Mirella Barańska-Fischer

Rola administracji publicznej w kreowaniu wizerunku regionu - implikacje dla biznesu i interesariuszy

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 243-256

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 709 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 23 2012

dr MIRELLA BARAŃSKA-FISCHER
Politechnika Łódzka

ROLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KREOWANIU WIZERUNKU REGIONU – IMPLIKACJE DLA BIZNESU I INTERESARIUSZY

Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka znaczenia działań podejmowanych przez organy administracji publicznej w obszarze kreowania wizerunku regionu, najlepiej atrakcyjnego i pożądanego przez przedstawicieli biznesu i pozostałych interesariuszy, na rzecz których inicjatywy takie są prowadzone. Każda jednostka terytorialna, konkurując m.in. o turystów, mieszkańców, inwestorów czy pracowników, musi w sposób przemyślany i świadomy projektować i realizować takie działania rynkowe, które pozwolą jej nie tylko wyróżnić się w otoczeniu, ale przede wszystkim będą odpowiadały interesom społecznym w szerokim tego słowa znaczeniu.

Wprowadzenie

Współczesne podejście zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się problematyką związaną z zarządzaniem jednostką terytorialną (np. miastem, wsią czy regionem) przyczynia się do eksponowania coraz większej liczby czynników, które determinują jej rozwój i sprzyjają realizacji dążeń w uzyskiwaniu przewagi nad konkurencją w danym geograficznie terytorium. Niezwykle istotne są w tej kwestii inicjatywy organów administracji publicznej, a przede wszystkim taki dobór i wykorzystanie technik i narzędzi z zakresu zarządzania, marketingu i finansów, które będą jak najlepiej umożliwiały projektowanie i wdrażanie efektywnych strategii i taktyk działania w ujęciu przestrzennym.

Turbulentny charakter zmian i przeobrażeń rynkowych przyczynia się do tego, że decydenci w niemal każdej jednostce terytorialnej stali się aktywnymi uczestnikami tych przeobrażeń, potrafiąc w coraz większym stopniu dokonywać racjonalnych ocen szans i zagrożeń płynących ze środowiska zewnętrznego. Umiejętność elastycznego dostosowywania struktury i charakteru inicjatyw

rynkowych, spójnych z oczekiwaniami mikro- i makrootoczenia, stanowi zasadnicze wyzwanie dla decydentów w danym mieście, gminie czy regionie. Splot podejmowanych decyzji, zarówno przez decydentów reprezentujących organy administracji publicznej, jak też wszelkich interesariuszy na danym terytorium, warunkuje wiele zmiennych, w tym m.in. czynnik o niematerialnym charakterze – wizerunek jednostki osadniczej[1]. Korzystny jej obraz stanowi bowiem filtr sterujący ludzkim postrzeganiem. Stąd też niezmiernie ważnym działaniem władz lokalnych, jak zauważa T. Markowski, jest dobór odpowiednich technik i instrumentów zarządzania daną jednostką terytorialną oraz analiza jej pozycji, uwzględniająca ocenę parametrów gospodarczych i społecznych przez najbliższe otoczenie[2].

Podkreślić należy, że w proces budowania pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku regionu, miasta czy mniejszych jednostek osadniczych winny być włączone różne społeczności; poza organami administracji publicznej w działania z tego zakresu winni się angażować zarówno ludzie nauki, biznesu, przedstawiciele mediów, kultury i sztuki czy wreszcie sami mieszkańcy. Od ich bowiem współpracy, wzajemnego zaufania i zrozumienia partykularnych interesów zależy sukces całego regionu, a przez to kraju, który jest przez te podmioty reprezentowany, a stawką jest pozycja danej jednostki przestrzennej na mapie globalnego biznesu. Autorka artykułu stawia tezę, że kreowanie wizerunku regionu jako atrakcyjnego pod wieloma względami obszaru wymaga interdyscyplinarnego i kompleksowego podejścia ze strony tych wszystkich podmiotów otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego), którym na tym zależy i którzy pragną z daną jednostką wiązać swoją przyszłość.

Rodzaj i charakter działań organów administracji publicznej i samorządowej a wizerunek regionu

Instytucje administracji publicznej, według interpretacji F.W. Scharpfa, są w coraz większym stopniu niezdolne do działania jednostronnego; w kontekście realizacji zasad „nowego rządzenia" *(new governance)* stają się bowiem zależne od innych podmiotów, w konsekwencji poddawane często presji otoczenia do rezygnacji z podejścia hierarchicznego i zmuszane do przejścia na koordynację i wspieranie sieci z aktualnymi i potencjalnymi interesariuszami w danej jedno-

[1] Wizerunek jednostki osadniczej należy rozumieć jako sumę wierzeń, pojęć, opinii, odczuć i wrażeń, jakie mają o nim odbiorcy. Odzwierciedla on uproszczenie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z miejscem.

Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 141.

[2] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN, Warszawa 2006, s. 17.

stce terytorialnej[3]. Zarówno tzw. symetryczna, jak i asymetryczna komunikacja dwustronna pracowników organów rządowych i samorządowych z adresatami (np. opinią publiczną) wysyłanych komunikatów wymaga stosowania różnych metod i środków, zaangażowania wielu osób i niekiedy instytucji w procesy przekazywania informacji. Model asymetrycznej (nierównej) komunikacji dwustronnej, zapoczątkowany na początku XX wieku przez Edwarda L. Bernaysa, przebiega na linii: nadawca – odbiorca z informacją zwrotną; celem komunikacji jest zapanowanie nad opinią publiczną, przekonywanie jej do słuszności i zasadności podejmowanych działań. W drugiej połowie minionego stulecia opracowano model symetrycznej komunikacji dwustronnej, zgodnie z którym zadaniem komunikacji jest szukanie obustronnego zrozumienia poprzez dialog w celu osiągnięcia zgodności z opinią publiczną[4].

Działania z zakresu PR są powszechnie prowadzone w urzędach administracji publicznej, zarówno rządowej, jak i samorządowej – na szczeblu województwa, powiatu czy mniejszych jednostek terytorialnych. Z obserwacji rynku lokalnego i regionalnego wynika, że najczęściej odbywa to się poprzez kontakty z mediami oraz za pośrednictwem Internetu. Ponadto w większości zasobniejszych w środki finansowe urzędach jednostek terytorialnych ważne miejsce w ramach tych działań zajmuje wydawanie materiałów promocyjno-informacyjnych w postaci np. biuletynów lokalnych, gazet, folderów, informatorów, map geograficznych, książek i kalendarzy. W tabeli 1 przedstawiono rodzaje materiałów informacyjnych wydawanych przez organy administracji publicznej w wybranych jednostkach terytorialnych regionu łódzkiego, które były najbardziej popularne w opinii uczestników badania marketingowego w wybranych miastach w regionie łódzkim.

Organizowanie różnego rodzaju imprez kulturalnych, sportowych czy turystycznych, targów i wystaw plenerowych czy zebrań przedstawicieli organów władz samorządowych ze społecznością lokalną także sprzyja, w ocenie społeczności, nawiązywaniu wzajemnych relacji, doskonaleniu umiejętności komunikacji pracowników z interesantami oraz kreowaniu pozytywnego wizerunku rynkowego reprezentowanych instytucji i regionu. Zdecydowaną większość inicjatyw prowizerunkowych w regionie łódzkim ocenia się pozytywnie, z zastosowaniem typowych rozwiązań charakterystycznych dla modelu dwustronnej komunikacji stron. Najbardziej krytyczne opinie przedsiębiorców obejmują

[3] P. Modzelewski, *System skutecznego zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 21.

[4] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Emka, Warszawa 2002, s. 48–54.

kwestie związane z harmonizowaniem polityki urzędów administracji publicznej z potrzebami i oczekiwaniami lokalnej społeczności. Stąd też zasadne byłoby tworzenie i rozwijanie takich sposobów i zasad komunikacji z otoczeniem, który sprzyjałyby kształtowaniu pozytywnej współpracy.

Tabela 1

Rodzaj materiałów informacyjnych o danym mieście, które respondenci postrzegali jako najbardziej popularne

Nazwa miasta	Rodzaj najbardziej popularnych w opinii respondentów materiałów informacyjnych (wg kolejności wskazań) w danej jednostce terytorialnej
Łodź	Billboardy i banery reklamowe, Internet, mapy, prasa lokalna, foldery i broszury informacyjne, albumy o mieście, mapy i katalogi
Piotrków Tryb.	Plan miasta, albumy o mieście, foldery i broszury informacyjne, prezentacje multimedialne, katalogi
Łask	Foldery i broszury informacyjne, plan miasta, albumy o mieście
Skierniewice	Plan miasta, gazeta lokalna, strona internetowa, foldery i broszury informacyjne, albumy o mieście
Opoczno	Plan miasta, strona internetowa, foldery i broszury informacyjne, albumy o mieście, prezentacje multimedialne
Konstantynów Łódzki	Gazeta lokalna „Wiadomości 43bis", plan miasta, programy telewizji lokalnej, gazeta lokalna, „Ekspres 43bis", foldery i broszury informacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie wywiadów telefonicznych przeprowadzonych przez autorkę artykułu wśród losowo wybranych przedsiębiorców z sektora MŚP w poszczególnych miastach regionu łódzkiego (N= 420), Łódź 2010–2011.

Profesjonalne podejście pracowników organów administracji publicznej i pozostałych interesariuszy do kreowania jak najbardziej pozytywnego i atrakcyjnego, z punktu widzenia otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, wizerunku danego regionu wymaga właściwego zaprojektowania i implementacji wielu kluczowych rodzajów działań – etapów, a wśród nich m.in. takich jak:

a) precyzyjna diagnoza istniejącego obrazu jednostki terytorialnej z wykorzystaniem np. analizy SWOT (ogólnej i punktowej), metody CATI, FGI w celu identyfikacji najbardziej znaczących wyróżników (zdolności),
b) planowanie i organizowanie (wdrażanie) działań z zakresu PR, opartych na prostych zasadach, tj. uczciwości, zaufania, wzajemnej współpracy stron zaangażowanych w realizację procesu, zrozumienia słuszności

podejmowanych decyzji w tym zakresie oraz wyznaczenie zakresów odpowiedzialności,

c) wspólne dążenie do przełamywania zakorzenionych w świadomości otoczenia stereotypów, wzmacniających negatywne interpretacje istniejącego stanu rzeczy,

d) inicjowanie odważnych i oryginalnych kampanii wizerunkowych, z zaangażowaniem różnych nośników i sposobów dotarcia do adresatów podejmowanych w tym zakresie inicjatyw i działań, co integruje społeczność lokalną i regionalną oraz włącza ją w kreowanie i przebieg kampanii promujących dany obszar przestrzenny,

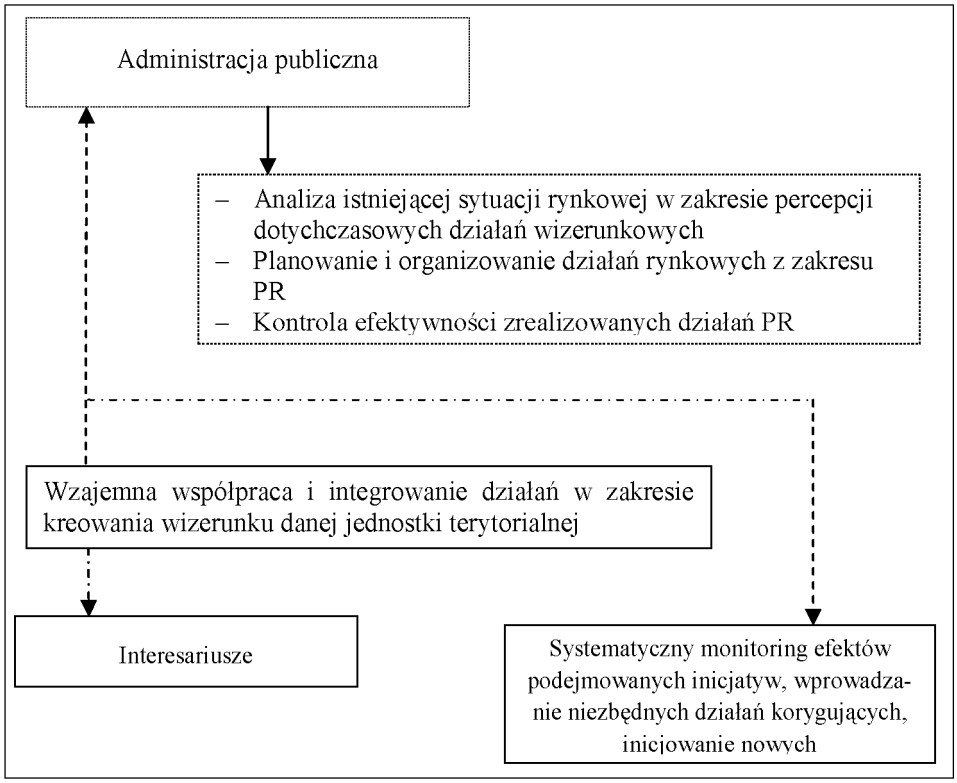
e) systematyczne i obiektywne monitorowanie zmian zachodzących w zakresie realizowanych celów i strategii wizerunkowych, umożliwiające modyfikację polityk w skali mikro (lokalnej, regionalnej) i makro (krajowej, zagranicznej czy międzynarodowej),

f) ocena efektów prowadzonych działań z punktu widzenia racjonalności wykorzystania dostępnych sił i środków (rzeczowych, osobowych, finansowych i innych przewidzianych i wykorzystywanych w celu realizacji konkretnej inicjatywy) oraz predykcja strategicznych kierunków działania.

Na rysunku 1 przedstawiono model zarządzania organów administracji publicznej w aspekcie ich oddziaływania na kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej, którą reprezentują. Kluczową rolę odgrywa współpraca organów administracji z interesariuszami, pozwalająca na inicjowanie pożądanych decyzji i działań, zgodnych z interesem publicznym. Nieustanne kontakty z otoczeniem i systematyczne monitorowanie zmian w czasie powinno sprzyjać osiąganiu jak najlepszych rezultatów.

Reasumując, należy podkreślić, że inicjatywy PR są dość mocno zakorzenione w polskiej administracji, o czym może świadczyć rodzaj i charakter podejmowanych przedsięwzięć w niemal każdej jednostce osadniczej. W mniejszych geograficznie obszarach, np. we wsiach, sołectwach czy gminach, praktyka wskazuje jednak często na doraźny ich charakter, co wynika najczęściej z ograniczonych zasobów budżetowych. Należy jednak pamiętać, że nie zawsze konieczne jest wydatkowanie znacznych środków finansowych, aby budować doskonałe relacje ze społeczeństwem danego regionu; w większości przypadków wiele zależy od sposobów zaangażowania pracowników organów administracji publicznej w procesy bezpośredniej obsługi klientów–petentów i racjo-

nalnej oceny zgłaszanych przez nich potrzeb i oczekiwań, a głównie od umiejętności prowadzenia rozmów z nimi.



Rys. 1. Model zarządzania działaniami organów administracji publicznej w aspekcie wpływu na kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej (ujęcie systemowe)

Źródło: opracowanie własne.

Każdy obywatel postrzega administrację w sposób kompleksowy i tak samo dokonuje wartościowania świadczonych usług; stąd też każde „słabe ogniwo" zidentyfikowane w jej strukturach przekłada się na całościową ocenę pozostałych jej organów. Stopień zaangażowania pracowników organów administracji publicznej w podejmowanie inicjatyw zgodnych ze społecznym interesem ma bowiem wpływ na kształtowanie wizerunku danej jednostki terytorialnej, jak również rezultaty wdrażanych koncepcji i działań z zakresu marketingu terytorialnego. Przedsięwzięcia organów administracji publicznej, niezależnie o zasięgu jej oddziaływania, powinny koncentrować się wokół tworzenia z danej jednostki terytorialnej ośrodka przyjaznego interesariuszom, przede wszystkim jej mieszkańcom i przedsiębiorcom.

Implikacje współpracy organów administracji publicznej ze środowiskiem biznesowym w kontekście istniejących możliwości i zagrożeń rynkowych

Każdy region geograficzny Polski potrzebuje ambasadorów promujących go w otoczeniu – zarówno w kraju, Europie i na świecie. Najskuteczniejszymi ambasadorami regionu będą zadowoleni, usatysfakcjonowani inwestorzy, turyści i mieszkańcy. Z punktu widzenia otoczenia wewnętrznego regionu koniecznością jest zatem jednoczenie sił poszczególnych jednostek terytorialnych we wspólnych działaniach o najbardziej atrakcyjne inwestycje i pozyskiwanie krajowych lub zagranicznych źródeł finansowania, głównie unijnych, na realizację planów i zadań inwestycyjnych; zwiększanie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki miast i wsi w poszczególnych regionach opierać się musi na ścisłej współpracy przedstawicieli biznesu z organami administracji publicznej – klarownie określonych zasadach i wzajemnym zaufaniu.

Do zarządzania regionem można podejść jak do zarządzania firmą, aby być konkurencyjnym wobec innych. Powinno się dbać o te wszystkie jego atrybuty i cechy, jakie ma nowoczesna, innowacyjna i dobrze zarządzana organizacja. Rolą organów administracji publicznej jest zatem, poprzez podejmowane przedsięwzięcia i inicjatywy, wspierać i wzmacniać w swoich interesariuszach przekonanie, że dokonali właściwego wyboru – czy to miejsca lokowania swojego biznesu, czy miejsca zamieszkania – jak również z drugiej strony: umieć pozyskiwać nowych. Stąd też potrzebne jest posiadanie przez przedstawicieli organów administracji publicznej i samych przedsiębiorców szerokiego spektrum predyspozycji, zdolności i umiejętności (tab. 2), aby móc aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu pozytywnego wizerunku siebie samych, a przez to i reprezentowanego na mapie regionu.

Tabela 2

Kategorie zdolności i umiejętności przedstawicieli organów administracji publicznej i biznesu, dzięki którym mogą wpływać na kreowanie rynkowego wizerunku reprezentowanej jednostki terytorialnej, pozwalające im na bycie „intelektualnym"

strategiczne i taktyczne
horyzontalny punkt widzenia w myśleniu i działaniu, zdolność do identyfikowania, a nawet antycypowania trendów rynkowych, umiejętność zbierania, przetwarzania i asymilowania danych i informacji z otoczenia, współpraca i wymiana doświadczeń np. z partnerskimi jednostkami osadniczymi w kraju i poza jego granicami, dysponowanie niezbędnymi zasobami w celu zapewnienia realizacji wytyczonych celów i zamierzeń, zgodnych z misją i wizją danego podmiotu rynkowego, nieustanne dążenie do realizowania ambitnych planów i zadań, pozwalających wykreować wizerunek zdolnego i przedsiębiorczego terytorium przestrzennego, dysponowanie kreatywnym zespołem pracowników – innowatorów

operacyjne
chęć podejmowania ryzyka i umiejętność racjonalnego nim zarządzania, wewnętrzna współpraca między różnymi komórkami operacyjnymi regionu zaangażowanymi w realizację pozytywnych działań „prowizerunkowych" jednostki terytorialnej, współpraca z konsultantami, badaczami rynkowymi i innymi specjalistami, zarówno wewnątrz danego organu administracyjnego, jak również na zewnątrz, kultura organizacyjna pracy instytucji publicznej, przestrzeganie prawa i norm z zakresu zarządzania jakością, właściwy dobór kadr, podnoszenie kwalifikacji (zdolność ustawicznego kształcenia) zarówno przez kierownictwo, jak i przez samych pracowników, systematyczność i obiektywność w zakresie audytowania zmian zachodzących w otoczeniu, elastyczne reagowanie, wdrażanie działań korygujących, kreowanie i podejmowanie się realizacji nowych kierunków przedsięwzięć i/lub aktywna partycypacja w nich

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do innowacyjnych organizacji – przedsiębiorstw, które reprezentują takie strategiczne i organizatorskie cechy – zwykło się je określać intelektualnymi przedsiębiorstwami (przedsiębiorcami)[5], zaś region można by nazwać odpowiednio intelektualnym regionem.

Wizerunek danej jednostki terytorialnej, np. regionu, może być oceniany przez środowisko biznesowe i pozostałych interesariuszy jako[6]:

- pozytywny – nie wymaga istotnych zmian poza jego wzmocnieniem oraz skutecznym zakomunikowaniem grupom docelowym,
- słaby – wynikać może np. z niskiej rozpoznawalności jednostki w otoczeniu z uwagi na nieskuteczność przekazów komunikacyjnych administracji publicznej ze społecznością czy małej liczby atrakcji turystycznych,
- negatywny – wiąże się z utartymi stereotypami i przeświadczeniami z przeszłości, często nawet zdezaktualizowanymi,
- sprzeczny – zawiera w sobie zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie odbiorców,
- mieszany – różne grupy odbiorców prezentują sprzeczne opinie i sądy o regionie,
- atrakcyjny – może być przyczyną zbyt szybkiej degradacji środowiska, występowania problemów komunikacyjnych ze względu na silne zatłoczenie turystów i mieszkańców, przedsiębiorców i innych zainteresowanych tam przebywaniem grup.

[5] A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 42.

[6] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 103.

Jednym z ważniejszych zagrożeń występujących w otoczeniu województwa łódzkiego jest jego negatywny wizerunek wynikający z wielu stereotypów. Kreowanie pożądanego przez władze samorządowe wizerunku utrudnione jest znaczną różnorodnością regionu oraz częściową niespójnością i brakiem wyróżniających zdolności całej poprzemysłowej Łodzi. Opóźnienia w promocji regionu łódzkiego mają swe źródło i korzenie w głębokich procesach transformacji rynkowej i jej skutkach społecznych.

Kreowanie produktów regionalnych jako szansa na wzmocnienie wizerunku wybranego regionu i kraju

Działania z zakresu kreowania pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku wszystkich podmiotów rynkowych, niezależnie od tego, jak silny region one reprezentują, wymagają od decydentów tych jednostek zaangażowania różnorodnych środków i sposobów, metod i technik, zasobów i zdolności. Ich istota i charakter wynikają najczęściej z ukształtowanego w przeszłości profilu i tożsamości danej jednostki osadniczej, tradycji i norm społeczno-kulturowych, wyróżniających zdolności i kompetencji twórczych jednostek i obywateli. Im bardziej efektywne w skutkach jest ich współistnienie oraz im lepsze umiejętności posiadają decydenci i pracownicy organów administracji publicznej w zakresie ich implementacji, tym większe istnieją szanse na kreowanie oryginalnych i wartościowych pomysłów i koncepcji, urzeczywistnieniem realizacji których mogą być przełomowe i znaczące produkty regionalne. Wizerunek ich miejsca pochodzenia (kontynentu, państwa, czy regionu) wpływa zwykle na kształtowanie wizerunku projektowanej i opracowywanej oferty rynkowej – dóbr i usług. Wielu producentów podkreśla zresztą w realizowanej koncepcji działania nazwę kraju czy regionu – miejsca pochodzenia swoich produktów, zgodnie z ideą *country of origin*, np. „szwajcarską precyzję", „paryski szyk i elegancję", „niemiecki porządek", „kiełbaski turyńskie", „żurek śląski", „toruńskie pierniki", czy „mazurskie mleko". Tak więc w strategiach brandingowych łączy się ze sobą wizerunek miejsc z marką danych produktów. Związki są na tyle silne, że w zasadzie funkcjonują jako samodzielne marki, a ich adresatom wydaje się, że z pewnością od zawsze istniały w niezmienionej lub niewiele zmienionej postaci – zawsze były, są i będą dobre. Ma to odniesienie zarówno do produktów regionalnych, jak też lokalnych. Przykłady można by mnożyć z każdego obszaru geograficznego, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Zauważyć można, że często są to produkty dziedzictwa kulturowego czy historycznego.

Dobrze wykreowane marki (w odniesieniu do np. regionu, produktów, producentów, sprzedawców) przynoszą ich docelowym adresatom trzy znaczące korzyści[7]: oszczędzają czas, przekazują właściwe przesłanie oraz zapewniają tożsamość.

U podstaw kształtowania wizerunku marki produktu leżą zarówno jego specyficzne cechy i właściwości, struktura, argumenty komunikacyjne marki – racjonalne i emocjonalne, jak również właściwe dla danego wytwórcy czy sprzedawcy elementy z zakresu budowania swojego wizerunku dla otoczenia. Proces kształtowania wizerunku marki lokalnej i regionalnej wymaga wysiłku ze strony różnych podmiotów rynkowych, wśród których zasadniczą rolę odgrywają producenci, dystrybutorzy produktu, jak też organy administracji publicznej regulujące zasady sprawnego rządzenia w jednostce terytorialnej.

Poza materialnie istniejącymi produktami, właściwymi i charakterystycznymi dla danego regionu, należy podkreślić, że region jako miejsce stać się może również produktem terytorialnym – markowym produktem marketingowym. Koncepcja marketingu miejsc zakłada kreowanie wizerunku jednostki osadniczej, np. miasta, zgodnego z jego tożsamością – jedynie wtedy będzie on wiarygodny w odbiorze otoczenia. Najważniejszą rolę w tym zakresie odgrywa odpowiednio skonstruowany terytorialny marketing mix. Stąd też od sposobów komunikowania się np. władz miasta z otoczeniem zależy m.in. rodzaj tworzonego (w świadomości adresatów komunikatów) obrazu danego obszaru, a tym samym jego zdolność do konkurowania z innymi obszarami. Regiony, a w zasadzie ich decydenci, muszą uczyć się myślenia i postępowania opartego na kategoriach biznesowych – brać czynny udział w rywalizacji o swoich interesariuszy. Metodologia kreowania marki regionalnej i lokalnej w odniesieniu do konkretnej jednostki osadniczej wymaga dokładnego określenia potrzeb i oczekiwań docelowych grup adresatów zainteresowanych ofertą miasta, regionu czy subregionu lub konkretnego wytwórcy, sprzedawcy z danego obszaru.

Zakres działań możliwych do zastosowania w poszczególnych przypadkach jest w tym względzie bardzo szeroki, niemniej szczególne znaczenie odgrywa sposób wizualnej prezentacji i identyfikacji regionu[8]. Obraz miasta składa się bowiem z wielu elementów, do których zalicza się m.in. jego architekturę, pomniki, elementy infrastruktury, itp. Powinny one tworzyć, pisze dalej A. Szromnik, niepowtarzalny i jednocześnie jednolity wizerunek miasta. Ponad-

[7] D.F. Alesandro, *Kreowanie marki. Jak wypracować perfekcyjny wizerunek firmy i produktu*, Wyd. RM, Warszawa 2001, s. 16.

[8] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 136–140.

to herb, charakterystyczne jego barwy, symbole regionalne, napisy, szyldy, a nawet nazwa jednostki – miasta, wsi czy regionu, muszą być skomponowane w harmonijną całość, co sprzyja wyróżnieniu się i łatwiejszej rozpoznawalności w otoczeniu danej jednostki osadniczej. Zmiany, jakie na bieżąco podejmują w tym względzie przedstawiciele władz publicznych, nie powinny radykalnie burzyć wykreowanych wyobrażeń (wewnętrznych i zewnętrznych) o reprezentowanym przez nich terytorium, chyba że wizerunek ten nie był korzystny, np. śmieszne nazwy miasteczek, wsi, nazwy obiektów lub ulic.

Reasumując, należy podkreślić, że władze organów administracji publicznej, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i regionalnym powinny być świadome znaczenia istoty i charakteru podejmowanych w tym zakresie działań – konieczności posiadania dobrej własnej marki miejsca, pozwalającej im wyraźnie artykułować na arenie zewnętrznej swą tożsamość i korzystny rynkowy wizerunek, a przez to osiągać przewagę na polu społeczno-gospodarczym, turystycznym, kulturowym, edukacyjnym i innym, rozpatrywanym w kontekście reprezentowanych wartości i wyróżniających zdolności (według zasad koncepcji marketingu regionalnego czy lokalnego[9]). Proces tworzenia i implementacji działań w zakresie kreowania atrakcyjnego wizerunku miejsc czy produktów wymaga często szybkiego weryfikowania decyzji i wynikających z nich konkretnych przedsięwzięć, co wpisało się już na trwałe w strukturę współczesnego rynku.

Przesłanki kreowania sprawnej komunikacji organów administracji publicznej z interesariuszami w ujęciu horyzontalnym

Podstawowe znaczenie w budowie efektywnej komunikacji i współpracy społeczności danego terytorium z organami administracji rządowej czy samorządowej ma określenie grup docelowych, tzw. publiczności[10]. Komunikacja i partycypacja społeczności lokalnych i regionalnych stają się istotnym elementem profilowania współpracy z przedstawicielami organów publicznych w kierunku aktywnego i innowacyjnego zarządzania sprawami publicznymi – działaniami na rzecz rozwoju danej jednostki przestrzennej czy danych interesariuszy. Bazą tworzenia dialogu zewnętrznego w zakresie zaspokajania potrzeb publicznych są:

- wzajemne zaufanie stron,

[9] W. Olins, *Wally Olins o marce*, Wyd. Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 147.

[10] K. Bakalarski, *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera,* Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 58.

- klarowne przekazy informacyjne, dostarczane *just in time* w odpowiedniej formie, treści i zakresie,
- profesjonalnie przygotowani, kompetentni pracownicy urzędów administracyjnych, wykorzystujący praktycznie różne metody i techniki sprawnej komunikacji, rzetelne wykonywanie powierzonych im zadań i obowiązków,
- wyrozumiałość i cierpliwość stron prowadzących dialog, ich otwartość, szczerość i serdeczność,
- wzajemna empatia interesariuszy,
- kultura prowadzenia dialogu.

Przed przystąpieniem do projektowania i wdrażania systemu komunikacji organów administracji publicznej z otoczeniem zewnętrznym należy mieć na względzie oczekiwany efekt końcowy dialogu: zadowoleni interesariusze, których potrzeby i oczekiwania zaspokojono w stopniu możliwie najpełniejszym. Interaktywne porozumiewanie się stron – jednostek administracji rządowej czy samorządowej z publicznością zewnętrzną – wymaga doskonałej znajomości istoty zgłaszanych spraw i istniejących problemów ze strony osób mających zająć się ich rozwiązaniem i opracowaniem właściwych programów. Od stopnia zaangażowania się społeczności lokalnej czy regionalnej w przebieg procesów współzarządzania w reprezentowanym terenie zależy sposób postrzegania danego ośrodka terytorialnego w regionie czy kraju.

Zainicjowanie aktywnego partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej czy regionalnej wymaga spełnienia następujących warunków[11]:

a) podmiotowego i równoprawnego traktowania się partnerów,
b) kreatywności i aktywności partnerów,
c) wspólnej wizji dotyczącej kierunków i form rozwoju społeczności lokalnej oraz konsensusu dla tej wizji i sposobów jej osiągnięcia.

W celu nieustannego zwiększania efektów współdziałania organów administracji publicznej z interesariuszami konieczne jest wypracowanie i doskonalenie na bieżąco zintegrowanego podejścia, uwzględniającego obustronne korzyści stron w ramach podejmowanej współpracy. Od umiejętności, zdolności i przedsiębiorczości partnerów współpracujących ze sobą zależy to, czy kreowanie rozwoju lokalnego lub regionalnego uzyska odpowiedni kierunek, dynamikę i charakter. W dobie globalnego rynku konieczne są intensywne działania w celu poprawy efektywności podejmowanych inicjatyw terytorialnych

[11] *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, red. J. Hausner, Kraków 1999, s. 41.

i zwiększania standardów świadczonych usług administracyjnych oraz budowanie swoistego rodzaju wartości dodanej dla społeczności.

Z punktu widzenia zasadności projektowania prognozy potencjalnych zmian i przeobrażeń w każdej jednostce terytorialnej celowe jest m.in.:

a) wypracowanie i upowszechnianie dobrych praktyk w obszarze partycypacji społecznej poszczególnych środowisk – administracji, biznesu i pozostałej społeczności w zarządzanie publiczne,
b) budowanie mechanizmów pozwalających organom administracji publicznej na podejmowanie działań w celu zwiększania stopnia partycypacji obywatelskiej w procesach formułowania i implementowania polityk publicznych,
c) stała i aktywna współpraca ze społecznością i interesariuszami (w wymiarze środowiskowym i społeczno-ekonomicznym) w celu kształtowania podstaw do zapewnienia regionowi dynamicznego rozwoju, z uwzględnieniem potrzeb i aspiracji obecnych i przyszłych pokoleń,
d) podejmowanie przedsięwzięć, których cel skupia się na wzmocnieniu oraz promocji instrumentów i procedur o demokratycznych charakterze w zakresie możliwości prowadzenia społecznego monitoringu inicjatyw władz i instytucji publicznych – tzw. obywatelski monitoring na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym,
e) podejmowanie działań w ramach tzw. edukacji obywatelskiej (programy edukacyjno-informacyjne w zakresie pobudzania aktywności i partycypacji w sprawach publicznych społeczności danego obszaru terytorialnego) w celu wzmocnienia zaufania do organów i instytucji publicznych, przełamania bariery niepewności i rozwijania postaw obywatelskich.

Zakończenie

Reasumując, podkreślić należy, że zaangażowanie terenowych organów administracyjnych w rozwój społeczeństwa obywatelskiego, coraz bardziej świadomego swoich praw i obowiązków, winno cechować wysokie poczucie odpowiedzialności za realizację misji i wizji dla dobra wspólnego, zacieśnianie i wzmacnianie współpracy, zarówno z interesariuszami danego regionu, jak i w wymiarze międzyregionalnym. Dialog obywatelski i partnerstwo publiczne to podstawowe aksjologiczne zasady realizacji naczelnych wartości w zakresie kreowania rynkowego wizerunku danej jednostki terytorialnej dla otoczenia, w szczególności dla przedstawicieli środowisk biznesowych i mieszkańców.

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CREATION REGION IMAGE – IMPLICATIONS FOR BUSINESS AND STAKEHOLDERS

Summary

The aim of this paper is to characterize the importance of actions taken by public authorities in creating the image of the region. Its development requires the interaction of government administration with current and potential stakeholders to develop effective methods, techniques and tools to communicate with them. Each subdivision, competes for tourists, residents, investors, or employees and must thoughtfully design and implement market measures that will stand out in the environment and will be responsible primarily social interests.

Translated by Grzegorz Szymański