że odsetek wskazań urzędu jest tu mniejszy, a “instytucji” większy, co może sugerować, że badani nie mieli przekonania czy urząd miejski jest właściwym miejscem do załatwienia tej sprawy.

Wykres 37. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące pobrania aktu urodzenia/zgonu (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: pobranie aktu urodzenia/zgonu)



N=442

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wykres 38. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące zgłoszenia uszkodzenia jezdni/chodnika (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika)



N=365

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W porównaniu do innych spraw wzrasta w tym przypadku znaczenie kontaktu telefonicznego i dedykowanej aplikacji (odpowiednio 32% i 18% respondentów – najlepsze wyniki spośród analizowanych spraw), spada natomiast rola wyszukiwarki internetowej (16%) i osobistych wizyt w urzędzie lub instytucji (po 5%). To sugeruje, że tam gdzie pewność co do właściwości jednostki zajmującej się sprawą jest mniejsza, wzrasta znaczenie responsywnych kanałów komunikacji, to jest takich, gdzie możemy liczyć na informację zwrotną (telefon, e-mail). Z mediów społecznościowych urzędu lub instytucji skorzystało 7% respondentów. Pozostałe źródła/kanały informacji były wskazywane sporadycznie. W otwartej kategorii „inne” wymienione zostały: Gdańskie Centrum Kontaktu (8 respondentów), kontakt Gdańsk (4), rada dzielnicy (3), mail (3), mapa porządku (2), Inżynier Miasta (1), kontakt z radnym (1), zgłoszenie do zarządcy nieruchomości (1), strona interwencji miejskich (1). Ponadto czterej respondenci napisali, że zgłaszanie jest bezcelowe, a troje – że nie zgłasza zauważonych uszkodzeń.

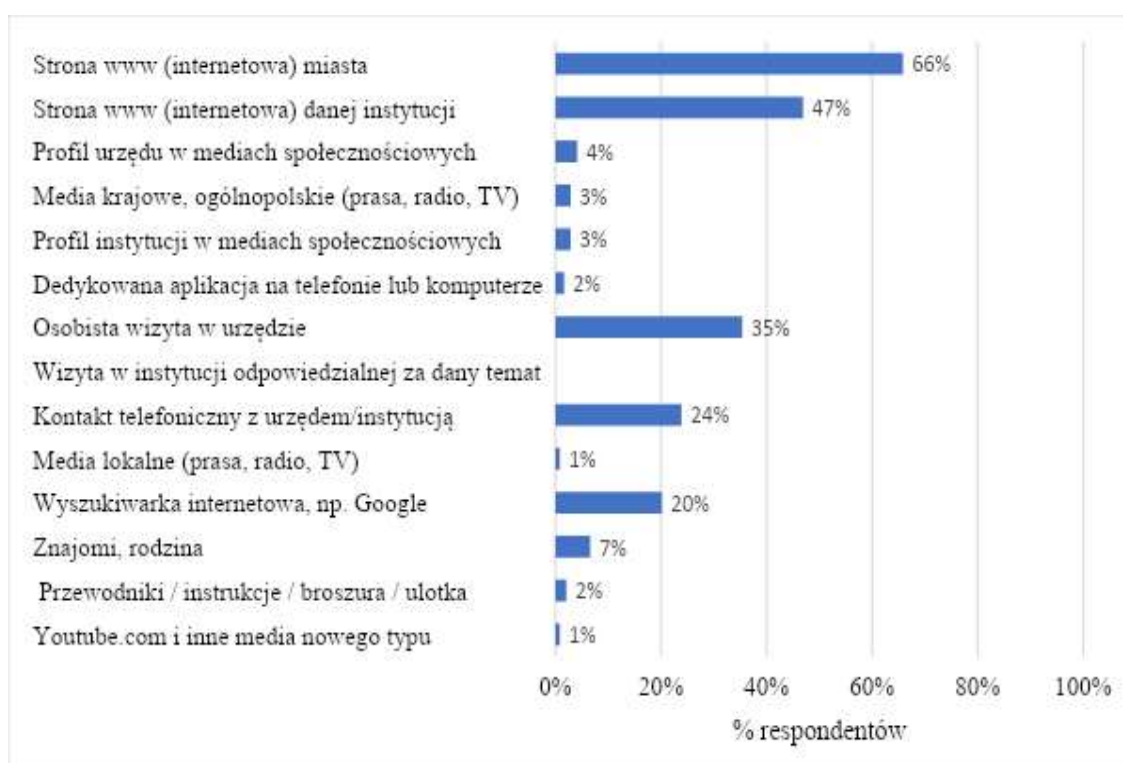
Z tych danych wynika, że nie wystarczy utworzyć kanału tj. centrum kontaktu czy strony interwencji dla mieszkańców, aby sprostać oczekiwaniom interesariuszy. Muszą one bowiem istnieć w świadomości mieszkańców, co ewidentnie wskazuje na fakt, że nie można komunikować z wykorzystaniem jednego schematu – koszyka narzędzi komunikacji. Dokonując analizy narzędzi wykorzystanych do promocji Gdańskiego Centrum Kontaktu dostrzega się zbieżność lub identyczność z narzędziami wykorzystywanymi w wielu innych kampaniach, co wskazuje na pomijanie części narzędzi. Tym samym, dochodzi do wykluczania komunikacyjnego pewnych interesariuszy. Co więcej, w przypadku budowania świadomości kanałów komunikacji czy usług społecznych, niezbędne jest prowadzenie działań komunikacyjnych długoterminowo, również przypominająco. Powinno się zatem uwzględnić monitorowanie, badanie świadomości, skuteczności realizowanych działań komunikacji marketingowej, aby podejmować decyzje o kolejnych działaniach i ich intensywności oraz czasie w jakim zasadne byłoby ich kontynuowanie.

Większość spośród 527 ankietowanych nie załatwiało sprawy związanej z pozwoleniem na budowę. Analizie poddano więc tylko odpowiedzi 243 osób, które miały wyobrażenie o procedurach związanych z tą sprawą. Najczęściej wskazywanym miejscem poszukiwania informacji były strony internetowe urzędu (66% respondentów) i instytucji (47%). Na kolejnych miejscach pod względem liczby wskazań były: osobista wizyta w urzędzie (35% – najwyższy wynik spośród wszystkich spraw), kontakt telefoniczny (24%) i wyszukiwarka internetowa (20%). Inne źródła informacji uzyskały

niewielką liczbą wskazań (rzędu kilku procent). Inne wskazane przez respondentów źródła to: wizyta u architekta i w urzędzie (1 osoba), firma projektowa (1) i BIP Urzędu Miasta (1).

W tym przypadku wprowadzić organ, gdzie załatwiamy sprawę nie powinien budzić wątpliwości, ale za to sprawa wydaje się bardziej złożona niż np. wyrobienie dowodu osobistego. Wówczas wzrasta znaczenie komunikacji zwrotnej. A zatem można wnioskować, że *stopień skomplikowania i jednoznaczność w kwestiach kompetencyjnych będą wyznaczać obszary*, gdzie mieszkańcy skorzystają ze źródeł cyfrowych, a gdzie wybiorą wizytę osobistą lub kontakt telefoniczny ze strukturami JST.

Wykres 39. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wydania decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wydanie decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę)



N=243

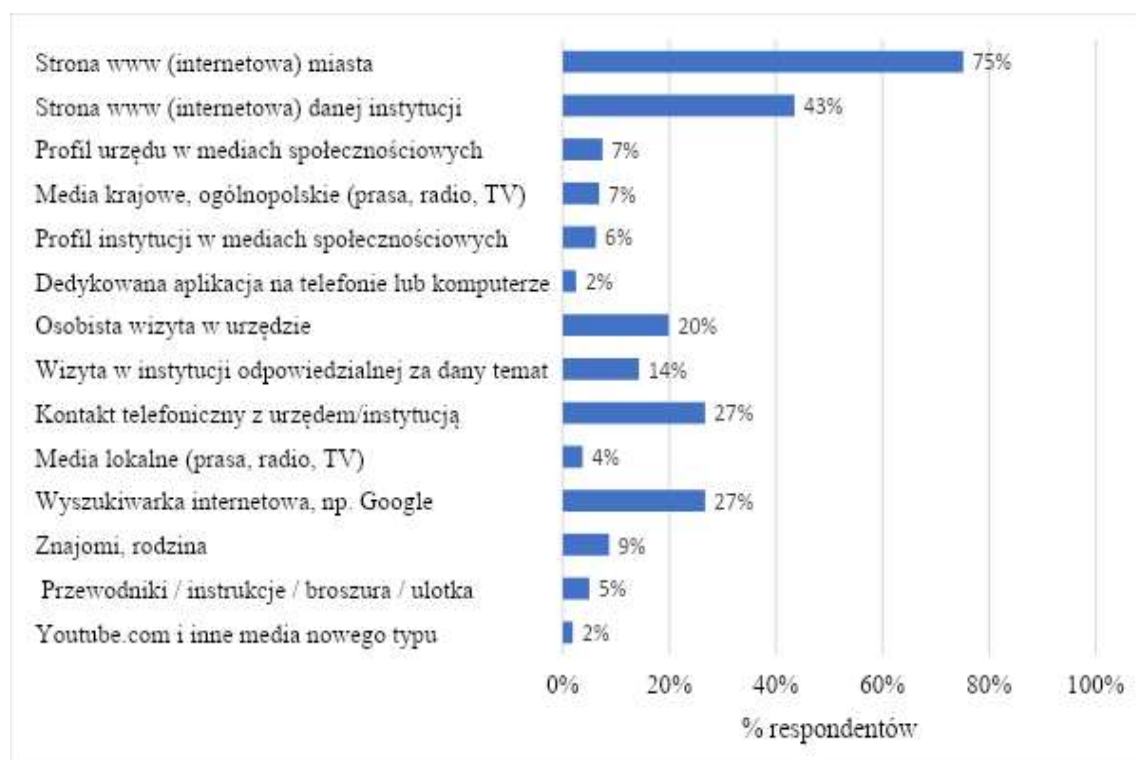
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Najmniejsza liczba ankietowanych miała do czynienia z dotacją na likwidację ogrzewania węglowego (161 osób). W przypadku tej sprawy 75% respondentów załatwiających tę sprawę korzystało ze strony internetowej urzędu, a 43% ze strony internetowej instytucji. Po 27% respondentów wybierało kontakt telefoniczny z urzędem oraz wyszukiwarkę internetową, a z wizyt osobistych w urzędzie i instytucji korzystało

odpowiednio – 20% i 14%. Pozostałe źródła były wskazywane przez mniej niż 10% respondentów, choć warto odnotować wynik mediów ogólnopolskich – najlepszy ze wszystkich analizowanych spraw (7%). Ponadto respondenci wskazali BIP (1 osoba) i radnego dzielnicy (1) – zob. wykres 40.

Na temat wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej wypowiedziało się 284 ankietowanych. Najczęściej wskazywanym źródłem informacji o tej sprawie była strona internetowa instytucji (wskazało je 57% respondentów), nieznacznie mniejszą liczbę wskazań uzyskała strona internetowa urzędu (52%). Jest to kolejne potwierdzenie, że respondenci (z zatem mieszkańcy) nie łączą Urzędu z tym zagadnieniem, wiedząc jednak, że stoi za tym jakaś instytucja, która może mieć siedzibę w tymże Urzędzie. W dalszej kolejności wskazywano osobistą wizytę w urzędzie (26%), wyszukiwarkę internetową (23%), kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją (14%) i wizytę w instytucji odpowiedzialnej za dany temat (12%). W odpowiedziach otwartych respondenci podali: biuro rachunkowe (1), gov.pl (1), biznes.gov.pl (1), obywatel.gov.pl (1), Geoportal (1), prod.ceidg.gov.pl (1) – zob. wykres 41.

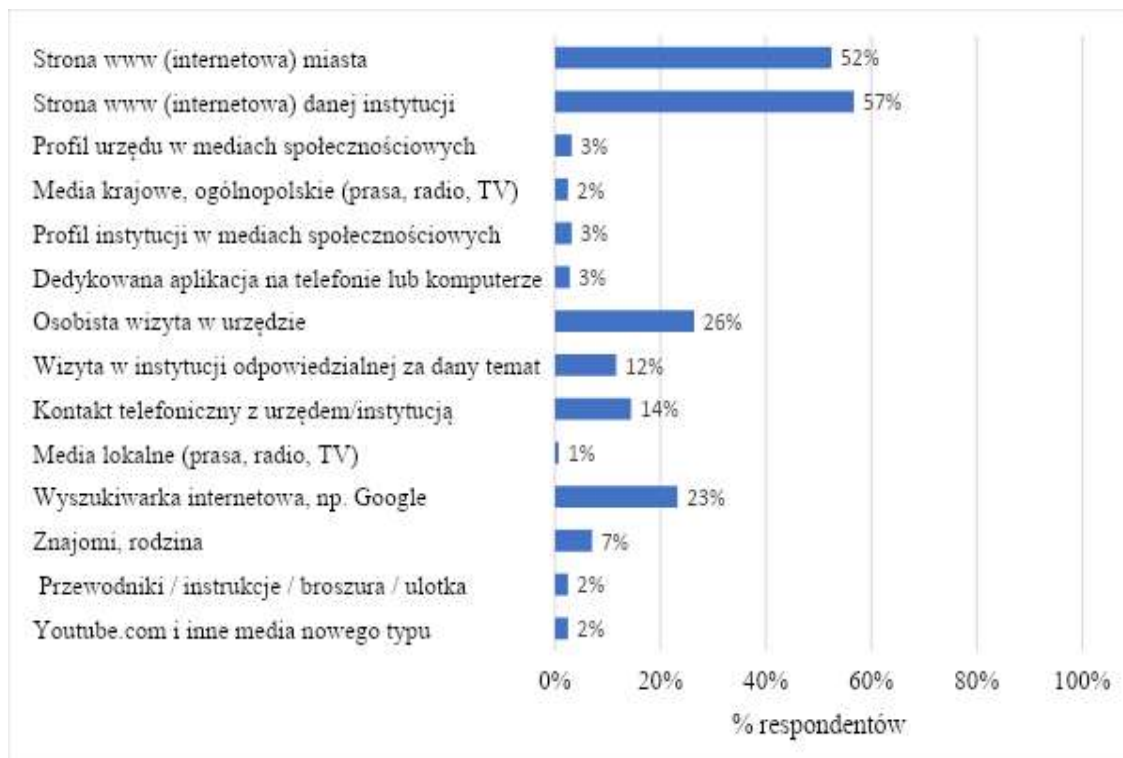
Wykres 40. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące dotacji na likwidację ogrzewania węglowego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: dotacja na likwidację ogrzewania węglowego)



N=161

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wykres 41. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji)



N=284

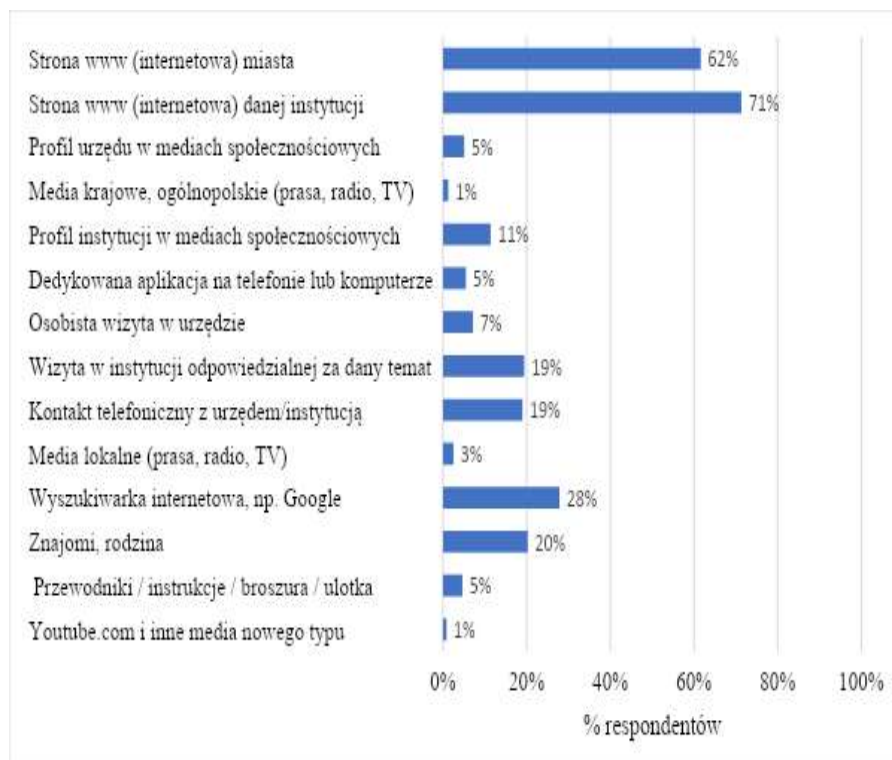
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Ostatnią sprawą w kwestionariuszu ankietowym było zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego. Głównymi źródłami informacji dla tej sprawy są strony internetowe jednostki i urzędu – korzystało z nich odpowiednio 71% i 62% respondentów. Podobnie jak w przypadku rekrutacji do przedszkola wzrasta na tle innych spraw znaczenie wyszukiwarek internetowych (28%), opinii rodziny/znajomych (20%), wizyty w jednostce odpowiedzialnej za dany temat (19%) oraz profilu instytucji w mediach społecznościowych (11%) – zob. wykres 42.

Pomimo różnic między poszczególnymi sprawami, wyniki ogólnie rzecz biorąc dość jednoznacznie pokazują, że mieszkańcy przy załatwianiu spraw korzystają przede wszystkim ze źródeł internetowych tj. stron www urzędu i jednostek, a w mniejszym stopniu również z wyszukiwarek internetowych. Część osób korzysta z możliwości bezpośredniego kontaktu z urzędem – poprzez osobistą wizytę lub rozmowę telefoniczną. W przypadku usług opiekuńczo-wychowawczych (rekrutacja do żłobka i przedszkola) zwiększa się rola znajomych i rodziny. Małe znaczenie mają natomiast media tradycyjne (takie jak prasa, radio, telewizja) oraz media nowoczesne (społecznościowe, aplikacje,

YouTube), z których w przypadku większości spraw korzystało nie więcej niż kilka procent respondentów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi w tabeli 40 w załączniku do dysertacji.

Wykres 42. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące zapisania dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego)



N=237

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Analiza wyników pierwszego badania empirycznego w niniejszej pracy wskazuje na to, że samorzady dostrzegają potrzebę rozszerzania tradycyjnego katalogu narzędzi służących do kontaktu pomiędzy mieszkańcami a urzędem. Zmiany te mają za zadanie przede wszystkim polepszyć jakość świadczonych usług administracyjnych oraz podnieść komfort klientów urzędu. JST podejmują zwiększone wysiłki na rzecz cyfryzacji usług, opracowują prostsze procedury, zgodnie z ogólnoświatowymi trendami oraz możliwościami pozyskiwania środków zewnętrznych na ten cel. Jednakże, zasadnym stało się zbadanie, na ile wdrażane zmiany odpowiadają preferencjom interesariuszy. Nurt cyfryzacyjny jest odpowiedzią na oczekiwania pewnej grupy mieszkańców, pytanie czy wybierana forma kontaktu zależna jest o płci, wieku, czy może bardziej od rodzaju sprawy, z jaką ktoś zgłasza się do struktur samorządowych.

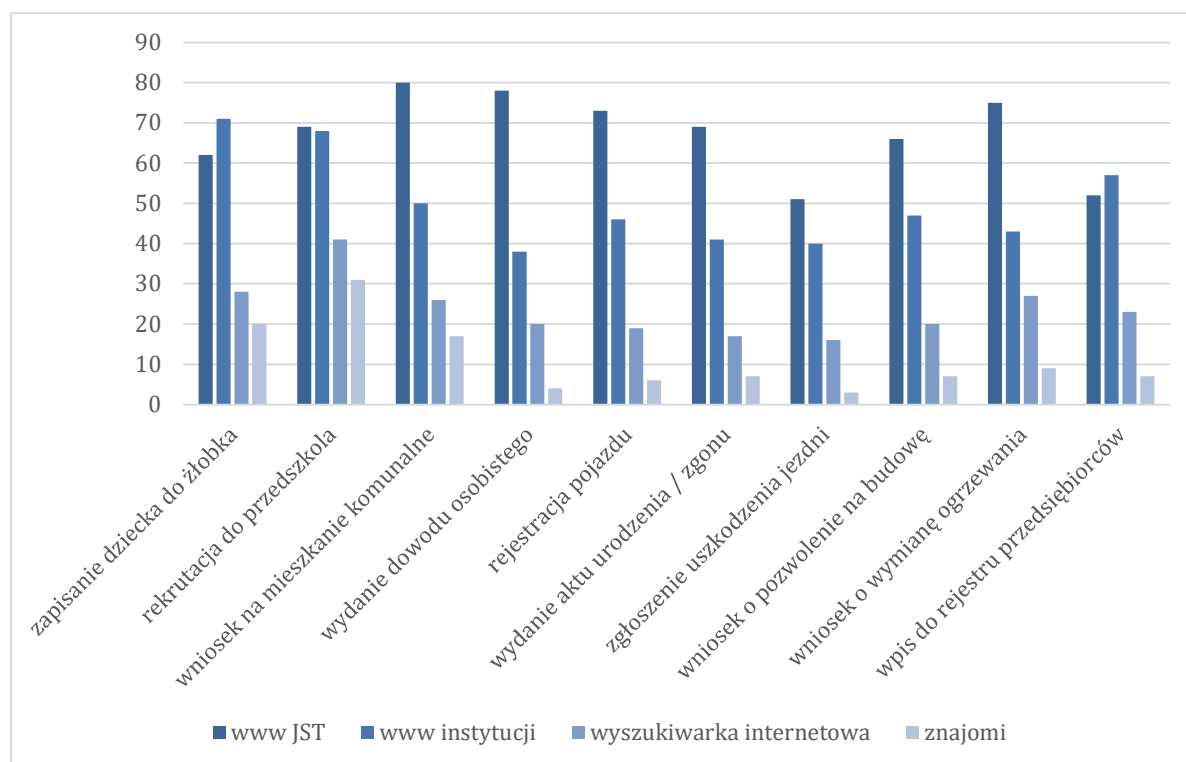
W celu przeanalizowania tego zjawiska respondenci zostali poproszeni o ocenę (skala pięciostopniowa, gdzie 1 = nigdy, a 5 = bardzo często) w jaki sposób najczęściej

kontaktują się z urzędem. Badani swoje oceny odnosili do następujących możliwości kontaktu:

- poczta tradycyjna – list, pismo,
- poczta elektroniczna – wiadomość e-mail,
- komunikatory społecznościowe, np. Facebook, Messenger,
- za pośrednictwem specjalnej linii telefonicznej – centrum kontaktu,
- osobiście, bezpośrednio w urzędzie, osobiście po wcześniejszym umówieniu,
- podczas spotkań ogólnych, np. dni otwarte czy spotkania władz z mieszkańcami,
- telefonicznie – w tradycyjnej formie,
- kategoria inne.

Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony w tabeli 41., znajdującej się w załączniku, a wykres 43 obrazuje najczęściej wykorzystywane formy komunikowania wybierane przez respondentów w poszczególnych kategoriach spraw.

Wykres 43. Najczęściej wskazywane przez respondentów źródła informacji w poszczególnych kategoriach spraw załatwianych przez respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Respondenci wybierają z zaproponowanego katalogu form kontaktu. Potwierdza to dominacja odpowiedzi w kategorii inne, które nigdy nie są stosowane (80,5%, częstotliwość 1). Trzy czwarte badanych nigdy (1) nie kontaktowało się z urzędem za pośrednictwem komunikatorów społecznościowych, np. Facebook, Messenger (75,1%), a także podczas spotkań ogólnych, np. dni otwartych czy spotkań władz z mieszkańcami (74,8%). Połowa badanych nigdy (1) do porozumiewania się z urzędem nie wykorzystwała poczty tradycyjnej – list, pismo (50,3%).

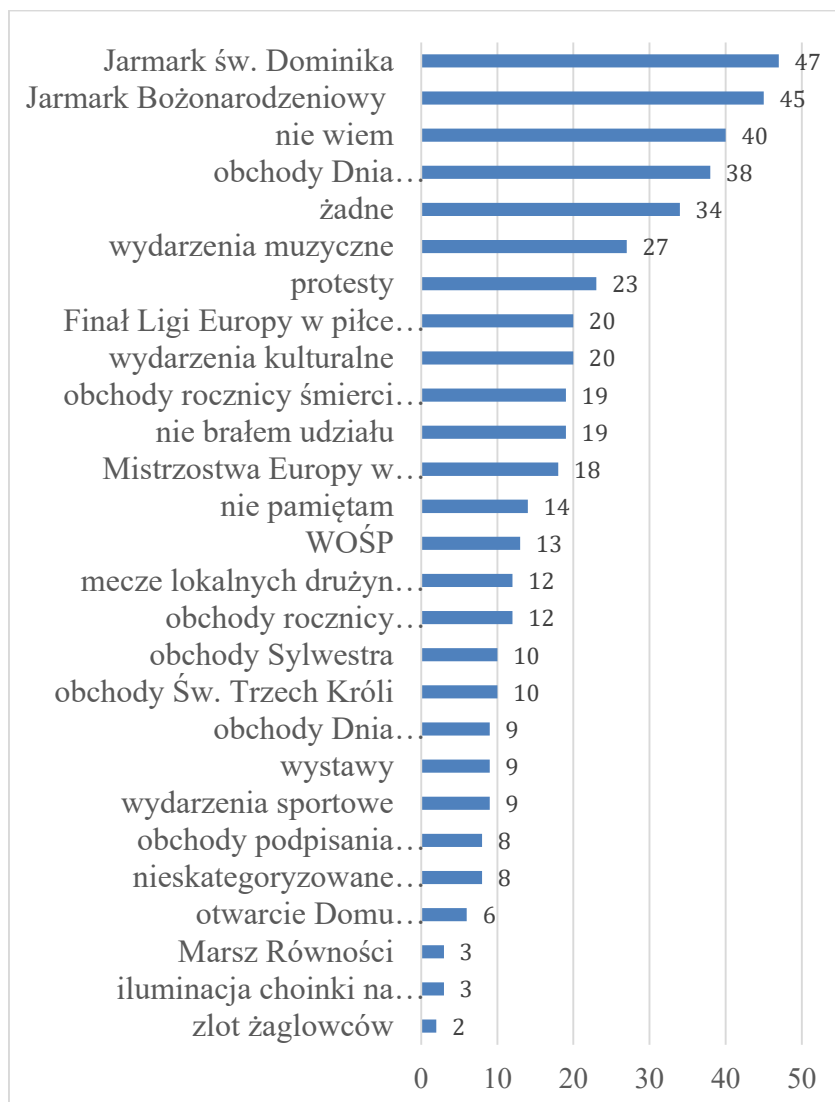
Pozostawia to bardzo duże pole do eksploracji dla JST, gdyż z dużym prawdopodobieństwem udałoby się wyłonić katalog spraw lub informacji do pozyskania przez mieszkańców za pośrednictwem kanałów cyfrowych innych niż poczta elektroniczna. Ważne jednak, aby odpowiedzi przekazywane były maksymalnie szybko i wiązałyby się z potencjalnymi dyskusjami niezadowolonych klientów. Jednak narzędzia społecznościowe zdają się być wartościowe z punktu widzenia budowania wizerunku nowoczesnego i reaktywnego samorządu. Co więcej, władze JST chcąc angażować w sprawy miasta więcej interesariuszy, przyczyniłyby się do lepszego postrzegania działalności tychże władz. Jednak nie każde zagadnienie nadaje się do modelu realizacji współzarządzania. Niewątpliwie jest, że dużo łatwiej zacząć włączać mieszkańców w sprawy JST właśnie w mediach, gdzie jest wyższa skłonność do punktowych reakcji.

Spośród wymienionych sposobów komunikacji najpopularniejsze są poczta elektroniczna – wiadomość e-mail (29,0%) oraz osobiście po wcześniejszym umówieniu (24,5%). W ten sposób respondenci kontaktują się z urzędem bardzo często (5). Respondenci stosunkowo rzadko (2 i 3) załatwiają swoje sprawy osobiście, bezpośrednio w urzędzie (ex aequo po 24,1%) oraz telefonicznie – w tradycyjnej formie (23,5%, częstotliwość 3).

Nie ma jednak jednego dominującego kanału czy narzędzia komunikacji, wobec tego zasadnym jest integrowanie różnych kanałów i narzędzi dla różnych grup. Tym większym wyzwaniem staje się dbanie o spójność komunikatów we wszystkich kanałach.

Oferta spędzania czasu wolnego i aktywne uczestnictwo w społecznym i kulturowym życiu miasta może być traktowane jako jeden z wymiarów włączenia społeczności lokalnej w procesy partycypacyjne. Dlatego też respondenci, w pytaniu otwartym, poproszeni zostali o wskazanie najważniejszych w ich opinii wydarzeń z zakresu kultury, sportu, rozrywki lub uroczystości o charakterze patriotycznym, które odbyły się w Gdańsku w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 44.

Wykres 44. *Jakie wydarzenie kulturalne, sportowe, rozrywkowe czy patriotyczne, najważniejsze w Pana(i) ocenie odbyło się w ostatnich 12 miesiącach w mieście?*



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Spośród grupy 527 respondentów uzyskano w sumie 454 odpowiedzi pierwotnych. Następnie po odseparowaniu poszczególnych elementów składających się na część bardziej złożonych odpowiedzi uzyskano w sumie 478 odpowiedzi odnoszących się do pojedynczych rodzajów wydarzeń. Ich pogrupowanie pozwoliło uzyskać finalnie 27 kategorii wydarzeń.

Do najczęściej wymienianych przez respondentów wydarzeń odbywających się w Gdańsku należą Jarmark św. Dominika (9,9%) i Jarmark Bożonarodzeniowy (9,5%). W dalszej kolejności są to obchody Dnia Niepodległości (8%), różnego rodzaju wydarzenia muzyczne (5,7%), zróżnicowane tematycznie protesty (4,8%), Finał Ligi

Europy w piłce nożnej (4,2%), wydarzenia kulturalne (4,2%), obchody rocznicy śmierci prezydenta Adamowicza (4%), Mistrzostwa Europy w piłce siatkowej (3,8%), Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (2,7%), mecze lokalnych drużyn sportowych (2,5%), obchody rocznicy wybuchu II Wojny Światowej (2,5%), obchody Sylwestra (2,1%), obchody Św. Trzech Króli (2,1%), obchody Dnia Solidarności i Wolności (1,9%), wystawy (1,9%), inne wydarzenia sportowe (1,9%), obchody podpisania Porozumień Sierpniowych (1,7%), pojedyncze nie dające się skategoryzować odpowiedzi (1,7%), otwarcie Domu Zdrojowego w Brzeźnie (1,3%), Marsz Równości (0,6%), iluminacja choinki na Długim Targu (0,6%), zlot żaglowców (0,4%).

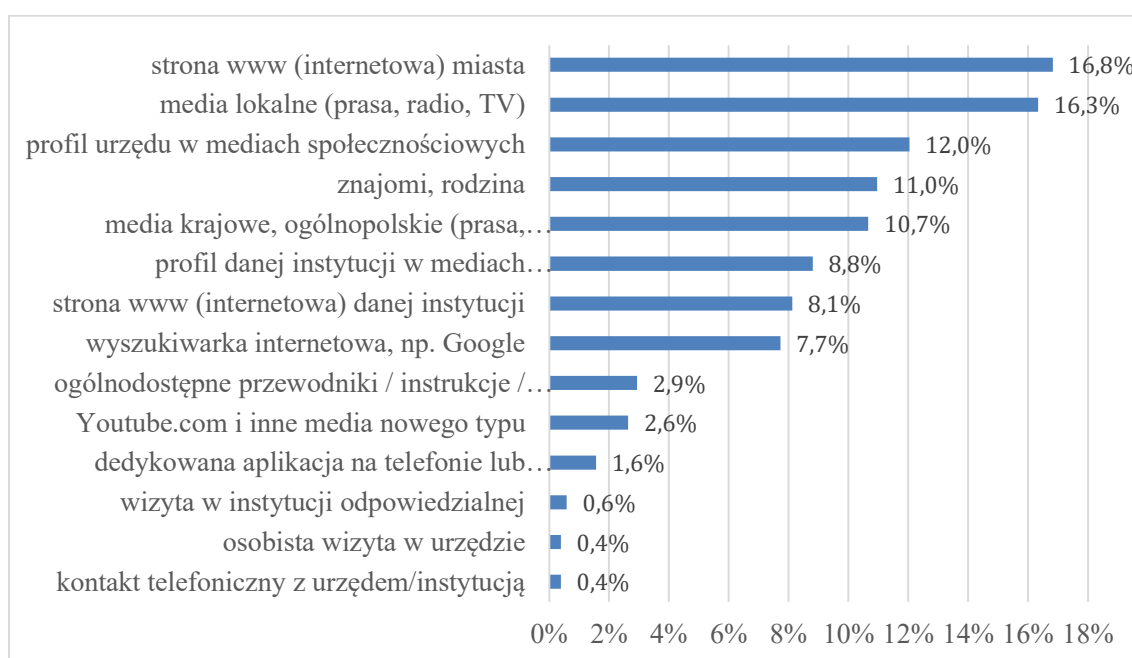
Część odpowiedzi udzielonych przez respondentów nie wskazywała konkretnego wydarzenia, a ze względu na przyczyny należały do nich stwierdzenia typu: nie wiem (8,4%), żadne (7,1%), nie brałem udziału (4,0%), nie pamiętam (2,9%).

Istotnym wydaje się tutaj fakt, że żadne z wydarzeń nie uzyskało znacząco większej liczby wskazań, najbardziej rozpoznawalne wydarzenia nie uzyskują nawet 10%. Tym samym, interpretować można to na kilka sposobów. Wszystkie te wydarzenia mają podobny szablon promocyjny, który jak widać nie przebija się znacząco w percepcji mieszkańców albo wręcz wskazane najpopularniejsze wydarzenia zdobywają rozpoznawalność z racji tego, że trwają długo i obejmują sporą część historycznego Śródmieścia. Niepokojące jest jednak, że dwukrotnie tyle wskazań ile lidarskie wydarzenia uzyskuje odpowiedź „nie wiem” lub „żadne”.

Aby zrozumieć ten mechanizm bardziej, w ślad za poprzednim pytaniem respondenci zostali poproszeni również o wskazanie źródła z jakiego pozyskali wiedzę o wskazanym przez siebie wydarzeniu. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 45.

Jak wynika z odpowiedzi przedstawionych przez respondentów do kluczowych źródeł informacji o wydarzeniach z zakresu kultury, sportu, rozrywki lub uroczystości o charakterze patriotycznym, które odbyły się w Gdańsku w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie należy strona www (internetowa) miasta (16,8%) i media lokalne (prasa, radio, TV) (16,3%). Potwierdza to wcześniejsze wnioskowanie, że media tradycyjnych kanałów promocyjnych sprawdzają się do promocji wydarzeń i warto nadbudować przekaz wykorzystując media społecznościowe, gdyż relatywnie duża grupa respondentów informacje czerpie z profilu urzędu w mediach społecznościowych (12%), od znajomych i rodziny (11%), z mediów krajowych, ogólnopolskich (prasa, radio, TV) (10,7%).

Wykres 45. Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o nim?



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W dalszej kolejności wskazano na profil danej instytucji w mediach społecznościowych, np. na Facebooku (8,8%), stronę www (internetowa) danej instytucji (8,1%), wyszukiwarkę internetową, np. Google (7,7%), ogólnodostępne przewodniki/instrukcje/broszury/ulotki (2,9%), Youtube.com i inne media nowego typu (2,6%) oraz dedykowaną aplikację na telefonie lub komputerze (1,6%). Do najmniej popularnych źródeł informujących o wydarzeniach zaliczono wizytę w instytucji odpowiedzialnej (0,6%), osobistą wizytę w urzędzie (0,4%) oraz kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją (0,4%).

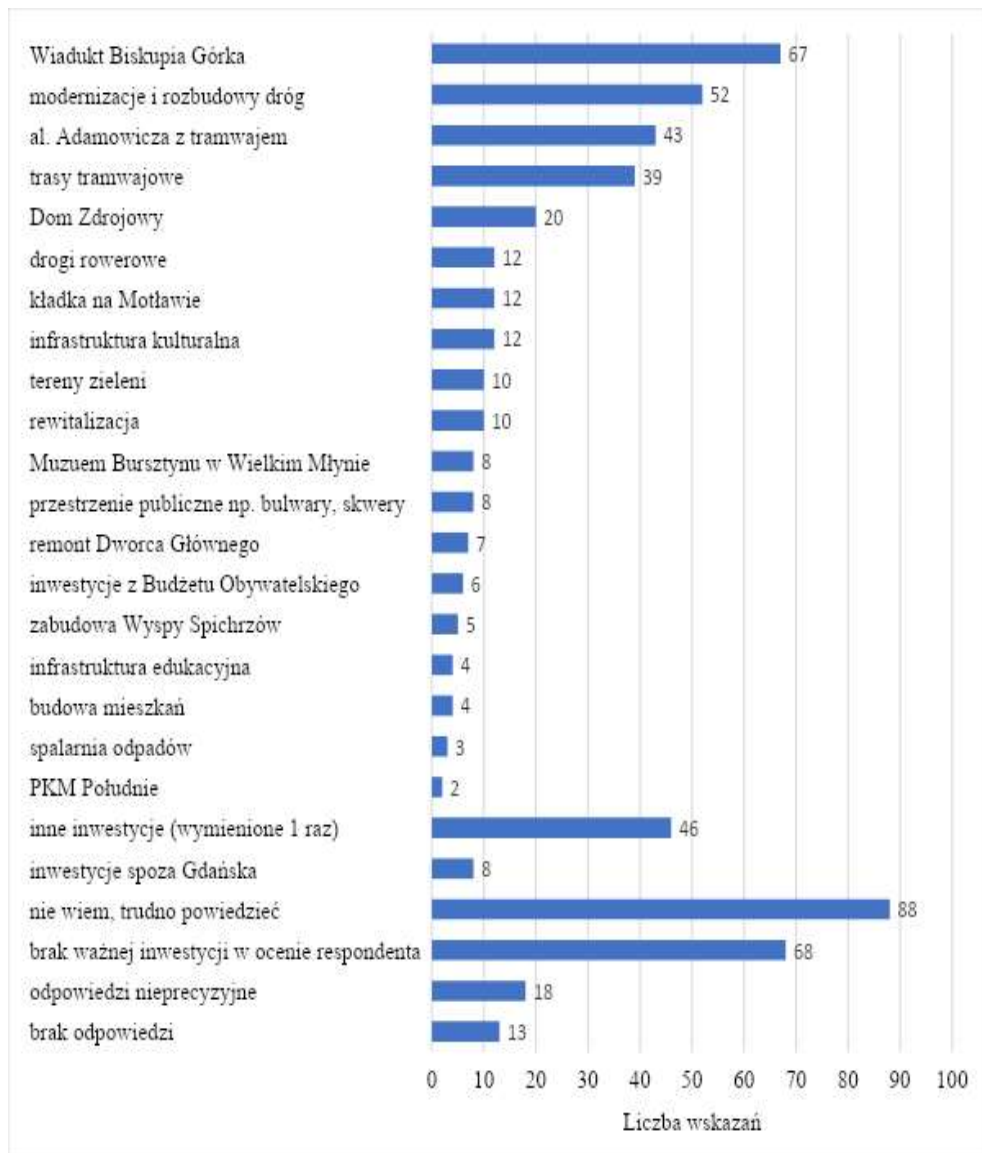
W następnej kolejności zapytano, jaka w ocenie respondentów była najważniejsza inwestycja zakończona w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Było to pytanie otwarte, w którym udzielano swobodnej odpowiedzi. Zebrano odpowiedzi 527 respondentów; niektórzy z nich podali więcej niż jedną inwestycję. Najczęściej wskazywaną inwestycją był Wiadukt Biskupia Górka (67 respondentów), a drugą w kolejności – al. Adamowicza z trasą tramwajową (43). Licznie podawane były modernizacje i rozbudowy dróg (łącznie przez 52 ankietowanych), w tym przebudowa ul. Kartuskiej (6), lewoskręt na al. Havla (5), modernizacja al. Hallera (4), inne inwestycje drogowe (wymienione jeden raz; łącznie 18) oraz ogólnie określone inwestycje drogowe (np. „drogi”, „remonty dróg”, „budowa dróg”; łącznie 19). Istotną grupę stanowiły też

nowe i zmodernizowane trasy tramwajowe (inne niż trasa na al. Adamowicza), wskazane w sumie przez 39 respondentów, w tym Nowa Warszawska (nieukończona; 18 razy), trasa na Stogi (5) oraz ogólny rozwój sieci połączeń tramwajowych (odpowiedzi takie jak np. „nowe linie tramwajowe”, „rozbudowa linii tramwajowych”; łącznie 16). W dalszej kolejności respondenci wskazali takie inwestycje jak: Dom Zdrojowy (20 razy), drogi rowerowe (12), kładka na Motławie (12), infrastruktura kulturalna np. biblioteki, zabytki, muzeum NOMUS (12), tereny zieleni (10), rewitalizacja (10), Muzeum Bursztynu w Wielkim Młynie (8), przestrzenie publiczne np. bulwary, skwery (8), remont Dworca Głównego (7), inwestycje z Budżetu Obywatelskiego (6), zabudowa Wyspy Spichrzów (5), infrastruktura edukacyjna (4), budowa mieszkań (4), spalarnia odpadów (3), planowane PKM Południe (2) i inne (wymienione jeden raz; łącznie 46). Ponadto ośmiu respondentów podało inwestycje spoza Gdańska – Trasę Kaszubską (3), obwodnicę Żukowa (1), Węzeł Chwaszczyno (1), Węzeł Gdynia Wielki Kack (1), Przekop Mierzei Wiślanej (1), remont Urzędu Miasta w Pruszczu Gdańskim (1). Należy zauważyć, że znaczna część respondentów – 156 osób (30%) – nie wskazała żadnej inwestycji ze względu na brak wiedzy (odpowiedzi typu „nie wiem”, „trudno powiedzieć”, „nie mam wiedzy” – łącznie 88 respondentów) lub niedostrzeżenie ani jednej ważnej inwestycji (odpowiedzi typu „żadna”, „brak ważnych”, „nie ma takiej” itp. – łącznie 68 respondentów). Ponadto 18 ankietowanych nie określiło precyzyjnie inwestycji (np. „remont nawierzchni”, „inwestycje lokalne i miejskie”, „wiele inwestycji”) lub udzieliło odpowiedzi w formie opinii (zob. wykres. 46).

Po wskazaniu inwestycji respondenci zostali poproszeni o odpowiedź, z jakich źródeł informacji dowiedzieli się o niej (pytanie wielokrotnego wyboru). Wyniki pokazują, że respondenci korzystali ze zróżnicowanych kanałów informacji. Najczęściej wymieniane źródło – media lokalne – zostało wskazane przez niespełna 1/3 respondentów (32%). Niewiele mniej uzyskała strona internetowa miasta (29%). Kilkanaście procent ankietowanych wskazało: znajomych i rodzinę (17%), profil urzędu w mediach społecznościowych (16%), media ogólnopolskie (11%) i wyszukiwarkę internetową (11%). Około 8% czerpało wiedzę z wiadomości publikowanych przez instytucję odpowiedzialną za daną inwestycję, zarówno na stronie internetowej, jak i w mediach społecznościowych. Pozostałe wymienione w pytaniu źródła informacji – tj. aplikacje, osobista wizyta w urzędzie lub instytucji, kontakt telefoniczny z urzędem lub instytucją, przewodniki i broszury oraz media nowego typu (np. YouTube) – były wskazywane

sporadycznie, co pokazują, że nie odgrywają istotnej roli w komunikowaniu nowych inwestycji.

Wykres 46. Najważniejsze inwestycje zrealizowane w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie według respondentów (Pytanie otwarte – Jaka inwestycja, najważniejsza w Pana(i) ocenie została zrealizowana w ostatnich 12 miesiącach w Państwa mieście?)

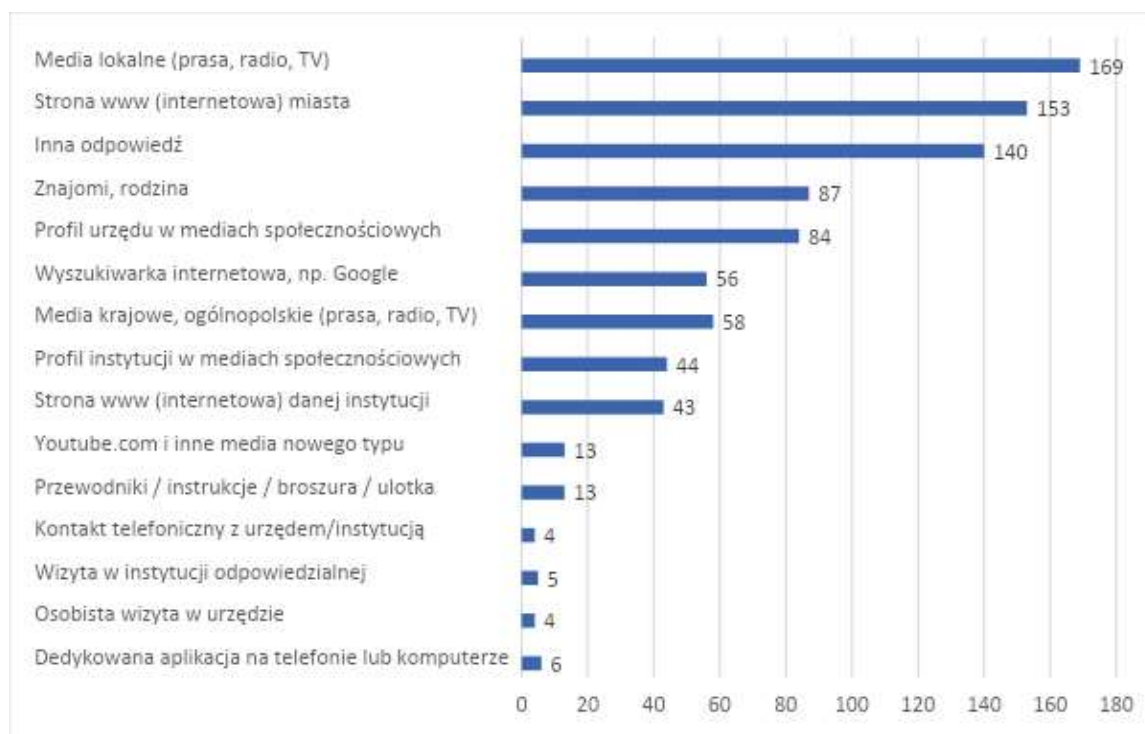


N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Ponadto 140 respondentów (27%) skorzystało z możliwości udzielenia własnej odpowiedzi. Najczęściej wskazywali oni, że źródłem wiedzy o inwestycjach były własne obserwacje (49 respondentów – 9%). Ponadto 7 razy wymieniona została nazwa portalu Trojmiasto.pl. Znaczna była liczba osób, które nie wskazały źródła informacji lub zadeklarowały brak wiedzy o inwestycjach (zob. wykres 47).

Wykres 47. Źródła informacji o najważniejszej inwestycji zrealizowanej w mieście w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (Pytanie – Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o niej?)



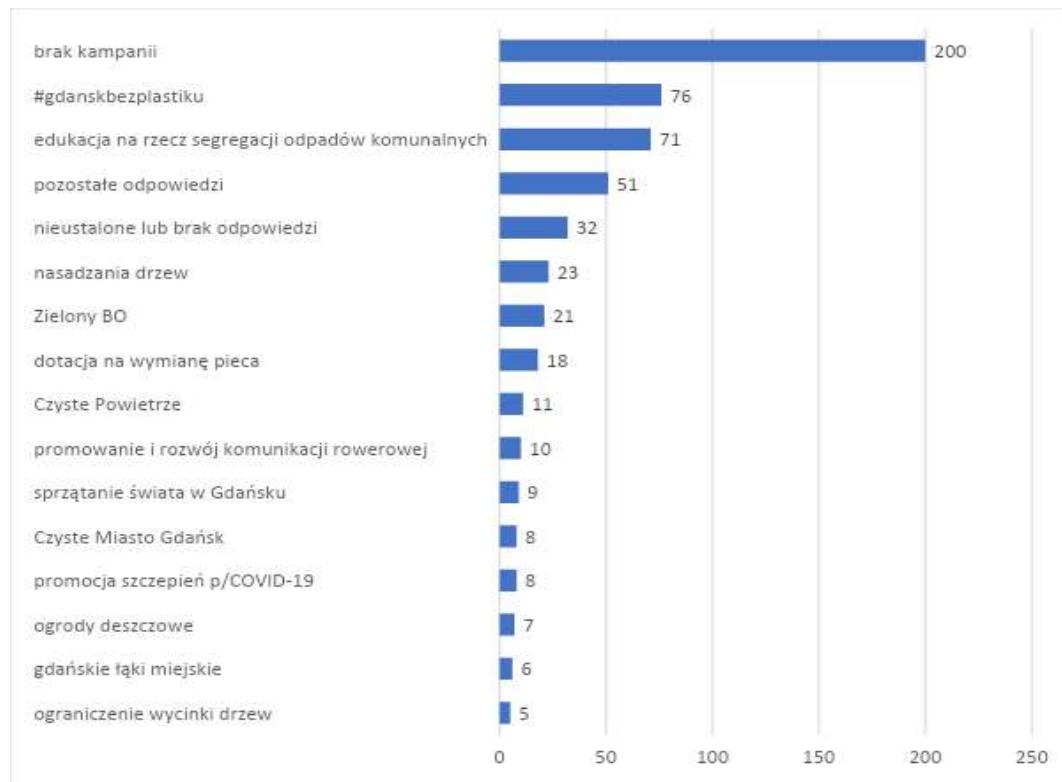
N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Na pytanie otwarte *Jaką kampanię informacyjną, społeczną na rzecz ochrony środowiska kojarzycie Państwo na terenie swojego miasta* odpowiedzi udzieliło 527 respondentów, z czego 56% potrafiło wskazać przynajmniej jedną kampanię z zakresu ochrony środowiska prowadzoną w Gdańsku. Najczęściej wskazywano na działania w ramach *Gdańsk bez plastiku*, szeroko rozumianą edukację na rzecz segregacji odpadów komunalnych, politykę nasadzeń drzew, Zielony Budżet Obywatelski, dotacje na wymianę piecy, działania na rzecz czystego powietrza, promowanie i rozwój komunikacji rowerowej, sprzątanie świata w Gdańsku. Warto zaznaczyć, że 15 respondentów nie udzieliło odpowiedzi na pytanie, a w przypadku 17 nie było możliwe ustalenie do jakiej kampanii się odnoszą. Pozostałe 44% respondentów określiło, że nie są w stanie zidentyfikować żadnej kampanii informacyjnej, społecznej na rzecz ochrony środowiska w Gdańsku. Część ankietowanych wskazywała również na kampanie spoza obszaru ochrony środowiska np. *Młodość bez procentów* – kampania z zakresu profilaktyki uzależnień, *Wolna Białoruś*, czy *Gdański Program Profilaktyki Cukrzycy* (zob. wykres 48). Takie wyniki wskazują dość ewidentnie – przy wiedzy, że w mieście funkcjonuje wiele projektów ekologicznych – że brak skoordynowania, spięcia

komunikacyjnego tematyki ekologicznej powoduje w percepcji mieszkańców poczucie ich braku. Blisko połowa respondentów nie była w stanie wskazać takiego programu lub działania.

Wykres 48. Rozkład odpowiedzi na pytanie Jaką kampanię informacyjną, społeczną na rzecz ochrony środowiska kojarzycie Państwo na terenie swojego miasta?



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Jako źródła wiedzy o kampaniach informacyjnych, społecznych na rzecz ochrony środowiska respondenci najczęściej wskazywali stronę internetową miasta – 24,1%, media lokalne – 19,5%, profil urzędu w mediach społecznościowych 12%, znajomych i rodzinę oraz ogólnodostępne przewodniki/instrukcje/broszury/ulotki – po 10%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi znajduje się w tabeli 42. w załączniku do dysertacji.

Należy tutaj zwrócić uwagę na dość symptomatyczne wskazanie badań, odsłaniające, że działania komunikacyjne w ramach miejskich inwestycji, programów miękkich, kampanii czy wydarzeń nie docierają do dużej grupy odbiorców, którzy w rezultacie nie potrafili dokonać wskazania konkretnych odpowiedzi. Wnioskować zatem można, że przyjęty schemat – szablon komunikacyjny pomija narzędzia docierające do części audytorium.

Istotna z punktu widzenia celu badawczego jest analiza preferencji wyboru źródeł informacji oraz ocena ich wiarygodności przez różne grupy odbiorców, które określić można cechami społeczno-demograficznymi. Jako kryteria społeczno-demograficzne zdefiniowano płeć, grupę wiekową, poziom wykształcenia oraz status posiadania dziecka. Respondenci w całej serii pytań zostali zapytani o preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich, w przypadku załatwiania poniższych spraw:

- a) rekrutacja dziecka do przedszkola,
- b) wniosek o mieszkanie komunalne,
- c) wyrobienie dowodu osobistego,
- d) rejestracja pojazdu,
- e) pobranie aktu urodzenia/zgonu,
- f) zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika,
- g) wydanie decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę,
- h) dotacja na likwidację ogrzewania węglowego,
- i) wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej,
- j) zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego.

Poszczególne pytania zostały komputerowo przekształcone w jedną zmienną, która pozwala określić ogólne preferencje dotyczące źródeł informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich. W analizie wykluczono odpowiedzi świadczące o tym, że respondent nie załatwiał danej sprawy. Uzyskane dane zostały następnie skorelowane z cechami społeczno-demograficznymi. Dane w układzie z podziałem na płeć respondentów świadczą o tym, że zarówno kobiety jak i mężczyźni preferują jako źródło informacji stronę internetową danej instytucji (K 51,5%, M 52,2%), osobistą wizytę w instytucji (K 14,7%, M 16,3%), wyszukiwarka internetowa (K 10,0%, M 9,8%), kontakt telefoniczny z urzędem (K 9,9%, M 8,7%). Pozostałe odpowiedzi uzyskały znacznie mniej wskazań, co prezentuje tabela 36. Nie zaobserwowano znacznych różnic pomiędzy płcią w zakresie preferowanych form pozyskiwania informacji o usługach miejskich.

Skorelowanie preferencji dotyczących źródeł informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich z grupami wiekowymi odbyło się z zachowaniem opisanych wyżej założeń metodologicznych. Istotny jest fakt, że przedstawiciele osób poniżej 19 roku życia oraz powyżej 70 roku życia nie było wielu, w konsekwencji wnioski wyciągnięte z analizy wobec tych grup należy przyjąć jako wymagające dalszych badań. Zaobserwować można, że wraz z wiekiem zmieniają się

preferencje respondentów co do wykorzystywania strony internetowej miasta jako źródła informacji, w przypadku strony internetowej miasta różnica pomiędzy minimalnym poziomem (osoby do 19 roku życia – 33,8%), a najwyższym (powyżej 70 lat – 55,3%) wyniosła aż 21,5%. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że osoby w najstarszej grupie wiekowej bardzo rzadko sięgają, w przypadku załatwiania spraw, na profile danej instytucji w mediach społecznościowych. Osoby po 59 roku życia dużo rzadziej sięgają po wyszukiwarkę internetową jako miejsce poszukiwania informacji na temat spraw, które chcą załatwić w urzędzie, w każdej kolejnej grupie wiekowej poziom preferowania tego źródła wiedzy maleje. Warto zaznaczyć, że osoby młodsze chętnie bazują na wiedzy uzyskanej od znajomych i rodziny (15,4%).

Analiza zmiennej względem poziomu wykształcenia respondentów prowadzi do wniosku, że osoby z niskim poziomem wykształcenia częściej sięgają w poszukiwaniu źródeł informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich do profili instytucji na portalach społecznościowych (gimnazjalne, podstawowe i niższe – 16,5%, zasadnicze zawodowe 10,3%, średnia 4,3%) oraz do mediów krajowych, ogólnopolskich (gimnazjalne, podstawowe i niższe – 4,7%, zasadnicze zawodowe 4,1%, średnia 0,9%). Osoby z najniższym poziomem wykształcenia korzystają z wyszukiwarki internetowej (11,8%) równie często jak osoby z wykształceniem wyższym (10,6%) ale zdecydowanie rzadziej niż pozostali decydują się na wizytę w danej instytucji (9,4%, średnia 15,1%). Osoby z wykształceniem zawodowym rzadziej sięgają do stron internetowych instytucji (26%, średnia 50,9%), częściej natomiast do mediów lokalnych (5%, średnia 0,9%), ogólnodostępnych przewodników (4,1%, średnia 1,4%) oraz mediów nowego typu (5%, średnia 0,6%).

Przeprowadzona analiza nie wykazała istotnych rozbieżności w preferencjach dotyczących źródeł informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich ze względu na status posiadania dziecka.

Badanie wykazało do tej pory wiele ciekawych spostrzeżeń, co do zachowania interesariuszy, wzorców konsumpcji źródeł informacji oraz oczekiwanych narzędziach komunikacji samorządu z nimi. Wskazanych zostało również kilka obszarów, które powinny zostać pogłębione w trakcie procesu integracji komunikacji marketingowej przez konkretny samorząd terytorialny, a w zasadzie przez personel jego struktur, gdyż istotny wpływ na ostateczny sposób komunikowania mogą mieć bardzo lokalne specyfiki.

4.3.3. Wykorzystywanie narzędzi partycypacji w praktyce funkcjonowania JST w Polsce na podstawie badania empirycznego

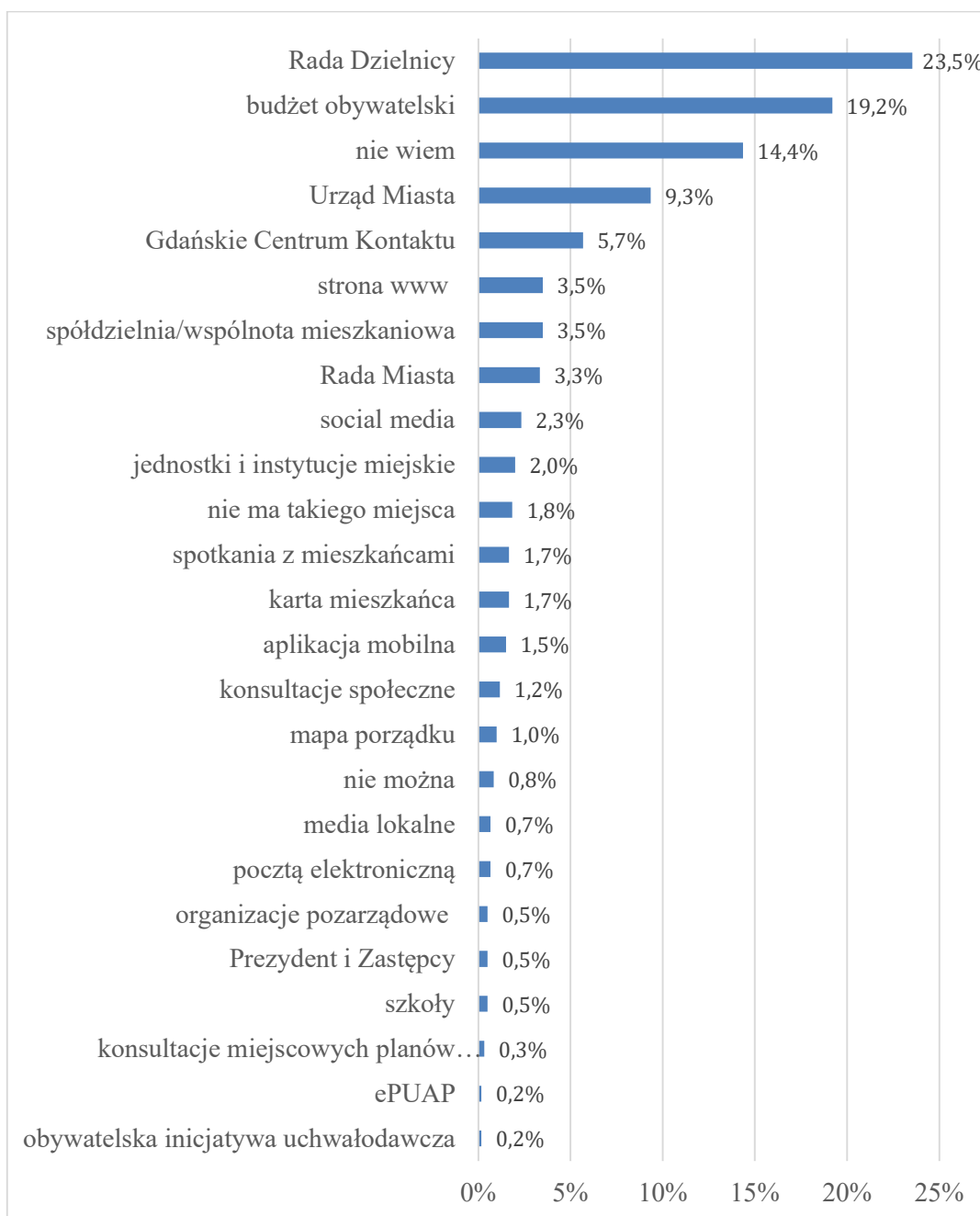
Ponieważ na gruncie rozważań teoretycznych ustalono, że nowoczesne zarządzanie jednostką samorządu wymaga komponentu partycypacyjnego, a ten jest również istotną płaszczyzną komunikacji, w toku badania podjęto próbę zidentyfikowania form współrzędzenia – partycypacji – faktycznie wykorzystywanych przez polskie samorządy. Jako cele cząstkowe ustalone zostało zbadanie powodów konkretnych decyzji o wykorzystywaniu, bądź nie wprowadzaniu do systemu zarządzania JST narzędzi umożliwiających interesariuszom samorządu współdecydowania o sprawach tego samorządu, które są jednocześnie narzędziami komunikacji i budowania trwałych relacji z interesariuszami.

Istotnym warunkiem do nabywania przez mieszkańców doświadczeń w zakresie wpływu na życie społeczne i publiczne, jest wiedza co do możliwości włączenia się w procesy o charakterze partycypacyjnym. Udział w zarządzaniu i współpraca z innymi możliwa jest m.in dzięki znajomości podmiotów, którym przekazać można zgłaszane sugestie lub sposobów na włączenie się w decydowanie o swoim miejscu zamieszkania. Respondenci w pytaniu otwartym poproszeni zostali o wskazanie posiadanych informacji w tym właśnie zakresie. Rozkład procentowy odpowiedzi przedstawiono na wykresie 49.

Spośród grupy 527 respondentów uzyskano w sumie 527 odpowiedzi pierwotnych. Następnie po odseparowaniu poszczególnych elementów składających się na część bardziej złożonych odpowiedzi uzyskano w sumie 599 odpowiedzi odnoszących się do pojedynczych rodzajów podmiotów i sposobów umożliwiających włączenie się w decydowanie o swoim miejscu zamieszkania. Ich pogrupowanie pozwoliło uzyskać finalnie 25 kategorii.

Badani najczęściej swoje spostrzeżenia przekazaliby do rady swojej dzielnicy (23,5%), zgłosili jako wnioski do budżetu obywatelskiego (19,2%), przekazali bezpośrednio do Urzędu Miejskiego w Gdańsku (9,3%) lub wykorzystali do tego celu Gdańskie Centrum Kontakt (5,7%). Zastanawia tak niski poziom wskazań dla kontaktów bezpośrednich lub centrum obsługi, a także najwyższy poziom wskazań dla rad dzielnic (jednostek pomocniczych). Mogłoby to wskazywać, że zasadnym byłoby odpowiednie skoordynowanie działań komunikacyjnych do przedstawicieli jednostek pomocniczych, zainwestowanie energii i środków w ich moderowanie lub wprowadzenie diet za bycie reprezentantem mieszkańców z danej dzielnicy.

Wykres 49. Gdzie może Pani/Pan zgłaszać swoje sugestie lub jak może się włączyć w decydowanie o swoim miejscu zamieszkania?



N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W dalszej kolejności swoje uwagi próbowaliby zgłosić poprzez stronę internetową wybranej instytucji (3,5%), przekazaliby je własnej spółdzielni lub wspólnotie mieszkaniowej (3,5%), albo Radzie Miasta (3,3%). Część mieszkańców kontaktu szukałoby przez tzw. social media (2,3%) lub kierowało do konkretnej jednostki czy instytucji miejskiej (2%). Sposobem na udział w procesach partycypacyjnych

i przekazanie swoich spostrzeżeń tworzą także spotkania z mieszkańcami (1,7%) oraz zdalne kanały komunikacji takie jak karta mieszkańca (1,7%) i aplikacja mobilna (1,5%).

W mniejszym stopniu respondenci wskazywali na wykorzystanie do tego celu konsultacji społecznych (1,2%), mapy porządku (1%), mediów lokalnych. np. *trojmiasto.pl* (0,7%), czy poczty elektronicznej (0,7%). W mniejszym stopniu mieszkańcy próbowaliby również szukać kontaktu poprzez organizacje pozarządowe (0,5%), bezpośrednio z Prezydent Gdańska i jej Zastępcami (0,5%), poprzez szkoły (0,5%), konsultacje miejscowych planów zagospodarowania (0,3%), z wykorzystaniem ePUAP (0,2%) lub wpływać na swoje otoczenie poprzez wykorzystanie obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej (0,2%).

Wnioskować można na tej podstawie, że w oczekiwaniach respondentów funkcjonuje katalog usług, spraw, które mieszkańcy woleliby załatwiać osobiście, ale lokalnie. Dużo łatwiej byłoby również zgłaszać różnego rodzaju pomysły, wnioski czy postulaty, gdyby struktury JST, nawet w ograniczonej formule, ale mogły działać np. jako część centrów lokalnych, centrów aktywności lokalnej. Część zagadnień nie jest postrzegana jako sprawa urzędowa, a wręcz konieczność komunikowania się z urzędem powoduje odpływanie zaangażowania i woli po stronie mieszkańców.

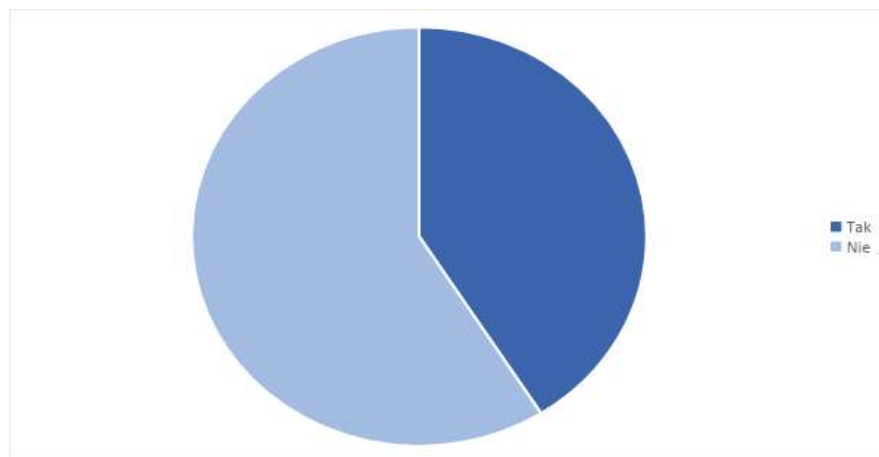
Dość silnie wybrzmiewa dzielnicowość spraw – może w kontaktach z urzędem powinien zapośredniczyć dzielnicowy punkt kontaktowy, który zainteresowani potraktują jak swój i będą się nim utożsamiać. Te badania pokazują, że nie wszystko przenosi się ochoczo do mediów społecznościowych i one wcale nie muszą być w centrum uwagi JST. Mogą mieć jednak znaczenie dla określonych grup interesariuszy lub pełnić rolę uzupełniającą. Jednocześnie włączanie się aktywne, w formie udziału w wydarzeniach konsultacyjnych, stworzenia i zebrania podpisów pod inicjatywą uchwałodawczą czy tworzenie projektów do budżetu obywatelskiego deklaruje bardzo niewielką grupę interesariuszy.

Warto zatem zagłębiać wiedzę zarówno na temat segmentu aktywnych mieszkańców, jak i powodach, przeszkodach, przesłankach braku aktywnego partycypowania zdecydowanej większości respondentów. Interesujące byłoby *pogłębienie wiedzy na temat zakresu współdecydowania oraz narzędzi partycypacji z jakich byliby w stanie korzystać interesariusze*. Można bowiem odnieść wrażenie, że deklaratywnie respondenci oczekują wielu możliwości włączania w decydowanie o sprawach miasta oraz zgłaszania swoich uwag czy sugestii, przy jednoczesnym dość ograniczonym poziomie wiedzy o tych możliwościach. I tak, spory odsetek mieszkańców

wskazał, że nie wie (14,4%) jak włączyć się w procesy partycypacyjne lub twierdzi, że nie ma takiego miejsca (1,8%), do którego mogliby się w tym celu zgłosić lub przekazać swoje sugestie. Ponadto niewielka część z badanych wątpi, iż jest to w praktyce możliwe twierdząc przy tym, że nie można (0,8%) zaangażować się w procesy partycypacyjne z poziomu mieszkańca.

W kontekście ogólnej tendencji co do wzrostu świadomości społecznej oraz coraz to szerszych możliwości aktywnego współuczestnictwa mieszkańców w sprawach o charakterze publicznym, skierowano do mieszkańców pytanie dotyczące stopnia ich aktywności w zakresie partycypacji społecznej. Respondenci zapytani zostali o to czy osobiście zgłaszali swoje propozycje, sugestie lub uwagi dotyczące funkcjonowania swojego miejsca zamieszkania. Rozkład procentowy odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 50.

Wykres 50. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Czy Pani/Pan osobiście zgłaszał swoje propozycje, sugestie lub uwagi dotyczące funkcjonowania swojego miejsca zamieszkania?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Wyraźna większość respondentów (59%) nie *podjęła osobiście działań mających na celu przekazanie własnych propozycji, sugestii lub uwag w zakresie swojego najbliższego miejsca zamieszkania*. Pozostała część badanych (41%) zadeklarowała, iż taką inicjatywę wykazała, włączając się tym samym aktywnie w procesy partycypacyjne na rzecz rozwoju lokalnej przestrzeni i społeczności.

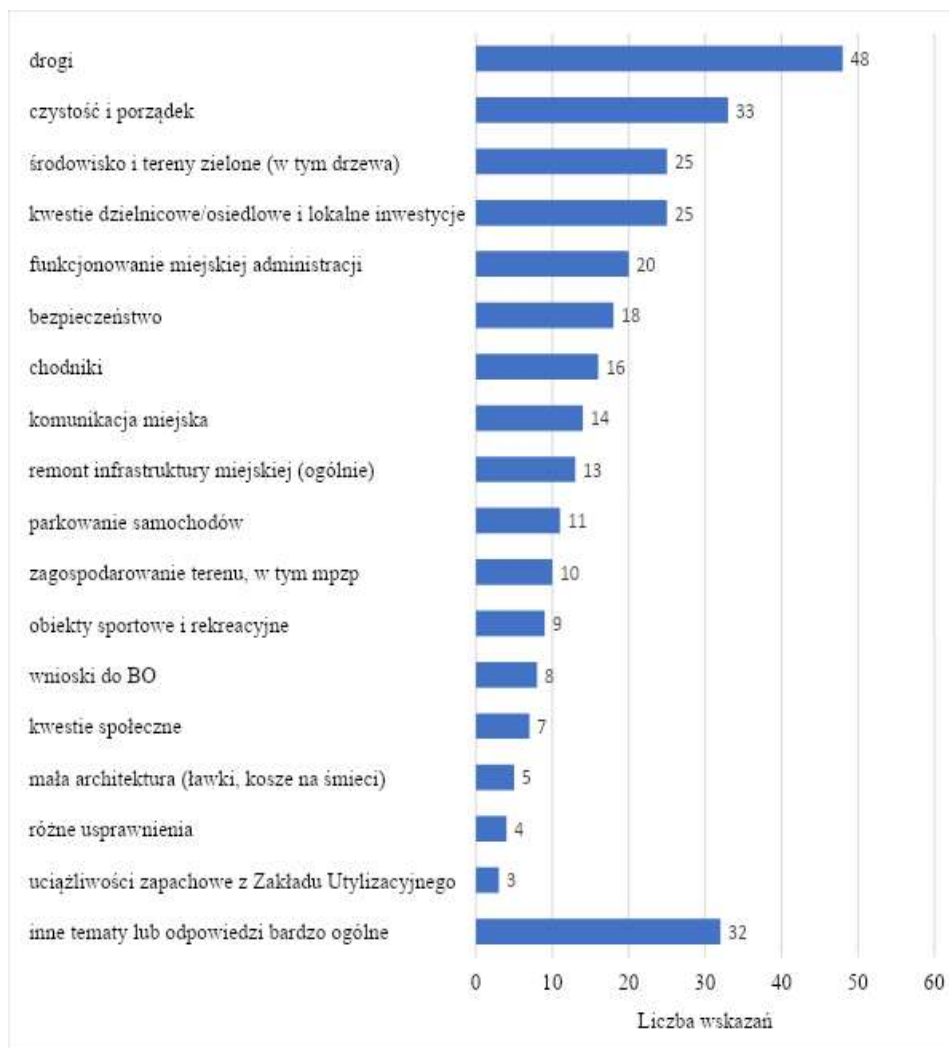
Respondenci, którzy zadeklarowali, że osobiście zgłaszali propozycje, sugestie lub uwagi dotyczące miejsca zamieszkania, zostali poproszeni o wskazanie, czego one dotyczyły (zob. wykres 51). Było to pytanie otwarte. Zebrano odpowiedzi 215

respondentów. Zebrane odpowiedzi pogrupowane zostały na cztery grupy tematyczne, które wskazywać mogą na obszary tematyczne zbierające najwięcej uwagi i które uznać można za najbardziej wymagające wsparcia komunikacyjnego:

- a) *Inwestycje, modernizacje i remonty.* Najczęściej poruszonym tematem były drogi (wspomniało o nich 48 ankietowanych), ale i konkretniej złego stanu dróg lub konieczności wykonania remontu drogi (19). Zgłoszenia dotyczyły również dzielnicowych/osiedlowych i lokalnych inwestycji (25), remontu infrastruktury miejskiej – ogólnie, bez wskazania, o jakie obiekty chodzi (13), chodników, w tym propozycji budowy nowych i modernizacji istniejących (16).
- b) *Ład, porządek oraz funkcjonowanie administracji i transportu miejskiego.* Drugą najliczniejszą kategorią były sugestie i uwagi dotyczące czystości i porządku w mieście (33 respondentów), a trzecią uwagi dotyczące funkcjonowania miejskiej administracji, w tym uwag dotyczących działalności urzędu lub jednostek (20). Ponadto, zgłaszano kwestie komunikacji publicznej, w tym usprawnienia funkcjonowania i poprawy dostępności (14), parkowania samochodów (11) oraz różnorodnych usprawnień (4), a także organizacji ruchu drogowego (20).
- c) *Zieleń i środowisko oraz zagospodarowanie przestrzeni.* Dość wysoko plasowały się zgłoszenia na temat spraw z zakresu ochrony środowiska i terenów zielonych, w tym drzew (25 ankietowanych); miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz propozycji zagospodarowania terenu (10); powstania małej architektury – ławek, koszy na śmieci (5), a także uciążliwości zapachowych z Zakładu Utylizacyjnego w Szadółkach (3).
- d) *Kwestie społeczne, sport, rekreacja i kultura.* W tej kategorii zgłoszenia dotyczyły m.in.: placów zabaw, boisk (9) i składania wniosków do budżetu obywatelskiego (8) oraz kwestii społecznych (7).

Ponadto 25 osób podało inne tematy zgłoszenia lub określiło jego zakres bardzo ogólnie (np. „infrastruktura”, „codziennych spraw”, „jakości życia”).

Wykres 51. Propozycje, sugestie i uwagi zgłaszane przez mieszkańców (Pytanie otwarte – Jakich spraw dotyczyły zgłaszane przez Pana(ią) propozycje, sugestie lub uwagi?)



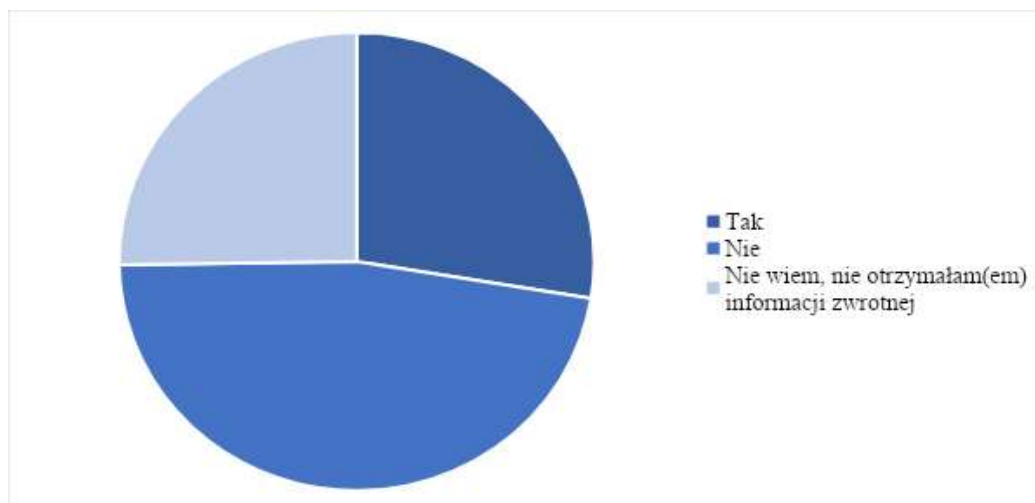
N=215

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Następnie zapytano uczestników badania o ocenę reakcji urzędu na zgłoszone uwagi i sugestie (wykres 52). Prawie połowa z nich (47%) stwierdziła, że reakcja nie była satysfakcjonująca i urząd nie uwzględnił uwag. Kolejne 25% badanych zaznaczyło odpowiedź „nie wiem, nie otrzymałem informacji zwrotnej”. Pozytywnie o reakcji urzędu wypowiedziało się 28% ankietowanych. Interesujące byłoby sprawdzenie czy ocena reakcji urzędu zależy od rodzaju (tematu) zgłaszanej sprawy. W przypadku blisko połowy odpowiedzi sugerujących negatywne rozwiązanie sytuacji zastanowić należałoby się czy interesariusze zostali stosownie powiadomieni o odmowie uwzględnienia uwag i wyjaśniono powody takiego stanu rzeczy. Jednak sugeruje to, że otrzymali odpowiedź w bliżej nieokreślonej formie; znacznie bardziej niepokojące są odpowiedzi co czwartego respondenta, który zgłaszał uwagi czy wnioski, o braku informacji zwrotnej. To niestety

zaprzeczenie elementarnej zasadzie komunikacji marketingowej i absolutnie szkodliwe wizerunkowo. *System komunikacji marketingowej JST powinien zawierać rozwiązania gwarantujące sprzężenie zwrotne.* I już sam proces integracji komunikacji w strukturach samorządowych powinien zawierać nie tylko etap ustalania narzędzi i kanałów komunikacji, ale również etap ustanowienia mechanizmów zwrotnego komunikowania.

Wykres 52. Ocena reakcji urzędu na zgłaszane uwagi (Pytanie – Czy reakcja na zgłaszane uwagi jest satysfakcjonująca, czy urząd uwzględnia zgłaszane uwagi?)



N=214

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

W pytaniu *O których z poniższych form współrzędzenia słyszała Pani/Pan w swojej gminie/powiecie? A w których kiedykolwiek brał/a udział?* głosowanie w budżecie obywatelskim zadeklarowało 86,3% respondentów, podczas gdy wg statystyk udostępnianych przez Urząd Miejski w Gdańsku wynika, że średnia frekwencja udziału w budżecie obywatelskim w Gdańsku, w latach 2018-2020 wyniosła 10,8%, warte podkreślenia, że tylko 3% osób udzieliło odpowiedzi, że nie zna tej formy partycypacji. Również wysoki współczynnik wskazań uzyskał udział w badaniu ankietowym dotyczącym satysfakcji z usług urzędu czy życia w mieście – 60,9%, przy czym o tej formie partycypacji nie słyszało 25,4% uczestników badania. Wielu respondentów zadeklarowało także aktywność na forach tematycznych – 26%, działalność w Radach Dzielnic/Osiedli – 22,2%, w referendum lokalnym – 22,2%, udział w spotkaniach informacyjnych np. władz samorządowych z mieszkańcami 20,5%. Najwięcej osób określiło, że nie słyszało o takich formach współrzędzenia jak udział w zespole dialogu obywatelskiego – 63%, udział w zespołach doradczych powołanych

przez urząd – 60,9%, przygotowanie lub podpisanie pod inicjatywą uchwałodawczą w mieście – 56,5%, referendum lokalne – 49,9%, panel obywatelski – 49,0%. W kategorii *słyszałem, ale nie brałem udziału* respondenci najczęściej wskazywali na działalność Rad Dzielnic/Osiedla – 60,7%, konsultacje społeczne (rozwiązania komunikacyjne, gospodarka odpadami) – 54,8%, udział w spotkaniach informacyjnych – 49,9%, konsultacjach społecznych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego – 46,7%, panelu obywatelskim – 42,3%, aktywność na forach dyskusyjnych – 41,9%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli 43 – załącznik do dysertacji.

4.4. Podsumowanie wyników badań empirycznych

Analiza wyników obu badań wskazuje na rozbieżności w postrzeganiu procesów komunikacyjnych na poziomie samorządów w konfrontacji z oczekiwaniami interesariuszy. Choć badanie wśród mieszkańców prowadzone było wyłącznie na populacji gdańszczan, to wykazuje tendencje mieszkańców, które oczywiście mogą się różnić z racji na specyfikę poszczególnych samorządów, jednak wydają się być wystarczające do sformułowania uogólnionych wniosków i skonstruowania modelu.

Badanie mieszkańców realizowane było za pośrednictwem poczty elektronicznej do bazy mieszkańców, którzy posiadają Kartę Mieszkańca. I już braki w reprezentacji niektórych grup interesariuszy w tym badaniu wskazują na to, że formy elektroniczne nie obejmują wszystkich grup społecznych, co powinno eliminować koszyki narzędziowe oparte wyłącznie o jeden kanał, a uwzględniać respondentów niefunkcjonujących cyfrowo.

Zakres działań komunikacyjnych powinien być wyznaczany w oparciu o tzw. „tożsamość postrzeganą JST”, czyli zakres odpowiedzialności danej jednostki samorządu, jaki funkcjonuje w percepcji mieszkańców. Tylko takie podejście eliminowałoby sytuacje, kiedy efektywność innych działań oraz ocena funkcjonowania samorządu zakłócana byłaby przez negatywną weryfikację działania samorządu w obszarach, za które nie odpowiada. *Nie można komunikować się z interesariuszami wyłącznie w sprawach leżących w kompetencji samorządu.*

Działania podejmowane na terenie danego samorządu są identyfikowane przez mieszkańców jako działania miasta/gminy/JST bez względu na to czy realizuje je urząd, czy jednostki lub spółki. Wskazuje to na konieczność nadzoru, koordynacji, zintegrowania całości działań i standardów komunikacji w ramach jednej jednostki

samorządu. Zintegrowanie komunikacji zmniejsza ryzyko występowania wewnętrznych sprzeczności komunikatów.

Mieszkańcy wskazują w badaniu, że wśród rzetelnych źródeł informacji na temat miasta są serwisy www instytucji/urzędu oraz oczywiście kontakt osobisty. Już takie wskazanie wykazuje, że komunikacja powinna łączyć kanały tradycyjne i spersonalizowane z nowoczesnymi, elektronicznymi. Jednocześnie, w wyniku przeglądu serwisów www samorządów, które wzięły udział w drugim badaniu, widać jednak brak przywiązywania wystarczającej uwagi dla tego kanału komunikacji. Głównym wyzwaniem wydaje się być *aktualność serwisów oraz ich przejrzystość*. Widać również dość tendencję u mieszkańców do korzystania z aplikacji dedykowanych. I choć one pożądane są w młodszych i średnich grupach wiekowych to mogłyby stanowić doskonałe źródło zindywidualizowanej wiedzy dla stosunkowo dużej części interesariuszy. *Aplikacja mogłaby również promować postawy ambasadorskie oraz wskazywać kanały pogłębionej informacji czy ścieżki realizacji usług*. Wzmocnieniem tej tezy jest fakt, że blisko 35% respondentów wskazuje za rzetelne źródło informacji swoich znajomych i rodzinę. Tym bardziej, warto tworzyć warunki do budowania u interesariuszy postaw reprezentujących interesy samorządu oparte o wiedzę. *Interesariusz wyposażony w wiedzę, nie dość, że będzie bardziej wyrozumiale podchodził do różnych procesów, to jeszcze jego skłonność do dzielenia się wiedzą jest większa*. Badania wskazują jednoznacznie, że media tradycyjne, nawet w oparciu o lokalne i regionalne kanały, nie są źródłem wiedzy o usługach i faktycznych działaniach samorządu. Bardziej sprawdzają się do promocji konkretnych wydarzeń, których identyfikacja jak się okazuje jest dość skomplikowana i ich „przynależność” do samorządu wcale nie jest oczywista.

Załatwiają lub chcąc załatwić różne sprawy respondenci, interesariusze usług JST wykorzystują w ogromnej mierze źródła internetowe i to w zasadzie bez względu na rodzaj załatwianej sprawy. Prawdopodobnie społecznie funkcjonuje model, że osoby młodsze załatwiają sprawy administracyjne również dla osób starszych, które rezygnują z kontaktów z agendami samorządowymi. A jeśli korzystają to wyłącznie osobiście.

Do lamusa odchodzi komunikacja listowna w formule tradycyjnej, ale również odsetek osób korzystających z możliwości pozyskania informacji na spotkaniach otwartych czy za pośrednictwem mediów społecznościowych jest niewielki. Wynikać to może z faktu, że interesariusze chcą realizować proces komunikacyjny w czasie i w formie przez nich preferowanej. To znamiona społeczeństwa informacyjnego

i panujących już dość powszechnie uwarunkowań rynkowych opartych o ideę marketingu 4.0 (a nawet 5.0). Wskazuje to także na konieczność rozwijania tych kanałów komunikacji przez jednostki samorządowe, jako tych mniej formalnych, bardziej indywidualnych. Zasadne wydaje się również podjęcie prób budowania mniej interwencyjnych relacji z interesariuszami, stwarzanie warunków do spotkań i zasięgania informacji o działaniach JST nie tylko wtedy kiedy mają konkretną potrzebę usług komunalnych.

Ważnym elementem działalności każdej jednostki samorządu są usługi z zakresu kultury i sportu, jednak badanie wykazało, że *brak efektywnego modelu komunikowania wydarzeń*, na co wskazuje niski poziom wskazań nawet przy dużych i wieloletnich wydarzeniach. Biorąc pod uwagę, że w badaniu wzięli udział respondenci aktywni i korzystający z wielu kanałów komunikacji, wnioskować można, że np. w grupie osób starszych wskazania były jeszcze niższe. Możliwy jest również scenariusz, że koszyki promocyjne dla poszczególnych wydarzeń oparte są po prostu o dostępne narzędzia, bez analizy odbiorców i najbardziej efektywnych dla nich kanałów komunikacji. Praktyka samorządów w oparciu o obserwacje własne wskazuje na duże prawdopodobieństwo takiego podejścia. Nieodzownym elementem zintegrowanego modelu komunikacyjnego byłoby zatem uwzględnienie określonych wydarzeń w osi narracyjnej JST, dobranie odpowiednich narzędzi komunikacji z silnym naciskiem na wiązanie ich z marką samorządu. Przygotowanie takiego zindywidualizowanego koszyka wymagałoby pogłębionego badania i prześledzenia media-planów wskazanych bez wspomagania, co pozwoliłoby na ostateczne potwierdzenie tezy.

Nieco inaczej ma się rzecz w przypadku inwestycji; zdecydowanie są łatwiejszym tematem do komunikowania i budowania świadomości o ich realizacji. Respondenci wskazują, że często wiedzą o nich z przekazów wielu mediów i z wielu kanałów. Inwestycje mają to do siebie, że trwają na ogół stosunkowo długo i mają wpływ na codzienne rutyny mieszkańców. Jednakże, podstawowym błędem popełnianym przy komunikacji (i późniejszej ich percepcji przez interesariuszy, mieszkańców) jest nieuwzględnianie jako części przedmiotu komunikacji wszelkich działań zmierzających do jej realizacji, tj. projektowanie, konsultacje, uzgodnienia. Warto również pamiętać, że inwestycje bardzo szybko po oddaniu stają się standardem dla mieszkańców i nie ma długotrwałej pamięci korzyści, jakie inwestycja przyniosła. Komunikacja powinna uwzględniać działania przypominające.

Z badania wyłania się *preferencja wobec form bezpośrednich komunikacji jednak w zakresie mikrolokalnym, osiedlowym czy dzielnicowym*. Skłonność do angażowania się czy wypowiedzenia opinii jest wtedy wyższa, gdyż dotyczy bezpośredniego sąsiedztwa interesariuszy. To zaś pokazuje, że np. w przypadku inwestycji ogólnosamorządowych konieczne jest *komunikowanie korzyści dla poszczególnych mieszkańców*, nawet jeśli nie mają one miejsca w najbliższym ich sąsiedztwie. Chcąc zatem budować efektywną komunikację JST należy absolutnie ją zintegrować, rozróżnić sprawy, tematy ważne ze względu na sąsiedztwo od tych strategicznych z punktu widzenia całego samorządu.

Decydując się na zarządzanie samorządem w modelu public governance (który jest w ocenie autora najwyższym stopniem rozwoju zarządczego jednostki samorządu) należy mieć świadomość, że długofalowo jest to model budujący bardzo *trwale więzi interesariuszy z działalnością JST*. Jednak konieczne jest wtedy wzięcie pod uwagę, że wymaga to jednocześnie stosowania odpowiednich form komunikacji i budowania narracji przez samorząd. Dla uzyskania pożądanego efektu sięgać należałoby po narzędzia typowe dla marketingu 4.0, a zatem włączające, zindywidualizowane, scyfryzowane. Wyzwaniem staje się permanentne budowanie zainteresowania i poczucia sensu włączania się interesariuszy we współdecydowanie. I jak pokazują badania własne, zaczynać należy od włączania w takie formy partycypacji, których efekty mieszkańcy będą mogli stosunkowo szybko zobaczyć w najbliższym otoczeniu. Wyniki badania wskazują nawet, że respondenci mają wiedzę o istnieniu wielu form współdecydowania, ale nie biorą w nich udziału. Najbardziej zmiennym jest budżet obywatelski, który przez wiele samorządów postrzegany jest jako główna forma partycypacji, wypełniająca znamiona współzarządzania. Praktycznie *ponad 80% samorządów nie realizuje działań animujących społeczności lokalne, sąsiedzkie*, co wskazuje na rozbieżność z oczekiwaniami mieszkańców.

Zaskakujące jest jak wiele samorządów postrzega interesariuszy jako ogół mieszkańców, a *blisko 60% badanych JST nie kieruje komunikacji do konkretnych grup społecznych*. Wskazuje to na brak dokonania segmentacji rynkowej i błędne traktowanie odbiorców usług samorządowych, jako jednorodnej grupy. I *tylko połowa respondentów wskazała na prowadzenie oddzielnej komunikacji do pracowników „holdingu samorządowego”* – zmniejsza to szansę na budowanie trwałych sieci ambasadorów, rzeczników samorządowych.

Samorzady postrzegają główną rolę komunikacji marketingowej w zakresie informowania o bieżących działaniach, zatem to *podejście półbierne, nadawcze, nie*

kreujące obrazu długofalowo, a blisko 80% definiuje komunikację jako odpowiadanie na zapytania mediów i instytucji. Aż ¾ respondentów deklaruje, że ich działania mają budować wizerunek turystyczny, co jest sprzeczne z brakiem wyodrębnienia segmentów interesariuszy, zadeklarowane w innym pytaniu. Również ok. 80% respondentów lokuje swoje zainteresowanie w organizacji wydarzeń wewnętrznych i zewnętrznych jako sposób na promowanie terytorium. Wśród zadeklarowanych przez badane samorzady form promowania samorządów dominujące są takie formy, jak organizacja wydarzeń, reklamowanie w Internecie, czy produkcja gadżetów oraz prowadzenie kont w mediach społecznościowych. Blisko 100% deklaruje posiadanie serwisu www. Sądzić by można, że to obraz zróżnicowanych koszyków komunikacyjnych, jednak obraz ten się zmienia, jeśli nałożymy informacje o braku segmentacji, czy wnikiemy w jakość komunikatów. Zauważalny jest problem, wykorzystywania komunikatów niedostosowanych do różnych mediów, a tym samym nie stosuje się zróżnicowania ze względu na grupę, do której powinny być kierowane.

Badane jednostki samorządów *praktycznie wcale nie korzystają z niestandardowych narzędzi komunikacji*, uznawanych za znamienne dla marketingu 4.0, jak blogi, systemowe wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych, czaty z władzami, czy dyskusje w mediach społecznościowych lub nawet wykupowanie w nich reklam. Nie mniej negatywnie zweryfikowane zostały narzędzia partycypacji społecznej. Poza wspomnianym wcześniej budżetem obywatelskim, w zasadzie *żaden z badanych samorządów nie korzysta ze strategicznej karty wyników, paneli czy zespołów dialogu, czy inicjatywy uchwałodawczej obywateli*. Podobnie z organizacją warsztatów zadaniowych czy tematycznych, wysłuchań publicznych i partycypacyjnego wieloletniego planowania inwestycji. Zastanawiać może również niezbyt wysoka liczba wskazań na korzystanie z programów grantowych czy spotkań informacyjnych, które zwłaszcza w mniejszych samorządach mogły być dobrym i efektywnym kanałem komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi. JST oceniają, że brak zastosowania niektórych form spowodowany jest w ich opinii brakiem zasadności, braku narzędzi czy braku zainteresowania mieszkańców. O tyle, o ile zrozumiałe może to być w niewielkich samorządach, o tyle w przypadku średnich czy dużych, absolutnie ryzykowne jest nietestowanie tychże narzędzi chociażby na wybranych odcinkach funkcjonowania struktur samorządowych.

Samorzady w zasadzie nie przygotowują żadnej polityki informacyjnej skierowanej do swoich pracowników lub pracowników „holdingu samorządowego”.

Część z nich realizuje pewne działania, jednak nie ma to charakteru systemowego, co pozwala wysnuć tezę o nie traktowaniu z wystarczającą uwagą grupę naturalnych kandydatów na rzeczników, ambasadorów. Wszak tylko poczucie posiadania informacji szybciej i w większym zakresie niż inni sprzyja angażowaniu się.

Tylko co piąty samorząd zadeklarował posiadanie dokumentu strategicznego w zakresie komunikacji, a tylko nieliczne przyjmują go w formalnej ścieżce. Rysuje się tutaj obraz funkcji komunikacji, jako narzędzi reagowania, odpowiadania na zdarzenia, a nie jest jednym z fundamentów zarządczych, który pozwala kreować rzeczywistość informacyjną JST. Co więcej, jeśli już taki dokument jest to tylko w symbolicznych przypadkach powstał i/lub jest koordynowany w ramach interdyscyplinarnych zespołów. Takie stwierdzenia dość mocno kontrastują z deklaratywnym stwierdzeniem co drugiego badanego samorządu, że komunikacja ma dla samorządów znaczenie wspierające zarządzanie. Do tego $\frac{3}{4}$ respondentów stwierdziło, że nie prowadzi weryfikacji efektywności realizowanych działań komunikacyjnych, a te które podejmują takie działania, robią to głównie przez monitoring mediów oraz pracą własną.

Ostatnim szczególnym spostrzeżeniem jest skala odpowiedzi „nie wiem” w przypadku pytania o unikatowość danej JST – aż $\frac{1}{4}$ respondentów nie potrafiła wskazać wyróżników swojego samorządu na tle innych, co wskazuje na brak analiz porównawczych i poszukiwania cech przyciągających turystów oraz nowych mieszkańców, co w kontekście wyzwań demograficznych stało się dużym wyzwaniem.

Rozdział V. System komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego

5.1. Założenia modelu systemu komunikacji marketingowej JST

Wśród czynników stanowiących o tym, jak jednostka samorządu komunikuje się z otoczeniem wskazać można nie tylko te bezpośrednio związane z budowaniem i realizacją procesu przekazywania komunikatów i odbierania informacji zwrotnych. Miks komunikacyjny jest de facto wypadkową całości czynności zarządczych podejmowanych przez kierownictwo jednostki samorządu, już od chwili wystąpienia potrzeby przekazania informacji. Należy przy tym wspomnieć, że modele zarządzania stosowane w organizacji przekładają się na sposób realizowania komunikacji marketingowej. W świetle marketingu 4.0 (tym bardziej 5.0), nie tylko chodzi o wykorzystywanie, coraz powszechniejszych w różnych grupach odbiorców, narzędzi nowoczesnych, innowacyjnych, ze sfery cyfrowej. Konieczne jest zintegrowanie w systemie komunikacji kanałów tradycyjnych i nowoczesnych. Jednocześnie, im większy samorząd, tym trudniej utrzymać spójność komunikacji, ograniczać zjawisko rozpraszania się treści. Dlatego istnieje potrzeba modelowego ujęcia procesu komunikowania się jednostek samorządowych w interesariuszami. Pozwoli to bowiem na zmapowanie czynności koniecznych do realizacji, aby osiągnąć możliwie najlepsze efekty komunikacyjna. Ważne jest przy tym to, aby model był aplikowany przy różnych poziomach dojrzałości organizacyjnej, bowiem jak wspomniano na wstępie, komunikowanie jest jedną z podstawowych funkcji społecznych i rozwija się od zarania dziejów.

Badania literatury opisującej współczesne i historyczne koncepcje zarządcze wskazują w obszarze publicznym, iż najbardziej rozbudowanym i obudowanym interaktywnym podejściem jest *(New) Public Governance*, opisany we wcześniejszej części opracowania. Realizowanie procesów zarządczych właśnie w oparciu o zasady tej koncepcji w sposób pełny pociąga za sobą wręcz konieczność oparcia komunikacji marketingowej o dorobek koncepcji marketingu 4.0 (powszechne zastosowanie koncepcji 5.0 w przypadku samorządów terytorialnych w Polsce wydaje się jeszcze mało prawdopodobne, gdyż, jak wykazały badania opisane w poprzednim rozdziale, niewiele polskich JST implementuje już w swojej działalności założenia marketingu

3.0). Co więcej, w opinii autora przyjęcie kombinacji zarządczo-komunikacyjnej opartej na zasadach New Public Governance i Marketingu 4.0 (5.0) gwarantuje najwyższy poziom akceptacji działań samorządu, pozwala na zbudowanie relacji ciągłych i opartych o duże zaangażowanie interesariuszy.

Opracowując koncepcję autorskiego modelu komunikacji dedykowanego dla jednostek samorządu terytorialnego, stwierdzono, że pożądane jest porównanie narzędzi i działań zarządczych, które składają się na model zarządczy dominujący w całej JST oraz etapów procesu komunikowania marketingowego, prezentowanego w literaturze, po to, aby zunifikować proces i dostosować go do potrzeb różnych jednostek samorządowych, będących w różnych fazach dojrzałości zarządczej. I choć analiza porównawcza modeli zarządczych i poszczególnych faz rozwoju marketingu ma charakter pogładowy, gdyż odnosi się do uogólnionych sposobów zarządzania jednostką, bez uwzględnienia złożoności grup interesariuszy i struktury, to pozwala na zmapowanie cech charakterystycznych w zarządzaniu daną jednostką. W późniejszym etapie powinna pozwolić na określenie, na ile realizowanie działania komunikacyjne odpowiadają przyjętemu lub deklarowanemu modelowi zarządczemu. O ile analiza koncepcji zarządczych i poszczególnych faz ewolucji koncepcji marketingu znajduje się na wcześniejszych stronach opracowania, to tu warto przywołać zestawienie cech *public governance* z koncepcją marketingu 4.0, jakże istotne dla dalszych rozważań (zob. tabela 28).

Analiza treści zestawionych w tabeli 28, pozwala na zidentyfikowanie kilku haseł, które powinny być brane pod uwagę przy konstruowaniu proponowanego modelu komunikacji JST. Są to:

- Interesariusze.
- Partycypacja.
- Wielopoziomowa współpraca i wymiana informacji.
- Liderzy opinii w poszczególnych społecznościach.
- Schematy przepływu informacji.
- Łączenie technik on-line i off-line.
- Indywidualizowanie komunikacji.
- Subkultury cyfrowe.

Zważywszy na specyfikę działalności organów administracji samorządowej, zdecydowanie kluczowe znaczenie ma zwrócenie uwagi na wielość i różnorodność

interesariuszy, którzy – podobnie jak klienci w klasycznym marketingu dóbr konsumpcyjnych – stanowią punkt odniesienia dla działań komunikacyjnych, Szczególnie ważne będą w tym przypadku ich potrzeby informacyjne i sposoby ich zaspokajania.

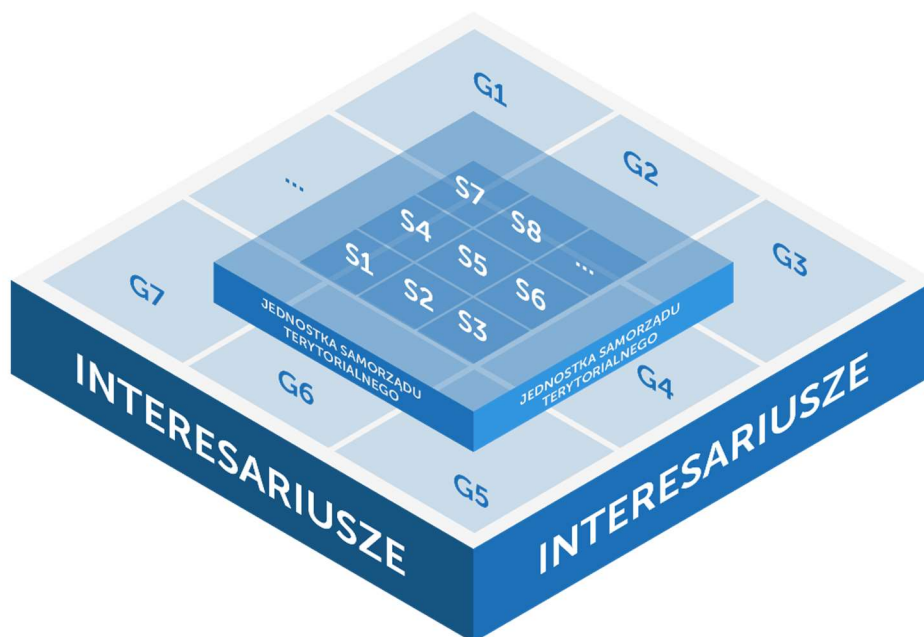
Tabela 28. Zestawienie cech fundamentalnych koncepcji public governance z koncepcją komunikacji marketingowej w świetle marketingu 4.0

PUBLIC GOVERNANCE	MARKETING 4.0
<p>Współzrządzenie / współuczestnictwo / dialogowanie – ciągły proces wypracowywania decyzji</p>	<p>W podejmowaniu decyzji konsumenckich bardzo silnie wybrzmiewa stawianie na indywidualne preferencje (a tym samym ocena spełniania tych preferencji przez np. JST) oraz chęć dostosowania się do standardów społecznych.</p> <p>Współtworzenie z klientami – prosumentami. Klient może być promotorem, krytykanem, ale być także obojętny. Orędownictwo może być wynikiem takiego podejścia, ale można je również sprowokować.</p> <p>Zmiana koncepcji 4P na 4C, czyli współkreowanie (co-creation), waluta (currency), społeczne czynniki aktywizujące (communal activatory), dialog/rozmowa (conversation).</p> <p>Istotnym wyzwaniem w kontekście komunikacji staje się śledzenie ścieżek klienta i przeprowadzenie go przez wszystkie jej etapy, tj. świadomości (wiem), atrakcyjności (lubię), pytanie (jestem przekonany), działanie (kupuję) oraz orędownictwo (polecam).</p>
<p>Identyfikacja interesariuszy/ podmiotowe podejście do uczestników</p>	<p>Zatarłe zostały granice między sektorami, co jeszcze bardziej ułatwia funkcjonowanie interesariuszy w różnych grupach odbiorców.</p> <p>Duże znaczenie rekomendacji ambasadora ze swojej społeczności – tym samym uznać trzeba, że segmentem staje się społeczność, a nie społeczność przyporządkowujemy do już istniejących segmentów, a do tego warto identyfikować liderów opinii w tych społecznościach.</p> <p>Ogromne znaczenie mają relacje poziome, co staje się wyzwaniem w kontekście komunikacji – np. łączność społecznościowa pomiędzy klientami jest bardzo łatwa i szybka, co komplikuje schematy przepływu informacji, ale jednocześnie podnosi znaczenie właściwego definiowania grup interesariuszy.</p> <p>Subkultury cyfrowe mają decydujący wpływ na trendy, np. młodzi decydują o trendach dla seniorów. Młodzi, kobiety i tzw. netizeni jako strategiczne grupy konsumenckie.</p>
<p>Wielopoziomowa współpraca i wymiana informacji – komunikacja zwrotna</p>	<p>Duża liczba narzędzi i kanałów komunikacji, która powoduje rozproszenie układu sił – wskazane jest łączenie technik on-line i off-line w celu budowania jak najlepszych doświadczeń konsumenckich.</p> <p>Wzrost roli technologii komunikacyjnych, w tym Internetu, w całości działań komunikacyjnych. Wyodrębnienie się tzw. netizenów jako strategicznej grupy odbiorców działań komunikacyjnych.</p> <p>Znacząca rola mediów społecznościowych w dostarczaniu wiedzy konsumenckiej.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o., 2017

Jak wspomniano wcześniej, opracowując koncepcję modelu przyjęto, iż komunikacja marketingowa powinna być wypadkową działań zarządczych i jest bardzo istotnym elementem całego procesu zarządzania samorządem. Przyjęto również, że badanie poziomu dojrzałości zarządczej ma na celu wykazanie przeważającego modelu zarządzania i że dopuszczalne jest przyjmowanie różnych stopni włączania - partycypacji w zależności od tematu czy grupy odbiorców. Jednakże, zawsze JST będzie miało ogólnie dominujący model zarządczy. Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego rekomenduje zachowania służb samorządowych, które przyczynić się mogą do poprawy efektywności komunikacji, zwiększenia kontroli komunikatów i wzrostu poczucia przynależności samorządowej wśród interesariuszy, który przekładać się powinien na wyniki wyborcze. Jak obrazuje to rysunek 6. należy zwrócić uwagę i położyć nacisk na dwa główne aspekty – złożoność podmiotu nadawczego (JST) oraz złożoność odbiorcy (jednostki osobowe wchodzące w skład różnych grup interesariuszy).

Rysunek 6. Miejsce interesariuszy w systemie komunikacji marketingowej JST



G1, G2, G3... – grupy, segmenty interesariuszy

S1, S2, S3... – składowe struktur JST: urząd, jednostki, spółki komunalne, wójt/starosta/burmistrz/prezydent, samorządowe instytucje kultury czy sportu

Źródło: opracowanie własne

To pomiędzy tymi podmiotami toczy się całość procesów komunikacyjnych i konieczne jest podejmowanie działań na rzecz modelowania tych procesów, upraszczania ich, większej kontroli przekazów (w tym ich spójności) z uwzględnieniem komunikacji generowanej przez interesariuszy, włączonych w procesy zarządcze.

Ważnym wydaje się, że pomimo budowania modelu komunikacji w świetle koncepcji marketingu 4.0, daje on możliwość weryfikacji komunikacji również w świetle ewentualnych nowych koncepcji marketingowych. Tym samym, najnowsza, choć jeszcze nie wykorzystywana w samorządach w zasadzie wcale koncepcja marketingu 5.0, znaleźć powinna swoje odbicie w tymże modelu. Wprowadzenie dodatkowych kryteriów, wynikających z nowszych koncepcji marketingowych (np. Marketing 5.0), odbywać się może na etapie analitycznym, przy dokonywaniu weryfikacji grup interesariuszy, doborze poziomu współzarządzania czy schematach komunikacji (uwzględniających np. wielopokoleniowość), aż po etap modelowania, w którym uwzględnić można sztuczną inteligencję w służbie modelowania ścieżek konsumpcji komunikacji.

5.2. Ewolucja schematów komunikowania JST z otoczeniem

Dążąc do wypracowania docelowego modelu komunikacji jednostek samorządu terytorialnego, należało dokonać analizy różnych wariantów – *schematów komunikowania się JST z otoczeniem*, wśród których dostrzec można pięć możliwych matryc komunikacyjnych które różnicuje podejście do otoczenia jako zbioru jednostek połączonych w grupy interesariuszy oraz interakcje zachodzące pomiędzy uczestnikami komunikacji w całym złożonym systemie komunikacji marketingowej JST. Zrozumienie roli zdefiniowanych interesariuszy działań zarządczych, a tym samym adresatów działań komunikacyjnych jest jednym z fundamentów modelu systemu komunikacji marketingowej, bez którego nie będzie możliwe prowadzenie efektywnej komunikacji we współczesnym środowisku marketingowym. Zestawienie analizowanych schematów zaprezentowane zostało w tabeli 29.

Pierwszy schemat charakteryzuje się tym, że JST postrzega wszystkich interesariuszy jako jednolitą grupę i wysyła komunikaty nie zwracając uwagi na to, kto jest ich adresatem. Jest to podejście powszechne w administracji weberowskiej i zdaje się mocno odbiegać aktualnych od oczekiwań interesariuszy, w szczególności w dużych ośrodkach miejskich. Taka koncepcja komunikowania (zob. rys.7) jest sprzeczne z aktualnym dorobkiem nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności z koncepcją

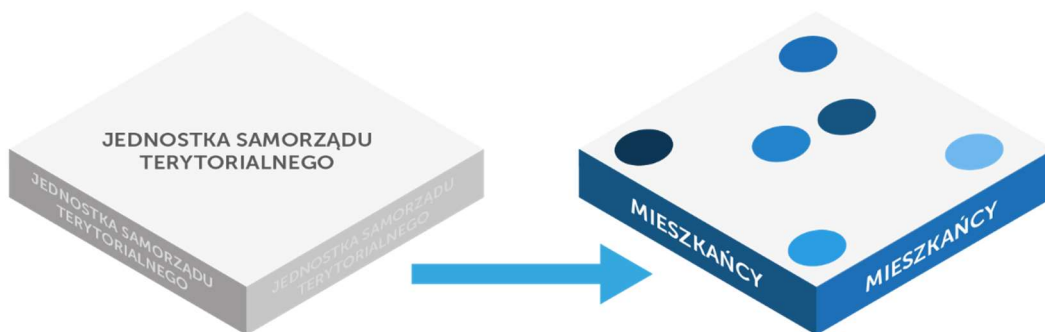
marketingu 4.0, w której zakłada się szereg sprzężeń zwrotnych i mechanizmy partycypacyjne.

Tabela 29. Schematy komunikacji JST z otoczeniem

JST	schemat komunikacji
KOMUNIKUJE DO	otoczenia jako jednorodnej grupy jednostek
KOMUNIKUJE SIĘ Z	otoczeniem jako jednorodną grupą jednostek
POSTRZEGA	zbiór interesariuszy jako ZRÓŻNICOWANĄ grupę i KOMUNIKUJE SIĘ z różną jakością i w różnych wariantach
	zbiór interesariuszy jako ZRÓŻNICOWANĄ grupę i KOMUNIKUJE SIĘ z różną jakością i w różnych wariantach, a do tego część interesariuszy występuje w kilku grupach
	zbiór interesariuszy jako ZRÓŻNICOWANĄ grupę i KOMUNIKUJE SIĘ z różną jakością i w różnych wariantach, a do tego część interesariuszy występuje w kilku grupach. Ponadto, pomiędzy interesariuszami zachodzą interakcje - w sensie komunikowania się pomiędzy nimi.

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 7. Prosty model systemu jednokierunkowej komunikacji JST (splex)



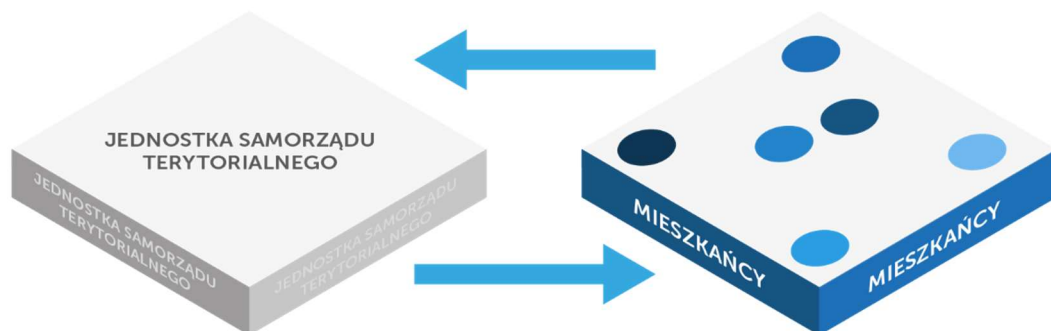
Źródło: opracowanie własne

Co więcej, ta koncepcja, osadzona w modelu administracji weberowskiej, sprawia, że odbiorca komunikatu jest anonimowy, co często oznacza, że nie przypisuje się mu żadnych praw. Często mówimy, że jest petentem.

Ewolucja modelu zarządzania, a w szczególności fakt, że władza samorządowa jest wybieralna w wyborach powszechnych, prowadzi do upodmiotowienia odbiorcy, któremu przypisuje się status mieszkańca. W tej sytuacji samorząd nadal nie różnicuje odbiorców jednak rozpoczyna dialog z otoczeniem. Jest to schemat określony jako “wariant duplex” (zob. rys. 8), w którym kluczową zmianą jest zwrócenie uwagi na

dwukierunkowość procesu komunikacji. Treść przekazu jest nadal jednolita i bez różnicowania z uwagi na charakter odbiorcy. To znacznie lepszy i bardziej zaawansowany model, jednak jego efektywność jest obniżona przez fakt braku dywersyfikacji narzędzi komunikowania i treści przekazu.

Rysunek 8. Prosty model systemu dwukierunkowej komunikacji JST (duplex)



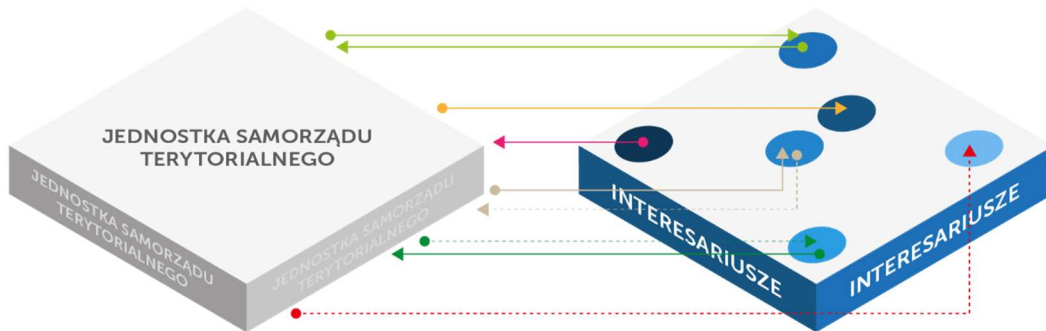
Źródło: opracowanie własne

Z czasem jednak JST zaczyna dostrzegać, że jego odbiorcą jest zróżnicowany zbiór interesariuszy, który wymaga zastosowania różnych narzędzi komunikacji (zob. rys. 9) i zaczyna dostrzegać złożoność systemu komunikacji. JST wysyła komunikaty do różnych grup interesariuszy, jednak obserwacje wskazują, że samorzady dostrzegające konieczność segmentacji interesariuszy w kontekście zróżnicowania komunikatów, są na tyle dojrzałe, aby komunikować się, a nie tylko wysyłać komunikaty.

W kolejnej fazie ewolucji samorząd postrzega już odbiorców jako zbiory względnie jednorodnych interesariuszy i komunikuje się z nimi w różnych formach, wykorzystując różne kanały komunikacji. Co więcej JST zaczyna dostrzegać, że sama także nie jest monolitem i ma różnych odbiorców wewnętrznych, do których należy zróżnicować przekaz i kanały komunikacji (rozbudowuje się zatem). Świadomość tego faktu, ma o tyle duże znaczenie, że jak zauważają Ph. Kotler i inni, współcześnie na świecie żyje równoległe kilka pokoleń ludzi, którzy mają różną wrażliwość, wiedzę i preferują różne kanały komunikacji. Ten schemat (zob. rys 10) jest modyfikacją poprzedniego i wydaje się, że różnica jest subtelna, jednakże z punktu widzenia modelu komunikacji marketingowej, bardzo istotna. Schemat ten zwraca szczególną uwagę na możliwość występowania niektórych, a nawet wszystkich interesariuszy, w kilku

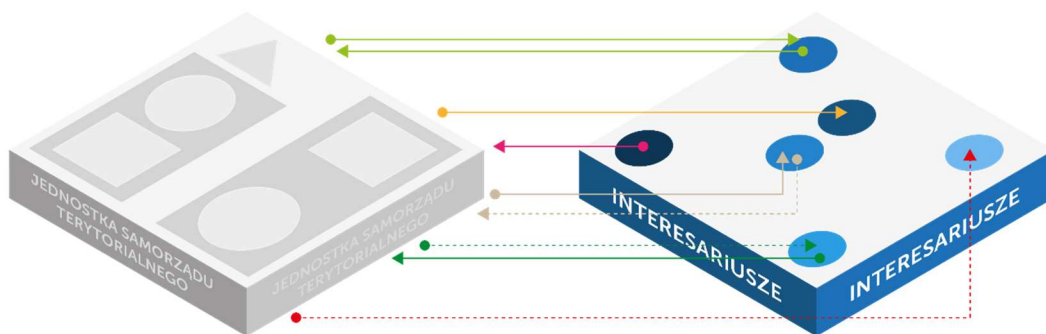
rolach, a zatem w kilku podgrupach komunikacyjnych, co czyni system komunikacji bardzo złożonym, a wyzwaniem staje się integracja procesów. We współczesnym świecie to ważne, gdyż wymaga starannej integracji komunikacji marketingowej bez, której istnieje duże ryzyko niespójności wizerunku samorządu.

Rysunek 9. Model systemu wieloadresowej komunikacji JST– jeden do wielu



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 10. Model systemu nieustrukturyzowanej komunikacji wieloadresowej JST z wieloma interesariuszami

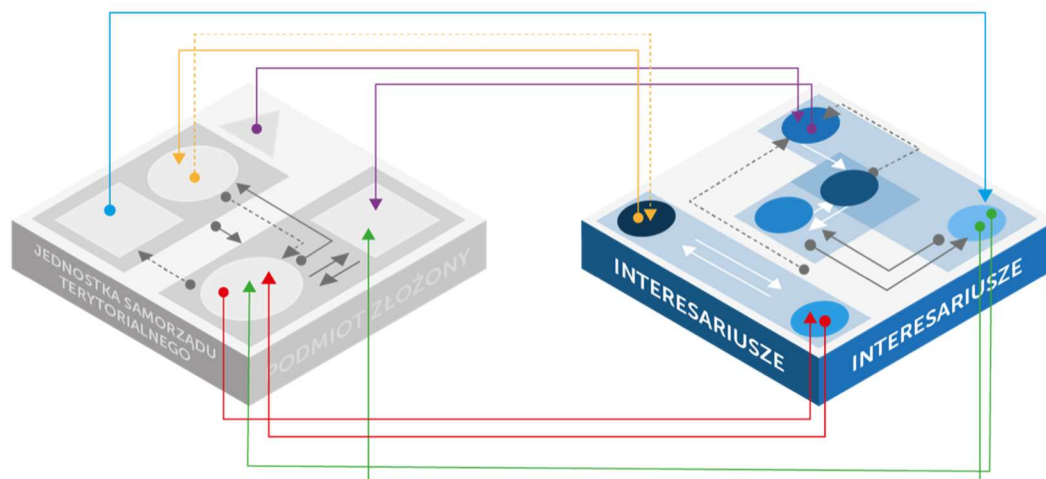


Źródło: opracowanie własne

W kolejnej fazie ewolucji JST postrzega zbiór interesariuszy jako zróżnicowaną grupę odbiorców i komunikuje się z nimi z różną jakością i wykorzystując do tego różne kanały i narzędzia. Zaczyna przy tym dostrzegać, że część interesariuszy występuje w kilku grupach jednocześnie. Ponadto, pomiędzy interesariuszami zachodzą interakcje,

co jeszcze bardziej komplikuje proces komunikowania. Świadomość tych zależności, szczególnie, w dużych ośrodkach samorządowych pozwala chociaż na częściowe opanowanie szumów komunikacyjnych, czy wręcz wykorzystanie osób/podmiotów najczęściej pojawiających się w *układach interakcji komunikacyjnej* do zarządzania procesem komunikowania zgodnie z celami JST.

Rysunek 11. Model systemu ustrukturyzowanej komunikacji wielopodmiotowej JST



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowany na rys.11 model systemu komunikacji marketingowej pozwala uświadomić sobie jak wielu różnych interesariuszy uczestniczy w procesach komunikacji JST i jak różne mogą być między nimi interakcje. Po stronie JST mamy w istocie, nie tylko urząd, z którym w świetle badań utożsamiana jest JST, ale także spółki komunalne, jednostki organizacyjne, czy zakłady budżetowe. Z kolei w ramach samego urzędu występują różne departamenty, wydziały, biura, a także osoby, tj. prezydent, wójt, starosta, czy ich zastępcy, którzy są kluczowymi elementami systemu. Każdy z tych elementów systemu może mieć inne priorytety, narzędzia i możliwości komunikowania. To właśnie należy uwzględnić w zarządzaniu informacją marketingową.

Aby rozumieć specyfikę komunikowania jednostek samorządu terytorialnego nie wystarczy zdawać sobie sprawy z różnorodności odbiorców i konieczności doboru właściwych narzędzi komunikowania. Ważne jest także rozumienie struktur występujących po stronie JST, jako inicjatora procesów komunikowania. Te również ewoluują i w znacznym stopniu zależą od wielkości jednostki i stopnia jej dojrzałości organizacyjnej.

W przypadku samorządów komunikacja odbywa się na wielu poziomach:

- ogólnym – całościowa komunikacja JST jako jednego organizmu,
- poszczególnych poziomach tematycznych – np. wydziały czy jednostki specjalistyczne,
- liderów – komunikacja poprzez włodarza,
- organizacji, partnerów oraz pracowników.

Ta specyfika komunikacji powoduje, że w procesie komunikacji, a tym samym w modelu należy uwzględnić konieczność zintegrowania działań podejmowanych w obrębie JST, w tym również jej jednostek zależnych. Każdy z interesariuszy w ramach poszczególnych grup interesariuszy jest odbiorcą komunikatów, ale – co może nawet ważniejsze – może komunikować się ze strukturami samorządowymi za pośrednictwem tychże pośredników. Pośrednicy mogą również komunikować się ze strukturami samorządowymi i z interesariuszami z własnej woli. Nie zawsze przekaz pośrednika jest spójny z przekazem władz samorządu, zatem tym bardziej wskazane byłoby podjęcie próby objęcia takich osób czy instytucji zakresem integracji komunikacji marketingowej. Są to podmioty o innej charakterystyce niż ambasadorzy, którzy reprezentują i wzmacniają pozytywny wizerunek zlecniodawcy, gdyż – jak już zostało podkreślone – mogą reprezentować odmienne opinie niż władze JST lub być ambasadorami innej instytucji czy idei. Wspólnym dla tych dwóch rodzajów pośredników w komunikacji jest efekt wzmacniania przekazów, dlatego też wprowadza się pojęcie „routerów komunikacyjnych (routerów komunikacji marketingowej – RKM)”⁵⁵⁸.

Na linii relacji każdego z komunikatorów-operatorów z konkretnymi grupami konieczne, dla strategicznego zintegrowania komunikacji, jest dokonanie analizy poziomu świadomości na ścieżce konsumenckiej. Aspekt ten wzmocnili w koncepcji Marketingu 4.0, Kotler, Kartajaya i Setiawan, wprowadzając do dyskursu naukowego najbardziej aktualny model postaw konsumenckich będąca częścią koncepcji marketingu 5.0, zakłada, że konsument (interesariusz) może być na jednym z pięciu poziomów: świadomość (posiada wiedzę o produkcie czy usłudze), atrakcyjność (wie i lubi, akceptuje); odwoływanie się-pytanie (jest przekonany); działanie i ambasadorstwo.⁴⁸⁹ Dokładnie odnosić się to może do relacji interesariuszy z jednostkami samorządu –

⁵⁵⁸ W obszarze IT, router jest urządzeniem sieciowym, które umożliwia jednoczesną, bezprzewodową łączność sprzętom takim jak komputery, laptopy, tablety, smartfony, telewizory, konsole i wielu innym wyposażonym w moduł Wi-Fi. Jego głównym zadaniem jest rozdzielanie sygnału internetowego na wiele urządzeń – takie postępowanie leży w rdzeniu znaczeniowym routerów komunikacji marketingowej i w dobry sposób oddaje specyfikę działania tych podmiotów. [za:] <https://www.orange.pl/>

postawa, poziom aktywności i wiedzy interesariusza wpływa bezpośrednio na oczekiwania co do komunikacji marketingowej z nim.

5.3. Integracja i doskonalenie procesu komunikowania JST z otoczeniem

Załoženiami funkcjonowania modelu jest zbadanie i praca nad rozumieniem roli konsumentów w funkcjonowaniu samorządu. Uwzględnia on złożoność komunikacji JST i jej istotny wpływ na jakość zarządzania, podejmuje próbę skwantyfikowania wskaźnikiem intensywności korzystania z określonych narzędzi komunikacji (w ramach oceny dojrzałości komunikacyjnej/analizy charakterystyki koszyka narzędzi komunikacyjnych) i narzędzi zarządzania (w ramach oceny modelu zarządzania). Dodatkowo, model pozwala na dokonanie analizy interesariuszy, wybranie kluczowych grup w celu dobrania indywidualnego koszyka narzędzi komunikacji, ale także innego niż ogólnie przyjęty modelu zarządzania samorządem w tym temacie/zakresie. Model realizuje w pełni zaproponowane w marketingu 4.0, czyli marketingu wielokanałowym, kroki, tj.: mapowanie wszystkich punktów styku i kanałów komunikacji, analiza krytycznych punktów styku oraz doskonalenie i integracja kanałów. Wszystko w myśl ścieżki klienta, która prowadzi od zbudowania świadomości, wytworzenia poczucia atrakcyjności (zainteresowania), przez sprawdzenie/weryfikację i podjęcie działania, aż do bycia orędownikiem⁴⁹⁰. Nie inaczej jest w przypadku funkcjonowania JST, wszak założono, iż świadomość mieszkańców co do działań władz, to ważny element pozytywnej oceny działania np. miasta. Jednak, aby osiągnąć poziom wysokiego zaangażowania, które będzie objawiało się orędownictwem, samorząd musi stwarzać warunki do angażowania się mieszkańców, przekonywać o posiadaniu interesariuszy wpływu na samorząd i sprawy lokalne.

Wyniki badania przeprowadzonego na próbie mieszkańców Gdańska potwierdzają prezentowane w literaturze przedmiotu stwierdzenia, tezy, że interesariusze mają zróżnicowane oczekiwania dotyczące sposobów komunikowania się ze strukturami samorządowymi.

W oczekiwanych przez interesariuszy modelu komunikacyjnym silnie wybrzmiewają potrzeby stosowania narzędzi cyfrowych, typowych dla koncepcji marketingu 4.0, jednak w hybrydowym układzie z formami bardziej tradycyjnymi:

- Respondenci w badaniu dokonali różnicowania źródeł informacji ze względu na ich wiarygodność z punktu widzenia interesariuszy, wskazując

jako jedne z najbardziej zaufanych: stronę internetową samorządu, organizacji, instytucji. A prawie równie podobną wiarygodność przypisano kontaktom bezpośrednim, stawiając bezpośredni, osobisty (akwizycyjny) kontakt z urzędnikiem lub kontakt za pośrednictwem infolinii.

- Wyniki badania, ale również literatura przedmiotu, wskazują na duży wpływ najbliższych znajomych, rodziny na stan wiedzy interesariuszy, ale również na ich postawy, co wskazuje na konieczność analizy identyfikacji głównych routerów komunikacji marketingowej oraz realizowania na ich rzecz komunikacji uwzględniającej ich rolę w procesie, pomocnej w pełnieniu (czasem nieświadomie) roli ambasadora, komunikatora-operatora, zdefiniowanego również jako „*router komunikacyjny*”.
- Stosunkowo dużym oddziaływaniem i wiarygodnością charakteryzują się profile instytucji lub liderów w mediach społecznościowych, które jednak nie dają pełnych informacji i powinny odsyłać do źródeł bardziej obszernych.
- Wśród młodszych i średnich grup wiekowych wyartykułowane zostało oczekiwanie, co do możliwości komunikowania się i załatwiania prostych spraw za pośrednictwem dedykowanych aplikacji, jednak w przypadku bardziej złożonych zagadnień aplikacja ma umożliwić doprowadzenie do kontaktu osobistego z najbardziej właściwym pracownikiem struktur JST.
- Stosunkowo nieliczna grupa poszukuje wiedzy i czerpie wiedzę o działalności samorządu lub świadczonych dla mieszkańców usługach z mediów tradycyjnych, zwłaszcza z telewizji; nieco lepiej plasuje się radio, ale nie przekracza 20% wskazań.
- Analiza wyników badania wskazuje na konieczność przyłożenia szczególnej uwagi do działań e-marketingowych – dychotomiczny rozkład odpowiedzi wskazuje na to, że połowa respondentów ma przesyt komunikacji opartej np. na newsletterach, oceniając je jako przeszkadzający i niewiarygodny; ale druga połowa oczekuje dedykowanych informacji przekazywanych w ten sposób.
- We wszystkich sprawach jakie respondenci chcieli załatwić wysokie wskazania uzyskiwała wyszukiwarka internetowa jako źródło wiedzy o niezbędnych do podjęcia krokach. Interesariusze nie uznają jeszcze

kanałów w mediach społecznościowych za formalną ścieżkę komunikacji, podobnie jak nie traktują w ten sposób otwartych spotkań z mieszkańcami, organizowanymi przez władze JST. Ale aż połowa respondentów nie komunikuje się z urzędem drogą listową, a wybiera ścieżkę poczty elektronicznej.

- Dokonując analizy szablonów komunikacji wydarzeń i inwestycji wskazanych przez respondentów jako najbardziej zapamiętane w określonym czasie, zauważyć można ich duże podobieństwo. Wyjaśnia to, dlatego żadne z wydarzeń nie uzyskało więcej niż 10% wskazań, a dominujące były odpowiedzi nie wskazujące żadnego wydarzenia.
- W przypadku wydarzeń i inwestycji rolę zaczynają odgrywać media tradycyjne, jednakże w synergii kanałami cyfrowymi, choć nie ze znaczącą liczbą wskazań (na poziomie ok. 10%).
- Stosunkowo wysokim poziomem wskazań odznaczają się narzędzia przypisywane do koncepcji zarządzania partycypatywnego (*New Public Governance*), tj. rady dzielnic czy budżet obywatelski – blisko połowa respondentów wskazała te formy jako właściwe do zgłaszania uwag czy pomysłów. Ale wciąż spory odsetek mieszkańców nie podejmuje inicjatywy, uzasadniając brakiem wpływu na finalne rozwiązanie, zgłaszanej sprawy.
- Badanie wskazuje na ciekawy trend wśród respondentów ukazujący związek wykształcenia z poszukiwaniem informacji i profilem percepcji informacji – a mianowicie, że im niższe wykształcenie, tym wyższa skłonność do konsumowania mediów tradycyjnych. W przypadku wieku, zależność jest nieco inna, bo w najstarszych grupach wiekowych również istotne jak media tradycyjne, zadają się być nośniki drukowane.

Na tej podstawie w zakresie integrowania i poprawiania procesu komunikacji marketingowej sformułować można propozycje wdrożeniowe pozwalające na uzyskanie wspomnianych efektów:

- Interesariusze oczekują dostępu do aktualnego, dobrze i czytelnie zbudowanego serwisu internetowego, który pozwoli na łatwe odszukiwanie nie tylko opisanych aktualności z życia samorządu, ale przede wszystkim usług dostępnych dla różnych grup mieszkańców. Co więcej, biorąc pod uwagę “tożsamość postrzeganą”, czyli zakres

odpowiedzialności samorządu jaki nadaje opinia publiczna, warto rozważyć katalogowanie również usług, za które nie odpowiada dany JST, ale mogą być poszukiwane przez mieszkańców; w interesie wizerunkowym samorządu jest odpowiednie przekierowanie uwagi opinii publicznej. Serwisy internetowe wciąż uznawane są za jedne z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji z punktu widzenia mieszkańców.

- Mieszkańcy w dużym stopniu opierają swoją wiedzę (w tym o lokalnym samorządzie) oraz poszukują wsparcia u bliskich, znajomych czy innych osób ambasadorskich, stąd zasadnym wydaje się inwestowanie czasu i wysiłków w budowanie sieci "marketingowych ewangelistów" JST – ambasadorów, konektorów, komunikatorów-operatorów, „routerów komunikacyjnych”.
- Prowadzenie kont w mediach społecznościowych jest oczekiwaną przez mieszkańców aktywnością komunikacyjną samorządów, warto jednak zbudować przynajmniej kodeks, porządkujący zasady funkcjonowania takich kont w ramach jednego samorządu: kto może zakładać, jak nazywać, jakiego typu informacje powinny się tam znajdować, gdzie odsyłani są interesariusze w celu otrzymania pełnej wiedzy, kto dba o szybkie reagowanie na zapytania czy uwagi mieszkańców w tych kanałach i wreszcie, kto będzie monitorował te kanały komunikacji. W innym wypadku można spodziewać się odmiennego od oczekiwanego skutku korzystania z mediów społecznościowych.
- Informacje znacznie skuteczniej mogą być dostarczane do mieszkańców za pośrednictwem mediów nie “mainstreamingowych”, a bardziej dedykowanym aplikacjom, systemowi przemyślanej informacji SMS, czy zintegrowanym, segmentowanym newsletterom – dociera się wtedy z informacjami do zainteresowanych zagadnieniami odbiorców na zasadach, które zaakceptowali, a oni mają możliwość przyswojenia informacji w dowolnym czasie i z zapewnieniem intymności. W zależności o charakterystyki mieszkańców – interesariuszy – komunikacja marketingowa JST powinna obejmować jak najwięcej zindywidualizowanych, elastycznych i bezpośrednich narzędzi, jednak

zrównoważonych narzędziami tradycyjnymi, jeśli struktura odbiorców wskazywałaby na zasadność takiego rozwiązania.

W wyniku przeprowadzonego badania reprezentantów polskich samorządów lokalnych wskazać można pewne charakterystyczne cechy podejścia zarządczego, a tym samym podejścia do realizacji procesów komunikacji marketingowej:

- W zasadzie wszystkie samorzady deklaratorywnie dają możliwość kontaktu za pośrednictwem poczty tradycyjnej (często przepisy prawne nakazują), za pośrednictwem poczty elektronicznej, ale również możliwa jest bezpośrednia rozmowa telefoniczna z kadrą kierowniczą, a spotkanie po wcześniejszym umówieniu.
- Samorzady dostrzegają potrzebę otwierania nowych kanałów komunikacji z mieszkańcami w postaci mediów społecznościowych, jednakże traktują je w sposób podobny do serwisów internetowych – bardziej jako przestrzeń zamieszczania informacji niż dialogowania.
- Dla praktycznie wszystkich badanych samorządów zdefiniowaną grupą odbiorców działań, a tym samym komunikacji, są po prostu mieszkańcy, a wśród nich nieco ponad połowa samorządów wyodrębnia jeszcze radnych lokalnych i pracowników struktur samorządowych oraz polityków krajowych czy hierarchów kościoła katolickiego.
- Samorzady nie różnicują w szczególny sposób podejmowanych działań komunikacyjnych ze względu na grupy odbiorców, koncentrują się na funkcji informacyjnej lub typowej promocji miejsca dla turystów.
- Jednostki samorządów terytorialnych nastawiają się głównie na responsywność wobec np. mediów, a działań z zakresu partycypacyjnego nie zajmuje wysokiego priorytetu w działalności komunikacyjnej – wśród dominujących aktywności znajduje się organizowanie wydarzeń, prowadzenie kont w mediach społecznościowych oraz prowadzenie serwisów internetowych.
- Niestandardowe narzędzia komunikacyjno-promocyjne wykorzystywane są przez JST stosunkowo niechętnie – najczęściej, choć nie często, korzystają z komunikacji SMS, ewentualnie aplikacji czy kodów QR. Ale na porządku dziennym jest transmitowanie przynajmniej najbardziej oficjalnych spotkań (wymóg częściowo prawny). W modelu zarządczym dominuje postawa konsultacyjno-sondażowa, bardziej niż postawa

współzarządzająca, znajomość narzędzi partycypacji jest dość niska, bądź nie stwierdza się zasadności stosowania.

- W myśl trendów cyfryzacyjnych JST zrezygnowały w dużej mierze z materiałów drukowanych, a w kontaktach wewnętrznych opierają się głównie na korespondencji mailowej i spotkaniach informacyjnych. Większość samorządów nie posiada oddzielnego planu/strategii komunikacji marketingowej (ew. promocji), a te które opracowują taki dokument realizują ten proces samodzielnie i ma on charakter ogólny, choć prawie połowa samorządów widzi wspierającą zarządzanie rolę komunikacji, a ¼ postrzega jako rolę promującą samorząd na zewnątrz.
- Samorzady ogólnie monitorują działania komunikacyjne, jednak nie prowadzą usystematyzowanych badań skuteczności i efektywności, głównie z powodu braku wyspecjalizowanej kadry w strukturach, a dodatkowo nie identyfikują konkurencji lub uważają, że jej nie mają.

Takie informacje będą miały zasadniczy wpływ na kolejnym etapie kiedy ustalane są obecne formy komunikacji w zderzeniu z wybranym modelem zarządzania. Oznacza to, że w sytuacji, gdy podjęta zostanie decyzja o zmianie modelu zarządczego np. na bardziej partycypacyjny, to na tym etapie należy przedyskutować włączenie do koszyka komunikacyjnego bardziej interaktywnych narzędzi komunikacji. Dla przypomnienia, może to dotyczyć wyłącznie wybranych zagadnień, jeśli znajduje uzasadnienie merytoryczne.

Analiza wyników tego samego badania pozwala na zarekomendowanie rozwiązań w obszarze zarządzania JST, które pozwolić mogłyby na zmniejszenie dysproporcji pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy, a rozwiązaniami przyjętymi w badanych samorządach i dotyczą one następujących zagadnień.⁴⁹¹

- Rozważenia możliwości rozszerzenia palety stosowanych w samorządzie narzędzi włączania mieszkańców w procesy decyzyjne nawet na określony czas w celu weryfikacji gotowości partycypacyjnej interesariuszy. Nie wymaga to złożonych formalności ani specjalnych systemów dziedzinowych, a jest w stanie zbudować znacznie lepszy wizerunek JST w oczach aktywnej, opiniotwórczej części społeczeństwa.
- Dokonania segmentacji interesariuszy działalności danego samorządu, a tym samym procesów komunikacji marketingowej bowiem realizowanie tego samego schematu komunikacyjnego do wszystkich grup

interesariuszy nie pozwala na efektywne docieranie z przekazem, a tym samym nie pozwala zbudować oczekiwanego poziomu świadomości w zakresie wsparcia oferowanego przez JST mieszkańcom oraz podstaw podejmowanych przez władarzy decyzji.

- Opracowania planu lub przynajmniej założeń strategicznych uspołniających procesy komunikowania się struktur samorządowych z interesariuszami przy założeniu licznych sprzężeń zwrotnych. Dokument taki powinien odnosić się do kwestii form komunikacji, szybkości reakcji, zasad funkcjonowania kanałów nieformalnych, używanej narracji czy wskazania osób, stanowisk, komórek odpowiedzialnych za obsługę poszczególnych strumieni komunikacji - obsługa zagadnień, branż, tematów lub rodzaju narzędzi czy kanałów komunikacji.
- Przyjęcia kluczowej roli komunikacji marketingowej, a zwłaszcza informacji zwrotnej otrzymywanej z otoczenia marketingowego, w podejmowaniu decyzji zarządczych (w tym politycznych).

Natomiast propozycje rozwiązań dla wyzwania złożonych procesów komunikacji marketingowej i potrzeby ich integracji podzielić można na dwie grupy: rekomendacje związane z przygotowaniem procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej oraz rekomendacje dotyczące realizacji tychże procesów:

a) Rekomendacje związane z przygotowaniem procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej:

- W celu realizowania zintegrowanych procesów komunikacji marketingowej samorządy powinny przynajmniej raz na kilka lat przeprowadzić identyfikację i priorytetyzację interesariuszy, z którymi zasadne, aby jednostka samorządowa prowadziła wymianę informacji – dokonanie mapowania interesariuszy jest nieodzowne dla uzyskania wysokiej skuteczności i efektywności działań oraz daje później możliwość znacznie sprawniejszego podejmowania działań np. w sytuacji kryzysowej. Świadomość grup odbiorców, liderów opinii oraz zależności i współwystępowania interesariuszy w kilku rolach (grupach) daje duże możliwości kreowania komunikatów, kształtowania narracji, a nie tylko odpowiadania na komunikaty kierowane do struktur JST.

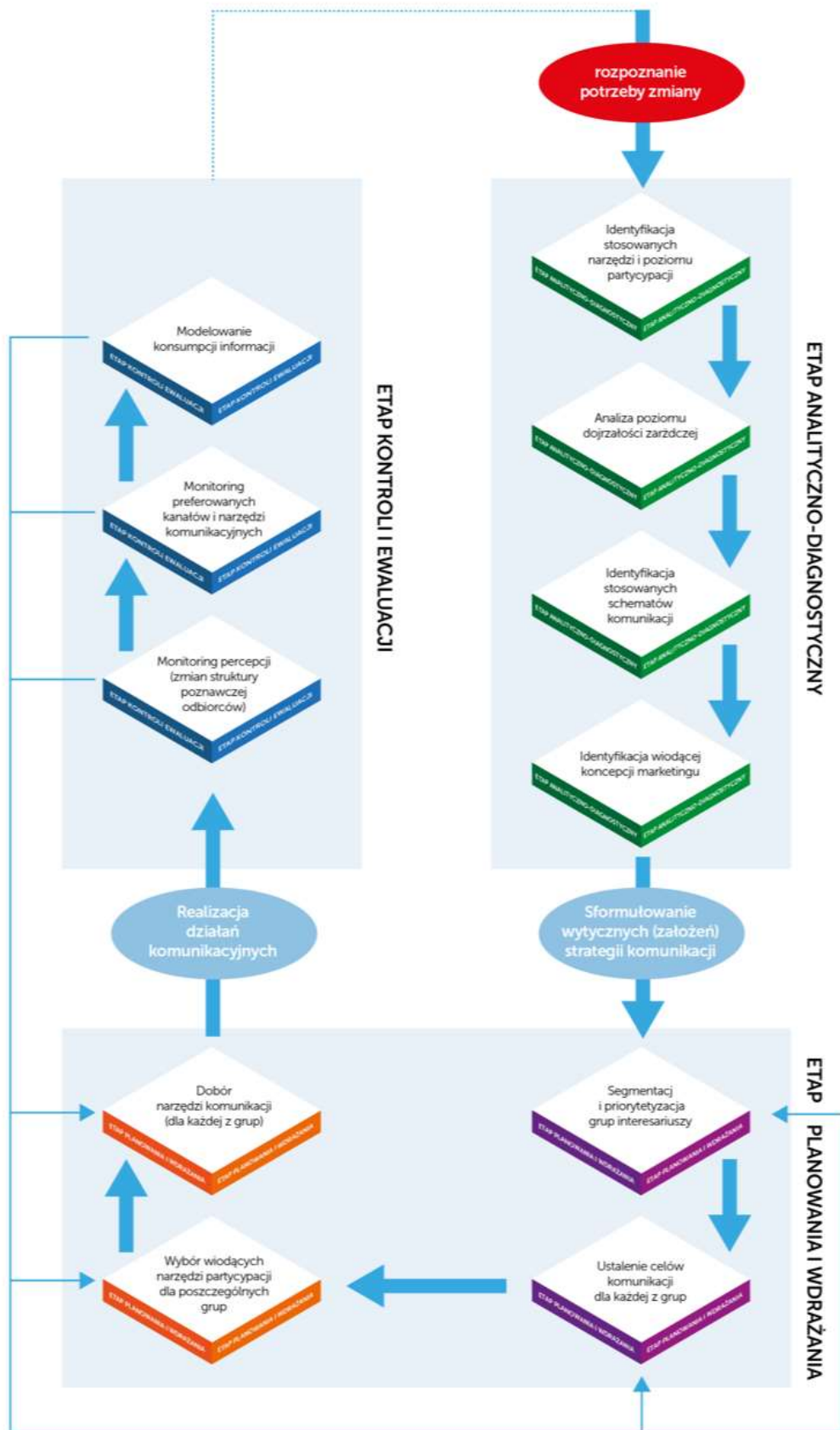
- Dla zwiększenia kontroli nad procesem komunikacji zasadne jest przeprowadzić również identyfikację uczestników procesu komunikacji, zarówno po stronie nadawcy jak i odbiorcy; oznacza to uzupełnienie mapy interesariuszy o ustalenie osób, komórek, instytucji lub organizacji, które mogą być nadawcami i odbiorcami po obu stronach procesu komunikacji; szczególnie istotne jest ustalenie odpowiedzialności za obsługę komunikacyjną w stosunku do każdej z grup interesariuszy. Należy jednocześnie mieć na uwadze, że może wystąpić sytuacja, gdzie ktoś inny będzie odpowiedzialny za odbieranie komunikatów, a kto inny za odpowiadanie lub kreowanie komunikacji w danym segmencie, możliwe jest również realizowanie takich samych schematów komunikacji dla więcej niż jednej grupy (np. cele dla tych grup będą zbieżne) – tym samym niezwykle istotne będzie przypisanie gospodarzy procesów.
- Zrozumienie wzorców konsumpcji mediów, a więc sposobów w jaki odbiorcy posługują się poszczególnymi źródłami informacji jest w zasadzie procesem ciągłym, gdyż preferencje interesariuszy mogą się zmieniać na przestrzeni czasu lub pod wpływem zmiany sytuacji konkretnego interesariusza lub segmentu odbiorców; jednakże przygotowanie materiału wyjściowego pozwoli na uzyskanie pewności, że posiadane narzędzia i kanały komunikacji pozwalają JST kreować odpowiednie konfiguracje (miksy) marketingowe, odpowiadające na oczekiwania interesariuszy, zgodne z ich modelem konsumpcji.
- Ustalenie celów komunikacji dla zidentyfikowanych grup odbiorców powinno odbyć się na etapie przygotowawczym, jednak nie może być traktowane kardynalnie, gdyż cele komunikacji mogą być modyfikowane wraz z rozwojem pewnych sytuacji czy zdarzeń, jednak nie można przyjmować tych samych celów dla wszystkich interesariuszy; a nawet gdyby cele dla niektórych grup były tożsame, to niekoniecznie będzie wskazane wykorzystywanie tych samych kanałów czy narzędzi komunikacji.

- Przygotowanie określonych schematów komunikowania do konkretnych grup niewątpliwie ułatwi realizację i obsługę procesu komunikacji, choć stanowi wyłącznie ramy tejże komunikacji.
- b) *Rekomendacje dotyczące realizacji procesów zintegrowanej komunikacji marketingowej JST:*
- Dynamiczne modelowanie kanałów i narzędzi komunikacji odpowiednio do zmieniających się potrzeb i nawyków odbiorców, a także zmian wynikających z rozwoju technologii komunikacyjnych. Przyjęte na etapie przygotowawczym schematy niekoniecznie będą sprawdzać się w realizacji lub wystąpią zdarzenia, które zmienią preferencje interesariuszy. W tym celu obligatoryjnym staje się monitorowanie i badanie przebiegu procesów komunikacji, które może odbywać się na wiele sposobów. System monitorowania, badania i kontroli komunikacji marketingowej jest nieodzowny w sytuacji chęci maksymalnego zintegrowania procesów komunikacji i opierać się może na usystematyzowanych czynnościach wykonywanych przez wszystkich gospodarzy komunikacji ustalonych w JST oraz okresowe omawianie spostrzeżeń; dopiero w dużych ośrodkach samorządowych zasadne wydaje się korzystanie z narzędzi IT lub outsourcingu usług monitorowania czy badania.
 - W świetle założeń koncepcji marketingu 4.0 konieczne jest doskonalenie doświadczeń konsumentów za pomocą cyfrowych kanałów i narzędzi. Wynika to z faktu, że „klienci podejmujący decyzje zakupowe kierują się indywidualnymi preferencjami i pragnieniem dostosowania się do standardów społecznych. Waga każdego z tych dwóch czynników zależy od osoby, ale również od sektora przemysłu i kategorii produktów. Jeśli weźmiemy pod uwagę łatwość, z jaką możemy nawiązywać kontakt z innymi ludźmi, nie zdziwi fakt, że waga dostosowywania się do standardów obowiązujących we wspólnocie nabiera coraz większego znaczenia. Klienci przywiązują coraz większą wagę do opinii innych. Sami również dzielą się spostrzeżeniami i wszyscy wspólnie tworzą ogromną bazę recenzji. Konsumenci wspólnie

tworzą własny obraz firm i marek, który nierzadko odbiega od wizerunku, jaki chcą stworzyć same firmy. Internet, a w szczególności media społecznościowe, ułatwił te zmiany, zapewniając odpowiednie do tego narzędzia i platformę.”⁴⁹²

Celem wdrażania modelu jest podniesienie efektywności komunikowania w całym systemie, przeciwdziałanie wykluczeniu niektórych grup, np. przez nadmierną cyfryzację. Przyjąć należy zatem, że etap budowy poszczególnych schematów komunikacji musi zostać poprzedzony zobrazowaniem modelu zarządczego danej JST. W przypadku większych samorządów będzie to proces bardziej złożony i zapewne pojawi się kilka ścieżek zarządczych w zależności od obszaru funkcjonowania samorządów. W mniejszych samorządach schemat będzie prostszy, struktura jest bardziej spłaszczona, a więcej decyzji podejmowanych jest na poziomie najwyższego kierownictwa. Nie zmienia to faktu, że aby dobrze komunikować w długim okresie warto podjąć namysł nad tym w jaki sposób w chwili obecnej podejmowane są decyzje zarządcze w samorządzie i czy jest to sytuacja oczekiwana. Model nie narzuca jednego słusznego schematu, a jedynie wskazuje kroki i schematy. Wzięto pod uwagę również konieczność dostosowania modelu zarządczego do sytuacji samorządowej. Zatem mówienie o dojrzałości zarządczej nie jest oceną samorządu, a jedynie stwierdzeniem jaki model może być realizowany w tej JST, jaki jest realizowany (cały model procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego obrazuje rysunek 12).

Rysunek 12. Model procesów w systemie komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego



Źródło: opracowanie własne

Punktem wyjścia w realizacji założeń modelu jest dokonanie analizy zakresu narzędzi partycypacji wykorzystywanych w danej jednostce samorządu terytorialnego. Analiza wykonywana jest w oparciu o odpowiedź na pytania pomocnicze. Wykonanie tych czynności pozwoli na dokonanie oceny dojrzałości zarządczej, czyli dominującego modelu zarządczego. Pierwszy etap kończy się wykazem narzędzi partycypacji oraz określeniem częstotliwości ich wykorzystywania, co pokazywać ma gotowość władz samorządowych do decentralizacji procesów decyzyjnych, sposób postrzegania narzędzi współzarządzania i zweryfikować potencjalne obszary mniej lub bardziej rokujące na zarządzanie współuczestniczące.

Ocena poziomu dojrzałości zarządczej JST / modelu zarządczego JST jest kolejnym etapem pozwalającym na doskonalenie procesu komunikacji marketingowej. Jako że dla określonych koncepcji zarządzania w obszarze publicznym, przyjęte są charakterystyczne narzędzia, które z kolei wręcz wymuszają określone postępowanie komunikacyjne, niezbędne staje się zmapowanie tego dla danej jednostki samorządu. I podobnie jak w przypadku miksu komunikacyjnego, modele zarządcze mogą się różnić w ramach jednej JST, co może wynikać zarówno ze świadomej decyzji, jak i być anomalią, wskazującą wręcz na to, że jakaś jednostka czy spółka w ramach tzw. korporacji samorządowej zarządzana jest w sposób odbiegający standardom tejże jednostki.

Dla realizacji tego etapu, czyli *oceny poziomu dojrzałości zarządczej JST / modelu zarządczego JST* (rys. 13) wystarczy odpowiedzieć na kilka pytań – w większych jednostkach można ten etap przeprowadzić w postaci prostej ankiety realizowanej wśród zarządu oraz kierownictwa urzędu oraz agend. Zakres osób zaproszonych do badania zależy od władz, warto jednak zapraszać jak najszersze grono osób odpowiedzialnych za zarządzanie samorządem, gdyż będą mieć poczucie większego włączenia, a zarządowi da to pełniejszy obraz stanu wiedzy czy percepcji. W tym celu określono minimalny zakres pytań:

1. Czy samorząd posiada strategię rozwoju?
2. Którymi z poniższych dokumentów strategicznych posługujecie się Państwo na co dzień w samorządzie? (w oparciu o kafenię)
3. Czy wprowadzono w ostatnim roku jakieś usprawnienia zarządcze, komunikacyjne? Jakież?
4. Które z narzędzi współzarządzania wykorzystujecie Państwo w codziennym zarządzaniu swoją JST? (w oparciu o kafenię)

5. W sprawach związanych z funkcjonowaniem samorządu z władzami można kontaktować się za pośrednictwem? (w oparciu o kafeterię)
6. Jakie są unikatowe walory/przewagi konkurencyjne danej JST? (badanie świadomości)
7. Kto stanowi największą konkurencję dla JST? (badanie świadomości)
8. Im więcej w ankiecie odpowiedzi twierdzących, czy im więcej narzędzi przypisanych do konkretnej koncepcji zarządczej (administracja weberowska, NPM, PG), tym wyższe miejsce na osi modeli zarządczych zajmuje JST.

Rysunek 13. Oś modeli zarządczych



Źródło: opracowanie własne

Ocena poziomu dojrzałości komunikacyjnej jest kolejnym etapem modelu i nie tyle pozwala na gradację sposobów komunikowania, ile na określenie charakterystyki tych procesów. Ten poziom analizy pozwala dokonać mapowania narzędzi komunikacji, poddać dyskusji mix realizowany dotąd, przekonać się czy dana JST wykorzystuje pełne możliwości komunikowania się ze swoim otoczeniem. *Analiza dojrzałości komunikacyjnej – charakterystyki koszyka narzędzi komunikacyjnych* umożliwia dokonanie korekty kanałów i narzędzi, ale także daje możliwość ustalenia głównych kanałów komunikacji, podjęcia weryfikacji skuteczności, przynajmniej najczęściej stosowanych narzędzi. Podjęcie analizy koszyka stanowić powinno również podstawę do

długofalowego modelowania wzorców konsumpcji narzędzi komunikacji wśród interesariuszy samorządu. *Modelowanie wzorców konsumpcji kanałów i narzędzi komunikacji marketingowej* leży bezpośrednio w interesie zarządzających JST, gdyż pozwoli zmniejszyć liczbę kanałów, narzędzi, przywiązać interesariuszy do korzystania z określonych źródeł informacji. Pozwoli to nie tylko na ograniczenie kosztów, ale również bardziej efektywne zarządzanie komunikacją opartą o zasady marketingu 4.0. Jednocześnie, pomimo złożoności specyfiki komunikacji marketingowej jednostek samorządu, polegającej na multipoziomowości, symultaniczności i mnogości grup i podgrup interesariuszy, możliwe staje się ograniczanie szumów komunikacyjnych. Modelowanie wzorców konsumpcji zwiększa mobilność JST w komunikacji, pozwala szybciej reagować, szybciej zbierać informacje zwrotne, a tym samym podnosić poziom zadowolenia z „włączenia komunikacyjnego”, które wg autora jest kluczowe dla wyrażenia zadowolenia interesariuszy. Twierdzenie to opiera się na założeniu, że interesariusze dobrze poinformowani i włączeni aktywnie we współzrządzenie oraz aktywną komunikację poziomu 4.0, będą znacznie wyżej oceniać jakość życia i rządzenia samorządem. Ocena dojrzałości komunikacyjnej odbywa się w dwóch krokach.

Następnie, dokonuje się próby określenia funkcjonującego lub funkcjonujących w danej JST schematów i dokonywana jest *ocena wiodącej koncepcji komunikacyjnej JST* – również w postaci ankiety:

1. Czy posiadacie państwo strategię komunikacji marketingowej (promocji) dla swojego samorządu?
2. Czy jest to dokument oficjalnie przyjęty do stosowania przez stosowne organy samorządu?
3. Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności samorządu?
4. Kto odpowiada za realizację strategii komunikacji marketingowej samorządu?
5. Czy dokonujecie Państwo oceny skuteczności i/lub efektywności działań marketingowych?
6. Które z narzędzi wykorzystywane są do dokonywania oceny realizowanych działań marketingowych?
7. Czy dokonujecie Państwo analizy odbiorców działań samorządu?
8. Do której grupy lub grup odbiorców kierujecie Państwo swoje działania marketingowe?

9. Czy posiadacie Państwo w strukturze samorządu (niekoniecznie samym urzędzie) stanowisko/referat/biuro/wydział/departament czy odrębną jednostkę, która prowadzi działania marketingowe samorządu?
10. Jakiego rodzaju jest to struktura? Jaka jest podległość tego?
11. Czy na działania marketingowe wyodrębniony jest specjalny budżet? Jaka jest przybliżona wartość tego budżetu?
12. Jakie działania marketingowe są głównie podejmowane?
13. Jakiego rodzaju narzędzia z zakresu komunikacji marketingowej podejmowane są w Państwa samorządzie?
14. Jakiego typu wydarzenia promocyjne organizowane są przez samorząd?
15. Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe posiadają swoje struktury ds. promocji?
16. Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe mają obowiązek w formalny sposób uzgadniać podejmowania działania marketingowe?

Im więcej odpowiedzi twierdzących, tym bardziej na prawo przesuwamy się na osi. Omówienie założeń i narzędzi w koncepcjach marketingowych zawarte zostało w rozdziale II niniejszej dysertacji. A zestaw narzędziowy z uwzględnieniem narzędzi specyficznych dla marketingu 4.0 w rozdziale III.

Ten etap *wymaga określenia dominującego schematu komunikacji JST z otoczeniem (rys. 14)*. Jest to analiza typu „*big picture*” – w oparciu o wiedzę z poprzedzających etapów możliwe staje się określenie jaki schemat komunikacji jest dominujący dla całej jednostki samorządu lub czy w JST występuje kilka schematów, charakterystycznych dla różnych agend samorządu lub nawet różnych części tej samej agendy. Tego typu mapowanie umożliwi zrozumienie potencjalnych nieścisłości w procesie komunikowania z otoczeniem, pozwoli na podjęcie decyzji, co do wskazanych korekt takiej sytuacji. Zakres możliwych schematów omówiony został w poprzednim punkcie niniejszej dysertacji.

Rysunek 14. Oś modeli komunikacyjnych



Źródło: opracowanie własne

Zestawienie wyników *analizy modelu zarządczego (etap 2) i oceny dojrzałości (etap 3 i 4) komunikacyjnej/analizy charakterystyki koszyka narzędzi komunikacyjnych (ODK/ACKNK)* z przyjętymi za typowe dla danego modelu zarządzania narzędziami oraz narzędziami charakterystycznymi dla poszczególnych poziomów marketingu (1.0-4.0) daje pełen obraz ewentualnych odchyień. Kluczowym na tym etapie jest odpowiedzenie na następujące pytania:

1. Czy występuje zgodność zmapowanych postaw zarządczych ze standardem dla danej koncepcji?
2. Czy występują odchylenia w postaci tzw. „punktowych fascynacji”⁴⁹⁴ jakimś narzędziem, które nie potwierdza stosowania danej koncepcji zarządczej w całości?
3. Czy wykorzystywane narzędzia komunikacji są adekwatne do standardów przyjętych dla danej koncepcji marketingowej?
4. Czy zasadnym jest dokonanie wyodrębnienia szczególnych grup interesariuszy i poddania ich odrębnej analizie na poziomie I i II?
5. Czy JST dokonuje ograniczenia liczby kanałów komunikacji lub narzędzi, a może wprowadza dodatkowe, które wynikają ze standardów (nawet w postaci próby/pilotażu)?

W etapie 5. można przystąpić do *budowania założeń do strategii komunikacji marketingowej JST*, jako korporacji samorządowej. Ten etap jest przejściem z etapu analityczno-diagnostycznego do planowania i wdrażania.

Dokonując złożenia dwóch osi możemy zobaczyć, w oparciu o jakie narzędzia wskazane byłoby tworzyć koszyki komunikacyjne, co przedstawiają rysunek 15. i rysunek 16. Wykorzystywana jest zatem wiedza pozyskana na etapach wcześniejszych, gdzie ustalana jest dojrzałość zarządcza i komunikacyjna. Pierwsza określana jest poprzez

dopasowanie cech charakterystycznych zarządzania w danej JST, które wynikły z odpowiedzi na pytania pomocnicze, do jednej z trzech koncepcji zarządzania, tj.: *administracja weberowska, new public management, (new) public governance*.

Rysunek 15. Macierz analityczna modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej JST

Public Governance				
New Public Management				
Administracja Weberowska				
Dominujący model zarządzania Przeważający profil komunikacyjny	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0

Źródło: opracowanie własne

Dojrzałość komunikacyjna natomiast określana jest przez dominujące narzędzia wykorzystywane w działaniach marketingowych określonej jednostki samorządu terytorialnego, które przypisać można do jednej z koncepcji marketingowych – marketing 1.0-4.0 (5.0). Szczególnie rysunek 16 pozwala na zinterpretowanie powiązania realizowanego lub obranego za cel modelu zarządzania ze wskazanymi kanałami i narzędziami komunikacji, przypisanymi do poszczególnych koncepcji marketingowych (pełen opis w rozdziale I i II niniejszej dysertacji, a instrumentarium narzędzi komunikacji w rozdziale III).

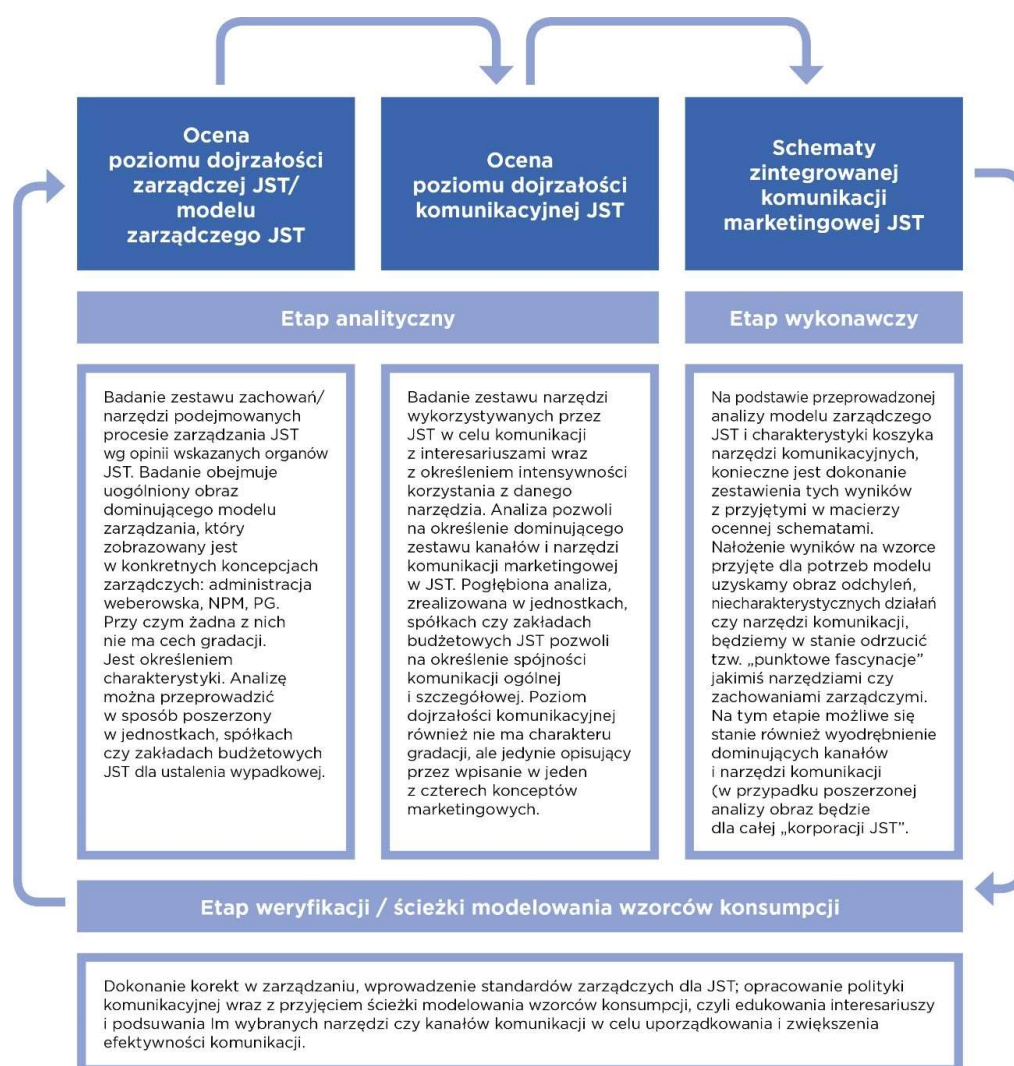
Rysunek 16. Macierz analityczna modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej JST

Public Governance			X	X
New Public Management		X	X	
Administracja Weberowska	X			
Dominujący model zarządzania Przeważający profil komunikacyjny	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0

Źródło: opracowanie własne

Warto zwrócić uwagę na fakt, że uproszony model mógłby składać się z trzech głównych kroków i etapu weryfikacyjnego, jednakże wtedy utracone byłyby wszystkie działania chwytające specyfikę i złożoność podmiotów nadawczych i odbiorczych w środowisku samorządowym, co było jedną z podwalin wypracowania modelu systemu komunikacji marketingowej JST (zob. rys. 17).

Rysunek 17. Schemat uproszony modelu systemu komunikacji marketingowej JST – etapy przygotowawczo-decyzyjne

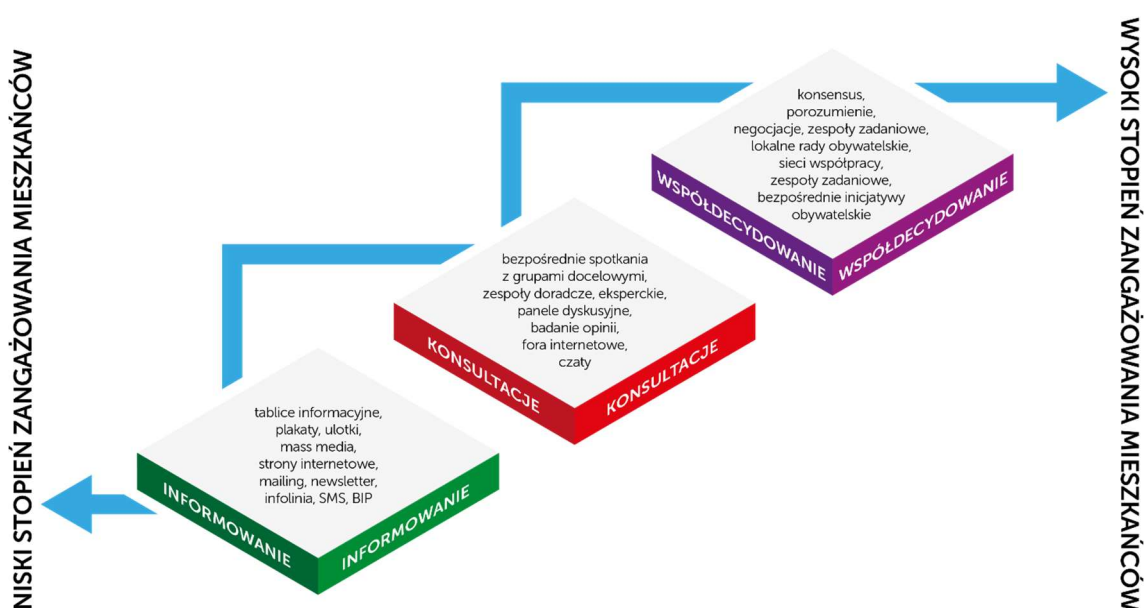


Źródło: opracowanie własne

Etap 6. pozwala na otwarcie etapu wdrożeniowego. Jest to *identyfikacja i nadanie priorytetów grupom odbiorców (segmentacja)*⁴⁹⁵, *ustalenie celów komunikacji w poszczególnych segmentach odbiorców (etap 7)*⁴⁹⁶ oraz *wyбір wiodących narzędzi partycypacji dla poszczególnych grup (etap 8)*⁴⁹⁷.

Ważnym jest fakt, że wszystkie formy partycypacji obywateli w procesie zarządzania można również podzielić, biorąc za czynnik różniący stopień zaangażowania, czyli na ile czynnie obywatele, mieszkańcy uczestniczą w tym procesie. W ten sposób wyodrębnić można poziom informacyjny, konsultacyjny i faktyczne współdecydowanie, co prezentuje rysunek 18.

Rysunek 18. Podstawowe formy zaangażowania obywateli wg stopnia zaangażowania w proces współdecydowania

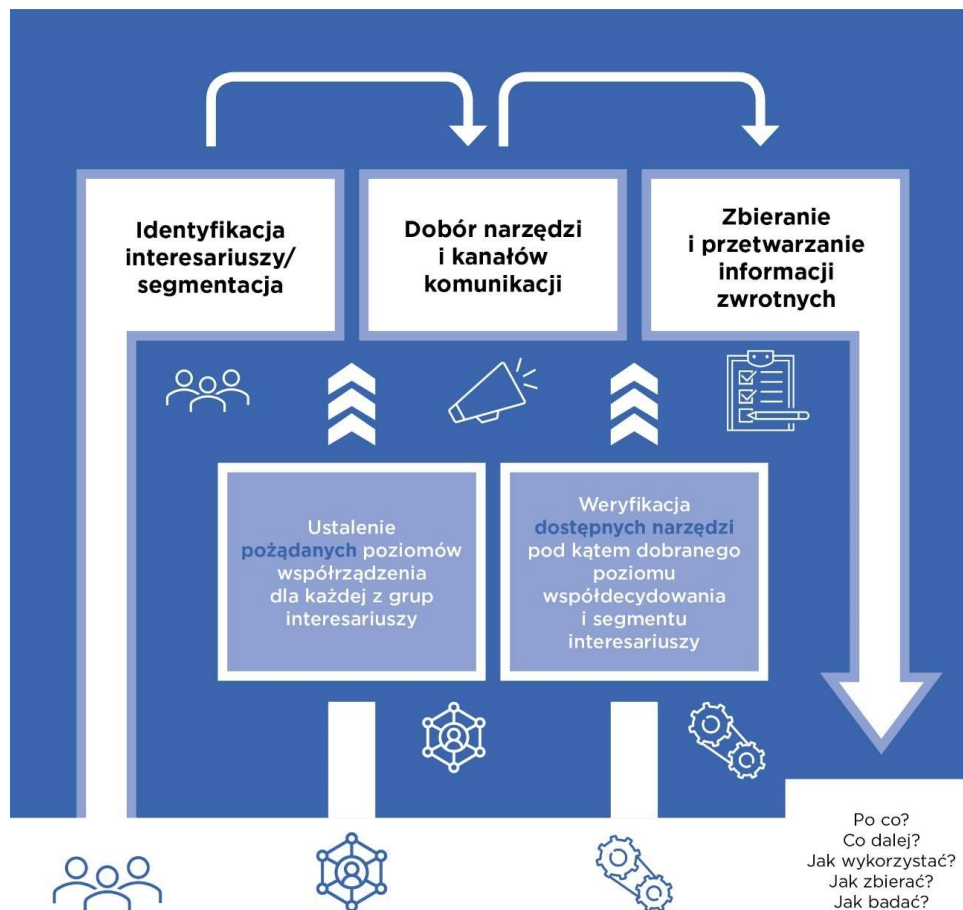


Źródło: M. Kalisiak-Mędelska, *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 147

Dopiero wtedy będzie możliwe przystąpienie do budowania indywidualnych planów komunikacji, jednakże ten proces nie musi być zamknięty razem z etapami poprzedzającymi, gdyż może być realizowany na bieżąco dla konkretnych tematów, programów, akcji czy projektów. Założyć trzeba jednak momenty ewaluacji, zebrania w jedną całość. Co więcej, gdyby udało się większość schematów przygotować z wyprzedzeniem (w zakresie dużych czy stałych projektów), to możliwe będzie poziome skoordynowanie poszczególnych kanałów. Bardzo upraszcza to pracę. W małych czy średnich samorządach, gdzie zazwyczaj nie ma całych zespołów ds. komunikacji / promocji, wykonanie tej pracy np. na koniec roku poprzedzającego pozwoli zarówno zarządowi, jak i pracownikom na bieżąco monitorować sytuację i podejmować ewentualne korekty. De facto, jest to zastosowanie zwykłego planowania, które pozwoli być lepiej przygotowanym do sytuacji kryzysowych.

Etap 9. to ustalenie szczegółowych koszyków narzędzi komunikacji marketingowej dla poszczególnych grup interesariuszy (uzupełniająco zostało zwizualizowane na rysunku 19) jest istotnym momentem w procesie integracji komunikacji marketingowej jednostki samorządu.

Rysunek 19. Schemat etapu wdrożeniowego modelu systemu komunikacji marketingowej JST



Źródło: opracowanie własne

Opracowywany zestaw narzędziowy dla zidentyfikowanych wcześniej segmentów odbiorców realizowany może być przez kilka elementów struktury samorządowej; oznacza to, że niektóre grupy mieszkańców mogą być obsługiwane komunikacyjnie przez kilka komórek, jednostek czy innych podmiotów (np. spółek komunalnych) – tym samym konieczne jest dokładne ustalenie zasad tejże współpracy, podział zakresów odpowiedzialności oraz lidera procesu, który będzie pełnił rolę „hubu” – węzła komunikacyjnego dla działań skierowanych do danej konkretnej grupy. Niekoniecznie przyjmować trzeba zasadę, iż rolę koordynacyjną pełnić musi zawsze

komórka urzędowa. W celu określenia najbardziej efektywnego rozwiązania warto dokonać analizy natężenia komunikacji z danym segmentem odbiorców w każdej z zaangażowanych komórek czy agend JST – najbardziej predystynowana do koordynacji jest zdaniem autora, ta obsługująca najwięcej strumieni komunikacji. W codziennej działalności samorządu (zwłaszcza w większych strukturach) warto wesprzeć dedykowanym oprogramowaniem informatycznym, ustalonym schematem przepływu informacji, spotkaniami personelu odpowiedzialnego. Podkreślić należy, że utworzenie koszyków wyjściowych nie może oznaczać bezwzględnie trwałej formuły, co opisują kolejne etapy w modelu procesu komunikacji marketingowej JST, dlatego też tak istotne jest dokonanie wspomnianych uzgodnień organizacyjnych, co pozwolić ma na sprawne, zwinne wręcz monitorowanie procesu przebiegu komunikacji i dokonywanie niezbędnych zmian (w tym także podejmowanie próby modelowania ścieżek konsumpcji komunikacji marketingowej). Budowa zindywidualizowanych zestawów narzędzi z instrumentarium komunikacyjnego jest kluczowym etapem i największym wyzwaniem, gdyż zwłaszcza początkowo wymagać będzie wzmożonych wysiłków, nakładów pracy i czasu. Jednakże w dość krótkiej perspektywie ograniczyć powinna sytuacje kryzysowe, pozwolić na wyprzedzanie pewnych sytuacji oraz nadawanie narracji przez JST.

Dodatkowa segmentacja i dobieranie innych modeli zarządczych do różnych grup interesariuszy prawdopodobnie nigdy nie znajdzie zastosowania (lub tylko w bardzo ograniczonym zakresie) w mniejszych i małych samorządach. Procesy komunikacji, ale także same procesy podejmowania decyzji są mniej złożone i bardziej scentralizowane na poziomie JST z racji mniej rozbudowanych struktur. Nie jest to w żaden sposób zarzutem, a bardziej stwierdzeniem faktu. Jednak w przypadku dużych struktur samorządowych, mamy do czynienia z komunikacją zurbanizowaną, wielopoziomową, wielowątkową. I wtedy nieodzownym powinno być podjęcie próby dywersyfikacji modeli zarządczych, a co z tym idzie komunikacyjnych, dla poszczególnych grup interesariuszy. Wszak nie dla każdego zakresu zadaniowego, tematycznego, czy nie dla każdego segmentu odbiorców, możliwe jest pełne otwarcie na współzarządzanie. Wynika to z faktu, iż włączające zarządzanie publiczne wymaga odpowiedniej dojrzałości również wśród interesariuszy. Współzarządzanie oznacza współodpowiedzialność, a system komunikacji osiąga wysoki poziom złożoności.

Konsolidacja mikсів komunikacyjnych w celu ustalenia *możliwości modelowania wzorców konsumpcji informacji* (etap 12) w przypadku dużych ośrodków samorządowych może stać się narzędziem umożliwiającym upraszczanie schematów

komunikacji, zmniejszanie liczby kanałów komunikacji. Znacznie łatwiej i efektywniej zarządzać można informacją koncentrując się na konkretnym kanale komunikacji czy np. próbując koordynować aktywność JST w wybranej grupie narzędziowej (np. działania reklamowe w mediach tradycyjnych czy PR). Jednak głównym celem tego etapu jest doprowadzenie do sytuacji kiedy dokonany zostanie przegląd wszystkich schematów komunikacji dla możliwie jak największej liczby projektów, programów czy działań. A potem podjęta zostaje decyzja o eliminacji ich liczby zdecydujemy eliminacji ich liczby lub zastąpieniu kilku kanałów jednym. Najprostszym przykładem może być przebudowa serwisu www w sposób znajdujący uznanie kilku grup interesariuszy (różny sposób przekazywania treści, różna treść, dostępność) oraz w obecnych kanałach rozpoczęcie procesu przekierowywania kilku grup do tego serwisu. To właśnie proces modelowania ścieżki konsumpcji, który można realizować na wszystkich innych narzędziach i kanałach. Jednakże, konieczne jest poprzedzenie tego kroku *monitoringiem (ciągłym) percepcji realizowanych koszyków komunikacyjnych (zmian struktury poznawczej odbiorców) – etap 10 – oraz identyfikacją zmian preferowanych kanałów komunikacji (etap 11)*.

Trzeba mieć świadomość, że model procesów w systemie komunikacji marketingowej JST wskazuje na niezbędne kroki i ma charakter sugestii, jednakże nie eliminuje pracy niezbędnej do wykonania przez przedstawicieli personelu struktur samorządowych. A wręcz zakłada realne zaangażowanie tego personelu, gdyż zarządzanie i komunikacja marketingowa są dziedzinami absolutnie humanocentrycznymi. Model pozwala minimalizować ryzyka i pozwala stworzyć zestawy informacji zarządczych, które powinny być oczywiście na bieżąco weryfikowane w wyniku monitoringu, jako że komunikacja ma charakter ciągły, wielkopodmiotowy, wielorelacyjny, a przede wszystkim dynamiczny. Nawet dobrze zaprogramowane procesy komunikacji marketingowej muszą zakładać adaptację do szybko zmieniającego się otoczenia oraz sytuacji komunikacyjnych. Tym bardziej istotne staje się posiadanie swego rodzaju przybornika, który zwraca uwagę na niezbędność określonych czynności, porządkuje kolejność podejmowanych działań czy wprowadza pewne zasady ogólnej organizacji zarządzania i komunikacji marketingowej podnoszących sprawność nawet złożonych struktur.

Zakończenie

Jak zasadnie przypomina K. Witek „kształtowanie jakości życia mieszkańców jest jednym z podstawowych celów funkcjonowania samorządu każdego szczebla. Samorząd ma bez wątpienia wpływ na poziom jakości życia ludzi, gdyż decyduje o dostępie i jakości usług, rozwija infrastrukturę lokalną/regionalną, wpływa na rozwój kulturowy, gospodarczy, kształtuje przestrzeń życiową, zapewnia zaspokajanie wielu potrzeb społecznościom, jak np. edukacja, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo itd.”⁴⁹⁸ Realizacja tych zadań wymaga efektywnej i sprawnej komunikacji, prowadzonej nie tylko z mieszkańcami, ale również innymi interesariuszami procesów zarządczych realizowanych przez samorządy. Dlatego, przedmiotem badań w niniejszej dysertacji były narzędzia komunikacji marketingowej wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania w działalności jednostek samorządu terytorialnego, uczestnicy procesu komunikacji oraz wszelkiego rodzaju uwarunkowania skutecznej komunikacji JST. Z uwagi na ciągły rozwój techniki i narzędzi służących do komunikowania się, wielopokoleniowe audytorium odbiorców przekazu emitowanego przez JST oraz ustawiczne zmiany w zakresie zadań samorządów szczególne znaczenie przypisano procesowi komunikacji, którego zaproponowany model ma w założeniu wspierać przedstawicieli organów i jednostek samorządowych w dostosowywaniu działań marketingowych do specyfiki funkcjonowania danej JST z uwzględnieniem złożoności przedmiotu komunikacji jakim jest oferta JST. Ponadto, z uwagi na ciągłą ewolucję form i narzędzi komunikowania, na łamach pracy podjęta została próba usystematyzowania części narzędzi, np. w zakresie reklamy zewnętrznej czy nowego uporządkowania aktywności z zakresu public relations i publicity. Dokonana została również analiza przydatności poszczególnych narzędzi w kontekście działalności JST.

W świetle prowadzonych rozważań, należy podkreślić, że procesie komunikacji marketingowej realizowanej w myśl zasad marketingu 4.0. i proponowanego w pracy modelu procesu komunikacji, należy zwrócić uwagę na 4 kluczowe zagadnienia:

- 1) identyfikację i priorytetyzację interesariuszy, z którymi JST powinna prowadzić wymianę informacji, a którzy stanowią elementy systemu,
- 2) identyfikację uczestników procesu komunikacji, zarówno po stronie nadawcy jak i odbiorcy,
- 3) zrozumienie wzorców konsumpcji mediów, a więc sposobów w jaki odbiorcy posługują się poszczególnymi źródłami informacji, co przyczyni

się do podniesienia jakości przekazywania informacji w całym systemie komunikacji marketingowej danej JST,

- 4) dynamiczne modelowanie kanałów i narzędzi komunikacji odpowiednio do zmieniających się potrzeb i nawyków odbiorców, a także zmian wynikających z rozwoju technologii komunikacyjnych, co powinno prowadzić do powstania zwinnego, elastycznego systemu komunikowania marketingowego.

Przesłanką do badań prezentowanych w pracy była teza, że literatura dotycząca komunikacji marketingowej samorządów (JST) czy instytucji publicznych niestety nie oddaje pełnej specyfiki funkcjonowania tych struktur i brakuje kompleksowego ujęcia zagadnienia, które nie tylko da ogólne wskazówki, ale przede wszystkim odniesie się do złożoności wizerunkowej i komunikacyjnej JST. Tak postawiona teza została poddana analizie w toku studiów literatury i okazała się prawdziwa. Analiza doprowadziła jednocześnie autora do wniosku, że narzędzia i kanały komunikacji marketingowej dają możliwość budowania relacji z otoczeniem, tym samym wizerunku i pozycji rynkowej JST, podobnie jak ma to miejsce na rynku przedsiębiorstw. Jednakże, tylko właściwa ich integracja, uwzględniająca niejednorodny charakter struktur JST, pozwala ponieść lub utrzymać skuteczność procesów komunikowania rynkowego podmiotów samorządowych, co autor próbował wykazać w dysertacji.

Podstawowym problemem badawczym (PPB) pracy było pytanie: jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej w jednostkach samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji. Problem główny wsparty został przez kilka pytań badawczych:

PB1: Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?

PB2: Jakie są uwarunkowania dla podejmowania działań komunikacji marketingowej przez JST?

PB3: Kto stanowi grupę odbiorców działań komunikacyjnych JST?

PB4: Jak wygląda proces budowy strategii i planów komunikacji w JST?

PB5: Jakie narzędzia mogą być wykorzystywane przez JST w komunikacji marketingowej?

PB6: Jakie narzędzia faktycznie są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej?

PB7: Jak JST postrzegają obecnie znaczenie narzędzi komunikacji marketingowej?

Głównym celem teoriopoznawczym było poznanie aktualnych narzędzi i uwarunkowań procesu komunikacji marketingowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. A celem utylitarnym – zobrazowanie postulowanego optymalnego przebiegu procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w na tle wieloelementowego systemu tworzonego przez JST i jej interesariuszy, co miałyby wspomagać zarządy i pracowników samorządów w realizacji założonych celów, dzięki prowadzeniu skoordynowanej i skutecznej komunikacji z odpowiednio wyselekcjonowanym interesariuszami. Jako cele pomocnicze, szczegółowe wskazane zostało (CS1) opisanie istoty komunikacji marketingowej w systemie komunikacji społecznej, (CS2) opisanie roli komunikacji w funkcjonowaniu podmiotów na rynku, (CS3) analiza koncepcji zarządczych wpływających na zmiany komunikacji marketingowej oraz (CS4) klasyfikacja czynników wpływających na przebieg komunikacji marketingowej JST i (CS5) analiza ewolucji koncepcji marketingowych wpływających na komunikację marketingową JST, w tym (CS6) opisanie specyficznych narzędzi komunikacji marketingowej w Marketingu 4.0. Podjęta została próba (CS7) klasyfikacji interesariuszy – adresatów działań komunikacyjnych w kontekście konkurowania JST i (CS8) wskazania specyfiki narzędzi marketingowych w JST. Wśród celów szczegółowych znalazły się również: (CS11) analiza procesów powstawania i realizowania strategii komunikacji marketingowej przez wybrane JST, (CS12) opisanie miejsca funkcji komunikacyjnych w strukturach i strategiach komunikacji marketingowej JST, a także (CS13) zbadanie opinii i oczekiwań interesariuszy (mieszkańców) w kontekście sposobów komunikacji marketingowej JST z nimi oraz (CS14) charakterystyka i usystematyzowanie form demokracji partycypacyjnej.

Na podstawie badań literatury, ale przede wszystkim w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzić można jakie są preferencje komunikacyjne – wzorzec konsumpcji. A mianowicie:

- Respondenci w badaniu dokonali różnicowania źródeł informacji ze względu na ich wiarygodność z punktu widzenia interesariuszy, wskazując jako jedno z najbardziej zaufanych: stronę internetową samorządu, organizacji, instytucji. A prawie równy poziom wiarygodności przypisano kontaktom bezpośrednim, stawiając bezpośredni, osobisty (akwizycyjny) kontakt z urzędnikiem lub kontakt za pośrednictwem infolinii.

- Interesariusze oczekują dostępu do aktualnego, dobrze i czytelnie zbudowanego serwisu internetowego, który pozwoli na łatwe odszukiwanie nie tylko opisanych aktualności z życia samorządu, ale przede wszystkim usług dostępnych dla różnych grup mieszkańców.
- Mieszkańcy w dużym stopniu opierają swoją wiedzę (w tym o lokalnym samorządzie) oraz poszukują wsparcia u bliskich, znajomych czy innych osób ambasadorskich, stąd zasadnym wydaje się inwestowanie czasu i wysiłków w budowanie sieci "marketingowych ewangelistów" JST – ambasadorów i „routerów komunikacyjnych”.
- Badani wskazali, że oczekiwaliby komunikacji zindywidualizowanej, dostosowanej do ich preferencji oraz zapewniającej prywatność.

Ciekawych wniosków dostarczyło również badanie przeprowadzone na grupie samorządów polskich, co w zestawieniu z wynikami badania mieszkańców Gdańska, pozwoliło sformułować założenia modelu:

- W myśl trendów cyfryzacyjnych JST zrezygnowały w dużej mierze z materiałów drukowanych, a w kontaktach wewnętrznych opierają się głównie na korespondencji mailowej i spotkaniach informacyjnych.
- Samorządy nie różnicują w szczególny sposób podejmowanych działań komunikacyjnych ze względu na grupy odbiorców, koncentrują się na funkcji informacyjnej lub typowej promocji miejsca dla turystów.
- Niestandardowe narzędzia komunikacyjno-promocyjne wykorzystywane są przez JST stosunkowo niechętnie – najczęściej, choć nie często, korzystają z komunikacji SMS, ewentualnie aplikacji czy kodów QR.
- Samorządy dostrzegają potrzebę otwierania nowych kanałów komunikacji z mieszkańcami w postaci mediów społecznościowych, jednakże traktują je w sposób podobny do serwisów internetowych – bardziej jako przestrzeń zamieszczania informacji niż dialogowania.
- JST nastawiają się głównie na responsywność wobec np. mediów, a działania o charakterze partycypacyjnym nie są wykorzystywane zbyt często w działalności komunikacyjnej.
- JST ogólnie monitorują działania komunikacyjne, jednak nie prowadzą usystematyzowanych badań skuteczności i efektywności, głównie

z powodu braku wyspecjalizowanej kadry w strukturach, a dodatkowo nie identyfikują konkurencji lub uważają, że jej nie mają.

Przyjąć zatem należy, że jakość procesów komunikacyjnych całej JST jest tak dobra, jak dobre są poszczególne akty komunikowania. Wynika to z faktu, że proces jest zbiorem zintegrowanych, współzależnych aktów komunikowania, które łączą się w całość. Im większy jest organizm samorządowy, tym większa liczba interakcji, na którymi należy zapanować. Dlatego też, JST powinny modelować procesy, a ich działania komunikacyjne nie mogą mieć charakteru reaktywnego. Głównym wyzwaniem – zwłaszcza w *zurbanizowanych systemach komunikacji* – jest zintegrowanie i uproszczenie procesów, edukowanie interesariuszy i ich przekierowywanie do wspólnych kanałów komunikacji. Nie chodzi tu jednak o całkowite uwspólnienie, bo różni interesariusze mają różne potrzeby i oczekiwania, ale o taką optymalizację, która pozwoli zminimalizować liczbę wykorzystywanych narzędzi, przy zachowaniu maksymalnej efektywności procesu. Komunikacji, która pełni rolę strategiczną w zarządzaniu samorządowym holdingiem, co przynosi długofalowe korzyści przy założeniu otwartego podejścia do modelu sprawowania władzy z nastawieniem na współrzędzenie i włączanie. Rozwijanie modeli zarządzania JST w stronę form partypacyjnych i podnoszenie poziomu dojrzałości komunikacyjnej wynikającej ze stosowania różnych zestawów narzędziowych dostosowanych do preferencji i percepcji różnych grup jest fundamentem budowania trwałych i efektywnych relacji z odbiorcami usług samorządowych.

W zglobalizowanym i szybko rozwijającym się otoczeniu jednostki samorządu terytorialnego przejmują coraz większą odpowiedzialność za wysoką jakość życia. Z uwagi na paradoks polegający na tym, że im bardziej zglobalizowany i cyfrowy jest świat, tym ważniejsze staje się lokalne centrum życia. W tym kontekście, szczególnego znaczenia nabiera jakość komunikowania się z szeroko rozumianym audytorium samorządów, pojmowanym jako zbiór grup różnorodnych interesariuszy, którzy oczekują zindywidualizowanego podejścia, interakcji, ale również kontaktów z żywym człowiekiem. Pomimo rozwoju technologii i rosnącej wiedzy o zachowaniach konsumenckich wiele decyzji wciąż ma charakter chwilowych fascynacji, a ferowane osądy oparte są na intuicji i przekonaniu o słuszności własnych poglądów. Aby to zmienić, decydentom należy dostarczać wiedzy i narzędzi, pozwalających na doskonalenie umiejętności, oraz uzmysławiać korzyści i konieczność stosowania

rozwiązań systemowych, które jednocześnie będą elastycznie kształtowane, stosownie w warunków wynikających ze zmieniającego się otoczenia.

Badania literatury i badania empiryczne wykazały również zasadność rozważenia wdrożenia rozwiązań integrujących informacje wchodzące i wychodzące w strukturach samorządowych, jako korporacjach. Mogą to być zarówno zespoły ludzkie, jak i dedykowane oprogramowanie. A prawdopodobnie w nieodległej przyszłości powstawać będą mogły „*inteligentne hurtownie danych*”, obsługiwane przez sztuczną inteligencję. W świetle marketingu 4.0 mógłby to być zespół ludzki, wspierany oprogramowaniem, które ułatwiłoby monitorowanie informacji, łączenie ich, odpowiednie integrowanie podejmowanych działań komunikacyjnych oraz dbanie o spójność przekazów wychodzących.

Sprawne poruszanie po meandrach ludzkich oczekiwań, kanałach komunikacji projektowanych w sposób zintegrowany i holistyczny oraz podejmowanie decyzji w oparciu o wiedzę, służyć będzie rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego i podnoszeniu jakości życia mieszkańców na poszczególnych obszarach. Ponadto, w oparciu o zasadę przejrzystości (transparentności), współzarządzania (partycypacji), inkluzji oraz spójności (koherencji), wszystko stawać się powinno bardziej rozliczalne i efektywne.

Bibliografia

- Acewicz, M. (2005). Pojęcia promocji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej*.
- Adamczyk, J. (2011). Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku miasta na przykładzie Rzeszowa. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.
- Adamczyk, P. (2018). Product placement jako forma promocji miejsc w serialach telewizyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Adamowicz, M. (2019). Wizerunek i tożsamość miasta... jako instrument wzmacniania jego atrakcyjności i procesów rozwoju na przykładzie miasta Biała Podlaska. *Studia Regionalne i Lokalne*.
- Adamska, M. (2020). Practical application of forms and tools of marketing communication in the sme sector. *Marketing and Trade*.
- Adamus-Matuszyńska, A. (2017). Wspomaganie procesu podejmowania decyzji w praktyce public relations. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*(313).
- Altkorn, J. (1992). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut marketingu.
- Bagieńska-Masiota, A. (2014). Product placement na tle innych przekazów handlowych. Prawna regulacja w ustawie o radiofonii i telewizji. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*(2).
- Baral A., F. A. (2021). *The Effectiveness of Advertising Marketing in Print Media during the Covid 19 Pandemic in the Mandailing Natal Region*. Indonesia: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Indonesia.
- Baran, G. (2013). Marketing współtworzenia wartości z klientem społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń. *Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*.
- Baranowska-Prokop, E. (2014). Ambush marketing - kontrowersyjne narzędzie kreowania wizerunku marki. *Współczesne problemy ekonomiczne*.
- Barczyk, K. J. (2011). Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane Aspekty Marketingu Terytorialnego*(663).
- Bartos, P. (2017). Marketing doświadczeń w budowaniu wartości dla klienta. *Organizacja i Zarządzanie*.
- Batorowska, K. (2020). Media lokalne w komunikacji politycznej (kształtowanie wizerunku lidera lokalnego). *Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*.
- Becker L., E. J. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Bednarska-Olejniczak, D. (2018). Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej banków – wybrane problemy. *Marketing i Rynek*.
- Belch G.E., M. A. (1998). *Advertising and Promotion an Integrates Marketing Communications Perspective*. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Bęben, R. (2018). Kształtowanie kanałów komunikacji marketingowej w działaniach public relations towarzyszących budowie infrastruktury drogowej. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*.
- Bęben R., G. S. (2018). Niestandardowe narzędzia komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego. *Zarządzanie i Finanse*.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2006). Marketing doświadczeń. *Marketing i Rynek*.
- Bonek, T. (2013). *Biznes na facebooku i nie tylko*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

- Brandys, J. (2016). Marketing doświadczeń – założenia i perspektywy. *Zeszyt Naukowy.pl*.
- Brelik, A. (2010). Marketing terytorialny a kreowanie regionów. *Finanse i Marketing*(3).
- Brezinova, M. (2009). Mobile communication jako narzędzie współczesnego marketingu: wybrane problemy i rekomendacje. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Brzozowska-Woś, M. (2012). Komunikacja marketingowa a wybrane narzędzia marketingu mobilnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Budzeń, D. (2015). Ewolucja systemu kontroli wewnętrznej w jednostkach samorządu terytorialnego na przestrzeni 25 lat samorządności w Polsce. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*.
- Chaba, D. (2019). Rola polityki informacyjnej w samorządzie terytorialnym. W A. Borcuch, *Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki* (str. 25). Kielce: Laboratorium Wiedzy.
- Cheba, P. (brak daty). *Marketing doświadczeń a wizerunek marki Apple*. Pobrano z lokalizacji <https://compress.edu.pl/e-wydania/item/marketing-doswiadczen-a-wizerunek-marki-apple>
- Chen, Y.-C. (2021). : Implications of the use of artificial intelligence in public governance. *A systematic literature review and a research agenda*.
- Chmielewski, T. (2019). Jak ugryźć sponsoring. *Marketing w praktyce*.
- Chraćol, U. (2009). Marketing szeptany jako efektywny sposób kreowania marki wśród konsumentów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Chrzęścik, M. (2017). *Strategiczne czynniki skuteczności wdrażanych strategii promocji w samorządowych jednostkach terytorialnych*. Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Ciechomski, W. (2011). Reklama zewnętrzna jako instrument promocji. *Zeszyty naukowe*.
- Cupiał, B. B. (2011). Znaczenie marketingu w kreowaniu rozwoju regionu lubuskiego. *Zeszyty Naukowe*.
- Cyfert Sz., W. S. (2015). Dobre praktyki zarządzania w administracji samorządowej. *Nauki o Zarządzaniu*.
- Czaja St., A. B. (2020). Recepja koncepcji Maxa Webera w polskiej myśli ekonomicznej. *European Journal of Management and Social Science*.
- Czarny, B. (1990). Max Weber o racjonalizacji działań ludzkich. *Studia Socjologiczne*.
- Czyński, M. (2016). Reklama w przestrzeni publicznej miasta. *Przestrzen i Forma*.
- Delińska, L. (2017). Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach. *Zarządzanie i Finanse*.
- Deluga, W. (brak daty). Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*.
- Demby, Ł. (brak daty). Pobrano z lokalizacji <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=929141>
- Desai, A. (2019). Integrated Marketing Communication Then and Today - A Challenge or An Opportunity? *Journal of Marketing Vistas*.
- Detyna, B. (2016). Zintegrowany system zarządzania w administracji samorządowej na tle współczesnych wyzwań gospodarki. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*.
- Dobek-Ostrowska, B. (brak daty). *Podstawy komunikowania społecznego*.
- Dobiegała-Korona, B. (1997). *Kompozycja promocji*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Dołhasz, M. (2009). Reklama ambientowa - nowa forma komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).

- Drab-Kurowska, A. (2012). Social media marketing w marketingu XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Drafińska, A. (2018). Nowe trendy i kierunki badań w marketingu usług. *Handel Wewnętrzny*(3).
- Drzazga, M. (2006). *Systemy promocji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dz. U. 1990 nr 110, poz. 473.
- Dz. U. 1990 nr 129, poz. 600.
- Dz. U. 1990 nr 34, poz. 198.
- Dz. U. 1990 nr 34, poz. 201.
- Dz. U. 1990 nr 89, poz. 518.
- Dz. U. 1990 nr 90, poz. 124. 22.03.1990.
- Dz. U. 1990, nr 21, poz. 123. 22.03.1990.
- Dz. U. 1990, nr. 32, poz. 191.
- Dz. U. 1994 nr 124, poz. 607.
- Dz. U. 1998 nr 155, poz. 1014.
- Dz. U. 1998 nr 91, poz. 576. 5.06.1998.
- Dz. U. 1998 nr 91, poz. 578. 5.06.1998.
- Dz. U. 2016 poz. 1764.
- Dziemianowicz, R. (2020). Good Governance and Institutional Quality of Public Sector: Theoretical and Empirical Implications. *European Research Studies*.
- Dzierżyńska-Mielczarek, J. (2021). Wydawnictwo Bauer - tradycyjny wydawca w cyfrowym świecie. *Zarządzanie mediami*.
- Dziwulski, J. (2015). Wykorzystanie narzędzi promocyjnych w zarządzaniu organizacjami non profit. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(867).
- Edwards, L. (2020). Transparency, Publicity, Democracy, and Markets: Inhabiting Tensions Through Hybridity. *American Behavioral Scientist*.
- Filipiak, B. (2011). Efektywność w zarządzaniu finansami samorządowymi. Skutek kryzysu czy obiektywna konieczność? *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*(10).
- Florek, M. (2007). *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań.
- Frąckiewicz, E. (2004). Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*.
- Frąckiewicz, E. (2004). Polityka informacyjna samorządów terytorialnych w świetle badań empirycznych (przykład województwa zachodniopomorskiego). *Studia Regionalne i Lokalne*.
- Frąckiewicz, E. (2016). Internet rzeczy - nowe oblicze komunikacji marketingowej? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*.
- Frąckiewicz, E. (brak daty). Rola marketingu mobilnego w rozwoju przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, str. 408.
- Frączek, A. (2011). Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość, VIII*.
- Gadekar, V. (2020). Marketing 4.0 – conceptual analysis through literature review. *Vidyabrahmi International Interdisciplinary Research Journal*.
- Garbarski, L. (2000). *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.
- Gau, W.-B. (2019, July-September). Pobrano z lokalizacji <https://doi.org/10.1177/2158244019867859>
- Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford: Elsevier.

- Gębarowski, M. (2013). *Determinanty wykorzystania współczesnych targów jako skutecznego narzędzia realizowania celów public relations*.
- Gikiewicz, M. (2013). Przegląd narzędzi public relations instytucji publicznych i zasad związanych z ich wykorzystaniem - część 2. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej*(48).
- Gliniecka, M. (brak daty). *Teorie reklamy*. Dziennikarstwo i Media.
- Goban-Klas, T. (1997). *Public Relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Business Press Ltd.
- Goczal, B. (2011). Cichy sprzedawca. *Media i Marketing Polska*(2).
- Gojny, M. (brak daty). Pobrano z lokalizacji http://dx.doi.org/10.12775/aunc_zarz.2016.008 zarządzanie Xliii – nr 1 (2016).
- Górniak J., S. M. (2012). *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Górska, E. G. (2015). Możliwości wykorzystania narzędzi marketingu w wyszukiwarkach internetowych. *Marketing i Rynek*(4), strony 16-17.
- Gregor, B. (2011). E-commerce wobec wyzwań mediów społecznościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(651).
- Grębowiec, M. (2010). Reklamy kontrowersyjne i ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych przez konsumentów. *Finanse i marketing*(3).
- Grzebyk M., P. F. (brak daty). *Rola Zarządzania w funkcjonowaniu samorządu gminnego*.
- Grzegorzczak, A. (2010). *Reklama*. Warszawa: PWE.
- Grzegorzczak, W. (2018). Zastosowanie niestandardowych koncepcji marketingu w strategiach marketingu międzynarodowego. *Przegląd Organizacji*.
- Gurgul, P. (2018). Marketing mobilny na smartfonach. *Zeszyty Naukowe*(8).
- H. Batorowska, R. K. (2019). *Media jako instrument wpływu informacyjnego*. Kraków: Libron - Filip Lohner.
- Habek, P. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. *Organizacja i Zarządzenie*(2).
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday & Company.
- Hatalska, N. (2002). Niestandardowe formy promocji. *Marketing i Rynek*(11).
- Hatalska, N. (2008). *Nie tylko wielka piątka, czyli ambient media i marketing szeptany jako alternatywne formy komunikacji*. (H. Mruk, Red.) Poznań.
- Hernik, J. (2014). Refleksje nad rozwojem marketingu - ujęcie historyczne. *Marketing i Rynek*(8).
- Hładkiewicz, W. (2011). Znaczenie marketingu w kreowaniu rozwoju regionu lubuskiego. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.
- Hsiao-Wen Ho M., H. F.-C. (2020). Customer engagement, consumption and firm performance in a multi-actor service eco system: The moderating role of resource integration. *Journal of Business Research*.
- Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie publiczne*.
- Janczewska, D. (2018). Marketing 4.0 jako kierunek rozwoju działalności marketingowej firm rodzinnych 4.0 Marketing as Direction of Development of Marketing Activity in Family Enterprises. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*.
- Janeczek, U. (2005). *Ewolucja marketingu od informacji ku społecznej odpowiedzialności*.
- Jánošová D., T. J. (2020). Komunikacja marketingowa w kontekście społecznej odpowiedzialności administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe WSH*.

- Janus, A. (2018). Zarządzanie w sektorze publicznym – wybrane zagadnienia. *Homo Politicus*.
- Jaska, E. (2017). Narzędzia public relations wykorzystywane w kreowaniu wizerunku organizacji pozarządowej. *Zeszyty NaukoSzkoły Głównej gospodarstwa wiejskiego*(118).
- Jaska, E. (2018). *Instrumentarium public relations stosowane w kreowaniu wizerunku jednostek samorządu terytorialnego; Społeczno-ekonomiczne wymiary współczesnej samorządności*. Warszawa: Wydawnictwo Muzeum Niepodległości.
- Jędruch, A. (2023, 03 08). Pobrano z lokalizacji <https://landingi.com/blog/b2b-customer-acquisition-best-practices/>
- Jędrzejewski, K. (2016). Marketing terytorialny jako czynnik rozwoju lokalnego. *Studia ekonomiczne Regionu Łódzkiego*(XXIII).
- Jędrzejewski, K. (2018). Zarządzanie marketingowe jako czynnik rozwoju gminy. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*.
- Jędrzejewski, K. (2018). Zarządzanie marketingowe jako czynnik rozwoju gminy. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*.
- Jobczyk, T. (2020). Komunikacja marketingowa w kontekście społecznej odpowiedzialności administracji publicznej. *ZN WSH Zarządzanie*, str. 59.
- Jóźwiakowski, P. (2015). Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*(3).
- Kacprzak, A. (2017). *Marketing doświadczeń w internecie*. Warszawa: C. H. Beck.
- Kaczmarczyk, S. (2015). Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(866).
- Kaczorowska-Budek, A. (2014). U źródeł marketingu terytorialnego. *Handel Wewnętrzny*(2).
- Kalisiak-Mędelska, M. (2015). *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kall, J. (1991). Dwa za cenę jednego. *Businessman Magazine*(1).
- Kałkowska J., E. P.-K. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Kargol-Wasiluk, A. (2011). Public governance jako wyzwanie dla współczesnego państwa. *Polityka ekonomiczna*.
- Kenny D., J. M. (brak daty). Contextual marketing. The real business of the Internet. W N.G..
- Kępa-Mętrak, J. (2021). Jaka będzie prasa po pandemii? Próba diagnozy wstępnej (stan na styczeń 2021. *Media Biznes Kultura*.
- Kępowska, U. (2017). Marketing wydarzeń jako instrument działań promocyjnych gdańskiego samorządu. *Nowoczesne systemy zarządzania*.
- Kępowska, U. (2014). Marketing wirusowy w promocji miejsc i produktów turystycznych. *Zarządzanie i Finanse*, 12(2/2014).
- Kłeczek, R. (1992). *Marketing, jak to się robi*. Wrocław: Ossolineum.
- Knapik, A. (2009). *Marketing terytorialny - sposób myślenia i działania władz samorządowych*.
- Kobus, P. (2014). Organizacyjne i zadaniowe aspekty działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*.
- Kochaniec, A. (2012). *Reklama prasowa detalicznych sieci handlowych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

- Kogut-Jaworska, M. (2009). Wybrane aspekty kreowania wizerunku jednostki samorządu terytorialnego (na przykładzie gminy Police). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Kogut-Jaworska, M. (2018). Partnerstwo i komunikacja w samorządzie terytorialnym Wybrane aspekty zarządzania i finansowania. *edu-Libri*.
- Kopaliński, W. (2000). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Muza SA.
- Kos-Łabędowicz, J. (2015). Marketing wirusowy w przedsiębiorstwach usługowych. *Marketing i Zarządzanie*(37).
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management Eleventh Edition*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0 Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, P. (brak daty). Marketing 5.0. Technologie Next Tech. *mtbiznes*.
- Kotler, P. (brak daty). Marketing 5.0. Technologi for humanity.
- Kotler P., K. H. (2021). *Marketing 5.0. - Technology for humanity*. Wiley John + Sons.
- Kowalska, M. (2018). E-mail marketing na różnych etapach budowania relacji z klientem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*(526).
- Kozielski, R. (2013). *Ewolucja marketingu - wymiar historyczny i naukowy*. (W. Grzegorzczak, Red.) Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kozyr-Kowalski, S. (1967). *Max Weber a Karol Marks, socjologia Maxa Webera jako "Pozytywna krytyka materializmu historycznego"*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Koźuch, B. (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. *Zarządzanie Publiczne*.
- Kramer, T. (2000). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Krawczyk, D. (2018). Zakres zadań służb komunikacyjnych administracji samorządowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Krawczyk, D. (2020). Reklama w działaniach komunikacyjnych jednostki samorządu terytorialnego. *Studia Politicae Universitatis Silesiensis*, 28.
- Kreft, J. (2013). Koopetycja nowomediarna, między odbiorcą-twórcą a organizacją. *Zarządzanie Mediami*.
- Kreft, J. (2022). *Władza platform. za fasadą Google, Facebooka i Spotify*. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.
- Kruczek, Z. (2004). *Promocja i informacja turystyczna*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia.
- Krukowski, K. (2020). Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego . *Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego Zarządzanie w administracji publicznej*.
- Kubański, M. (2017). Elementy sprzedaży osobistej wpływające na jakość obsługi klienta. *Marketing i Rynek*(7).
- Kuczamer-Kłopotowska, Z. (2009). Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(42).
- Kumar Sinha S., P. V. (2020). Impact of sales Promotion's benefits on perceived value: Does product category moderate the results? *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Kwietniewska-Sobstyl, M. (2008). Marketing terytorialny - teoria i praktyka na przykładzie miasta Lublin, województwa lubelskiego i gminy Jastków. *Regionalizm a globalizacja: zagrożenia, szanse, wyzwania*. Lublin: Politechnika Lubelska Koło Naukowe Menedżerów.
- Leszczyński, M. (2018). Międzynarodowe public relations jako narzędzie konkurencyjności gospodarki na przykładzie Polski. *Rozprawa doktorska*.

- Leśniewski M.A., P. D. (2010). Znaczenie marketingu terytorialnego w rozwoju regionu. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*.
- Levinson, J. C. (2006). *Marketing partyzancki. Jak prowadzić domową firmę*.
- Lewicki, W. (2017). Istota marketingu terytorialnego jako narzędzie kreowania marki miasta na przykładzie Idei Szczecin Floating Garden 2050. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XVIII(8)*, str. 300.
- Listwan-Franczak, K. (2016). Wpływ reklamy zewnętrznej jako narzędzia kampanii wyborczej na okresowe kształtowanie przestrzeni publicznej miast, na przykładzie Krakowa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin, LXXI(2)*.
- Lubińska, A. (2021). TikTok jako instrument komunikacji marketingowej bibliotek. *Przeгляд Biblioteczny*.
- Łodziana-Grabowska, J. (1996). *Efektywność reklamy*. Warszawa: PWE.
- Łosiewicz, M. (2019). Reklama zewnętrzna jako narzędzie komunikacji politycznej w wyborach samorządowych w Polsce. *Media - Kultura - Komunikacja Społeczna*.
- Malinowska, M. (2000). *Zintegrowana komunikacja marketingowa - źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. (Z. Kędzior, Red.) Katowice: CBIe.
- Malinowska, M. (2001). *Zintegrowana komunikacja marketingowa - źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Komunikacja marketingowa w przedsiębiorstwie (podejście systemowe), Praca doktorska (maszynopis)*. Katowice.
- Manczak, I. (brak daty). Zintegrowany program działań marketingowych miasta na rynku turystycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie(905)*.
- Mańka-Szulik, M. (2014). Zarządzanie komunikacją w jednostce samorządu terytorialnego. Kontrowersje wokół edycji pracy samorządowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Mańka-Szulik, M. (2015). Samorząd terytorialny jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Marak, J. (2004). Marketing terytorialny w strategiach rozwoju województw. *Acta Universitatis Lodziensis*.
- Marciniuk-Kluska, A. (2017). Marketing terytorialny jako determinanta zrównoważonego rozwoju lokalnego. *Administracja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlach*.
- Marcinkiewicz, C. (2011). Nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej jako dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem. *Pragmata tes Oikonomias(V)*.
- Marona, B. (2015). Zakres wykorzystania narzędzi zarządzania publicznego przez wybrane urzędy miast w Polsce w kontekście obsługi inwestorów. *Zarządzanie i Finanse, 12(4)*.
- Martysz, C. (2017). Ewolucja podstaw prawnych organizacji i funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*.
- Mattelart, A. (2001). *Teorie komunikacji: krotkie wprowadzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur, J. (2002). *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Mazur, R. (2015). *Marketing wewnętrzny jako element rozwoju jednostek samorządowych* (Tom XVI). Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Mazur, S. (2002). Od tradycyjnej administracji do zarządzania publicznego. *Zeszyty Naukowe Akademii ekonomicznej w Krakowie*.

- Mazur S., K. O. (2012). *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym* (wyd. Organizacje Uczące się. Model administracji publicznej). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mazur, S. (2017). Ewolucja sfery publicznej i mechanizmów zarządzania publicznego w kontekście wytwarzania "wiedzy u wspólnoonej". *Rocznik Lubuski*, 43(2).
- Mikosz, J. (2010). Formy reklamy zewnętrznej. *Kultura - Media - Teologia*(3).
- Mikosz, J. (2020). Charakterystyka polskiej niestandardowej reklamy prasowej.
- Mikosz, J. (brak daty). Reklama prasowa - rodzaje i podrodzaje. *Folia Litteraria Polonica*.
- Mirecki, J. (2009). Bluetooth marketing jako forma marketingu mobilnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Molenaar, K. (2023, 03 08). Pobrano z lokalizacji <https://influencermarketinghub.com/customer-acquisition/>
- Muszyński, Z. (2000). *Komunikacja i znaczenie*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Niedzielska, A. (2012). Zmiany w koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej miast - zakres i uwarunkowania. *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*(23).
- Niedzielska, A. (2018). Ewolucja instrumentarium marketingu bezpośredniego. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(5).
- Nieschlag R., E. D. (1997). *Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nowa Encyklopedia: od A do Z. (2004). 370; 373. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowacki. (2014).
- Nowacki, F. (2014). Marketing 4.0 - nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta. *Marketing i Rynek*(6).
- Nowacki, R. (2009). Reklama - wiarygodne źródło informacji czy narzędzie manipulacji? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*.
- Nowacki, R. (2009). *Reklama. Podręcznik*. Warszawa: Difin.
- Nowacki, R. (2012). Innowacyjność działań reklamowych - przejawy i skutki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Nowak, P. (2012). *Komunikacja public relations*. Lublin: UMCS.
- Nowak, P. (2019). Telewizja lat 90. vs telewizja XXI wieku. W M. N.-G. A. Hess, *Dynamika przemian w mediach*.
- Nowakowska A., Z. P. (2016). *Zintegrowane metody i narzędzia zarządzania miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Noworól K., A. N. (2009). Partycypacyjne narzędzia zarządzania publicznego. *Zarządzanie Publiczne*(4).
- Nowotarska-Romaniak, B. (2018). Nowe techniki komunikacji wykorzystywane przez zakłady ubezpieczeń w kontaktach z klientami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- Nowotarska-Romaniak, B. (2018). Nowe techniki komunikacji wykorzystywane przez zakłady ubezpieczeń w kontaktach z klientami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*.
- Oczachowska, A. (2009). Sprzedaż osobista w systemie komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Oczkowska, R. (2018). Knowledge economy society macro and microeconomic problems in the knowledge based economy. Kraków.
- Olejniczak, K. (2009). Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy. *Zarządzanie Publiczne*.

- Olejniczak, K. (2012). *Organizacje uczące się. Model administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Olesiak, K. (2016). Public relations jako instrument kreowania wizerunku bibliotek. *Elektroniczne czasopismo Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie*(9).
- Opaliński, M. (2011). Public relations marketing i społeczna odpowiedzialność biznesu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*(22).
- Pabiś, Ł. (2017). Zrównoważony rozwój w kontekście Nowych Koncepcji Zarządzania Publicznego: New Public Management i Public Governance (Nowego Zarządzania Publicznego i Zarządzania Partycypacyjnego). *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 2(25).
- Pacha, D. (2009). Działania marketingowe w serwisach społecznościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Pawlak-Kołodziejska, K. (2012). Gry komputerowe i wideo jako forma rozrywki młodych konsumentów i medium komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Penc, J. (1998). Nowe kierunki w zarządzaniu. *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*.
- Pepels, W. (1999). *Kommunikations - Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation*. Schaffer Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Perska-Tembłowska, A. (2017). Wybory strategiczne gmin w zakresie sposobu świadczenia usług publicznych. *Handel wewnętrzny*, I(3).
- Pickton, D. (2001). *Integrated Marketing Communication*. Harlow: Financial Time/Prentice Hall.
- Piechota, G. (2012). Media samorządowe jako narzędzie kreacji wizerunku lokalnego lidera i jego otoczenia na przykładzie analizy treści publikowanych w tygodniku samorządowym „Twoje Tychy”. *Athenaeum*, 34.
- Pierścieniak, A. (2015). Kierunki rozwoju potencjału administracyjnego JST w kontekście poprawy sprawności instytucji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(12).
- Pilarczyk, B. (2002). *Komunikacja jako element marketingu*. (H. Mruk, Red.) Poznań: AE.
- Pluta-Olearnik, M. (2018). Zintegrowana komunikacja marketingowa — koncepcje, praktyka, nowe wyzwania. *MINIB*.
- Polak, R. (2010). *Narzędzia współczesnej reklamy. Stosowanie i zapotrzebowanie*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Posadzińska, I. (2017). Komunikacja osobista jako płaszczyzna zarządzania zaufaniem na rynku usług profesjonalnych. *Handel Wewnętrzny*.
- Priansah, P. (2019). Marketing communication strategy to improve tourism potential. *BIRCI Journal*.
- Przybylska-Czajkowska, B. (2018). Rola komunikacji Społecznej w rozwoju demokracji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Przybyłowski, K. (1998). *Marketing*. Warszawa: DW ABC.
- Przywojska, J. (2014). *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Pukas, A. (brak daty). Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM - możliwości i ograniczenia. *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*(26).

- Ratajczak, P. (2014). Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11).
- Rogowski, R. (2008). *Etyka marketingu (ujęcie personalistyczne)*. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu.
- Romaniuk, P. (2019). Skuteczność zarządzania publicznego w kontekście idei zarządzania humanistycznego w podmiotach administracji publicznej. *Studia Prawnoustrojowe*, strony.
- Romanowski, R. (2018). Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Rosiek, I. (2015). Planowanie strategiczne jednostki samorządu terytorialnego w modelu kontroli zarządczej. *VXI*(4).
- Roszkowska, M. (2019). Modele koordynacji lokalnych usług publicznych w kontekście ekonomii kosztów transakcyjnych. *Studia i Prace*.
- Rota, F. P. (1997). *Informationelsmittel des Unternehmens. Wege und Formen effizienter Marktinformation*. Munchen: CH Beck.
- Rudolf, W. (2011). Rozwój zarządzania publicznego. *Acta Universitatis Ledziensis*(261).
- Rupik, K. (2011). Planowanie marketingowe w zarządzaniu gminą. *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. wybrane aspekty marketingu terytorialnego, Ekonomiczne Prblemy Usług nr 75*(663).
- Rupik, K. (2011). Planowanie marketingowe w zarządzaniu gminą. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane Aspekty Marketingu Terytorialnego*(663), str. 450.
- Rybowska, A. (2009). Wpływ marketingu szeptanego na proces decyzyjny konsumenta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Rydel, M. (1998). *Podręczny leksykon promocji*. Gdańsk: Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów.
- Rydel, M. (2004). *Zintegrowana Komunikacja Marketingowa. Nowe podejście - propozycja uporządkowania pojęć*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis.
- Rzemieniak, M. (2011). Znaczenie komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu wizerunku miasta na przykładzie strategii promocyjnej Lublina. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.
- Sadowska, E. (2013). Marketing mobilny a komunikacja marketingowa. (A. Bajdak, Red.) *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- Sadura, P. (2016). Od centralnego planowania do współzarządzania? Polski system edukacji w epoce zmiany paradygmatu administrowania. *Zarządzanie Publiczne*.
- Sajdak, M. (2014). *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia* (wyd. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Tom 11). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Same S., J. L. (2012). Marketing theory: experience marketing and experiential marketing. *Business and Management 2012*. Vilnius.
- Sasinowski, H. (2015). Zarządzanie publiczne jako element innowacyjności w warunkach gospodarki rynkowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *XVI*(12).
- Sawicki, J. (brak daty). Tożsamość przedsiębiorstwa w kontekście marketingu. *Marketing i rynek*.
- Schulz, D. (1993). *Integrated Marketing Communication*. Lincolnwood: NTC Publishing Group.
- Schulz, M. (2010). Wpływ promocji osobistej na sprzedaż ubezpieczeń. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(594).
- Schwalbe, H. (1968). *Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe*. Koln.

- Seiler, A. (2000). *Marketing*. Zurich: Orell Fussli Verlag.
- Sekuła, A. (2005). *Marketing terytorialny*. (M. Daszkowska, Red.) Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Shimp, T. (1997). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Shimp, T. A. (2008). *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. Cengage Learning.
- Sidorek, J. (1958). *Max Weber. Panowanie urzędników a przywództwo polityczne*.
- Siemieniuk, N. (2018). Facebook a marketing ekonomiczny. *Zarządzanie mediami*, 6(2).
- Sierak, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego* (Tom 4).
- Sirgy, M. J. (1998). *Integrated Marketing Communications*. New Jersey: Upper saddle River.
- Skowrońska, M. (2017). Zasady funkcjonowania narzędzia oraz wyzwania dla marketingu XXI wieku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*.
- Smalec, A. (2011). Rola komunikacji w rozwoju koncepcji partnerstwa w regionach. *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.
- Smalec, A. (2011). Znaczenie Internetu w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(659).
- Smalec, A. (2012). Social media w komunikacji marketingowej podmiotów rynkowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Sobczyk, G. (2012). *Marketing współczesnej organizacji*. Lublin: UMCS.
- Sokalska, E. (2003). Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maksa Webera. *Studia Prawnoustrojowe*.
- Sokołowicz, M. E. (2016). *Marketing Miasta*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sorokin, J. (2013). Rekomendacje na bazie product seeding. *Handel Wewnętrzny*.
- Sośniak, S. (2018). Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*.
- Starzyńska, K. (2015). Charakterystyka reklamy w oparciu o jej genezę i cechy. *Administracja i Zarządzanie*(106/2015).
- Stawasz D., D. S.-F. (2016). *Koncepcja smart city a zarządzanie miastem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Stawasz D., M. W. (2016). *Nowoczesne metody zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*. (I. Wieczorek, Red.) Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Stefańska, D. (2019). Implementacja Reform Nowego Zarządzania Publicznego na Przykładzie Stanów Zjednoczonych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*(33).
- Stopczyński, B. (2015). Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii wyborczej - analiza działań kandydatów ubiegających się o urząd prezydenta miasta Łodzi. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(12).
- Stopczyński, B. (brak daty). Media społecznościowe w komunikacji marketingowej samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Szczecinek. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(4).
- Susmarski, S. (2017). Zarządzanie interesariuszami w projektach realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. *Zarządzanie i Finanse*, 15(2/1/2017).

- Svaidova, L. (2019). Modern Marketing Communication in Tourism. *Journal of International Business Research and Marketing*.
- Sypniewska, B. A. (2013). Marketing wielopoziomowy - szansa czy zagrożenie. *Zeszyty Naukowe PWSZ, XVII*.
- Szczupaczyński, J. (brak daty). Pobrano z lokalizacji <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=443151>
- Sznajder, A. (1993). *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*. Warszawa: Business Press Ltd.
- Szromnik, A. (2007). Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. W M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań.
- Sztando, A. (2017). Innowacje i innowacyjność lokalna w ponadlokalnej perspektywie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*(467).
- Sztucki, T. (1999). *Promocja - sztuka pozyskiwania nabywców*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Szulc-Wałęcka, E. (brak daty). Partycypacyjne kształtowanie lokalnych polityk publicznych w opinii przedstawicieli władz samorządowych. Studium przypadku wybranych miast. *Studia i Analizy*.
- Szulczewski, G. (2021). Dwa wzorce działania administracji i etosu urzędniczego: Weber - Kotarbiński. *Wschodni Rocznik Humanistyczny*.
- Szumowski, W. (2014). Zarządzanie publiczne - próba systematyzacji koncepcji. *Nauki o Zarządzaniu*.
- Szwarc, N. (2010). Od masowej komunikacji marketingowej po personalizację w e-marketingu. *e-mentor*(3).
- Szymańska, K. (2016). Paradygmaty zarządzania a zmiana kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej. *Organizacja i Kierowanie*.
- Szymański, G. (2009). Aplikacje nowoczesnej komunikacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(42).
- Szymański, G. (2012). Skuteczność innowacji marketingowych w środowisku portali społecznościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Szymoniuk, B. (2006). *Komunikacja marketingowa - istota i proces projektowania*. Warszawa: PWE.
- Szymoniuk, B. (2006). *Komunikacja marketingowa - istota i proces projektowania*. W *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody* (str. 15). Warszawa: PWE.
- Szymura-Tyc, M. (2005). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Śliwińska, K. (1999). *Marketingowe instrumenty komunikowania się firmy z rynkiem*. Katowice: Wyższa Śląska Szkoła Zarządzania.
- Świeczak, W. (2017). The impact of modern technology on changing marketing actions in organisations. *Marketing 4.0. MINIB*.
- Świerczyńska-Głownia, W. (2019). Multiplatformowa promocja treści. Prasa, radio i telewizja na sfragmentaryzowanym rynku mediów. *Zeszyty Prasoznawcze*.
- Świerczyńska-Głownia, W. (2019). Multiplatformowa promocja treści. Prasa, radio i telewizja na sfragmentaryzowanym rynku mediów. *Zeszyty prasoznawcze*.
- Świerk, J. (2016). Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią - analiza przypadku gminy Inowrocław. *Acta Universitatis Lodziensis*(6).
- Tarczydło, B. (2014). Strategia komunikacji marketingowej 360 stopnie w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*.

- Teclaw, D. (2015). Ewolucja samorządu terytorialnego w Polsce w latach 1989-1998. *Refleksje*.
- Trippner-Hrabi, J. (2015). *Spoleczna Akademia Nauk. elementy organizacji uczącej się w jednostkach administracji publicznej*. Warszawa-Łódź: Wydawnictwo SAN.
- Trippner-Hrabi J., J. C. (2022). *Marketing usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Turniak, M. (2015). Potencjał wykorzystania techniki reverse placement w marketingu terytorialnym. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(4).
- Tutaj A., J. T. (2020). U źródeł innowacji. Doświadczenia Maxa Webera. W M. R. Z. Malara, *Innowacje w dobie technologii IT*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Twardzik, M. (2017). Informacja wizualna w przestrzeni miasta - przykład Katowic. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2014). Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11).
- Vall, M. d. (2018). Grywalizacja jako klucz do zwiększenia zaangażowania młodego pokolenia w działania społeczne. *Państwo i Społeczeństwo*.
- W. Kuźniar, M. K. (2018). Komunikacja marketingowa w jednostkach terytorialnych - od jednokierunkowego oddziaływania do interaktywnego dialogu. *Handel Wewnętrzny*, II(4), str. 50.
- Wach-Grzybowska, K. (2013). Podział Strategii marketingowych w kontekście teorii marketingu strategicznego i operacyjnego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(2).
- Wallis, A. (brak daty). Nowoczesne formy komunikacji marketingowej w XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*.
- Waśkowski, Z. (2009). Wykorzystanie ambush marketingu w promocji przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Wawer, M. (2021). Programowanie w telewizji linearnej i nielinearnej. Jak zmienia się rola ramówki? Komunikowanie w procesie zmian. *Wiedza - Komunikacja - Działanie*.
- Werenowska, A. (2018). City placement jako instrument promocji miasta. *Turystyka i Rozwój regionalny*(9).
- Wiążewicz, J. (2009). Reklama w komunikacji marketingowej gmin. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(559).
- Wiktor, J. W. (2001). *Promocja. system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiśniewska, M. (2014). Współpraca władz lokalnych z interesariuszami miasta - teoria i praktyka na przykładzie miast regionu łódzkiego. *Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*.
- Witczak, O. (2013). Nowe media w budowaniu marki i wzierunku przedsiębiorstwa. komunikacja marketingowa, współczesne wyzwania i kierunki rozwoju. (A. Bajdak, Red.) *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- Witek, J. (2016). Jakość życia jako punkt odniesienia do kształtowania koncepcji rozwoju miasta. *Handel Wewnętrzny*, 5.
- Wodecka-Hyjek, A. (brak daty). Pobrano z lokalizacji <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=517697>
- Wojciechowski, Ł. (2014). Ambient jako nowy język marketingowej komunikacji i oryginalne wykorzystanie przestrzeni miejskiej. *Annales Universitatis PAedagogicae Cracoviensis*.

- Wojciechowski, T. (2013). *200 odpowiedzi na pytania z marketingu*. Warszawa: Difin.
- Wojnicki, J. (brak daty). Modernizacja administracji publicznej w Polsce w XXI wieku – założenia teoretyczne i praktyka administracyjna. *Studia i Analizy*.
- Wrzosek, S. (brak daty). Znaczenie koncepcji zarządzania publicznego w realizacji misji samorządu terytorialnego. *Studia Iuridica*.
- Wrzosek, W. (2004). *Strategie marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wszolek, M. (2015). *Reklama. Operacjonalizacja pojęcia, seria projektowanie komunikacji*. Wrocław: Wydawnictwo Libron.
- Wyrwisz, J. (2012). Marketing partyzancki - mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*.
- Wyrwisz, J. (2013). City placement jako szczególny rodzaj promocji turystyki. *Europa Regionum, XVI*.
- Wyrwisz, J. (2017). Efektywność inbound marketingu - wybrane problemy pomiarowe. *Marketing i Zarządzanie*(3).
- Wyszomirski A., T. C. (2015). Komunikacja społeczna samorządu terytorialnego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*(4).
- Zaborowski, L. (2016). *Sprzedaż produktów i usług reklamowych*. Warszawa: Wydawnictwo Ekonomik - Jacek Musiałkiewicz.
- Zajączkowski, M. (2005). *Marketing - mix. Produkt i cena*. Szczecin: Lega.
- Zajkowska, M. (2012). Perspektywy rozwoju Internetu mobilnego w nowym wymiarze komunikacji z konsumentem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*(712).
- Zalewska-Turzyńska, M. (2011). Public relations a reklama - porównanie komunikatów przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Ledziensis*(261).
- Zawadzki, P. (2013). City placement jako element produktu turystycznego miast. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*(304).
- Ziółkowski, M. (2005). *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH.
- Ziółkowski, M. (2015). *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy* (Tom Zeszyt 1). Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny.
- Zlateva, D. (brak daty). Digital transformation of marketing communications. *Икономика и управление*.
- Zrobek, J. (2016). Wykorzystanie public relations w działaniach wiejskich jednostek terytorialnych. *Handel Wewnętrzny*(4).
- Zuiderwijk A., Y.-C. C. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance. A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*.
- Zupok, S. (2021). Tworzenie wartości dla interesariuszy w gospodarce o obiegu zamkniętym. *Studia Prawno-Ekonomiczne*.
- Żukowska, J. (2010). *Odmiany ambient marketingu jako współczesna forma marketingu*. Katowice: Centrum Badań i Ekspertyz UE.
- (brak daty). Pobrano z lokalizacji <https://www.pbc.pl/czytelnictwo/>
- (brak daty). Pobrano z lokalizacji <https://www.economicdiscussion.net/sales/objectives-of-sales-promotion/31738>
- (2009, 01 09). Pobrano z lokalizacji http://www.spss.pl/dodatki/download/Enterprise_Feedback_Management_Marketing_w_Praktyce_2007-05.pdf

- (2016, listopad). Pobrano z lokalizacji <https://www.statista.com/statistics/733190/consumer-actions-influenced-by-poster-ads-us/>
- (2016, lipiec 29). Pobrano z lokalizacji www.juliasilvers.com/embok.htm
- (2017, luty 7). Pobrano z lokalizacji <https://marketinglink.pl/jakie-narzedzia-komunikacji-marketingowej-wykorzystujemy-najczesciej/>
- (2020, maj 24). Pobrano z lokalizacji [http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-\(poradnik\),1470](http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-(poradnik),1470)
- (2020, maj 24). Pobrano z lokalizacji [http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-\(poradnik\),1470](http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,najskuteczniejsze-narzedzia-promocji-gospodarczej-miasta-i-regionu-(poradnik),1470)
- (2020, maj 24). Pobrano z lokalizacji <http://marketingterytorialny.pl/narzedzia-promocji-najchetniej-wykorzystywane-polskie-miasta-regiony/>
- (2020, czerwiec 11). Pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Reklama_telewizyjna
- (2020, czerwiec 11). Pobrano z lokalizacji <http://firmowo.com/rodzaje-reklamy-tv/>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://reporterzy.info/3692,probki-dodawane-do-gazet-skuteczosc-marketingowa-wedlug-pbc.html> z dnia
- (2020, lipiec 20). Pobrano z lokalizacji <https://reporterzy.info/3579,reklama-kontekstowa-w-prasie-pbc-zmierzyly-jej-skuteczosc.html>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://tandemmedia.pl/swiat-radia/dlaczego-radio/>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/advertising/types>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-skuteczna-promocja-w-mediach-radio>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://reporterzy.info/3678,dlaczego-efektywnosc-kinowych-kampanii-reklamowych-jest-tak-duza.html> z dnia
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://marketerplus.pl/teksty/cykle/kino-nowoczesne-narzedzie-komunikacji-marketingowej-czesc-1/>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://podstawybiznesu.pl/reklamy-w-kinie-nowoczesne-formy-reklamy-kinowej/>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <http://www.multikinomedia.pl/reklama/>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://stige.pl/stefa-wiedzy/wizytowki-plakaty-ulotki-przeglad-drukowanych-materialow-reklamowych>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://ideaprint.pl/druk-ulotek-jako-jedna-najskuteczniejszych-form-reklamy/>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://www.grupapns.pl/2019/08/skutecznoscpłakatow-reklamowych/>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://bilbordy.info/artykuly/rynek-bilbordow-w-polsce/>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://ams.com.pl/oferta/produkty-i-rozwiazania>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <http://synergicmedia.pl/pl/ofertapl/>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <http://stroer.pl/nosniki>
- (2020, lipiec 8). Pobrano z lokalizacji <https://www.clearchannel.com.pl/pl/nasza-oferta/formaty>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://strefabiznesu.pl/reklama-prasowa-wciaz-trzyma-sie-mocno-bo-gwarantuje-jakosc/ar/c3-12227585>

- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-skuteczna-promocja-w-mediach-radio>
- (2020, sierpień 20). Pobrano z lokalizacji <http://moja-reklama.pl/efektywnosc-reklamy-kinie/>
- (2020, lipiec 6). Pobrano z lokalizacji <http://www.multikinomedia.pl/reklama/>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_reklamy
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://mobirank.pl/2020/02/23/digital-mobile-i-social-media-w-polsce-w-styczniu-2020-roku/>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://portalmarketingowy.pl/narzedzia,ac156/odlamy-marketingu-szeptanego-czyli-bardzo-skutecznego-narzedzia-reklamy,467>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://mobirank.pl/2020/02/09/raport-generazja-z-i-uzytownicy-tiktoka-w-polsce/>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://mobirank.pl/2020/02/09/raport-generazja-z-i-uzytownicy-tiktoka-w-polsce/>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://mobirank.pl/2019/01/13/najpopularniejsze-aplikacje-spolesnosciowe-na-swiecie-2018/>
- (2020, czerwiec 9). Pobrano z lokalizacji <https://www.statista.com/chart/4823/teenagers-favorite-social-networks/>
- (2020, 07 06). Pobrano z lokalizacji <https://strefabiznesu.pl/reklama-prasowa-wciaz-trzyma-sie-mocno-bo-gwarantuje-jakosc/ar/c3-12227585>
- (2020, 07 06). Pobrano z lokalizacji <https://tandemmedia.pl/swiat-radia/dlaczego-radio/>
- (2023, 03 01). Pobrano z lokalizacji <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/co-to-jest-streaming-i-na-czym-polega/fc20pqq>
- (2023, 03 01). Pobrano z lokalizacji <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/platformy-streamingowe-nabieraja-w-polsce-wiatru-w-zagle-na-czym-zarabiaja/qrpw7w>
- (2023, 02 24). Pobrano z lokalizacji <https://www.thestreamer.pl/jak-wyglada-rynek-vod-w-polsce-w-2022-roku/>
- (2023, 03 01). Pobrano z lokalizacji <https://radiotrack.pl/stacje-ogolnopolskie-i-ponadregionalne/>
- (2023, 02 28). Pobrano z lokalizacji <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7943552>
- (2023, 02 25). Pobrano z lokalizacji <https://ppcexpo.com/blog/guerilla-marketing-examples>
- (2023, 02 25). Pobrano z lokalizacji <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/09/22/guerrilla-marketing-examples>
- (2023, 02 25). Pobrano z lokalizacji <https://brand24.pl/guerilla-marketing-czyli-marketing-partyzancki/>
- (2023, 03 30). Pobrano z lokalizacji <https://podcastpro.pl/podcast-co-to/>
- (2023, 03 31). Pobrano z lokalizacji <https://sjp.pwn.pl/slowniki/teaser.html>
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym. (brak daty). *Dz. U. 1990 nr 16, poz. 95.*

Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Model komunikacji masowej	19
Rysunek 2. Model komunikacji interpersonalnej	20
Rysunek 3. Model komunikacji interaktywnej	24
Rysunek 4. Koncepcja 7P wg A. Szromnika	39
Rysunek 5. Sposoby definiowania pojęcia sprzedaży osobistej	132
Rysunek 6. Miejsce interesariuszy w systemie komunikacji marketingowej JST.....	286
Rysunek 7. Prosty model systemu jednokierunkowej komunikacji JST (splex)	288
Rysunek 8. Prosty model systemu dwukierunkowej komunikacji JST (duplex)	289
Rysunek 9. Model systemu wieloadresowej komunikacji JST– jeden do wielu	290
Rysunek 10. Model systemu nieustrukturyzowanej komunikacji wieloadresowej JST z wieloma interesariuszami	290
Rysunek 11. Model systemu ustrukturyzowanej komunikacji wielopodmiotowej JST.....	291
Rysunek 12. Model procesów w systemie komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego	303
Rysunek 13. Oś modeli zarządczych.	305
Rysunek 14. Oś modeli komunikacyjnych.	308
Rysunek 15. Macierz analityczna modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej JST.....	309
Rysunek 16. Macierz analityczna modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej JST.....	309
Rysunek 17. Schemat uproszczony modelu systemu komunikacji marketingowej JST – etapy przygotowawczo-decyzyjne	310
Rysunek 18. Podstawowe formy zaangażowania obywateli wg stopnia zaangażowania w proces współdecydowania	311
Rysunek 19. Schemat etapu wdrożeniowego modelu systemu komunikacji marketingowej JST	312

Tabela 1. Terytorialna mieszanka marketingowa	38
Tabela 2. Systematyka uwarunkowań dla strategicznie prowadzonych działań komunikacji marketingowej JST oraz zasad wdrażania	49
Tabela 3. Zestawienie systematyki interesariuszy JST	54
Tabela 4. Spektrum instrumentów nowego zarządzania publicznego	70
Tabela 5. Podstawowe elementy New Public Governace w porównaniu z New public Management i Public Administration	75
Tabela 6. Metody i narzędzia zintegrowanego zarządzania strategicznego JST	83
Tabela 7. Narzędzia wspomagające rozwój obszaru zarządzania	87
Tabela 8. Metody i narzędzia zintegrowanego zarządzania strategicznego JST	88
Tabela 9. Modelowy zakres mediów w kampanii komunikacji marketingowej 360 stopni	93
Tabela 10. Klasyfikacja instrumentów promocyjnych (analiza porównawcza)	96
Tabela 11. Formy reklamy tradycyjnej	99
Tabela 12. Możliwe cele reklamy	99
Tabela 13. Systematyka nośników reklamy zewnętrznej możliwych do wykorzystania przez JST	124
Tabela 14. Możliwość wykorzystania narzędzi sprzedaży osobistej w działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST)	133
Tabela 15. Systematyka narzędzi Public Relations w kontekście wykorzystywania przez JST	141
Tabela 16. Systematyka narzędzi w ramach komunikacji hybrydowej	152
Tabela 17. Klasyfikacja instrumentów promocyjnych	154
Tabela 18. Różnice między sponsorem a ambush marketerem	158
Tabela 19. Sposoby promowania samorządów (<i>W jaki sposób promowane jest Państwa JST?</i>)	201
Tabela 20. Wydarzenia promocyjne organizowane przez JST (Jakiego typu wydarzenia o charakterze promocyjnym organizowane są przez Państwa samorząd?)	203
Tabela 21. Niestandardowe narzędzia komunikacyjno-promocyjne wykorzystywane przez JST (<i>Realizując działania komunikacyjno-promocyjne korzystacie Państwo z narzędzi niestandardowych?</i>)	208
Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Jak często w Państwa JST wykorzystywane są poszczególne narzędzia partycypacji społecznej?</i>	212
Tabela 23. Częstość realizacji postulatów zgłaszanych w czasie wysłuchań publicznych i konsultacji społecznych (<i>Jak często realizowane są propozycje i postulaty zgłaszane przez interesariuszy w ramach wysłuchań publicznych/konsultacji społecznych?</i>)	214
Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Lto lub co jest dla państwa głównym konkurentem?</i>	228
Tabela 25. Respondenci oraz mieszkańcy Gdańska wg dzielnicy zamieszkania	232
Tabela 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Czy zna Pan(i) inne źródła informacji o usługach publicznych / sprawach, które mona załatwić w urzędzie?</i>	241
Tabela 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Jak ocenia Pan(i) wiarygodność innych źródeł informacji o usługach publicznych / sprawach, które mona załatwić w urzędzie?</i>	247
Tabela 28. Zestawienie cech fundamentalnych koncepcji public governance z koncepcją komunikacji marketingowej w świetle marketingu 4.0	285
Tabela 29. Schematy komunikacji JST z otoczeniem	288
Tabela 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Według Pani / Pana wiedzy Urząd Miejski</i>	344

Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Proszę ocenić wiarygodność poniższych źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych / sprawach, które można załatwić w Urzędzie</i>	346
Tabela 32. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg płci respondentów	347
Tabela 33. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg wieku respondentów.....	348
Tabela 34. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg poziomu wykształcenia respondentów.....	349
Tabela 35. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg statusu posiadania dziecka	350
Tabela 36. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg płci	351
Tabela 37. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg grup wieku	351
Tabela 38. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg poziomu wykształcenia	352
Tabela 39. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg statusu posiadania dzieci	352
Tabela 40. Źródła informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich - odpowiedzi na pytanie <i>Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani, Pan informacji chcąc załatwić sprawę</i> . Podano liczbę (N) oraz odsetek (%) respondentów, którzy wskazali dane źródło informacji	353
Tabela 41. <i>W jaki sposób najczęściej kontaktuje się Pani / Pan z Urzędem?</i>	354
Tabela 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie <i>Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o kampanii informacyjnej, społecznej na rzecz ochrony środowiska na terenie swojego miasta?</i>	355
Tabela 43. Znajomość form współzrządzenia wśród mieszkańców Gdańska oraz uczestnictwo deklarowane	356
Tabela 44. Kierunki działań komunikacyjnych jednostek samorządu terytorialnego (<i>Swoje działania komunikacyjno-promocyjne jako JST kierujecie Państwo do</i>)	357
Tabela 45. Działania marketingowe jednostek samorządu terytorialnego (JST realizuje działania marketingowe polegające na)	358
Tabela 46. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników urzędu (<i>Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników Urzędu?</i>)	359
Tabela 47. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników jednostek organizacyjnych i spółek (<i>Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników jednostek organizacyjnych / spółek / zakładów budżetowych?</i>)	359
Tabela 48. Zakres strategii / planu działań komunikacyjno-promocyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego (<i>Opracowując strategię / plan działań komunikacyjno-promocyjnych uwzględnicie Państwo w zakresie</i>)	360
Tabela 49. Przyjęcie strategii / planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez organ samorządu (<i>Czy jest to dokument oficjalnie przyjęty do stosowania przez właściwy organ samorządu?</i>)	360

Tabela 50. Sposób przyjęcia strategii / planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez organ samorządu (<i>Strategia promocji została przyjęta poprzez podjęcie: uchwały / zarządzenia / nieformalnie</i>)	360
Tabela 51. Sposób powstania strategii komunikacji marketingowej (<i>Strategia komunikacji marketingowej powstała: w wyniku pracy komórki ds. promocji / przez zlecenie jej stworzenia zewnętrznej firmie / w wyniku pracy zespołu interdyscyplinarnego / komórki ds. promocji, zlecenie zewnętrzne oraz zespół interdyscyplinarny / trudno powiedzieć</i>)	361
Tabela 52. Funkcja komunikacji marketingowej w działalności samorządu (<i>Jaką główną funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności Państwa samorządu?</i>)	361
Tabela 53. Narzędzia oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych (<i>Które z narzędzi wykorzystywane są do dokonywania oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych?</i>)	361
Tabela 54. Charakterystyka sposobu pomiarów efektywności działań komunikacyjnych JST (<i>Pomiar efektów podejmowanych działań komunikacyjnych w Państwa JST</i>)	362
Tabela 55. Komórka organizacyjna odpowiedzialna za realizację strategii komunikacji marketingowej samorządu (<i>Kto odpowiada za realizację strategii komunikacji marketingowej samorządu?</i>)	362

Wykres 1. Respondenci w podziale na reprezentowane województwo.....	194
Wykres 2. Respondenci w podziale na rodzaj reprezentowanej jednostki samorządu...	195
Wykres 3. Możliwości kontaktu z osobami zarządzającymi JST.....	196
Wykres 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie Czy swoje działania komunikacyjno-promocyjne jako JST kierujecie Państwo do innych niż wyżej wymienione grup?	198
Wykres 5. Zasięg oddziaływania wydarzeń organizowanych przez JST (Jaka jest skala wydarzeń wskazanych na poniższej liście, prowadzona przez Państwa samorząd?	204
Wykres 6. Przyczyny niestosowania narzędzi partycypacji społecznej przez JST (W przypadku niestosowania danego narzędzia proszę o informację, co stało u podstaw takiej decyzji?).....	213
Wykres 7. Częstość realizacji postulatów zgłaszanych w czasie wysłuchań publicznych i konsultacji społecznych (Jak często realizowane są propozycje i postulaty zgłaszane przez interesariuszy w ramach wysłuchań publicznych/konsultacji społecznych?	215
Wykres 8. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników urzędu (Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników Urzędu?)	216
Wykres 9. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników jednostek organizacyjnych i spółek (Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników jednostek organizacyjnych/spółek/zakładów budżetowych?)	217
Wykres 10. Posiadanie strategii/planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego (Czy opracowują Państwo strategię/plan działań komunikacyjno-promocyjnych?)	218
Wykres 11. Funkcja komunikacji marketingowej w działalności samorządu (Jaką główną funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności Państwa samorządu?)	219
Wykres 12. Przeprowadzanie oceny skuteczności działań marketingowych w jednostkach samorządu terytorialnego (pytanie – Czy dokonujecie Państwo oceny skuteczności działań marketingowych?)	220
Wykres 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie Czy dokonujecie Państwo oceny efektywności działań marketingowych?	220
Wykres 14. Zakres pomiaru efektów działań komunikacyjnych JST (Pomiar efektów podejmowanych działań komunikacyjnych w Państwa JST obejmuje...)	222
Wykres 15. Czy dokonujecie Państwo analizy odbiorców działań marketingowych samorządu?	223
Wykres 16. Czy dokonujecie Państwo analizy odbiorców działań marketingowych samorządu?	224
Wykres 17. Działania marketingowe w strukturze organizacyjnej JST (Czy posiadacie Państwo w strukturze samorządu (niekoniecznie samym urzędzie) stanowisko / referat / biuro / wydział / departament czy odrębną jednostkę, która prowadzi działania marketingowe samorządu?)	225
Wykres 18. Umieszczenie w strukturze organizacyjnej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za działania marketingowe (Jakiego rodzaju jest to struktura?)	225
Wykres 19. Proszę podać nazwę właściwej jednostki w strukturze, która prowadzi działania marketingowe w Państwa samorządzie – kategorię jednostki	226
Wykres 20. Podległość organizacyjna komórki odpowiedzialnej za prowadzenie działań marketingowych w samorządzie (Proszę wskazać podległość w strukturze organizacyjnej)	227

Wykres 21. Posiadanie przez jednostki samorządu terytorialnego wyodrębnionego budżetu na działania marketingowe (Czy na działania marketingowe wyodrębniony jest specjalny budżet?)	228
Wykres 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie Co jest szczególnym, unikatowym wyróżnikiem Państwa samorządu?	229
Wykres 23. Posiadanie własnych struktury ds. promocji przez spółki, jednostki i zakłady samorządowe (Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe posiadają swoje struktury ds. promocji?)	230
Wykres 24. Obowiązek uzgadniania podejmowanych działań marketingowych przez spółki, jednostki i zakłady samorządowe (Czy spółki, jednostki, zakłady samorządowe mają obowiązek w formalny sposób uzgadniać podejmowania działania marketingowe?)	230
Wykres 25. Rozkład liczby respondentów oraz mieszkańców Gdańska wg płci.....	233
Wykres 26. Rozkład liczby respondentów oraz mieszkańców Gdańska wg grup wieku	233
Wykres 27. Rozkład liczby respondentów wg poziomu wykształcenia	234
Wykres 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie Kiedy ostatni raz załatwiał/a Pan/Pani jakieś formalności w Urzędzie Miasta?	235
Wykres 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie Myśląc o samorządowych instytucjach publicznych w Gdańsku najczęściej użyje Pan(i) zwrotu?	238
Wykres 30. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg płci	242
Wykres 31. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg poziomu wykształcenia	243
Wykres 32. Ocena wybranych narzędzi komunikacji, pod względem czerpania z nich wiedzy o mieście przez respondentów	246
Wykres 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: rekrutacja dziecka do przedszkola)	249
Wykres 34. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wniosku o mieszkanie komunalne (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wniosek o mieszkanie komunalne)	250
Wykres 35. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wyrobienia dowodu osobistego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wyrobienie dowodu osobistego)	251
Wykres 36. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące rejestracji pojazdu (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: rejestracja pojazdu)	252
Wykres 37. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące pobrania aktu urodzenia/zgonu (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: pobranie aktu urodzenia/zgonu)	253
Wykres 38. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące zgłoszenia uszkodzenia jezdni/chodnika (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika)	253
Wykres 39. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wydania decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wydanie decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę)	255

Wykres 40. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące dotacji na likwidację ogrzewania węglowego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: dotacja na likwidację ogrzewania węglowego)	256
Wykres 41. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji)	257
Wykres 42. Wykorzystywane źródła informacji dotyczące zapisania dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego (Pytanie – Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę: zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego)	258
Wykres 43. Najczęściej wskazywane przez respondentów źródła informacji w poszczególnych kategoriach spraw załatwianych przez respondentów	259
Wykres 44. Jakie wydarzenie kulturalne, sportowe, rozrywkowe czy patriotyczne, najważniejsze w Pana(i) ocenie odbyło się w ostatnich 12 miesiącach w mieście?	261
Wykres 45. Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o nim?	263
Wykres 46. Najważniejsze inwestycje zrealizowane w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie według respondentów (Pytanie otwarte – Jaka inwestycja, najważniejsza w Pana(i) ocenie została zrealizowana w ostatnich 12 miesiącach w Państwa mieście?)	265
Wykres 47. Źródła informacji o najważniejszej inwestycji zrealizowanej w mieście w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (Pytanie – Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o niej?)	266
Wykres 48. Rozkład odpowiedzi na pytanie Jaką kampanię informacyjną, społeczną na rzecz ochrony środowiska kojarzycie Państwo na terenie swojego miasta?	267
Wykres 49. Gdzie może Pani/Pan zgłaszać swoje sugestie lub jak może się włączyć w decydowanie o swoim miejscu zamieszkania?	271
Wykres 50. Rozkład odpowiedzi na pytanie Czy Pani/Pan osobiście zgłaszał swoje propozycje, sugestie lub uwagi dotyczące funkcjonowania swojego miejsca zamieszkania?	273
Wykres 51. Propozycje, sugestie i uwagi zgłaszane przez mieszkańców (Pytanie otwarte – Jakich spraw dotyczyły zgłaszane przez Pana(ią) propozycje, sugestie lub uwagi?)	275
Wykres 52. Ocena reakcji urzędu na zgłaszane uwagi (Pytanie – Czy reakcja na zgłaszane uwagi jest satysfakcjonująca, czy urząd uwzględni zgłaszane uwagi?)	276

Załączniki do pracy

Tabela 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Według Pani / Pana wiedzy Urząd Miejski odpowiada za:*

rodzaj działania	odpowiedzi respondentów						łącznie
	1 – zdecydo- wanie nie odpowiad a	2	3	4	5 – zdecydo- wanie odpowiad a	nie mam wiedzy	
niskie wyniki egzaminów ósmoklasisty	65,2%	14,5%	9,2%	5,0%	2,5%	3,5%	100%
	184	41	26	14	7	10	n=282
zły stan budynków szkolnych	6,4%	12,4%	19,9%	23,0%	36,5%	1,8%	100%
	18	35	56	65	103	5	n=282
brak miejsc w przedszkolach	9,7%	13,3%	16,1%	15,7%	34,5%	10,6%	100%
	51	70	85	83	182	56	n=527
niski poziom nauczania w szkołach średnich	46,5%	25,2%	12,4%	7,4%	6,0%	2,5%	100%
	131	71	35	21	17	7	n=282
zatrudnienie dyrektora szkoły	16,3%	9,9%	14,5%	16,0%	35,8%	7,4%	100%
	46	28	41	45	101	21	n=282
niewłaściwe treści przekazywane w szkołach podczas lekcji	55,2%	16,1%	12,0%	4,0%	7,4%	5,3%	100%
	291	85	63	21	39	28	n=527
niskie wynagrodzenia nauczycieli	51,1%	17,4%	15,2%	5,7%	5,7%	5,0%	100%
	144	49	43	16	16	14	n=282
nieдоступność wizyt lekarskich	63,4%	16,9%	6,6%	4,0%	4,2%	4,9%	100%
	334	89	35	21	22	26	n=527
niewłaściwą organizację szczepień	43,3%	20,2%	14,5%	7,8%	9,2%	5,0%	100%
	122	57	41	22	26	14	n=282
brak nowych mieszkań komunalnych	6,6%	10,6%	15,0%	17,6%	43,1%	7,0%	100%
	35	56	79	93	227	37	n=527
brak wydarzeń na obiektach sportowych w mieście np. na stadionie	13,5%	12,4%	19,5%	18,4%	27,0%	9,2%	100%
	38	35	55	52	76	26	n=282
	48,0%	18,2%	16,3%	4,9%	8,9%	3,6%	100%

burdy i bijatyki kibicowskie	253	96	86	26	47	19	n=527
zły stan budynków wszystkich instytucji kultury	13,5%	17,4%	23,0%	17,4%	22,3%	6,4%	100%
	38	49	65	49	63	18	n=282
brak terenów zielonych w mieście	3,5%	6,4%	12,4%	18,8%	51,8%	7,1%	100%
	10	18	35	53	146	20	n=282
złą jakość powietrza	21,4%	17,1%	24,3%	15,2%	18,6%	3,4%	100%
	113	90	128	80	98	18	n=527
niepunctualną komunikację publiczną w mieście	17,1%	13,9%	14,0%	16,1%	34,9%	4,0%	100%
	90	73	74	85	184	21	n=527
"zakorkowane" drogi	9,2%	9,9%	19,5%	22,7%	34,0%	4,6%	100%
	26	28	55	64	96	13	n=282
sprowadzanie uchodźców	33,0%	16,3%	12,8%	9,2%	17,7%	11,0%	100%
	93	46	36	26	50	31	n=282
niewydolną pracę Policji	48,0%	20,9%	11,6%	7,6%	7,6%	4,4%	100%
	253	110	61	40	40	23	n=527
przewlekłość postępowań sądowych	68,1%	15,6%	6,0%	1,8%	3,5%	5,0%	100%
	192	44	17	5	10	14	n=282
wydawanie paszportów	55,3%	13,8%	6,7%	6,7%	11,7%	5,7%	100%
	156	39	19	19	33	16	n=282
zły stan dróg i chodników	4,7%	8,2%	13,3%	17,3%	50,1%	6,5%	100%
	25	43	70	91	264	34	n=527
wysokie ceny energii w mieście	59,9%	14,2%	9,2%	5,7%	6,7%	4,3%	100%
	169	40	26	16	19	12	n=282
wysokość podatków PIT i VAT	73,2%	11,2%	4,9%	2,7%	3,2%	4,7%	100%
	386	59	26	14	17	25	n=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Proszę ocenić wiarygodność poniższych źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych/sprawach, które można załatwić w Urzędzie*

rodzaj źródła	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 – zdecydo- wanie niewiary- godne	2	3	4	5 – zdecydo- wanie wiarygodn e	
strona www instytucji/urzędu	2,8%	7,1%	11,3%	18,8%	59,9%	100%
	8	20	32	53	169	n=282
profil urzędu w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	8,5%	15,6%	27,0%	24,8%	24,1%	100%
	24	44	76	70	68	n=282
aplikacja dedykowana na telefonie	8,9%	13,1%	25,2%	23,0%	29,8%	100%
	25	37	71	65	84	n=282
informacje, plakaty, banery w przestrzeni publicznej	8,2%	8,9%	22,3%	29,4%	31,2%	100%
	23	25	63	83	88	n=282
informatory drukowane kolportowane w przestrzeni publicznej	7,8%	14,2%	21,3%	28,7%	28,0%	100%
	22	40	60	81	79	n=282
kontakt osobisty z urzędnikiem, np. infolinia lub wizyta w urzędzie/instytucji	4,3%	9,2%	13,8%	26,2%	46,5%	100%
	12	26	39	74	131	n=282
znajomi/rodzina pracujący w urzędzie lub instytucjach samorządowych	9,9%	12,4%	29,8%	25,5%	22,3%	100%
	28	35	84	72	63	n=282
wyszukiwarka np. Google	8,5%	18,4%	34,0%	26,2%	12,8%	100%
	24	52	96	74	36	n=282
znajomi lub rodzina – w tym młodszy członkowie rodziny	17,7%	26,2%	34,0%	13,8%	8,2%	100%
	50	74	96	39	23	n=282
ulotki, broszurki drukowane lub elektroniczne	11,3%	18,4%	27,0%	22,3%	20,9%	100%
	32	52	76	63	59	n=282

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 32. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg płci respondentów

	Strona www (internetowa) danej instytucji	Profil danej instytucji w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	Media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, TV)	Dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze	Wizyta w instytucji odpowiedzialnej za dany temat	Kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją	Media lokalne (prasa, radio, TV)	Wyszukiwarka internetowa, np. Google	Znajomi, rodzina	Ogólnodostępne przewodniki / instrukcje / broszura / ulotka	Youtube.com i inne media nowego typu
Kobieta	2046	158	38	98	583	393	30	395	150	61	17
Mężczyzna	1544	112	10	61	481	257	19	290	143	27	13
bd.	149	49	17	17	47	27	14	45	28	15	12
Suma	3739	319	65	176	1111	677	63	730	321	103	42
Kobieta	51,5 %	4,0%	1,0 %	2,5 %	14,7 %	9,9 %	0,8 %	10,0 %	3,8 %	1,5 %	0,4 %
Mężczyzna	52,2 %	3,8%	0,3 %	2,1 %	16,3 %	8,7 %	0,6 %	9,8%	4,8 %	0,9 %	0,4 %
bd.	35,5 %	11,7 %	4,0 %	4,0 %	11,2 %	6,4 %	3,3 %	10,7 %	6,7 %	3,6 %	2,9 %
Suma	50,9 %	4,3%	0,9 %	2,4 %	15,1 %	9,2 %	0,9 %	9,9%	4,4 %	1,4 %	0,6 %

N=527, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 33. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg wieku respondentów

	Strona www (Internetowa) danej instytucji	Profil danej instytucji w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	Media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, TV)	Dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze	Wizyta w instytucji odpowiedzialnej za dany temat	Kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją	Media lokalne (prasa, radio, TV)	Wyszukiwarka internetowa, np. Google	Znajomi, rodzina	Ogólnodosłupne przewodniki / instrukcje / broszura / ulotka	Youtube.com i inne media nowego typu
do 19 roku życia	22	2	0	1	16	6	1	7	10	0	0
20-29	261	38	11	11	98	49	4	61	54	6	12
30-39	1013	93	18	62	255	155	19	222	90	37	12
40-49	1437	93	10	52	413	252	13	288	97	26	3
50-59	386	30	5	15	143	77	6	53	13	11	2
60-69	285	15	2	7	94	71	5	36	20	3	2
powyżej 70 roku życia	119	4	3	4	40	29	3	3	9	1	0
bd. lub dane niewiarygodne	216	44	16	24	52	38	12	60	28	19	11
Suma	3739	319	65	176	1111	677	63	730	321	103	42
do 19 roku życia	33,8%	3,1%	0,0%	1,5%	24,6%	9,2%	1,5%	10,8%	15,4%	0,0%	0,0%
20-29	43,1%	6,3%	1,8%	1,8%	16,2%	8,1%	0,7%	10,1%	8,9%	1,0%	2,0%
30-39	51,3%	4,7%	0,9%	3,1%	12,9%	7,8%	1,0%	11,2%	4,6%	1,9%	0,6%
40-49	53,5%	3,5%	0,4%	1,9%	15,4%	9,4%	0,5%	10,7%	3,6%	1,0%	0,1%
50-59	52,1%	4,0%	0,7%	2,0%	19,3%	10,4%	0,8%	7,2%	1,8%	1,5%	0,3%
60-69	52,8%	2,8%	0,4%	1,3%	17,4%	13,1%	0,9%	6,7%	3,7%	0,6%	0,4%
powyżej 70 roku życia	55,3%	1,9%	1,4%	1,9%	18,6%	13,5%	1,4%	1,4%	4,2%	0,5%	0,0%
bd. lub dane niewiarygodne	41,5%	8,5%	3,1%	4,6%	10,0%	7,3%	2,3%	11,5%	5,4%	3,7%	2,1%
Suma	50,9%	4,3%	0,9%	2,4%	15,1%	9,2%	0,9%	9,9%	4,4%	1,4%	0,6%

N=527, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 34. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg poziomu wykształcenia respondentów

	Strona www (internetowa) danej instytucji	Profil danej instytucji w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	Media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, TV)	Dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze	Wizyta w instytucji odpowiedzialnej za dany temat	Kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją	Media lokalne (prasa, radio, TV)	Wyszukiwarka internetowa, np. Google	Znajomi, rodzina	Ogólnodostępne przewodniki / instrukcje / broszura / ulotka	Youtube.com i inne media nowego typu
gimnazjalne, podstawowe i niższe	38	14	4	1	8	6	0	10	3	0	1
zasadnicze zawodowe	63	25	10	13	45	22	12	18	12	10	12
średnie ogólnokształcące	240	25	9	8	100	31	4	44	36	3	5
policealne oraz średnie zawodowe	469	41	5	21	172	106	8	65	33	7	1
Wyższe	2929	214	37	133	786	512	39	593	237	83	23
Suma	3739	319	65	176	1111	677	63	730	321	103	42
gimnazjalne, podstawowe i niższe	44,7%	16,5%	4,7%	1,2%	9,4%	7,1%	0,0%	11,8%	3,5%	0,0%	1,2%
zasadnicze zawodowe	26,0%	10,3%	4,1%	5,4%	18,6%	9,1%	5,0%	7,4%	5,0%	4,1%	5,0%
średnie ogólnokształcące	47,5%	5,0%	1,8%	1,6%	19,8%	6,1%	0,8%	8,7%	7,1%	0,6%	1,0%
policealne oraz średnie zawodowe	50,5%	4,4%	0,5%	2,3%	18,5%	11,4%	0,9%	7,0%	3,6%	0,8%	0,1%
Wyższe	52,4%	3,8%	0,7%	2,4%	14,1%	9,2%	0,7%	10,6%	4,2%	1,5%	0,4%
Suma	50,9%	4,3%	0,9%	2,4%	15,1%	9,2%	0,9%	9,9%	4,4%	1,4%	0,6%

N=527, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 35. Preferowane formy pozyskiwania informacji o usługach miejskich wg statusu posiadania dziecka

	Strona www (internetowa) danej instytucji	Profil danej instytucji w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	Media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, telewizja)	Dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze	Wizyta w instytucji odpowiedzialnej za dany temat	Kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją	Media lokalne (prasa, radio, TV)	Wyszukiwarka internetowa, np. Google	Znajomi, rodzina	Ogólnodostępne przewodniki / instrukcje /	Youtube.com i inne media nowego typu
Nie	887	90	22	53	261	147	24	215	100	26	23
Tak	2852	229	43	123	850	530	39	515	221	77	19
Suma	3739	319	65	176	1111	677	63	730	321	103	42
Nie	48,0%	4,9%	1,2%	2,9%	14,1%	8,0%	1,3%	11,6%	5,4%	1,4%	1,2%
Tak	51,9%	4,2%	0,8%	2,2%	15,5%	9,6%	0,7%	9,4%	4,0%	1,4%	0,3%
Suma	50,9%	4,3%	0,9%	2,4%	15,1%	9,2%	0,9%	9,9%	4,4%	1,4%	0,6%

N=527, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 36. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg płci

	1 - Zdecydowanie niewiarygodne	2	3	4	5 - Zdecydowanie wiarygodne
Kobieta	121	224	389	423	543
Mężczyzna	97	169	290	236	247
bd.	30	12	14	15	9
Suma	248	405	693	674	799
Kobieta	7,1%	13,2%	22,9%	24,9%	31,9%
Mężczyzna	9,3%	16,3%	27,9%	22,7%	23,8%
bd.	37,5%	15,0%	17,5%	18,8%	11,3%
Suma	8,8%	14,4%	24,6%	23,9%	28,3%

N=282, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 37. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg grup wieku

	1 - Zdecydowanie niewiarygodne	2	3	4	5 - Zdecydowanie wiarygodne
do 19 roku życia	0	3	4	8	5
20-29	12	29	55	54	50
30-39	53	86	198	172	241
40-49	102	162	216	230	269
50-59	21	33	80	73	123
60-69	16	47	66	76	75
powyżej 70 roku życia	2	6	24	22	6
bd. lub dane niewiarygodne	42	39	50	39	30
Suma	248	405	693	674	799
do 19 roku życia	0,0%	15,0%	20,0%	40,0%	25,0%
20-29	6,0%	14,5%	27,5%	27,0%	25,0%
30-39	7,1%	11,5%	26,4%	22,9%	32,1%
40-49	10,4%	16,5%	22,1%	23,5%	27,5%
50-59	6,4%	10,0%	24,2%	22,1%	37,3%
60-69	5,7%	16,8%	23,6%	27,1%	26,8%
powyżej 70 roku życia	3,3%	10,0%	40,0%	36,7%	10,0%
bd. lub dane niewiarygodne	21,0%	19,5%	25,0%	19,5%	15,0%
Suma	8,8%	14,4%	24,6%	23,9%	28,3%

N=282, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 38. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg poziomu wykształcenia

	1 - Zdecydowani e niewiarygod ne	2	3	4	5 - Zdecydowani e wiarygodne
gimnazjalne, podstawowe i niższe	18	2	5	2	3
zasadnicze zawodowe	23	13	2	1	1
średnie ogólnokształcące	15	27	46	65	27
policealne oraz średnie zawodowe	23	31	89	75	82
wyższe	169	332	551	531	686
Suma	248	405	693	674	799
gimnazjalne, podstawowe i niższe	60,0%	6,7%	16,7%	6,7%	10,0%
zasadnicze zawodowe	57,5%	32,5%	5,0%	2,5%	2,5%
średnie ogólnokształcące	8,3%	15,0%	25,6%	36,1%	15,0%
policealne oraz średnie zawodowe	7,7%	10,3%	29,7%	25,0%	27,3%
wyższe	7,4%	14,6%	24,3%	23,4%	30,2%
Suma	8,8%	14,4%	24,6%	23,9%	28,3%

N=282, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 39. Ogólna ocena wiarygodności źródeł informacji w kontekście docierania do wiedzy o usługach publicznych, które można załatwić w Urzędzie, wg statusu posiadania dzieci

	1 - Zdecydowanie niewiarygodne	2	3	4	5 - Zdecydowanie wiarygodne
Nie	73	112	182	158	225
Tak	175	293	511	516	574
Suma	248	405	693	674	799
Nie	9,7%	14,9%	24,3%	21,1%	30,0%
Tak	8,5%	14,2%	24,7%	24,9%	27,7%
Suma	8,8%	14,4%	24,6%	23,9%	28,3%

N=282, wielokrotne odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 40. Źródła informacji na temat wybranych spraw załatwianych w urzędzie lub jednostkach miejskich – odpowiedzi na pytanie *Proszę o wskazanie, w jaki sposób poszukuje Pani/Pan informacji chcąc załatwić sprawę*. Podano liczbę (N) oraz odsetek (%) respondentów, którzy wskazali dane źródło informacji (Pytanie wielokrotnego wyboru, wyniki nie sumują się do 100%. W nawiasach przy rodzaju załatwianej sprawy podano liczbę respondentów).

Rodzaj załatwianej sprawy		Strona www (intern etowa) miasta	Strona www (intern etowa) danej instytu cji	Profil urzędu w media ch społec zności owych	Media krajowe, ogóln opolskie (prasa, radio, TV)	Profil danej instytu cji w media ch społec zności owych Faceb ooku	Dedyk owana aplika cja na telefo nie lub komp uterze	Osobi sta wizyta w urzędz ie	Wizyt a w instytu cji odpow iedzial nej za dany temat	Konta kt telefo niczny z urzędem/ instytu cją	Media lokalne (prasa, radio, TV)	Wysz ukiwa rka intern etowa, np. Googl e	Znajo mi, rodzin a	Ogóln odostę pne przew odniki / instru kcje / broszu ra / ulotka	Youtu be.co m i inne media noweg o typu	Nie załatw iałem takiej sprawy dotąd lub mniej dotycz y
rekrutacja dziecka do przedszkola (N=327=100%)	N %	226 69%	223 68%	31 9%	12 4%	53 16%	29 9%	29 9%	65 20%	93 28%	17 5%	134 41%	102 31%	28 9%	3 1%	200 -
wniosek o mieszkanie komunalne (N=193=100%)	N %	154 80%	97 50%	11 6%	9 5%	9 5%	5 3%	65 34%	42 22%	59 31%	11 6%	51 26%	32 17%	10 5%	4 2%	334 -
wyrobienie dowodu osobistego (N=509=100%)	N %	395 78%	194 38%	15 3%	4 1%	7 1%	24 5%	145 28%	40 8%	82 16%	3 1%	102 20%	22 4%	15 3%	5 1%	18 -
rejestracja pojazdu (N=460=100%)	N %	335 73%	211 46%	11 2%	3 1%	12 3%	14 3%	129 28%	61 13%	66 14%	2 0%	86 19%	26 6%	7 2%	5 1%	67 -
pobranie aktu urodzenia / zgonu (N=442=100%)	N %	303 69%	180 41%	9 2%	4 1%	7 2%	8 2%	138 31%	47 11%	75 17%	2 0%	74 17%	30 7%	8 2%	6 1%	85 -
zgłoszenie uszkodzenia jezdni/chodnika (N=365=100%)	N %	185 51%	146 40%	31 8%	5 1%	27 7%	67 18%	20 5%	18 5%	115 32%	12 3%	59 16%	11 3%	4 1%	5 1%	162 -
wydanie decyzji o udzieleniu pozwolenia na budowę (N=243=100%)	N %	160 66%	114 47%	10 4%	7 3%	7 3%	4 2%	86 35%	0 0%	58 24%	2 1%	49 20%	16 7%	5 2%	2 1%	284 -
dotacja na likwidację ogrzewania węglowego (N=161=100%)	N %	121 75%	70 43%	12 7%	11 7%	10 6%	4 2%	32 20%	23 14%	43 27%	6 4%	43 27%	14 9%	8 5%	3 2%	366 -
wpis do CEIDG (N=284=100%)	N %	149 52%	161 57%	9 3%	7 2%	9 3%	8 3%	75 26%	33 12%	41 14%	2 1%	66 23%	20 7%	7 2%	7 2%	243 -
zapisanie dziecka do żłobka lub klubu dziecięcego (N=237=100%)	N %	146 62%	169 71%	12 5%	3 1%	27 11%	13 5%	17 7%	46 19%	45 19%	6 3%	66 28%	48 20%	11 5%	2 1%	290 -

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 41. W jaki sposób najczęściej kontaktuje się Pani/Pan z Urzędem?

Rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	
poczta tradycyjna - list, pismo	50,3%	27,7%	12,0%	5,5%	4,6%	100%
	265	146	63	29	24	n=527
poczta elektroniczna - wiadomość e-mail	12,5%	16,7%	20,3%	21,4%	29,0%	100%
	66	88	107	113	153	n=527
komunikatory społecznościowe, np. Facebook, Messenger	75,1%	9,7%	9,1%	3,8%	2,3%	100%
	396	51	48	20	12	n=527
za pośrednictwem specjalnej linii telefonicznej – centrum kontaktu	30,4%	18,2%	21,8%	16,9%	12,7%	100%
	160	96	115	89	67	n=527
osobiście, bezpośrednio w urzędzie	11,4%	24,1%	24,1%	20,7%	19,7%	100%
	60	127	127	109	104	n=527
osobiście po wcześniejszym umówieniu	11,0%	18,6%	22,4%	23,5%	24,5%	100%
	58	98	118	124	129	n=527
podczas spotkań ogólnych, np. dni otwarte czy spotkania władz z mieszkańcami	74,8%	16,3%	4,9%	3,0%	0,9%	100%
	394	86	26	16	5	n=527
telefonicznie – w tradycyjnej formie	22,0%	16,3%	23,5%	18,0%	20,1%	100%
	116	86	124	95	106	n=527
inne	80,5%	6,1%	6,3%	3,4%	3,6%	100%
	424	32	33	18	19	n=526

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie *Z jakiego źródła informacji dowiedział(a) się Pan(i) o kampanii informacyjnej, społecznej na rzecz ochrony środowiska na terenie swojego miasta?*

wyszczególnienie	liczba odpowiedzi	% z liczby odpowiedzi
Strona www (internetowa) miasta	159	24,1%
Media lokalne (prasa, radio, TV)	129	19,5%
Profil urzędu w mediach społecznościowych	79	12,0%
Znajomi, rodzina	66	10,0%
Ogólnodostępne przewodniki / instrukcje / broszura / ulotka	66	10,0%
Media krajowe, ogólnopolskie (prasa, radio, TV)	44	6,7%
Wyszukiwarka internetowa, np. Google	40	6,1%
Strona www (internetowa) danej instytucji	39	5,9%
Dedykowana aplikacja na telefonie lub komputerze	13	2,0%
Youtube.com i inne media nowego typu	13	2,0%
Osobista wizyta w urzędzie	6	0,9%
Wizyta w instytucji odpowiedzialnej	4	0,6%
Kontakt telefoniczny z urzędem/instytucją	2	0,3%

N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 43. Znajomość form współzrządzenia wśród mieszkańców Gdańska oraz uczestnictwo deklarowane

Wyszczególnienie	Brałem udział		Nie słyszałem		Słyszałem, ale nie brałem udziału	
	n	%	n	%	n	%
Konsultacje społeczne, np. w sprawie przebiegu trasy tramwajowej czy lokalizacji składowiska śmieci	67	12,7%	171	32,4%	289	54,8%
Aktywność na forach dyskusyjne na jakiś konkretny temat, o jakimś problemie	137	26,0%	169	32,1%	221	41,9%
Udział w referendum lokalnym	117	22,2%	263	49,9%	147	27,9%
Głosowanie na projekty w budżecie obywatelskim	455	86,3%	16	3,0%	56	10,6%
Udział w badaniu ankietowym, np. satysfakcji z usług urzędu czy życia w mieście	321	60,9%	134	25,4%	72	13,7%
Udział w zespołach doradczych powoływanych przez urząd	40	7,6%	321	60,9%	166	31,5%
Udział w panelu obywatelskim	46	8,7%	258	49,0%	223	42,3%
Powołanie lub udział w zespole dialogu obywatelskiego	24	4,6%	332	63,0%	171	32,4%
Udział w spotkaniach informacyjnych np. władz samorządowych z mieszkańcami	108	20,5%	156	29,6%	263	49,9%
Przygotowanie lub podpisanie pod inicjatywą uchwałodawczą w mieście, np. o zwolnieniu z odpłatności za przejazdy komunikacją miejską	45	8,5%	298	56,5%	184	34,9%
Udział w konsultacjach na temat planu zagospodarowania przestrzeni lub powstania jakieś inwestycji	98	18,6%	183	34,7%	246	46,7%
Działalność Rad Dzielnic/Osiedli	117	22,2%	90	17,1%	320	60,7%

N=527

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 44. Kierunki działań komunikacyjnych jednostek samorządu terytorialnego (*Swoje działania komunikacyjno-promocyjne jako JST kierujecie Państwo do*)

grupy adresatów	odpowiedzi respondentów					
	1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	łącznie
mieszkańców jako całości zbiorowości	0,0%	0,0%	3,2%	11,6%	85,3%	100%
	0	0	3	11	81	n=95
radnych swojej jednostki samorządu terytorialnego	0,0%	5,3%	16,8%	28,4%	49,5%	100%
	0	5	16	27	47	n=95
polityków krajowych	6,3%	36,8%	33,7%	18,9%	4,2%	100%
	6	35	32	18	4	n=95
turystów	1,1%	9,5%	27,4%	30,5%	31,6%	100%
	1	9	26	29	30	n=95
inwestorów zewnętrznych	2,1%	21,1%	29,5%	31,6%	15,8%	100%
	2	20	28	30	15	n=95
miejscowych przedsiębiorców	1,1%	10,5%	27,4%	40,0%	21,1%	100%
	1	10	26	38	20	n=95
przedstawicieli kościół/kościół	8,4%	20,0%	35,8%	29,5%	6,3%	100%
	8	19	34	28	6	n=95
konkretnych grupy społecznych, np. nauczyciele, osoby samotne, seniorzy	0,0%	9,5%	28,4%	43,2%	18,9%	100%
	0	9	27	41	18	n=95
pracowników jednostek podległych urzędowi	2,1%	5,3%	16,8%	48,4%	27,4%	100%
	2	5	16	46	26	n=95
pracowników urzędu/ urzędników	1,1%	5,3%	15,8%	38,9%	38,9%	100%
	1	5	15	37	37	n=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 45. Działania marketingowe jednostek samorządu terytorialnego (JST realizuje działania marketingowe polegające na)

rodzaj działania	odpowiedzi respondentów					łącznie
	1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	
informowaniu o bieżących działaniach samorządu	0,0%	0,0%	4,2%	18,9%	76,8%	100%
	0	0	4	18	73	n=95
budowaniu wizerunku turystycznego	1,1%	12,6%	15,8%	41,1%	29,5%	100%
	1	12	15	39	28	n=95
akwizycji inwestorów	1,1%	25,3%	36,8%	28,4%	8,4%	100%
	1	24	35	27	8	n=95
promocji miejsca poprzez organizację wydarzeń wewnętrznych i zewnętrznych	1,1%	2,1%	13,7%	30,5%	52,6%	100%
	1	2	13	29	50	n=95
odpowiadaniu na zapytania mediów i instytucji	0,0%	4,2%	17,9%	35,8%	42,1%	100%
	0	4	17	34	40	n=95
podejmowaniu dialogu z różnymi grupami interesariuszy – zbieranie pomysłów, sugestii czy wskazówek	1,1%	13,7%	31,6%	31,6%	22,1%	100%
	1	13	30	30	21	n=95
podejmowaniu działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych	1,1%	10,5%	20,0%	41,1%	27,4%	100%
	1	10	19	39	26	n=95
realizowaniu akcji społecznych, np. ekologicznych	1,1%	6,3%	21,1%	42,1%	29,5%	100%
	1	6	20	40	28	n=95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 46. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników urzędu (Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników Urzędu?)

Kanał komunikacji		odpowiedzi respondentów					
		1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	łącznie
Newsletter	N	49	17	9	6	14	N=95
	%	51,6%	17,9%	9,5%	6,3%	14,7%	100%
Intranet z bieżącymi informacjami	N	29	11	10	17	28	N=95
	%	30,5%	11,6%	10,5%	17,9%	29,5%	100%
Spotkania informacyjne	N	5	15	26	23	26	N=95
	%	5,3%	15,8%	27,4%	24,2%	27,4%	100%
Broszury informacyjne	N	41	28	14	4	8	N=95
	%	43,2%	29,5%	14,7%	4,2%	8,4%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 47. Wykorzystywanie kanałów komunikacji do informowania pracowników jednostek organizacyjnych i spółek (Jak często realizowane są w Państwa JST działania informacyjne skierowane do pracowników jednostek organizacyjnych/spółek/zakładów budżetowych?)

Kanał komunikacji		odpowiedzi respondentów					
		1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	łącznie
Newsletter	N	54	17	7	5	11	N=94
	%	57,4%	18,1%	7,4%	5,3%	11,7%	100%
Intranet z bieżącymi informacjami	N	40	12	12	14	16	N=94
	%	42,6%	12,8%	12,8%	14,9%	17,0%	100%
Spotkania informacyjne	N	5	17	25	25	22	N=94
	%	5,3%	18,1%	26,6%	26,6%	23,4%	100%
Broszury informacyjne	N	41	28	13	5	7	N=94
	%	43,6%	29,8%	13,8%	5,3%	7,4%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 48. Zakres strategii/planu działań komunikacyjno-promocyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego (Opracowując strategię/plan działań komunikacyjno-promocyjnych uwzględniając Państwo w zakresie)

Zakres strategii komunikacyjno-promocyjnej		odpowiedzi respondentów					
		1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często	łącznie
Całość działań komunikacyjnych w urzędzie	N	0	1	2	7	11	N=21
Działania marketingowe w całym mieście, tj. również w jednostkach podległych	N	1	1	4	5	10	N=21
Działania komunikacyjne w urzędzie, jednostkach podległych oraz podmiotach zewnętrznych postrzeganych jako Państwa JST	N	1	3	3	6	8	N=21

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 49. Przyjęcie strategii/planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez organ samorządu (Czy jest to dokument oficjalnie przyjęty do stosowania przez właściwy organ samorządu?)

	odpowiedzi respondentów			
	tak	nie	nie wiem	Łącznie
N	10	7	3	N=20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 50. Sposób przyjęcia strategii/planu działań komunikacyjno-promocyjnych przez organ samorządu (Strategia promocji została przyjęta poprzez podjęcie: uchwały/zarządzenia/nieformalnie)

	odpowiedzi respondentów			
	Uchwała	Zarządzenie	Nieformalnie	Łącznie
N	4	2	4	N=10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 51. Sposób powstania strategii komunikacji marketingowej (Strategia komunikacji marketingowej powstawała: w wyniku pracy komórki ds. promocji/ przez zlecenie jej stworzenia zewnętrznej firmie/ w wyniku pracy zespołu interdyscyplinarnego/ komórki ds. promocji, zlecenie zewnętrzne oraz zespół interdyscyplinarny/ trudno powiedzieć)

odpowiedzi respondentów						
	W wyniku pracy komórki ds. promocji	Przez zlecenie jej stworzenia zewnętrznej firmie	W wyniku pracy zespołu interdyscyplinarnego	Komórka ds. promocji, zlecenie zewnętrzne oraz zespół interdyscyplinarny	Trudno powiedzieć	łącznie
N	8	4	3	3	2	N=20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 52. Funkcja komunikacji marketingowej w działalności samorządu (Jaką główną funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności Państwa samorządu?)

odpowiedzi respondentów						
	Pełni Rolę wspierającą zarządzanie JST	Ogranicza się do promocji zewnętrznej samorządu	Jest podstawą dla podejmowania decyzji i oceny skutków wizerunkowych	Jako reakcja na negatywne wydarzenia i w odpowiedzi na zapytania	Trudno powiedzieć	łącznie
N	43	22	6	3	20	94
%	45,7%	23,4%	6,4%	3,2%	21,3%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 53. Narzędzia oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych (Które z narzędzi wykorzystywane są do dokonywania oceny skuteczności realizowanych działań marketingowych?)

odpowiedzi respondentów				
	Samodzielna analiza wyników	Badania ankietowe	Wykupowanie monitoringu mediów	Strategiczna Karta Wyników
N	26	17	7	0

N=31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 54. Charakterystyka sposobu pomiarów efektywności działań komunikacyjnych JST (*Pomiar efektów podejmowanych działań komunikacyjnych w Państwie JST*)

rodzaj działania	odpowiedzi respondentów				
	1 - nigdy	2	3	4	5 - bardzo często
realizowany jest systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez wyspecjalizowane służby samorządowe w postaci badań efektywności	13	7	6	2	1
realizowany jest systematycznie dla działań podejmowanych przez Urząd przez zewnętrznych specjalistów w postaci badań efektywności	14	5	7	2	1
realizowany jest w postaci monitoringu mediów wykupowanego przez Urząd	13	2	5	4	5
realizowany jest akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez wyspecjalizowane służby samorządowe	13	6	7	3	0
realizowany jest akcyjnie dla konkretnych przedsięwzięć przez zewnętrznych specjalistów	14	8	6	1	0
dokonywany jest przez pracowników w oparciu o ich wiedzę specjalistyczną na bieżąco	1	2	5	5	16

N=29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Tabela 55. Komórka organizacyjna odpowiedzialna za realizację strategii komunikacji marketingowej samorządu (*Kto odpowiada za realizację strategii komunikacji marketingowej samorządu?*)

	odpowiedzi respondentów			
	pełnomocnik lub samodzielne stanowisko	referat/ wydział/biuro/ departament	wyodrębniona jednostka	Łącznie
N	2	17	1	N=20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego

Kwestionariusz 1: Badanie sondażowe jednostek samorządu terytorialnego w zakresie modelu komunikacji JST z interesariuszami

a) Wzór kwestionariusza



b) Kwestionariusz on-line w wersji do wypełnienia



Kwestionariusz 2: Badanie sondażowe mieszkańców Gdańska w zakresie preferowanych narzędzi komunikacji marketingowej i deklarowanej dojrzałości partycypacyjnej

a) Wzór kwestionariusza



b) Kwestionariusz on-line w wersji do wypełnienia

