

PUBLIC RELATIONS W DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Anna Niedzielska

Politechnika Częstochowska

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu przedstawiono zagadnienie wykorzystania public relations (PR) w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego (JST), przy założeniu, że public relations jest kluczowym narzędziem promocji mix stosowanej w marketingu terytorialnym. Celem rozważań było zaprezentowanie głównych obszarów wykorzystania PR w marketingu terytorialnym, do których zaliczono budowanie pozytywnych relacji JST z otoczeniem, kreowanie jak najlepszego wizerunku JST w opinii jej interesariuszy oraz umiejętne rozwiązywanie problemów związanych z kryzysem.

Słowa kluczowe: public relations, komunikacja marketingowa, jednostki samorządu terytorialnego.

Wstęp

W niniejszym opracowaniu podjęto problem wykorzystania public relations w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego (JST), przyjmując założenie, że public relations jest kluczowym narzędziem promocji mix stosowanej w marketingu terytorialnym. Przedstawione rozważania mają charakter przeglądowy i dotyczą budowania relacji z otoczeniem, kształtowania wizerunku JST i zarządzania sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się.

System komunikacji marketingowej obejmuje szereg działań, zarówno planowanych, jak i spontanicznych, płatnych (komercyjnych), nieodpłatnych lub częściowo płatnych, kierowanych do konkretnych grup docelowych, jak i masowych, o charakterze anonimowym. Specyfika tych działań wymaga zastosowania odmiennych środków i form promocji oraz technik ich realizacji (Szromnik 2007, s. 207). Na komunikację marketingową składają się:

- składowa formalna - promocja mix, czyli zespół działań w obrębie public relations, reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej (promocji osobistej) oraz marketingu bezpośredniego, za pośrednictwem których jednostka terytorialna przekazuje informacje o swej działalności, produktach lub usługach oraz podkreśla walory mieszkalne, turystyczne czy inwestycyjne danego miejsca,
- składowa nieformalna – ogół czynności polegających na nieformalnym komunikowaniu otoczeniu wartości firmy, np. podczas spotkań na gruncie prywatnym, nieformalnych rozmów, zachowań pracowników poza godzinami pracy itp.,

- *corporate identity* (CI) – tożsamość organizacji, opierająca się na standaryzacji wszystkich elementów wizerunku firmy, pozwalającej realizować strategię komunikowania się z otoczeniem i budowania przewagi konkurencyjnej.

Kombinacja działań komplementarnych i substytucyjnych w trzech, wymienionych powyżej obszarach stanowi podstawę polityki komunikacyjnej organizacji.

W przypadku jednostki samorządu terytorialnego komunikacja marketingowa to „zespół środków i głównych instrumentów, za pomocą których komunikuje się ona ze społecznością lokalną, promuje swój wizerunek w skali regionu, kraju, Europy czy świata oraz przekazuje środowisku informacje charakteryzujące jej profil społeczno-ekonomiczny, atuty, atrakcje, osiągnięcia, zamierzenia, uzasadnienia swoich decyzji strategicznych i taktycznych” (Barczak 1999, s. 45).

W innym ujęciu komunikację marketingową należy traktować jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych (Florek 2006, s. 143).

Analiza literatury z zakresu marketingu terytorialnego pozwala przyjąć założenie, iż najistotniejsze znaczenie w promocji JST odgrywają działania z zakresu public relations i reklamy, zaś pozostałe narzędzia promocji mix, tj. promocja sprzedaży, sprzedaż osobista oraz marketing bezpośredni mają mniejszy udział w mieszanke promocyjnej i są stosowane raczej wybiórczo.

**Specyfika public relations jako naj-
istotniejszego narzędzia promocji mix
wykorzystywanej przez JST**

Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem szkół i organizacji zawodowych zajmujących się tematyką public relations, wykształciło się wiele definicji tego pojęcia. W 1923 roku E.L. Bernays określił, że PR to dostarczanie społeczeństwu informacji, perswadowanie skierowane na obustronne zbliżenie postaw i działań, zarówno organizacji jak i jej interesariuszy (Wojcik, *Public relations. Analiza...*, 2001, s. 22). Już w 1948 roku, a więc ponad 20 lat od pojawienia się publikacji E.L. Bernaysa, w Stanach Zjednoczonych będących ojczyzną PR, istniało prawie tysiąc definicji tego terminu.

W. Budzyński określa public relations jako działalność organizacji (przedsiębiorstwa, związku, korporacji, grupy zawodowej, rządu) w zakresie budowania i utrzymywania dobrych i produktywnych stosunków z jej interesariuszami, która ma na celu przystosowanie się organizacji do otoczenia (Budzyński 2000, s. 10).

Według J.J. Lambina public relations to szereg działań służących wytworzeniu pozytywnego wizerunku firmy oraz atmosfery zrozumienia i wzajemnego zaufania pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (Lambin 2001, s. 546, za: Pabian 2008, s. 140).

W innym ujęciu działania z zakresu PR obejmują planowe kształtowanie wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a różnymi grupami odniesienia (np. klientami, innymi przedsiębiorstwami, instytucjami administracji państwowej i publicznej) (Drzazga 2005, s. 256).

Na skutek ewolucji działań public relations oraz możliwości zastosowania ich poza granicami organizacji A. Davis przedstawił szerszą interpretację tego pojęcia, zgodnie z którą public relations to komunikacja z ludźmi, którzy są ważni dla oferenta, w celu zwrócenia ich uwagi i nawiązania współpracy, w sposób, który sprzyja jego interesom (Davis 2007, s. 21).

W oparciu o powyższe definicje można przyjąć, iż public relations to planowe i ciągłe działania mające na celu stworzenie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między jednostką samorządu terytorialnego a zewnętrznymi i wewnętrznymi odbiorcami jej działań marketingowych. PR stosuje się po to, aby kreować, utrwalać i rozszerzać społeczne zaufanie do jednostki.

Ze świadomym prowadzeniem działalności public relations ma się do czynienia, gdy (Wojcik, *Public relations. Analiza...*, 2001, s. 24):

- organizacja wykazuje gotowość do samorozwoju, jest otwarta na uwagi, rady, krytykę oraz posiada umiejętność odnoszenia się do własnego postępowania,
- polityka organizacji ukierunkowana jest nie tylko na własną korzyść, ale również na potrzeby społeczne,
- organizacja zdaje sobie sprawę z faktu, iż współcześnie jej powstępowanie nie jest sprawą tylko i wyłącznie prywatną lecz wymaga odpowiedzialności wobec otoczenia,
- organizacja posiada chęć i zdolność podejmowania konstruktywnego dialogu z publicznością, którego podstawą powinno być rzetelne, szczere i otwarte informowanie o sprawach ważnych dla otoczenia.

Istotnym elementem składowym public relations jest publicity (inaczej „rozgłos”), czyli działalność mająca na celu uzyskanie przychylnych opinii i bezpłatny dostęp do niereklamowych informacji o organizacji w mediach (Klisiński, Widera 2006, s. 75). Różnica między public relations a publicity polega na tym, iż PR to zaplanowany i systematyczny proces, w którym dana organizacja buduje swój wizerunek oraz relacje z bliższym i dalszym otoczeniem (Pilarczyk, Mruk 2006, s. 223). Z kolei publicity to zbiór informacji o danej jednostce terytorialnej oraz proces wywołania rozgłosu, wykonywany nieodpłatnie, którego głównym środkiem przekazu są media (Strzelecki 2008, s. 291).

W odniesieniu do samorządu terytorialnego działania public relations polegają na stworzeniu oraz utrzymaniu dwukierunkowej komunikacji z otoczeniem oraz poinformowaniu o działaniach władz, walorach turystycznych, kulturalnych, gospodarczych gminy, miasta bądź powiatu (Pokrzycka 2006, s. 251). Ten przepływ informacji i bodźców odbywa się zarówno wewnątrz administracji samorządowej (adresat: pracownicy i kadra kierownicza urzędu), jak i w jej środowisku (adresat: mieszkańcy miasta, różne struktury organizacyjne w mieście) (Szymendera, 1996, s. 7, za: Glińska i in., 2009, s. 125).

Działalność w zakresie PR jednostek samorządowych powinna polegać przede wszystkim na utrzymaniu kontaktów z mediami, nadawaniu rozgłosu działalności samorządu, utrzymywaniu dobrych kontaktów z inwestorami, sąsiednimi gminami, uczelniami wyższymi i innymi organizacjami oraz kształtowaniu pozytywnych relacji z mieszkańcami gminy. Dlatego, zgodnie z powyższymi założeniami można uznać, iż główne cele wszystkich działań w tym zakresie to przede wszystkim:

- budowanie pozytywnych relacji JST z otoczeniem,
- kreowanie jak najlepszego wizerunku JST w opinii jej interesariuszy,
- umiejętne rozwiązywanie problemów związanych z kryzysem (tzw. sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się).

Przykłady działań z zakresu public relations w trzech powyższych obszarach zaprezentowano w kolejnych punktach niniejszego opracowania.

Narzędzia public relations służące budowaniu dobrych relacji jednostek samorządowych z otoczeniem

Działania z zakresu public relations wykorzystywane przez JST mają przyczynić się do zaistnienia jak najkorzystniejszych relacji gminy, powiatu, województwa, miasta czy regionu z ich otoczeniem. Odmienne założenia działań będą przygotowane z myślą o mieszkańcach jednostki osadniczej, a inne skierowane będą na zewnątrz, tj. do inwestorów czy turystów. Nadrzędne ustalenia dotyczące wykorzystania public relations i publicity w odniesieniu do różnych segmentów docelowych jednostki samorządowej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Cele wykorzystania public relations w obrębie segmentów docelowych jednostki samorządowej.

Table 1. Objectives of the use of public relations within the local government unit target segments.

główne segmenty sfer marketingu wewnętrznego i zewnętrznego			
	mieszkańcy	inwestorzy	turyści
public relations	tworzenie pozytywnego wizerunku władz oraz przekonanie społeczności lokalnej co do słuszności decyzji administracyjnych oraz ich pozytywnych skutków	tworzenie dobrych relacji z inwestorami, przekonanie ich o dobrych warunkach ekonomicznych do inwestowania	ukazanie turystom walorów turystycznych danej jednostki lokalnej
publicity	popularyzacja tożsamości miasta oraz propagowanie go w lokalnej społeczności	tworzenie opinii o korzystnych warunkach inwestowania	tworzenie wizerunku danego miejsca jako przyjaznego turystom

Źródło: Czornik M. (1998), *Promocja miasta*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice, s. 75.

Zdaniem A. Brodzkiej-Kostrzewskiej, szefowej agencji public relations Pleon, JST powinny stworzyć platformę komunikacji z interesariuszami poprzez tzw. „podawanie im ręki”. Zasady właściwego działania w tym zakresie obejmują m.in. (Brodzka-Kostrzewska 2007):

- cierpliwość w procesie komunikacji (niezrażanie się sytuacjami, w których efekty działań z zakresu PR nie są zauważalne od razu po ich wykorzystaniu),
- ufanie specjalistom z zakresu komunikacji, np. dziennikarzom,
- szukanie wyznaczników wartości miejsca w jego odrębności i wyjątkowości, w myśl zasady: „myśl globalnie, działaj lokalnie”,
- bieżąca i kompleksowa kontrola prowadzonych działań,

- szukanie rozwiązań problemów nawet w sytuacjach wydających się pozornie bez wyjścia,
- działanie w zespole,
- branie odpowiedzialności za własne decyzje i czyny,
- dbanie o aktualność informacji kierowanych do mediów,
- funkcjonowanie w zgodzie z otoczeniem, jego trendami i oczekiwaniami interesariuszy.

Główne narzędzia i działania PR służące tworzeniu jak najkorzystniejszych dla JST relacji z otoczeniem to (Wiśniewski 2000, s. 26):

- *eventy* (imprezy plenerowe, okolicznościowe, konkursy, festyny),
- *co-branding* (łączenie marek służące stworzeniu nowej wartości dla konsumenta; w przypadku działań JST rozumiane najczęściej jako współpraca władz samorządowych z podmiotami gospodarczymi),
- współpraca z mediami, takimi jak przede wszystkim: prasa (działalność rzecznika prasowego, notatki prasowe, wywiady, reportaże, oświadczenia prasowe np. odpowiedź na krytykę), telewizja (reportaże na temat rozwoju JST, filmy wideo), radio (reportaże, audycje, rozmowy z ekspertami),
- publikacje wydawane przez urzędy gminne i miejskie (np. biuletyny, foldery, albumy),
- materiały audiowizualne (filmy, płyty CD o mieście),
- uczestnictwo w imprezach wystawienniczych i targach,
- sponsoring i mecenat - patronat władz samorządowych nad wydarzeniami kulturalnymi, sportowymi, artystycznymi, lokalnymi festiwalami itp.; działania sponsorskie budują stosunki z lokalną społecznością biznesową, z innymi partnerskimi organizacjami, promują region i umożliwiają przeprowadzenie inicjatywom społecznym (Bąk 2006, s. 109-110),
- lobbying – wywieranie wpływu na decyzje podejmowane przez organy władzy publicznej, np. poprzez istnienie ośrodków promocji jednostki terytorialnej poza granicami regionu, których prowadzenie jest nieodzownym elementem promocji, zwłaszcza dla dużych i silnych regionów (Florek 2006, s. 155),
- organizacja spotkań ze środowiskami opinio-twórczymi,
- seminaria, sympozja np. o tematyce rozwoju regionu,
- współpraca z miejscowościami partnerskimi,
- wprowadzanie działań mających na celu wspieranie lokalnej przedsiębiorczości,
- tworzenie biur skarg i zażaleń obywatelskich,

- korespondencja władz samorządowych z otoczeniem (np. gratulacje, życzenia okolicznościowe, listy kondolencyjne itp.),
- tworzenie systemu wizualnej identyfikacji jednostki terytorialnej (np. w mieście: logo, herb, zestaw kolorów, uniformy pracowników służb miejskich, druki okolicznościowe, bilety komunikacji miejskiej, drogowskazy, oznakowanie ulic itp.),

Najbardziej zauważalne w praktyce JST działania z zakresu public relations to wydarzenia (z j. ang. *eventy*) angażujące dużą liczbę mieszkańców bądź turystów oraz m.in. sponsorów, czyli różnego rodzaju imprezy plenerowe i okolicznościowe organizowane przez władze samorządowe i często transmitowane przez media. Dobry przykład tego typu działań stanowi szereg imprez związanych z obchodami 750-lecia miasta Krakowa, które nagłośniono w mediach z hasłem przewodnim: „Kraków świętuje, ciężko wrócić do siebie”. W Szczecinie podobnym wydarzeniem medialnym stał się finał zlotów żeglarskich, który jest największą w Polsce imprezą żeglarską (Malicka, Rybak 2008, s. 8-9).

Inne przykłady wydarzeń o ogólnopolskim rozgłosie ściśle związane z miastem to: Festiwal Polskiej Piosenki w Opolu, Festiwal Piosenki w Sopocie, Przegląd Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni, Piknik Country w Mrągowie, Festiwal Kabaretu w Koszalinie, Przegląd Piosenki Aktorskiej we Wrocławiu, Wakacyjny Festiwal Gwiazd w Międzyzdrojach, Festiwal Cimerimage w Łodzi itd. (Florek 2006, s. 157).

Jeżeli dana JST nie ma środków finansowych na organizację dużych, spektakularnych imprez, warto zainwestować w tzw. *hallmark eventy* – wydarzenia specyficzne tylko dla danego miejsca, nierozzerwalnie z nim związane i często automatycznie z nim utożsamiane (Proszowska-Sala, Florek 2010, s. 215). Przykłady takich corocznych działań z regionu Częstochowy i okolic to np.

- Dzień Samorządu Terytorialnego (Gmina Częstochowa),
- Międzynarodowy Festiwal Muzyki Sakralnej „*Gaude Mater*” (Miasto Częstochowa),
- Jurajskie Lato Filmowe w Złotym Potoku (Gmina Janów),
- „Święto Pstrąga” w Złotym Potoku (Gmina Janów).

Podstawową funkcją wydarzeń jest funkcja ekonomiczna, czyli ich zdolność do przyciągania turystów i wynikających stąd korzyści finansowych dla budżetu i podmiotów gospodarczych świadczących różnorodne usługi towarzyszące wydarzeniu głównemu, m.in. gastronomiczne, noclegowe itd. Ponadto wydarzenia mogą wspomagać tworzenie oraz zmieniać lub wzmacniać markę danego miejsca docelowego (Davidson, Rogers 2006, s. 19-28, za: Żabińska 2008, s. 503). O wadze danego wydarzenia marketingowego nie decydują jednak tylko jego aspekty formalne czy treść. Kluczowym elementem

jest zawsze spójność z ogólną strategią pozycjonowania danej JST i kreowania jej wizerunku. Wydarzenia o charakterze marketingowym powinny być miejscem spotkań, w których warto uczestniczyć oraz miejscem kontaktu z samą JST, której walory można poznać lepiej dzięki udziałowi w interesującym, związanym z nią przedsięwzięciu (Domański 2006, s. 131-132).

W ramach wydarzeń specjalnych dużego znaczenia nabiera także *co-branding*, rozumiany najczęściej jako współpraca firm komercyjnych z władzami JST. Przykładem takich działań są np. koncerty Radia Zet zorganizowane w 2010 roku wspólnie z władzami miast: Łódź i Zielona Góra, w ramach akcji: „Lato z Radiem Zet”. Kooperacja organizatorów imprezy polegała m.in. na sprzedaży biletów w biurach promocji miast współorganizujących koncerty. Innym przykładem zastosowania *co-brandingu* w praktyce był transmitowany w 2010 roku przez program 2 TVP wieczór kabaretowy pod hasłem „Lubuskie, warte Zachodu”, zorganizowany przez władze województwa lubuskiego i Telewizję Polską S.A. W przerwach między występami kabaretowymi prezentowano wypowiedzi znanych osób pochodzących z tego województwa, np. znanej aktorki Joanny Brodzik, zachęcające do odwiedzenia tej części Polski.

Jedną z najczęściej wykorzystywanych przez JST form PR jest współpraca z mediami. Tego rodzaju kontakty znacznie ułatwiają dotarcie do szerszego kręgu potencjalnych odbiorców. Ponadto lokalna telewizja, radio lub prasa postrzegane są jako wiarygodne źródła informacji, ponieważ samodzielnie decydują, jaka treść i charakter przekazu zostanie ostatecznie podana do wiadomości publicznej.

W ramach współpracy z mediami przedstawiciele władz samorządowych powinni pamiętać o tym, aby zawsze ułatwiać pracę dziennikarzowi, tzn. dostarczać mu informacji w odpowiednim czasie oraz formie, wyznaczać osoby upoważnione do kontaktów z dziennikarzami, unikać zwrotów typu: „bez komentarza” czy „proszę tego nie publikować”, precyzyjnie przekazywać informacje i działać systematycznie. Ponadto władze JST muszą zdawać sobie sprawę z tego, iż media zainteresują się tylko takimi wydarzeniami, które wywierają istotny wpływ na społeczeństwo, są niecodzienne czy związane ze znanymi osobistościami (Walarowska 2009).

Popularnym środkiem oddziaływania na otoczenie jest także działalność publikacyjna gminy. Zalicza się do niej publikowanie obwieszczeń, komunikatów oraz druków o charakterze promocyjnym. Przykładem tego typu aktywności promocyjnej jest wydawanie oficjalnego informatora o gminie, który poza raportowaniem o aktualnych inicjatywach urzędu powinien zawierać ważne adresy, numery telefonów oraz wykaz osób na stanowiskach kierowniczych w urzędzie gminy lub miasta (Knecht 2006, s. 83). Materiały tego rodzaju, uzupełniane o filmy i płyty CD, powinny mieć

jednolitą kolorystykę, typologię czcionki i wspólne hasło przewodnie.

Kolejnym, często stosowanym przez samorządy, narzędziem PR jest organizowanie, współorganizowanie bądź uczestnictwo w różnego rodzaju targach lub wystawach. Udział w takich przedsięwzięciach podkreśla przede wszystkim aktywność oraz otwartość władz gminy, co przekłada się na umacnianie pozytywnego wizerunku jednostki (Knecht 2006, s. 138).

Kolejna często stosowana forma działań z zakresu PR, tj. sponsoring daje możliwość przekazywania środków pieniężnych lub materialnych na niezależne działania. Sponsoring przyczynia się do zwiększenia powszechnej znajomości jednostki, a więc powstawania jej silnej marki. JST praktykująca sponsoring bardzo szybko staje się rozpoznawalna przez odbiorców zewnętrznych, wzrasta jej atrakcyjność i prestiż (Henslowe 2005, s. 93).

Z kolei lobbying definiowany jako wpływanie na postawy szeroko rozumianej władzy polega najczęściej na pośredniczeniu pomiędzy grupami nacisku a decydentami, formułowaniu ich interesów oraz wpływaniu na decyzje na szczeblu państwa (Tarczydło 2005, s. 75).

Główne funkcje lobbyingu to stwarzanie płaszczyzny dla kontaktów pomiędzy organizacjami, społeczeństwem a władzami samorządowymi przez usprawnienie komunikacji między nimi oraz wciąganie ludzi w procesy decyzyjne, a tym samym wspieranie demokracji oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorców w życie polityczne związane z lokalnymi problemami branżowymi (Saitel 2003, s. 448).

Niezależnie od tego jaką formę przyjmą działania z zakresu PR władz samorządowych oraz innych osób i organizacji związanych z określoną JST, powinny być prowadzone zgodnie ze standardami nowoczesnego państwa, powinna je cechować otwartość, uczciwość i profesjonalizm. System komunikacji w urzędach musi być wspomagany danymi z badań opinii publicznej oraz opracowań strategii PR, co w dużym stopniu wpływa na poprawę wizerunku administracji i usprawnienie przepływu informacji.

Działania z zakresu public relations na rzecz budowania pozytywnego wizerunku JST

Aktywność z zakresu PR służy także kreowaniu korzystnego wizerunku JST. Działania tego rodzaju polegają na tworzeniu wewnętrznego wizerunku (wśród mieszkańców) oraz wizerunku na zewnątrz, tj. dla potencjalnych nabywców produktów danego miejsca. Działania wewnętrzne mogą polegać na tworzeniu korzystnego obrazu działalności JST, przedstawieniu zamierzeń jej władz oraz przekonaniu różnych grup odbiorców o ich słuszności i pozytywnych skutkach. Z kolei działania zewnętrzne PR mają zazwyczaj na celu wytworzenie korzystnych warunków współpracy

z nabywcami oferty danego miejsca oraz informowanie ich o przychylności lokalnych władz (Janhard 1996, s. 61).

Punktem wyjścia do stworzenia wizerunku danej JST jest jej tożsamość, tj. suma cech, które ją identyfikują i wyróżniają na tle innych. Jest to zbiór elementów charakterystycznych, wyrażających się wszystkimi działaniami prowadzonymi przez samorząd na danym terenie (Łuczak 2001, s. 48). Prowadzą one do powstania swoistej osobowości regionalnej, co przekłada się na wyodrębnienie zbioru atrybutów JST, przez pryzmat których jednostka chce być postrzegana i które tworzą określony kontekst dla procesu komunikowania się władz samorządowych z otoczeniem (Stanowicka – Traczyk 2007, s. 17).

Na tożsamość JST wpływają ich marki. Budowanie marki (tzw. *branding*) jest bowiem priorytetem w strategii rozwoju gminy, powiatu czy województwa. Oprócz cech fizycznych, takich jak nazwa czy symbol, marka odnosi się również do bardziej abstrakcyjnych wartości. Jest komunikatem informującym o rzeczywistych cechach organizacji stanowiących korzyść dla odbiorcy. Strategia marki pozwala określić cechy danej jednostki terytorialnej, które należy promować jako podstawowe, aby odnieść sukces rynkowy. O sile marki JST stanowi m.in. jej pozycja konkurencyjna w regionie, kapitał kulturalny, umiejętność pozyskiwania funduszy, zainteresowanie turystów i inwestorów, warunki mieszkaniowe oraz zaplecze edukacyjne (Pasieczny 2006, s. 79).

Według S. Anholta „branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie” (Anholt 2006, s. 1). Odnosząc tę myśl do gmin, miast czy regionów można przyjąć, iż w każdej jednostce terytorialnej można znaleźć coś wyjątkowego, co warto wyeksponować w przekazach promocyjnych i nagłaśniać w ramach działań z zakresu publicity, np. organizując związane z danym walorem wydarzenie. Fundamentem takiego sposobu myślenia i działania staje się tzw. „*umbrella message*”, czyli hasło przewodnie, promujące określone miejsce, np. dla Wrocławia – miasta otwartego na nowe technologie i inwestorów, bogatego w obiekty kultury i sztuki, ale także ośrodka akademickiego z dużą liczbą studentów, takim sloganem stało się hasło: „Wrocław – miasto spotkań”.

Następstwem odpowiednio ukształtowanej tożsamości JST staje się jej wizerunek realnie funkcjonujący w świadomości interesariuszy. Wizerunek (*image*) w literaturze naukowej definiowany jest na wiele różnych sposobów, które odnoszą się do większości aspektów funkcjonowania konkretnej osoby lub organizacji w jej otoczeniu. „Wizerunek to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach”

(Wojcik, *Public Relations od A...*, 1998, s. 44). Można przyjąć, że wizerunek jest sumą tego wszystkiego, co otoczenie wie o danym podmiocie, w co wierzy i co sobie wyobraża (Łuczak 2000, s. 48).

Pomimo, że działania prowadzące do stworzenia pożądanego wizerunku są trudne oraz wymagają pewnych nakładów finansowych i umiejętności, to okazuje się, że są niezbędne. Pozwalają zwrócić uwagę odbiorców na konkretną instytucję, jej kulturę organizacyjną, starania oraz sukcesy. Strategię wizerunku gminy można wykorzystać przy pozyskiwaniu nowych inwestorów i turystów oraz ubieganiu się o środki z budżetu państwa lub Unii Europejskiej. Potrzeba kształtowania wizerunku jednostek samorządu terytorialnego wynika z faktu, że poprzez transformacje społeczno – polityczne stały się one uczestnikami gospodarki rynkowej. Podobnie jak dla firm rywalizujących z konkurencją, tak i dla JST dobry wizerunek jest warunkiem powodzenia w działaniach na rzecz rozwoju (Wojciechowski, 1997, s. 23).

Wszystkie elementy wpływające na wizerunek jednostki są fundamentem poprawnie działającego samorządu, ponieważ bezpośrednio przekładają się na poziom zadowolenia mieszkańców. Czynnikiem, który w najwyższym stopniu wpływa na *image* danego miejsca jest dobra praca władz samorządowych oraz działania posiadające akceptację odbiorców (Knecht 2006, s. 13).

Aby strategia rozwoju JST była jak najskuteczniejsza, należy zachować spójność wizerunku jednostki kreowanego do wewnątrz i na zewnątrz (Maćkowska 2005, s. 199).

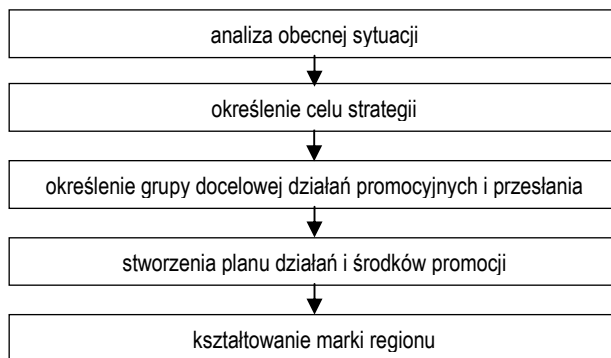
Etapy skutecznego kształtowania wizerunku to zaplanowana i rozpoczęta jak najwcześniej komunikacja z otoczeniem oraz czytelne przekazy informacji skierowane do konkretnych grup odbiorców. Aby utrzymać pozytywny wizerunek, działania gminy powinny być przemyślane, wiarygodne i zdecydowane. Należy również pamiętać, że po każdej akcji, kampanii czy zrealizowanym projekcie trzeba dać odbiorcom szansę i czas na reakcję oraz uwzględnić ich uwagi (Knecht 2006, s. 12). Etapy kreowania wizerunku organizacji przedstawia rysunek 1.

Wizerunek JST na zewnątrz może być kreowany m.in. poprzez (Bigoszewski 1999, s. 10, za: Augustyn 2003, s. 235-236):

- stworzenie własnego systemu identyfikacji organizacji (logo, kolorystyka, slogan itp.),
- certyfikaty ISO bądź inne, uznawane na całym świecie mierniki jakości,
- aktywny udział w działalności krajowych i zagranicznych organizacji samorządowych,
- podawanie do wiadomości publicznej informacji o strategii rozwoju JST, polityce władz samorządowych, planach zagospodarowania przestrzennego, przewidywanych inwestycjach lokalnych, przyznanych dotacjach ze środków unijnych, strukturze budżetu, kampaniach

promocyjnych, akcjach na rzecz społeczności lokalnych itp.,

- informacje o nagrodach i wyróżnieniach¹⁴ oraz *rating*, czyli poddawanie się ocenie prowadzonej przez wyspecjalizowane agencje, której celem jest stworzenie list rankingowych w określonych kategoriach życia gospodarczego.



Rysunek 1. Etapy kreowania wizerunku organizacji.

Picture 1. Steps to create the image of the organization.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Knecht Z. (2006), *Public Relations w administracji publicznej*. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s. 14.

Do zestawień służących do oceny pozycji konkurencyjnej JST w określonych kategoriach, podawanych do wiadomości publicznej należą m.in. (Knapik 2009, s. 174)¹⁵:

¹⁴ Por. np. http://www.archiwum.bip.piaseczno.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=183&Itemid=300 (dostęp 05.01.2011); <http://www.polkowice.pl/strona/39/Sukcesy%20gminy%20Polkowice> (dostęp 05.01.2011) czy <http://www.sochaczew.pl/beta/index.php?pokaz=kontent&iDkontent=24&MediumID=&sub=3> (dostęp 05.01.2011).

¹⁵ Por. Ranking Europejska Gmina - Europejskie Miasto 2010, na: http://www.gazetaprawna.pl/serwis/samorząd/ranking_gmin_2010 (dostęp 07.01.2011); *Złota Setka Samorządów - dziewięć miejsc dla Gminy Zielonki*, na: http://zielonki.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=795&Itemid=384 (dostęp 04.01.2011); *Ranking Rzeczpospolitej Samorządy 2010: Krasnystaw w czołówce*, na: <http://www.dziennikwschodni.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100722/CHELM/381676978> (dostęp 05.01.2011); <http://gmina.fairplay.pl/> (dostęp 03.01.2011); *Ranking Gmin i Powiatów w 2010 roku*, na: <http://www.zpp.pl/index.php?path=main/glowna/ranking> (dostęp 05.01.2011); *Ranking miast 2010: Newsweek przedstawia ranking miast*, na: <http://www.students.pl/wokol-studiow/kultura/details/41756/Ranking-miast-2010-Newsweek-przedstawia-ranking-miast> (dostęp 03.01.2011); http://www.przekroj.pl/pub/files/tabele/rankingmiast_2010.pdf (dostęp 03.01.2011), A. Fandrejewska, *Śląsk najbardziej atrakcyjny dla inwestorów*, na: <http://www.rp.pl/artykul/163965,406812-Slask-najbardziej-atrakcyjny-dla-inwestorow.html> (dostęp 08.01.2011).

- organizowany przez „Dziennik Gazeta Prawna” ranking Europejska Gmina - Europejskie Miasto, w którym wyróżnia się samorządy osiągające największe sukcesy w pozyskiwaniu środków unijnych, biorąc pod uwagę wszystkie programy pomocowe, których beneficjentami są zarówno władze samorządowe, jak i przedsiębiorstwa, rolnicy i organizacje społeczne; dane niezbędne do stworzenia rankingu pochodzą z dokumentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Agencji Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa; w 2010 roku na czele tego zestawienia znalazła się miejscowość Krzeszowice w powiecie krakowskim, zaś w latach 2008 i 2009 - Szklarska Poręba,
- ranking „Rzeczpospolitej” pod nazwą „Złota Setka Samorządów”, w którym ocenia się duże miasta, gminy miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie w dwóch etapach; w pierwszym z nich sprawdza się finanse i inwestycje, zaś w drugim koncentruje na edukacji, rozwoju gminy i jakości zarządzania; w rankingu nagradzane są te samorządy, które najlepiej dbają o rozwój i podniesienie jakości życia mieszkańców, zgodnie z regułami odpowiedzialności i bezpieczeństwa finansowego; punkty przyznawane są też za pozyskanie funduszy z Unii Europejskiej, ale także za współpracę z lokalnymi organizacjami samorządowymi, za poziom edukacji, nakłady na gospodarkę mieszkaniową, poprawność wydawania decyzji administracyjnych i przygotowanie budżetu; w 2010 w kategorii dużych miast pierwsze miejsce zajęła Poznań, wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich liderem był Kórnik z województwa wielkopolskiego, zaś najlepiej zarządzaną gminą wiejską okazała się gmina Zabierzów koło Krakowa,
- Ogólnopolski Konkurs i Program Certyfikacyjny „Gmina Fair Play” – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji, afiliowany przy Krajowej Izbie Gospodarczej, w którym gminy rywalizują o tytuł i certyfikat „Gmina Fair Play”; ideą konkursu jest wyłonienie, nagrodzenie a następnie wsparcie samorządów w pełni zaangażowanych w tworzenie jak najlepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz aktywnych w przyciąganiu nowych inwestorów; gminy nagradzane są w sześciu kategoriach: gminy wiejskie agro, małe wiejskie wielofunkcyjne, miasteczka i małe miasta, średnie miasta, duże miasta oraz gminy turystyczne; w 2010 wyróżniono w tym konkursie 11 gmin: w kategorii gmin wiejskich agro - Gminę Tryńcza (woj. podkarpackie), w kategorii gmin wiejskich wielofunkcyjnych - Gminę Kleszczów (woj. łódzkie), Gminę Kobierzycę (woj. dolnośląskie), Gminę Lesznowola (woj. mazowieckie) oraz Gminę Świdnica (woj.

lubuskie), wśród miasteczek i małych miast - Gminę Babimost (woj. lubuskie), Gminę Mszczonów (woj. mazowieckie), Gminę Ośno Lubuskie (woj. lubuskie) oraz Gminę Polkowice (woj. dolnośląskie), w kategorii średnich miast - Gminę Miasto Ostrów Wielkopolski (woj. wielkopolskie), zaś wśród dużych miast - Miasto Rzeszów (woj. podkarpackie),

- niekomercyjny, bo oparty na zasadzie bezpłatnego i dobrowolnego uczestnictwa wszystkich samorządów szczebla gminnego i powiatowego w całym kraju ranking gmin Związku Powiatów Polskich, prowadzony w podziale na cztery kategorie JST: powiaty, miasta na prawach powiatu, gminy miejskie i miejsko - wiejskie oraz gminy wiejskie; miejsce w czołówce tego zestawienia mobilizuje lokalne samorządy do skutecznego działania, wysoka pozycja w rankingu przekłada się bowiem na wzrost liczby turystów i inwestorów; w 2010 najlepiej ocenionym powiatem był Powiat Mławski, miastem na prawach powiatu Nowy Sącz, wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich wyróżniono Gminę Polanica-Zdrój, zaś najwyższą sklasyfikowaną gminą wiejską okazała się Gmina Radomyśl nad Sanem,
- rankingi polskich miast, publikowane m.in. przez magazyn „Newsweek”, tygodnik „Polityka” czy „Przekrój”, których celem jest wskazanie, które polskie miasta najlepiej pozyskują kapitał ludzki, zapewniając dobrą pracę, edukację i jakość życia; według „Newsweeka” pierwsze miejsca w tym rankingu w 2010 zdobyły: Warszawa, Poznań i Wrocław, zaś w zestawieniu „Przekroju” na najwyższej pozycji znalazła się Gdynia, przed Katowicami i Gdańskiem,
- ranking atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów opracowywany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, w którym od pięciu lat liderem jest województwo śląskie, które w 2009 uplasowało się na miejscu pierwszym przed województwem dolnośląskim i mazowieckim.

W kontekście tworzenia wizerunku JST należy także wspomnieć o etyce działań w tym zakresie. Normy i wartości uznawane przez pracowników jednostki, a także ich oczekiwania wobec firmy i środowiska zewnętrznego tworzą etykę w organizacji. Skutkuje to powstaniem społecznej odpowiedzialności organizacji stanowiącej, iż firmy są moralnie odpowiedzialne i zobowiązane do rozliczenia się ze swej działalności. Etyka jest jednym z najważniejszych elementów budowania wizerunku i reputacji gminy, natomiast postępowanie administracji publicznej nie polega wyłącznie na rzetelnym i uczciwym działaniu, ale również na zaangażowaniu społecznym i trosce o odpowiednią jakość świadczeń względem mieszkańców (Minus 1995, s. 21).

Zarządzanie sytuacjami dynamicznie rozwijającymi się w jednostkach samorządu terytorialnego

Ważną formą public relations, wykorzystywaną zarówno w marketingu terytorialnym jak i w przedsiębiorstwach, jest kryzysowe public relations, czyli zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, tzw. dynamicznie rozwijających się. Jeśli chce się minimalizować straty, trzeba bowiem zmienić podejście do tego rodzaju wydarzeń, o których nie należy myśleć jako o kryzysowych, ale jako szybko rozwijających się, w przypadku których właściwa i natychmiastowa reakcja może odwrócić bieg zdarzeń i zapobiec problemom lub nawet tragedii.

Za zarządzanie kryzysowe uznaje się umiejętności organizowania działań w trudnych i niespodziewanych sytuacjach, tak, aby zaistniałe szkody były jak najmniejsze. Niewłaściwe zarządzanie sytuacją kryzysową przez władze powiatu, miasta czy gminy może przyczynić się do utraty jej wiarygodności, a w konsekwencji do powstania negatywnego wizerunku danego miejsca (Henslowe 2005, s. 105-106). Dlatego, tak istotne jest, aby w samorządach terytorialnych powoływane były specjalne komórki zajmujące się zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi, pełniące także funkcje edukatora lokalnej społeczności i wskazujące model zachowań w sytuacjach zagrażających życiu.

Słowo kryzys pochodzi od starogreckiego określenia: „krisis”, które oznacza przesilenie. Według innej definicji kryzys to decyzja, od której zależy, czy sytuacja w danej organizacji poprawi się, czy też odwrotnie – ulegnie pogorszeniu. W JST kryzysem może być sytuacja konfliktowa, nieprzewidywalna, destruktywna, np. klęski żywiołowe, katastrofy czy zdarzenia losowe wywołane czynnikiem ludzkim, ale również tzw. kryzys komunikacyjny, tj. każda sytuacja zagrażająca reputacji, która przyciąga uwagę mediów (Batko 2003, s. 361). Kryzys to sytuacja trudna lub niemożliwa do opanowania w normalnym trybie wydarzeń (Bulak 2001, za: Batko 2003, s. 361).

Wszystkie kryzysy z punktu widzenia specjalisty PR mają jedną podstawową cechę wspólną – jest to utrata zaufania ważnych dla danej firmy grup lub samo ryzyko zaistnienia takiej sytuacji. Nadrzędnym celem walki z kryzysem jest więc ochrona podstawowych wartości jakimi są wiarygodność i dobra reputacja organizacji.

Aby szybko i skutecznie pokonać kryzys oraz zminimalizować jego negatywne skutki należy jak najszybciej stworzyć plan antykryzysowy a następnie wprowadzić go w życie. Przed opracowaniem procedury działania powinno się przeprowadzić aktualną analizę sytuacji oraz określić rodzaj i wielkość zaistniałego kryzysu. Kolejnymi krokami podejmowanymi w celu opanowania sytuacji kryzysowej są (Petlińska 2007, s. 95):

- powołanie sztabu kryzysowego; w skład takiej jednostki powinny wchodzić 3-4 dobrze poinformowane o aktualnej sytuacji osoby (np. wójt, kierownik referatu, przedstawiciel agencji PR),
- ustalenie systemu łączności i komunikacji osób podczas kryzysu; przyporządkowanie zakresu kompetencji poszczególnym członkom sztabu kryzysowego, wyznaczenie osoby, która będzie udzielać publicznych wywiadów,
- stworzenie katalogu trudnych pytań; ustalenie tej samej, zgodnej z prawdą argumentacji podejmowanych działań,
- określenie nowego pozycjonowania wizerunku i marki, funkcjonującego po zakończeniu kryzysu.

Następny etap wychodzenia z kryzysu koncentruje się na realizacji zaplanowanych działań. Organizacja wprowadza w życie konkretne metody komunikacji ustalone na poziomie sztabu kryzysowego. Istnieje szereg sposobów informowania o sytuacji kryzysowej w obrębie i poza organizacją, m.in. poprzez kontakt osobisty, listowny, faks czy e-mail. Media mogą otrzymać informacje prasowe i listy wyjaśniające lub wziąć udział w konferencji prasowej. Każda z tych opcji ma inne znaczenie. Powinna być wybrana przez profesjonalistę, który w pełni rozumie sytuację oraz dobre i złe strony każdej z metod¹⁶.

Ostatnim elementem zarządzania kryzysem jest reorganizacja i ocena przeprowadzonych działań. Według agencji Pressence Public Relations kluczem do skutecznego zarządzania kryzysem jest unikanie polegania wyłącznie na wcześniej przygotowanych planach, które tracą sens, kiedy nie sprawdza się choć jedno wstępne założenie oraz budowanie procesu zarządzania kryzysem, który uwzględnia nieprzewidywalność i bazuje przede wszystkim na wyszkoleniu ludzi i stworzeniu sprawdzonych procedur¹⁷.

Sytuacje dynamicznie rozwijające się, spotykane najczęściej w praktyce funkcjonowania samorządów terytorialnych można podzielić na trzy grupy: wewnętrzne – dotyczące bezpośrednio władz samorządowych, tj. prezydenta, wójta, sołtysa, rady miejskiej czy urzędników (np. posądzenie o przyjęcie łapówki, nieetyczne zachowanie), pośrednie – dotyczące jednostek podległych, spółek gminy czy inwestorów oraz zewnętrzne – dotyczące danej społeczności lokalnej. Według R. Czechowskiego, byłego prezesa Zarządu Polskiego Stowarzyszenia PR, celem organizacji w obliczu takich sytuacji jest zawsze przywrócenie normalności w sferze operacyjnej, czyli zapewnienie funkcjonowania organizacji, a także zminimalizowanie negatywnych skutków w obszarze wizerunku (Czechowski, Moczowska, 2003).

¹⁶ Na: <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=86&cat=11&itemcat=1> (dostęp 1.06.2008).

¹⁷ Na: http://pressence.com.pl/lib/czytelnia/jak_opracowac_plan_komunikacji_kryzysowej.pdf (dostęp 1.06.2008).

Nie zawsze kryzys musi mieć tylko skutki negatywne dla funkcjonowania JST. Każdą sytuację dynamicznie rozwijającą się można wykorzystać do przeprowadzenia pozytywnej korekty wizerunku. Choć niektóre kryzysy trudno przewidzieć, należy być przygotowanym na ich wystąpienie. Istnieje wiele sygnałów, które mogą być zwiastunami kryzysu, a także działań umożliwiających sprawniejsze zarządzanie nim. Trzeba uważnie obserwować wewnętrzne otoczenie, np. stopień identyfikacji urzędników z urzędem, monitorować media, śledzić e-maile od mieszkańców, sporządzić mapę publiczności, listę kontaktów, dopasować kanały do grup docelowych, wybrać zespół zarządzania kryzysowego, przygotować materiały, np. gotowe wzorce tekstów ułożone w odpowiedniej kolejności, sporządzić podręcznik czy przeprowadzić symulację kryzysu (Czechowski, Moczowska, 2003).

Przykładem trudnych do przewidzenia sytuacji dynamicznie rozwijających się, w których zażegnanie kryzysu przez władze samorządowe przyczyniło się w konsekwencji do poprawy wizerunku JST była lawina w Tatrach w styczniu 2003 roku, w której zginęli uczniowie z tyskiego liceum oraz zawalenie się hali Międzynarodowych Targów Katowickich w styczniu 2006 roku.

Informacja o przysypaniu tyskich licealistów przez lawinę została wychwycona przypadkowo w internecie przez pracownika Urzędu Miasta Tychy. Członkowie utworzonego natychmiast sztabu reagowania kryzysowego zastanawiali się, czy sytuacja ta może mieć wpływ na władze miasta. Uznano, że tak, ponieważ ofiarami byli uczniowie szkoły będącej w gestii gminy, a wyprawę zorganizował Uczniowski Klub Sportowy, którego prezesem był nauczyciel geografii zatrudniony przez gminę. Powołany sztab podzielono na dwa zespoły, z których pierwszy został w Tychach, drugi wyjechał do Zakopanego. Skontaktowano się z rodzicami uczniów, zorganizowano im przejazd autobusem na miejsce tragedii razem z psychologiem i pielęgniarkami, nawiązano łączność z TOPR-em, schroniskiem w Morskim Oku, szpitalem w Zakopanem oraz miejscowymi władzami lokalnymi. Na miejscu zadbano także o wsparcie psychologiczne z krakowskiej policji. Ponadto zajęto się ochroną ocalałych dzieci i ich rodzin, sprawadzeniem ich do Tychów, ograniczeniem zasięgu kryzysu do samej katastrofy i relacjami z mediami. Dzięki przyjętym rozwiązaniom nie tylko nie ucierpiał wizerunek miasta, ale osiągnięto pozytywne rezultaty z punktu widzenia PR, zaś największym sukcesem było efektywne wsparcie dla ofiar. W okresie bezpośrednio po tragedii zorganizowano w lutym i kwietniu koncerty „Epitafium dusz”. Bezpośrednio przed rozwiązaniem sztabu kryzysowego, które ogłoszono w lipcu 2003 roku, władze lokalne kupiły sprzęt dla ratowników TOPR-u, który razem z rodzicami i przedstawicielami mediów zawieziono do Zakopanego. W listopadzie 2003 i styczniu 2004 przeprowadzono

jeszcze wspólne kampanie społeczne pod hasłem „Bezpieczne Tatry” (Czechowski, Moczowska, 2003).

Jeśli chodzi o wydarzenia z Katowic, to przeprowadzoną tam akcję ratunkową uznano za wzorcową, głównie dzięki zapałowi i rozsądkowi ludzi, przyzwyczajonych na Śląsku do sytuacji kryzysowych. Wszystkie media podawały informacje o sprawnie prowadzonych działaniach, karetkach ratownictwa medycznego obecnych pod halą już 10 minut po jej zawaleniu się, dysponowaniu przez ratowników odpowiednią ilością ciężkiego sprzętu oraz obecności lekarzy różnych specjalności. Podstawowym źródłem informacji był sztab kryzysowy pod kierownictwem Śląskiego Wojewódzkiego Komendanta Straży Pożarnej w Katowicach oraz rzecznik prasowy wojewody śląskiego. Według ówczesnego ministra zdrowia prof. Z. Religii to, co zrobiono w Katowicach w zakresie ratownictwa medycznego było działaniem godnym naśladowania i podziwu (Dominiak 2006, s. 20). Wprawdzie w związku z akcją w Katowicach pojawiły się zarzuty dotyczące braku oświetlenia oraz wątpliwości co do zbyt wczesnego zakończenia akcji ratowniczej, ale ogólnie działania sztabu oceniono bardzo pozytywnie, a na poprawę wizerunku miasta wpłynęła solidarność jego mieszkańców zjednoczonych w obliczu tragedii.

Podsumowanie

W ujęciu marketingu terytorialnego JST jest postrzegana jako produkt w postaci organizacji, która powinna być właściwie zarządzana, potrzebuje właściwej komunikacji z interesariuszami i sprawnych, partnerskich relacji z mediami. Dlatego władze JST powinny wdrażać w ramach procesów zarządzania system komunikacji marketingowej, którego nieodłącznym elementem jest sprawnie funkcjonujący program działań z zakresu public relations. Nie mogą być one doraźne, ale wymagają konsekwencji i stopniowego wdrażania poszczególnych etapów założonej strategii. Efekty właściwie prowadzonego PR jednostek samorządów terytorialnych zauważalne są dopiero w dłuższej perspektywie czasu, ale mimo to, działania te powinny być podejmowane w warunkach zaostrej się konkurencji między jednostkami terytorialnymi, rywalizacji o inwestorów i turystów oraz rosnących potrzeb mieszkańców. Sprawnie realizowane założenia polityki PR pozwalają nie tylko na poprawę wizerunku JST, ale również przeciwdziałanie kryzysom i pozyskiwanie przychylności różnych grup interesariuszy.

Literatura:

1. Anholt S. (2006), *Sprawiedliwość marek*. Instytut Marki Polskiej, Warszawa.

2. Augustyn A. (2003), *Kreowanie wizerunku miasta i jego wpływ na rozwój gospodarczy*. W: D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
3. Barczak B. (1999), *Marketing w zarządzaniu gminą*. „Samorząd terytorialny”, nr 11.
4. Batko A. (2003), *Zarządzanie sytuacją kryzysową na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, W: D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
5. Bąk M. (2006), *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, Europejska Akademia Samorządowa, Twigger, Warszawa.
6. Brodzka-Kostrzewska A. (2007), *PR terytorialny, czyli jak przyciągnąć inwestorów do swojego regionu*, Konferencja PR w biznesie, Warszawa.
7. Budzyński W. (2000), *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
8. Bulak P. (2001), *Kryzysowe public relations*. „Marketing i Rynek”, nr 7.
9. Czechowski R., Moczowska A. (2003), *Zarządzanie sytuacją kryzysową na przykładzie działań podczas lawiny w Tatrach*, Sesja plenarna II Kongresu PR, Rzeszów.
10. Czornik M. (1998), *Promocja miasta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.
11. Davis A. (2007), *Public relations*, PWE, Warszawa.
12. Domański T. (2006), *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego*, W: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Tom CXVI, Warszawa.
13. Dominiak M. (2006), *Komunikacja w kryzysie, emocje czy chłodna kalkulacja*, „Piar.pl”, nr 4.
14. Drzazga M. (2005), *Promocja w działalności marketingowej Urzędu Miasta Jaworzno*, W: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji. Kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
15. Florek M. (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
16. Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
17. Henslowe P. (2005), *Public relations od podstaw*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
18. Janhard R. (1996), *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Fundacja im. F. Eberta, Gliwice.
19. Klisiński J., Widera Z. (2006), *Marketing samorządu terytorialnego - aspekty lokalne*, Wydawnictwo Unikat 2, Katowice.
20. Knapik (Niedzielska) A. (2009), *Marketing terytorialny - sposób myślenia i działania władz samorządowych*, „Equilibrium”, nr 2.
21. Knecht Z. (2006), *Public Relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
22. Łazorko-Stala K. (2008), *Kreacja wizerunku za pośrednictwem public relations*, W: A. Pabian (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
23. Łuczak A. (2000), *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 10.
24. Łuczak A. (2001), *Wizerunek miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 1-2.
25. Maćkowska R. (2005), *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk.
26. Malicka D., Rybak A. (2008), *Mocny element promocji miast*, „Media Business. Miesięcznik komunikacji marketingowej”, nr 4.
27. Minus P. (1995), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Pabian A. (2008), *Promocja. Nowoczesne formy i środki*, Difin, Warszawa.
29. Pasieczny J. (2006), *Kreowanie marki gminy*, „Problemy zarządzania”, nr 3.
30. Petlińska M. (2007), *Kryzys w oczach PR-owców*, „Marketing w Praktyce”, nr 9.
31. Pilarczyk B., Mruk H. (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.
32. Pokrzycka L. (2006), *Public relations jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie Lubelszczyzny*, W: S. Michałowski (red.), *Władza lokalna a media. Zarządzanie informacją – public relations – promocja jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
33. Proszowska-Sala A., Florek M. (2010), *Promocja miast – nowa perspektywa*, Stroer, Warszawa.
34. Saitel P. (2003), *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
35. Stanowicka – Traczyk A. (2007), *Rola marketingu mix w budowaniu tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny”, nr 9.
36. Strzelecki Z. (2008), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa.
37. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska-OFICYNA, Warszawa.
38. Tarczydło B. (2005), *Lobbing jako narzędzie przedsiębiorcy*, W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk.
39. Walarowska I. (2009), *Ambasadorzy marki - relacje z mediami*, Materiały ze szkolenia „Ambasador marki”, Częstochowa.
40. Wiśniewski E. (2000), *Kreowanie wizerunku miasta jako element marketingu terytorialnego na przykładzie Kołobrzegu*, „Firma i Rynek”, nr 4 (17).

41. Wojciechowski E. (1997), *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
42. Wojcik K. (1998), *Public Relations od A do Z, Tom I*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
43. Wojcik K. (2001), *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
44. Żabińska T. (2008), *Wydarzenie jako produkt turystyczny i narzędzie komunikacji marketingowej*, W: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa.
45. <http://gazetaprawna.pl>
46. <http://gmina.fairplay.pl>
47. <http://pressence.com.pl>
48. <http://www.dziennikwschodni.pl>
49. <http://www.epr.pl>
50. <http://www.przekroj.pl>
51. <http://www.rp.pl>
52. <http://www.students.pl>
53. <http://www.zpp.pl>
54. <http://zielonki.pl>

Strony internetowe:

PUBLIC RELATIONS IN ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT UNITS

Anna Niedzielska

Częstochowa University of Technology

Summary: In the elaboration presented below the attention has been paid to the use of public relations (PR) in marketing communication of local government units (LGUs), on the assumption that public relations is a key tool in the promotion mix used by LGUs. The purpose of the deliberation was to present the range of PR activities in territorial marketing, including building positive relations with surroundings, creating the best possible image of LGUs in their stakeholders' opinion and competent problem-solving associated with the crisis.

Key words: public relations, marketing communications, local government units

Adres do korespondencji/ Mailing address: niedzielska@zim.pcz.pl