

Wydział Inżynierii Produkcji i Energetyki
Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

Przedsiębiorczość a inteligentny rozwój lokalny

**Joanna Stuglik, Anna Szeląg-Sikora, Radosław Folga,
Zofia Gródek-Szostak, Magdalena Podgórna**

Monografia pod redakcją naukową
Joanny Stuglik

Kraków, 2019

Patronat naukowy: Komitet Inżynierii Rolniczej

Komitet honorowy

Prof. dr hab. Janusz Haman – czł. rzecz. PAN

Prof. dr hab. Rudolf Michałek – czł. rzecz. PAN

Rada Naukowa Wydawnictwa

Prof. Radomir Adamovsky (Rep. Czeska)

Prof. Andrew Berger (USA)

Prof. Stefan Cenkowski (Kanada)

Prof. Dariusz Dziki (Polska)

Prof. Girma Gebresenbet (Szwecja)

Prof. Van der Goot, Atze Jan (Holandia)

Prof. Dorota Haman (USA)

Prof. Jayson K. Harper (USA)

Doc Ing. Zuzana Hlaváčová, CSc. (Słowacja)

Prof. Ryszard Hołownicki (Polska)

Dr ing. Bruno Huyghebaert (Belgia)

Prof. Leon Kukielka (Polska)

Prof. Marek Opielak (Polska)

Prof. Jacek Przybył (Polska)

Prof. Michele Rinaldi (Włochy)

Prof. Spiro E Stefanou (USA)

Dr Bernardo Strasbourg (Brazylia)

Prof. Bulgakov Vlodymyr (Ukraina)

Komitet Redakcyjny

Prof. dr hab. inż. Maciej Kuboń – redaktor naczelny

Dr hab. inż. Sławomir Kocira, prof. UP – sekretarz

Prof. dr hab. Pavol Findura

Prof. dr hab. Leon Kukielka

Wydawca:

Polskie Towarzystwo Inżynierii Rolniczej, Kraków, ul. Balicka 116B

Recenzenci:

Dr hab. inż. Katarzyna Szwedziak prof. PO – Politechnika Opolska – Opole

Dr Danuta Karjunajtes – Uniwersytet Ekonomiczny - Kraków

ISBN 978-83-64377-41-9

Druk i oprawa:

NOVA SANDEC

ul. Lwowska 143, 33-300 Nowy Sącz

tel. +48 (18) 547 45 45

e-mail: biuro@novasandec.pl; <http://www.novasandec.pl>

Ark. wyd. 7,15 ; ark. druk. 6,25

Praca opracowana w ramach projektu : Inteligentny rozwój - Inteligentne specjalizacje regionu - Innowacyjny „JA”, zrealizowanego w obszarze nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania: „Naukowe Inspiracje – Ciekawe i Kreatywne” finansowanego ze środków Zarządu Województwa Małopolskiego

Spis treści:

1.	WSTĘP	5
2.	PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ	7
	2.1. Rola przedsiębiorcy w gospodarce	10
	2.2. Przedsiębiorczość jako proces	12
	2.3. Uwarunkowania przedsiębiorczości akademickiej	14
3.	PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POSTRZEGANA PRZEZ STUDENTÓW – WYNIKI BADAŃ	18
	3.1. Umiejętności i cechy osoby przedsiębiorczej	21
	3.2. Działania i czynniki zachęcające do prowadzenia działalności	24
	3.3. Bariery przy zakładaniu firmy	29
	3.4. Instytucje i dofinansowania z UE	31
	3.5. Preferencje młodych przedsiębiorców	33
	3.6. Analiza SWOT	37
4.	MIASTO JAKO PODMIOT I PRZEDMIOT ODDZIAŁYWANIA MARKE- TINGOWEGO	40
	4.1. Kategorie tożsamości i wizerunku miasta – pojęcia, istota, relacje	54
	4.2. Funkcje, typy i determinanty wizerunku miasta w aspekcie jego cech i struktury	64
	4.3. Realizatorzy zadań oraz implementacja programów	77
	4.4. Inteligentny rozwój przedsiębiorczości w regionie	87
	ZAKOŃCZENIE	93
	BIBLIOGRAFIA	95

1. WSTĘP

Rozważania dotyczące przedsiębiorczości, jej postrzegania przez młodych ludzi wchodzących na rynek pracy się przyczynkiem do opracowania i realizacji autorskiego projektu Inteligentny rozwój - Inteligentne specjalizacje regionu – Innowacyjny „JA”, zrealizowanego w obszarze nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania: „Naukowe Inspiracje – Ciekawe i Kreatywne” finansowanego ze środków Zarządu Województwa Małopolskiego.

W ramach działań projektowych obejmujących szkolenia w zakresie:

1. Kreowania postawy innowacyjności w zależności od ról społeczno-zawodowych;
2. Źródeł finansowania w obszarach inteligentnego rozwoju w zakresie przedsiębiorczości;
3. Informatycznych narzędzi wspierających zarządzanie w obszarze inteligentnego rozwoju społeczno-zawodowego oraz
4. Zarządzania jakością w sektorze rolno-spożywczym.

W wyniku dyskusji z uczestnikami szkoleń, spotkań podczas konferencji naukowej podsumowującej projekt, wielokrotnie pojawiał się temat wpływu postaw przedsiębiorczych na rozwój społeczności lokalnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczącą rolę przedsiębiorczości w gospodarce regionalnej. Podmioty gospodarcze funkcjonujące w danym regionie z jednej strony przyczyniają się do kształtowania równowagi rynkowej, rozwoju konkurencyjności, kreowania równowagi popytowo-eksportowej, zmniejszania poziomu bezrobocia, promowania postaw przedsiębiorczych oraz dyfuzji innowacji itp. (Lisowska, 2011).

Gospodarka rynkowa zmienia zasady funkcjonowania jednostek terytorialnych kraju i wpływa na rozwój konkurencji między nimi. Miasta stają się dobrami podlegającymi prawom rynku, co powoduje rozwój orientacji marketingowej władz lokalnych odpowiedzialnych za zarządzanie jednostkami terytorialnymi. Coraz częściej obserwuje się działania ukierunkowane na poszukiwanie unikalnej tożsamości oraz kształtowanie na jej podstawie takiego wizerunku, który stanie się czynnikiem wspomagającym realizację celów rozwojowych miasta.

Rozwój rynkowo zorientowanej filozofii zarządzania miastem, który pojawił się w postaci orientacji marketingowej jednostek osadniczych jest wymogiem współczesnych czasów, efektem dynamicznych zmian warunków działania, trudno przewidywalnego otoczenia, rosnących potrzeb i oczekiwań klientów. Konkurencja na specyficznym rynku miast i regionów tylko potęguje marketingowy sposób działania. Skutkiem są nowe wyzwania stojące przed podmiotami władzy publicznej zarządzającymi miejscami. Proces budowania przyszłości danej jednostki osadniczej wymaga przede wszystkim wielokierunkowego i głębokiego odwoływania się do jego tożsamości.

Z uwagi na charakter realizowanego projektu, specyfikę grupy docelowej – studenci – jako cel monografii wskazano:

1. Przedstawienie w jaki sposób przedsiębiorcy uczelni z Krakowa i Oświęcimia postrzegają „przedsiębiorczość” jako cechę i „przedsiębiorcę” jako osobę prowadzącą własną działalność gospodarczą;
2. Wykazanie iż rozwój przedsiębiorczości jest nierozzerwalnie związany z rozwojem lokalnym;
3. Wykazanie istoty i specyfiki kreowania wizerunku miasta jako marketingowego narzędzia jego inteligentnego rozwoju.

Wizerunek miasta może być bowiem traktowany jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej jednostek terytorialnych warunkującej z kolei skuteczności w konkuro-
waniu. Miasto posiada przewagę wówczas, gdy przy użyciu własnych zasobów jest w stanie dostarczyć na dany rynek ofertę, która będzie miała potencjał do zaspokojenia potrzeb nabywców w sposób na tyle wyróżniający, iż nabywcy dokonają wyboru oferty miasta, a nie oferty konkurentów.

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Definicja pojęcia przedsiębiorczości zależy w dużej mierze od sposobu postrzegania tego zjawiska. Przedsiębiorczość może być traktowana jako podmiot rozważań ekonomicznych, społecznych, psychologicznych, a także z zakresu zarządzania. Przedsiębiorczość w określeniu Timmonsa (1999) to pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane. W tej definicji podkreślone jest ważne znaczenie szansy rynkowej, która inspiruje i pobudza osobę przedsiębiorczą do podjęcia działań mających na celu wykorzystanie tej szansy. Kolejnym ważnym aspektem według Timmonsa jest możliwość wykorzystania swojej szansy nie zwracając większej uwagi na posiadane przez przedsiębiorcę zasoby. Definicja ta w szczególności sposób pokazuje jak ważne są zdolności osoby, która dysponuje ciekawym pomysłem z wysokim potencjałem rozwoju.

Kolejna definicja przedsiębiorczości została utworzona przez Shane'a i Venkataramana (2000): „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców po przez organizację wysiłków w sposób, jaki dotychczas nie występował”. Definicja ta podobnie jak we wcześniejszym stwierdzeniu Timmonsa podkreśla znaczenie procesu, w którym jednym z najważniejszych czynników są szanse rynkowe. Według Shane'a i Venkataramana definicja przedsiębiorczości jest oparta na poniższych założeniach (Shane, 2003):

- Przedsiębiorczość w swym założeniu zakłada występowanie zdecydowanych różnic pomiędzy osobami. Powodują one różne sposoby dostrzegania szans rynkowych.
- Niezbędną wartością do istnienia przedsiębiorczości są szanse rynkowe. Istnieją one nie tylko w świadomości przedsiębiorców, ponieważ zawierają komponent obiektywny.
- Nieodłączną częścią procesu jest ponoszenie ryzyka. Ryzyko spowodowane jest tym, że naturą szans rynkowych jest niepewność.
- Istotą procesu przedsiębiorczego jest tworzenie nowych kombinacji zasobów.
- Przedsiębiorczość wymaga wprowadzenia pewnych innowacji, przy czym ich charakter nie musi być przełomowy.

Przedsiębiorczość charakteryzuje się dużą różnorodnością. Osoby przedsiębiorcze są w stanie identyfikować i wykorzystywać różnorakie szanse pojawiające się w odmiennych kontekstach i rynkach o różnej dynamice. Wybierają oni przeróżne możliwości dojścia do wybranego celu, który wyznaczają w odmienny dla siebie sposób. Przykłady te pokazują jedynie część jej wymiarów (Gliniak, Gudkova, 2011).

Według klasycznego ujęcia Druckera przedsiębiorczość można rozumieć jako podejście do procesu zarządzania, które polega na „wprowadzeniu innowacji do przyszłego

biznesu” z „najlepszym wykorzystaniem dostępnym zasobów”. Według niego: „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję” (Drucker, 1992). Według wyżej podanej definicji istnieje poważny związek pomiędzy przedsiębiorczością, a innowacyjnością. Bławat (2003) zauważył, że: „typowymi aktami przedsiębiorczości są, na przykład założenie firmy i kierowanie jej rozwojem. Przedsiębiorcze zachowanie się jest jednak procesem, a nie jednorazowym aktem”. W definicji tej podkreślony jest charakter przedsiębiorczości jako złożonego procesu, a nie pojedynczego działania. Jedną z najbardziej aktualnych definicji przedsiębiorczości, zaproponowaną przez Global Entrepreneurship Monitor jest „każda próba utworzenia nowej firmy lub nowego przedsięwzięcia, taka jak samozatrudnienie, nowa organizacja gospodarcza, ekspansja istniejącej organizacji dokonana przez jednostkę, zespół ludzi lub istniejącą organizację” (Raport GEM, 2014). W swoich raportach Global Entrepreneurship Monitor dokonuje analizy ilościowej i jakościowej wielu wskaźników. Wśród nich znajdują się osoby, które starają się rozpocząć biznes, początkujący przedsiębiorcy, przedsiębiorczość z konieczności, a także zaawansowani przedsiębiorcy. Badania GEM mają na celu zbadanie wpływu przedsiębiorczości na rozwój gospodarczy danego kraju (Łuczka, Rembiasz, 2016).

„Przedsiębiorczość garażowa” jest to swoista esencja działań przedsiębiorczych. W tym rodzaju pokazana jest siła innowacyjnego pomysłu, mocy pasji i zaangażowania. Dzięki którym nowe pomysły zapoczątkowane w garażu rozwijają się dynamicznie i osiągają bardzo duże rozmiary. Garaż uznawany jest za początek rozwoju jednego ze świadomych fenomenów przedsiębiorczości – Doliny Krzemowej. Rozwój przedsiębiorstw w Dolinie Krzemowej opierał się głównie na technologiach wysoce zaawansowanych i o dużym potencjale rozwoju, co pozwoliło na wyjściu z „garażu” i znalezieniu się pośród jednych z największych przedsiębiorstw. „Garaż” jest tutaj metaforą, to symbol początkowej fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Miejsce to może być kuchnią, piwnicą czy dowolnym pokojem, w którym założyciele działalności pracowali nad swoim pomysłem biznesowymi tworzyli pierwsze produkty (Audia, Rider, 2005). Ogromny wpływ na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa garażowego ma pozyskana wcześniej wiedza, dostęp do cennych informacji, kontakty biznesowe, a także poczucie własnej skuteczności.

Przedsiębiorczość intelektualna – zdefiniował ją Kwiatkowski (2000), twórca pierwszej katedry Przedsiębiorczości Intelektualnej UNESCO/ EOLLS. Według niego to: „tworzenie podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy; bogactwa jednostek grup społecznych, narodów”. Wyodrębnił on kilka cech, które wyróżniają przedsiębiorców intelektualnych:

- Rozbudowana i zróżnicowana sieć kontaktów. Osoba zajmująca się przedsiębiorczością intelektualną porusza się w różnych środowiskach tworząc i nawiązując nowe relacje. Wraz ze wzrostem trwałości nawiązywanych relacji rośnie osiągnięcie potencjalnych korzyści.
- Zróżnicowana baza wiedzy, która jest na bieżąco poszerzana i zmieniana. Przedsiębiorcy po przez łączenie skrajnych idei i eksperymentowanie w różnych dziedzinach odkrywają nowe możliwości tworzenia bogactwa. Zdolność abstrakcyjnego myślenia

- pozwala na integrację procesu zbierania i przetwarzania informacji z procesem, w którym dokonuje się wybór odpowiednich wariantów działania.
- Działanie w sposób globalny, oznacza to zabiegi o charakterze lokalnym uwzględniając ich globalne uwarunkowania. Obecność w wielu środowiskach, a także szerokie horyzonty poznawcze dają możliwość skutecznego wykorzystania szans pojawiających się na rynku.
 - Traktowanie przedsiębiorczości jako intelektualne wyzwanie. Osoba przedsiębiorcza dzięki temu podejściu zachowuje pewien dystans do roli pełnionej w przedsiębiorstwie.
 - Umiejętność znalezienia się w odpowiednim miejscu i czasie. Zdolność ta pozwala na to, aby każda z wybranych strategii przynosiła wymierne rezultaty.
 - Przywiązywanie wagi do rozwoju pracowników i kwestii etycznych. Pozwala to na identyfikację z firmą i częściową rezygnację z niezależnego podejścia.

Kolejnym rodzajem przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość pasjonatów. Termin ten odnosi się do działań, które są podejmowane przez osoby mające pasję i podążające za nią. Jej rolą jest bycie źródłem inspiracji, czynnikiem, który motywuje, a także sposobem na życie. Przykładem może być osoba zajmująca się sportem i otwierająca klub fitness lub miłośnik kwiatów, który otwiera własną kwiaciarnię (Glinka i Gudkova, 2011).

Przedsiębiorczość społeczna została zdefiniowana przez Roberts i Woods jako: „przedsiębiorczość społeczna jako dziedzina znajduje się w początkowej fazie swojego rozwoju; niewiele w niej teorii i definicji, ale za to dużo motywacji i pasji”. Celem przedsiębiorczości społecznej jest aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie szans, które mają na celu rozwiązanie problemów społecznych. Jedno z nich jest związane z podejmowaniem działań innowacyjnych w stowarzyszeniach nienastawionych na zysk, np. fundacja. Kolejnym równie ważnym ujęciem przedsiębiorczości społecznej jest realizacja przedsięwzięć biznesowych. Ideą tych działań jest wykonywanie zadań społecznych, a wypracowany na tej podstawie zysk zazwyczaj przekazywany jest na cele społeczne. Zysk w tym przypadku jest indykatorem, że prowadzona działalność, która zmierza do rozwiązania zamierzonych problemów jest w przeważnej mierze samowystarczalna (Glinka i Gudkova, 2011).

Należy wyróżnić również przedsiębiorczość kobiet. Decyzja o poprowadzeniu działalności przez kobietę jest uwarunkowana większą ilością czynników. Jednym z charakterystycznych motywów zakładania własnego przedsiębiorstwa jest chęć ucieczki przez tzw. „szklanym sufitem”, czyli problemami związanymi z postrzeganiem płci (Glinka i Gudkova, 2011).

Można wyróżnić również przedsiębiorczość rodzinną. Nie ma ona jednoznacznej definicji ze względu na odmienny charakter instytucji rodziny i przedsiębiorstwa (Safin, 2007). Można spotkać definicję firmy rodzinnej: „jednostka, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność” (Jeżak, 2004). Firmy rodzinne stanowią niejako ciekawe środowisko edukacyjne, w którym mogą być formowane postawy i kompetencje potencjalnych przedsiębiorców.

Wyróżnia się również przedsiębiorczość międzynarodową. Jest to identyfikacja i wykorzystywanie nadarzających się okazji przez osoby przedsiębiorcze na arenie międzynarodowej. Szanse w tym przypadku dotyczą sprzedaży usług i produktów, jak również pozyskiwania nowych zasobów oraz sposobów organizacji produkcji (Glinka i Gudkova, 2011). Przykładem może być firma CCC, która rozpoczęła swoją działalność na polskim rynku, a obecnie jest znana na arenie międzynarodowej.

Przedsiębiorczość korporacyjną można zdefiniować jako działania podejmowane w już istniejących organizacjach przez pojedyncze osoby lub grupy osób. Ich cel to identyfikacja i wykorzystanie pojawiających się na rynku szans oraz wprowadzenie modyfikacji. Przedsiębiorcy korporacyjni świadomie podejmują swoje wysiłki w obrębie istniejących już przedsiębiorstw, kieruje nimi poczucie bezpieczeństwa oraz wachlarz możliwości jaki na do zaoferowania korporacja. Realizacja pomysłu intraprzsiębiorcy jest często uzależniona od technologii, wiedzy specjalistycznej oraz laboratoriów, które istnieją w dużym przedsiębiorstwie (Glinka i Gudkova, 2011).

Można wypunktować również inne rodzaje przedsiębiorczości, przy czym nie jest to katalog zamknięty. Z biegiem czasu i w zmieniających się okolicznościach tworzą się nowe przykłady działań i zachowań osób przedsiębiorczych.

2.1. Rola przedsiębiorcy w gospodarce

Przedsiębiorca to bardzo ważny uczestnik życia gospodarczego. Osoby przedsiębiorcze nie tylko odgrywają ważną rolę, ale też pobudzają rozwój gospodarki.

Przedsiębiorcy przyczyniają się do funkcjonowania i kształtowania rynku pracy. Robią to po przez kreowanie nowych miejsc pracy zarówno dla siebie, swojej rodziny, a także innych osób zatrudnionych. Ich rolą jest również wyznaczanie standardów panujących na rynku pracy. Wypełnianie tej funkcji przez przedsiębiorców w ogromnej mierze jest uzależnione od uwarunkowań: prawnych, obciążeń finansowych, pozapłacowych kosztów pracy, a także od zdolności zarządzania personelem, tworzenie relacji pracownik- pracodawca oraz przekazywaniu uprawnień w przedsiębiorstwie (Glinka i Gudkova, 2011).

- Osoby przedsiębiorcze dają możliwość pełnego wykorzystania dotychczas zaistniałych zasobów i gwarantują efektywność na rynkach. Mali i średni przedsiębiorcy najczęściej nie mają jak tworzyć zasobów rezerwowych (takich jak: zasoby ludzkie, zasoby materialne). Oznacza to, że aby prowadzić swój własny biznes muszą efektywnie wykorzystywać to czym dysponują. Podstawą podejmowania decyzji tych przedsiębiorców jest umiejętność przetwarzania i gromadzenia informacji, które pojawiają się na rynkach. Aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną przedsiębiorcy tworzą i wykorzystują własną wiedzę. Są odpowiedzialni również za jak najlepsze wykorzystanie zasobów, które istnieją już na rynku (konkurencja).
- Przedsiębiorca aby efektywnie prowadzić swoją firmę akceptuje pewien poziom ryzyka. Osoby działające na rynku, zarówno przedsiębiorcy jak i menadżerowie nie są w stanie przewidzieć na sto procent skutków decyzji, dlatego biorą na siebie ryzyko.

- Branie na siebie ryzyka to jedna z funkcji przypisanych przedsiębiorcy. Biorąc na siebie odpowiedzialność osoby przedsiębiorcze oczekują wymiernych korzyści, np.: wejście na nowy rynek spowoduje zwiększenie obrotów, a wykorzystanie nowych technologii zwiększy ich konkurencyjność w porównaniu do innych firm.
- Przedsiębiorcy odpowiedzialni są za poprawne łącznie czynników ekonomicznych. Jak największe wykorzystanie zasobów oznacza właściwe łączenie wszystkich czynników produkcji. Można je łączyć w sposób tradycyjny lub poszukiwać nowych metod na ich połączenie czy też innowacji. Można stwierdzić, że kierunek w którym podąża rynek zależy od przedsiębiorcy. To znaczy przedsiębiorcy odpowiedzialni są za testowanie i tworzenie nowych procesów i produktów.
 - Rozwój lokalny jest zależny od przedsiębiorców. Wpływ ten może być skierowany nie tylko na sferę gospodarczą, ale też społeczną. Zdarza się, że już jeden przedsiębiorca może wpłynąć pozytywnie swoim działaniem na środowisko lokalne. Dobrze działająca firma daje możliwość zatrudnienia, skłania do otwierania innych przedsiębiorstw, które są z nim powiązane, np.: dostawcy surowców, szkoły narciarskie w pobliżu wyciągu. Lokalni przedsiębiorcy dostarczają swego rodzaju impuls rozwojowy szczególnie jeśli jego działanie wspierane są przez władze lokalne.
 - Działania przedsiębiorców mogą zapewnić korzyści dla inwestorów. Zarówno przedsiębiorcy działający w małej jak i dużej skali potrzebują dodatkowego kapitału, który zapewni im prężny rozwój firmy. Dlatego też bardzo często zwracają się do inwestorów. Działania jakie podejmuje firma oprócz korzyści dla swojej organizacji generuje profity dla inwestorów. Przedsiębiorca może liczyć nie tylko na zysk pieniężny, ale także czerpać korzyści z celów ekologicznych lub społecznych.
 - Elastyczność rynków również jest uzależniona od przedsiębiorczości. Rynek dzięki działaniu przedsiębiorczym może szybko reagować nawet na niewielkie zmiany popytowe. Jest to spowodowane rozpoznawaniem nowych szans i umiejętności mających na celu zmobilizowanie różnych zasobów i ich optymalne wykorzystanie. W związku ze zmianami popytu przedsiębiorczość umożliwia szybką zmianę oferty rynkowej i jej dopasowanie do aktualnego poziomu. Właśnie takie szybkie identyfikowanie szans jest odpowiedzialne za stabilność i elastyczność rynku.
 - Wypracowanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych oraz innowacji w zarządzaniu jest uzależnione od przedsiębiorczości jednostek. Zarówno przedsiębiorców indywidualnych jak i pracowników korporacji. Przedsiębiorczość korporacyjna przyczynia się do uelastycznienia struktury, a także powiększa jej konkurencyjność na rynkach. Zdarza się, że przedsiębiorcy przejmują część funkcji dużych korporacji (outsourcing). Sfera usług odpowiedzialna za szybkość i elastyczność działania rozrasta się w ten sposób, a także granice, które dzielą przedsiębiorstwo i jego otoczenie coraz bardziej się zaciera.
 - Rozwój gospodarczy nie mógłby się odbywać bez przedsiębiorczości. Poziom rozwoju i kształt gospodarki uzależniony jest od tworzenia i rozwijania nowych przedsiębiorstw. Najważniejszą rolę w gospodarce odgrywają te firmy, które są odpowiedzialne za innowacyjne rozwiązania i w ten sposób kreują nową jakość całego systemu (Glinka i Gudkova, 2011).

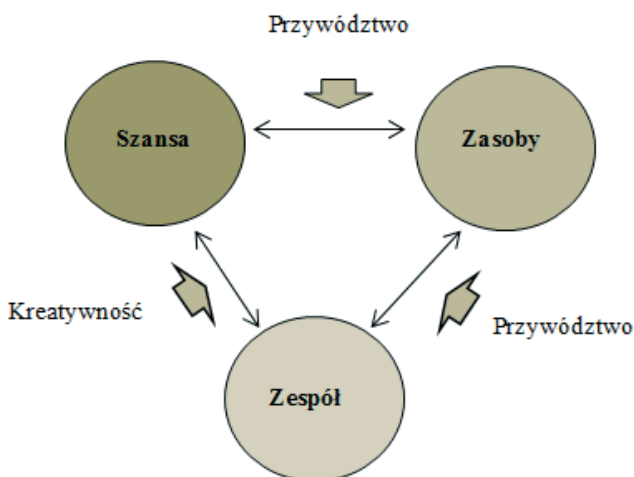
2.2. Przedsiębiorczość jako proces

Przedsiębiorczość jest procesem polegającym na identyfikacji i realizacji szans, które pojawiają się w otoczeniu. Ten obszar biznesowy nie uwzględnia stagnacji. Zatrzymanie w rozwoju lub kierowanie się utartą ścieżką prowadzi do nieuchronnej porażki w tej dziedzinie (Gródek-Szostak i in. 2017).

Przedsiębiorczość może być ukazana za pomocą modelu. Jednym z nich jest model Timmons'a. Model ten złożony jest z trzech głównych elementów, takich jak: szansa, zasoby i zespół. Pomiędzy tymi trzema elementami powinna panować równowaga i dopasowanie. Timmons aby wyjaśnić swój schemat użył „metafory żonglera”. To znaczy, że żongler podejmuje próbę polegającą na utrzymaniu trzech kul symbolizujących proces przedsiębiorczy. Kulą o największej wadze jest ta powiązana z szansą. Aby rozpocząć proces przedsiębiorczy należy zidentyfikować szanse pojawiające się na rynku, aby je wykorzystać pozyskuje się niezbędne zasoby i tworze nowy zespół. Tym samym kula druga i trzecia zaczyna być równie ważna co pierwsza. Właściwe zbilansowanie wszystkich trzech kul to gwarancja żonglera -przedsiębiorcy na rynku (Timmons, 1999).

Największy wpływ na proces przedsiębiorczy ma szansa. Potencjał rozwojowy nowego przedsięwzięcia zależy od jej oceny. Inną kategorią rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia jest pomysł (Szelań-Sikora i in. 2019; Niemiec i in. 2019; Gródek-Szostak i in. 2019). Pomysłem może być ciekawy produkt lub usługa, która idealnie zaspokaja potrzeby danej grupy klientów. Taka idea jednak może nie odnaleźć się na rynku. Jedną z przyczyn może być niewystarczająca know-how lub niewłaściwe rozplanowanie w czasie. Zarówno szanse jak i pomysł mają ważną rolę w procesie przedsiębiorczym (Chęcińska-Kopiec i in. 2018). Istotne jest, aby obydwa istniały równolegle i były do siebie odpowiednio dopasowane (Glinka i Gudkova, 2011).

Jednym z podstawowych czynników wpływających na sukces przedsiębiorstwa jest zespół. Już na samym początku działalności firmy należy rozpatrzyć działanie indywidualne lub w zespole. Posiadanie wspólników ma wiele zalet. Mogą oni udostępnić swoje doświadczenie i wiedzę, istniejącą sieć kontaktów, finansowanie, dostęp do bazy klientów jak również wsparcie w problematycznych sytuacjach. Jednocześnie posiadanie wspólników wiąże się z poznaniem ich poglądów, wizji rozwoju firmy, stopnia zaangażowania finansowego i emocjonalnego, a także sposobu podziału obowiązków i zysków. Przy tworzeniu zespołu należy zwrócić uwagę na kwalifikacje zawodowe i doświadczenia, poziom motywacji i zaangażowania, umiejętność pracy w zespole, a także zdolność przystosowania do nowych warunków (Glinka i Gudkova, 2011).



Rysunek 1. Główne elementy procesu przedsiębiorczego

Źródło: Timmons, 1999

Aby skutecznie wykorzystać szanse rynkową przedsiębiorca musi pozyskać odpowiednią liczbę zasobów zarówno materialnych jak i niematerialnych. Zasoby materialne to głównie środki finansowe, maszyny, nieruchomości, surowce. Natomiast niematerialne to między innymi: pracownicy, poziom wiedzy, procedury, a także sposób na biznes. Jednym z powszechnie znanych mitów przedsiębiorczości jest to, że już w momencie rozpoczynania biznesu należy dysponować wszystkimi zasobami. Według Dollingera (Dollinger i in. 2010) wyróżnia się sześć najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Na ich określenie istnieje akronim (z języka angielskiego PROFIT). Są to:

- zasoby fizyczne „(physical)”,
- reputacja na rynku „(reputation)”,
- zasoby organizacyjne „(organizational)”,
- zasoby finansowe „(financial)”,
- zasoby intelektualne i ludzkie „(intellectual & human)”,
- zasoby technologiczne „(technological)”.

Zasoby można ocenić na podstawie czterech bardzo ważnych kryteriów:

- wartość, czyli możliwości jakie daje zasób,
- rzadkość, czyli wynikanie zasobu ze specjalnego charakteru, ograniczeń w występowaniu lub bardzo dużych kosztów,
- trudność w skopiowaniu – ma źródła w kontekście społeczno-kulturowym, wcześniejszych uwarunkowaniach lub ochronie prawnej,
- substytucyjność, czyli możliwość zastąpienia jednego zasobu drugim.

Tabela 1 prezentuje ocenę potencjału sześciu zasobów (PROFIT) biorąc pod uwagę cztery wymienione wcześniej kryteria.

Tabela 1. Ocena potencjału zasobów strategicznych

Rodzaj zasobu	Wartość	Rzadkość	Trudność w skopiowaniu	Substytucyjność
Zasoby fizyczne	tak	czasami	Nieczęsto	Czasami
Reputacja na rynku	tak	tak	Tak	Tak
Zasoby organizacyjne	tak	tak	Tak	Tak
Zasoby finansowe	tak	czasami	Nie	Nie
Zasoby intelektualne i ludzkie	tak	tak	Zazwyczaj	Czasami
Zasoby technologiczne	tak	czasami	Czasami	Czasami

Źródło: Dollinger, 2010

Osoba przedsiębiorcza powinna pamiętać, że proces przedsiębiorczy ma charakter ciągły. Wiąże się to z nieustannym dbaniem o zrównoważenie elementów, które tworzą ten proces – szansy, zespołu i zasobu. Przedsiębiorca powinien wykazywać zdolności przywódcze motywując do działania swoich pracowników. Proces przedsiębiorczy może zaburzyć zidentyfikowane zagrożenie lub problem występujący w organizacji. Wymagane są wtedy działania mające na celu osiągnięcie ponownej harmonii. Brak reakcji na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne lub utrzymanie pozornej równowagi prowadzi do porażki.

Proces przedsiębiorczy może być również określany za pomocą pewnych etapów. Według Gliniak i Gudkova są to:

- identyfikacja szansy,
- uszczegółowienie istniejącej koncepcji biznesu,
- prawidłowe szacowanie mające na celu zapewnienie odpowiedniej ilości zasobów,
- wejście w życie pomysłu na biznes i zarządzanie nowym przedsiębiorstwem, zarządzanie rozwojem firmy i „zbieranie plonów”.

Sukces w procesie przedsiębiorczym uzależniony jest nie tylko od szansy zespołu i zasobów, ale także od osiągniętej przewagi strategicznej. Narzędziem, które pozwala to osiągnąć jest biznesplan, który dobrze stworzony jest pewnym rodzajem planu ułatwiającym dojście do określonych rezultatów.

2.3. Uwarunkowania przedsiębiorczości akademickiej

Przedsiębiorczość akademicka może być rozwijana w różnych formach, między innymi jako:

- współpraca w zakresie kształcenia,
- organizacji wspólnych programów badawczych,
- tworzenie firm przez pracowników naukowych, studentów i absolwentów uczelni.

Najważniejsze dla przedsiębiorczości akademickiej są kreatywne postawy środowiska naukowego oraz wykorzystanie efektów ich pracy w przedsiębiorstwie. Ważną rolę w tym rodzaju aktywności pełni kształtowanie postaw otwartych na samozatrudnienie i przedsiębiorczość wśród studentów i pracowników uczelni wyższych (Łuczka i Rembiesz, 2016).

Uwarunkowanie przedsiębiorczości akademickiej zależne są od barier istniejących w polskiej gospodarce. Według Łuczki najważniejszymi barierami są:

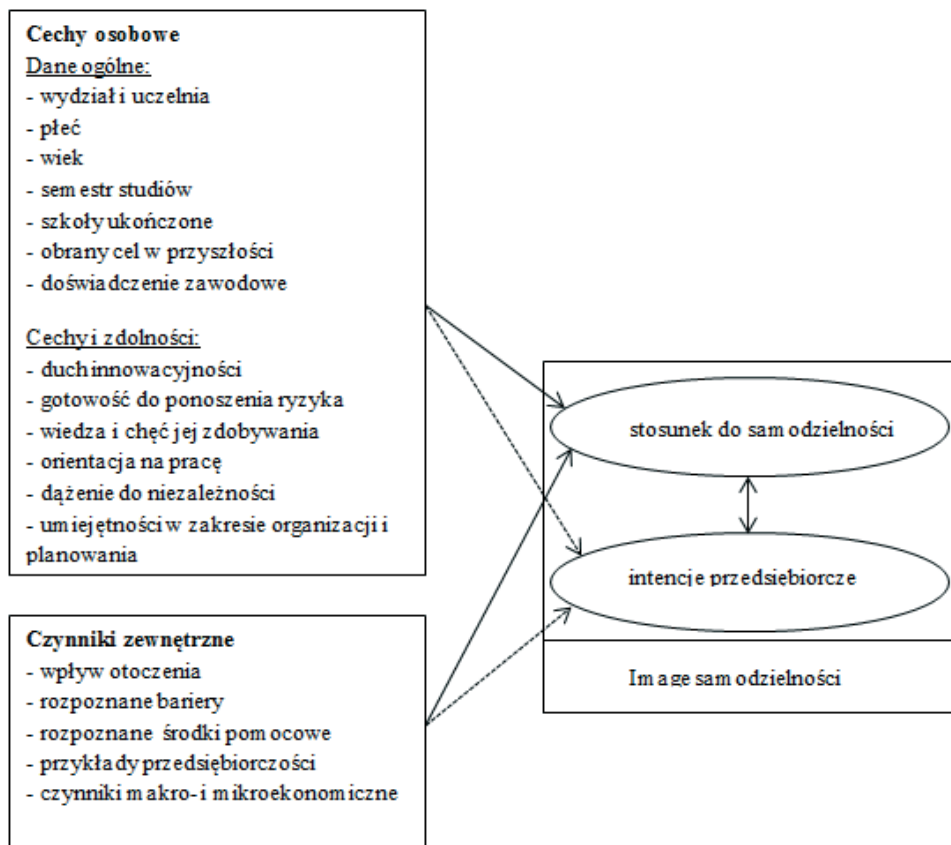
- prawna,
- zarządzania,
- ekonomiczna,
- społeczna,
- edukacyjna.

Według przytoczonego uprzednio autora pomimo wieloletniej tradycji przedsiębiorczości w Polsce nadal występuje negatywny sposób przedstawiania przedsiębiorcy. W opiniach osoba przedsiębiorcza często postrzegana jest jako nieprzestrzegająca prawa, pracująca tyle samo co inni, a uzyskująca znacznie większe dochody. Współcześnie zbyt mało uwagi poświęca się roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, kształtowaniu postaw osób przedsiębiorczych oraz edukacji, która ma na celu samodzielne myślenie. Istnieje wiele sposobów klasyfikacji determinantów pozwalających na powstanie i rozwój przedsiębiorczości akademickiej. Według Piroga (2016) są to:

- podstawowe wartości makroekonomiczne,
- uwarunkowania społeczne,
- doświadczenie i wykształcenie,
- cechy przypisywane indywidualnej jednostce.

Peters i in. (2007) opracowali różną klasyfikację determinantów. Model ten opiera się na przeglądzie innych podejść do przedsiębiorczości akademickiej. Przypisano czynniki i cechy zamiaru bycia samodzielnym oraz intencje przedsiębiorczych studentów.

Autorzy wyżej przedstawionego schematu zauważyli, że aby wspierać przedsiębiorczość w środowiskach akademickich powinno się stymulować chęć założenia własnego przedsiębiorstwa. Według ich badań studenci stwierdzili, że na wybór ich decyzji ma wpływ wykształcenie oraz dotychczas zdobyte doświadczenie zawodowe. Ważną rolę uczelni w procesie przedsiębiorczości akademickiej podkreślili Dąbrowska i Skowron. Według nich jednym z najważniejszych zadań uczelni powinno być wspieranie przejawów przedsiębiorczości, aby zachęcić studenta do wykorzystania szans, które pojawiają się na rynku. Prowadzi to do tworzenia własnych przedsiębiorstw. Ważne jest również tworzenie pewnego rodzaju klimatu dla przedsiębiorczości na rynku regionalnym jak również lokalnym. (Dąbrowska i Skowron, 2015).



Rysunek 2. Cechy i czynniki zamiaru bycia samodzielnym oraz intencji przedsiębiorczych studentów

Źródło: Peters i in., 2007

Ważnym uwarunkowaniem przedsiębiorczości akademickiej jest wdrożenie odpowiednich programów edukacyjnych. Buchta i Jakubiak (2014) na podstawie wyników badań, które przeprowadzili wśród polskich i czeskich studentów wskazali ważne różnice w podejściu do motywów i intencji działań przedsiębiorczych. Według Poznańskiej „istnieje konieczność do wprowadzenia wielu zmian w systemie funkcjonowania wielu uczelni, w szczególności w zakresie poprawy oferty programowej, jak i rozwoju infrastruktury wspierania przedsiębiorczości” (Poznańska, 2014).

Bardzo ważne w tym kontekście jest włączenie zagadnień związanych z przedsiębiorczością, komercjalizacją nauki i technologii. Uczelnie również ze swojej strony

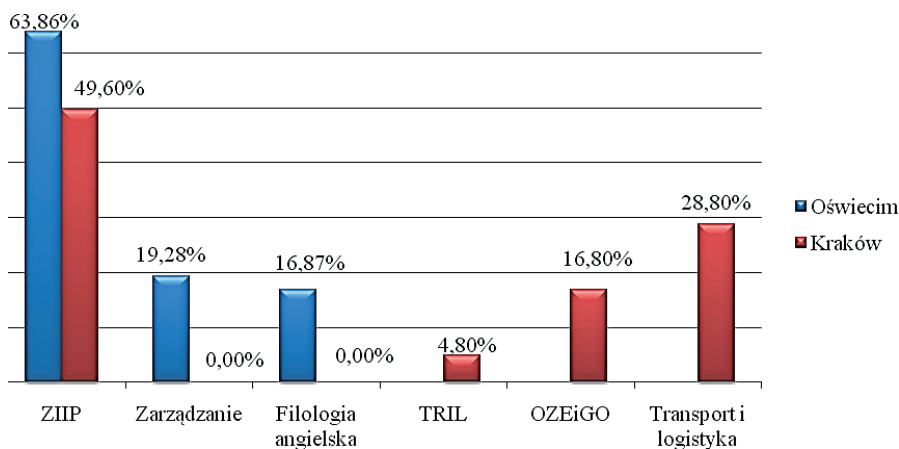
powinny współpracować z osobami, które zajmują się praktyką gospodarczą w szczególności przedsiębiorcami. Poznańska używa przykładów ze Stanów Zjednoczonych, gdzie MIT (Massachusetts Institute of Technology) jest związany z przedsiębiorstwami, które zostały założone przez jej pracowników lub absolwentów (Poznańska, 2014).

Problem przedsiębiorczości akademickiej jest dość złożony, jednakże punktem wyjścia dla wszystkich rozważań powinno być propagowanie samodzielności i przedsiębiorczości wśród studentów przez uczelnie wyższe.

3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POSTRZEGANA PRZEZ STUDENTÓW – WYNIKI BADAŃ

Badania przeprowadzone były w dwóch grupach badawczych. Pierwszą byli studenci z Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Oświęcimiu, drugą studenci z Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie. W przeprowadzonych badaniach brało udział 83 ankietowanych z PWSZ i 250 z UR, łącznie zostało przebadanych 333 osoby.

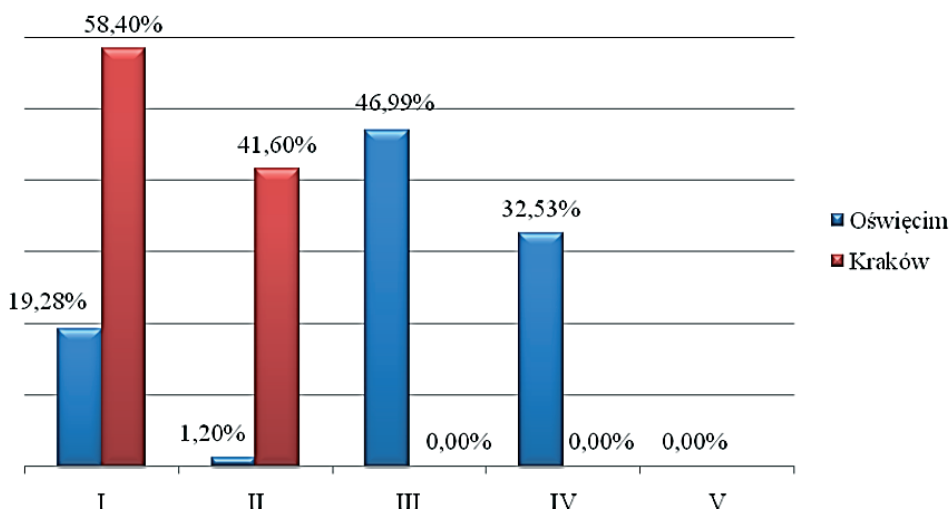
Pierwsze pytanie dotyczyło kierunków studiów. W badaniu uczestniczyli studenci Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej z kierunków: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Zarządzanie, Filologia Angielska. Uczniowie z Uniwersytetu Rolniczego, którzy brali udział w badaniu kształcą się na kierunkach: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Technika Rolna i Leśna, Odnawialne Źródła Energii i Gospodarka Odpadami, Transport i Logistyka. Największą strukturę procentową osób badanych stanowili studenci Zarządzania i Inżynierii Produkcji, 63,86% - Oświęcim, 49,60% - Kraków. Przebadane osoby z kierunków Zarządzanie i Filologia Angielska na PWSZ stanowili łącznie 36,14% pierwszej grupy badawczej. Respondenci z UR uczący się na kierunkach Technika Rolna i Leśna, Odnawialne Źródła Energii i Gospodarka Odpadami, Transport i Logistyka stanowili łącznie 50,4% respondentów. Rozkład odpowiedzi przedstawia się następująco (rys. 3):



Rysunek 3. Struktura procentowa studentów poszczególnych kierunków studiów w danym mieście

Źródło: badania własne

Pytanie drugie dotyczyło roku studiów, na którym znajdują się dane osoby. Studenci z Oświęcimia na III roku studiów stanowili największy odsetek procentowy (rys. 4) spośród pierwszej badanej grupy – 46,99%. Na drugiej pozycji byli uczniowie z IV roku – 32,53%. Osoby poddane badaniu w Krakowie to głównie studenci I i II roku, wynosili – 100% ankietowanych.

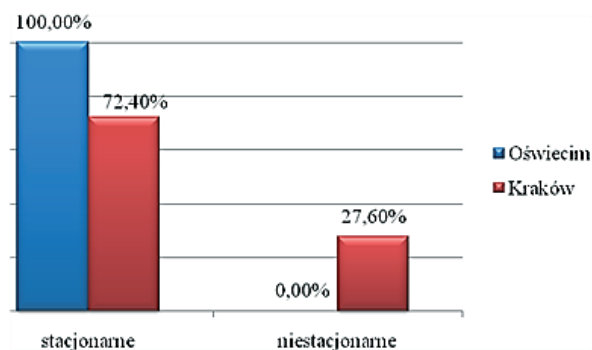


Rysunek 4. Struktura procentowa jednostek będących na określonym roku studiów

Źródło: badania własne

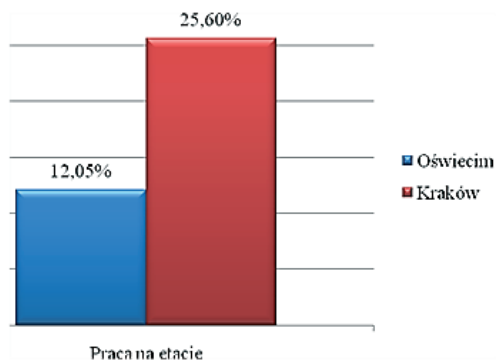
Kolejne pytanie dotyczyło charakteru studiów. W ankietach brali udział studenci stacjonarni i niestacjonarni. Grupa badawcza studentów z Oświęcimia w 100% kształci się stacjonarnie (rys. 5), natomiast spośród studentów z Krakowa 72,4% uczęszcza na zajęcia w trybie stacjonarnym. Pozostała część respondentów z Uniwersytetu Rolniczego kształci się niestacjonarnie.

Jedno z pytań dotyczyło czy dany respondent zatrudniony jest w chwili wypełniania ankiety na umowę o pracę. Nieznacznie ponad 12% studentów z Oświęcimia jest zatrudnionych na etacie (rys. 6). Ponad dwa razy więcej – 25,6% ankietowanych z Krakowa również jest zatrudnionych na umowę o pracę. Pokazana na rysunku dysproporcja może wynikać z różnych czynników. Pierwszą ważną zmienną jest wielkość rynku pracy w danym mieście. Kolejną równie ważną jest procent studentów z Krakowa studiujących niestacjonarnie. W związku z uczestnictwem na zajęciach w trybie weekendowym jest im o wiele łatwiej podjąć stałą pracę w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin, a także potrzebują stałego dochodu by móc opłacić samemu studia.



Rysunek 5. Struktura procentowa rodzaju studiów

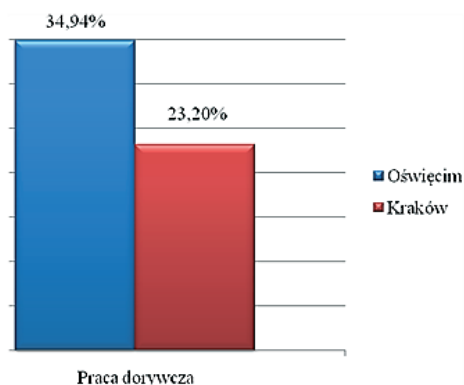
Źródło: badania własne



Rysunek 6. Struktura procentowa osób zatrudnionych na etacie

Źródło: badania własne

Następne pytanie zadane w ankiecie dotyczyło procentowej struktury osób, które w chwili wypełniania ankiety są zatrudnione dorywczo. Spośród osób odpowiadających na to pytanie prawie 35% ankietowanych z Oświęcimia (rys. 7) pracuje w trybie dorywczym. 23,2% studentów z Krakowa również wybiera taką formę zatrudnienia. Studiując w trybie stacjonarnym dorywcza forma zatrudnienia jest korzystna zarówno dla studentów jak i dla pracodawców. Studenci nie muszą być dyspozycyjni w pełnym wymiarze godzin, a jedynie w wybrane przez siebie dni. Pracodawcy również korzystają na tym rozwiązaniu, ponieważ przy zatrudnieniu studenta do 26 roku życia nie muszą odprowadzać części składek.



Rysunek 7. Struktura procentowa osób zatrudnionych dorywczo

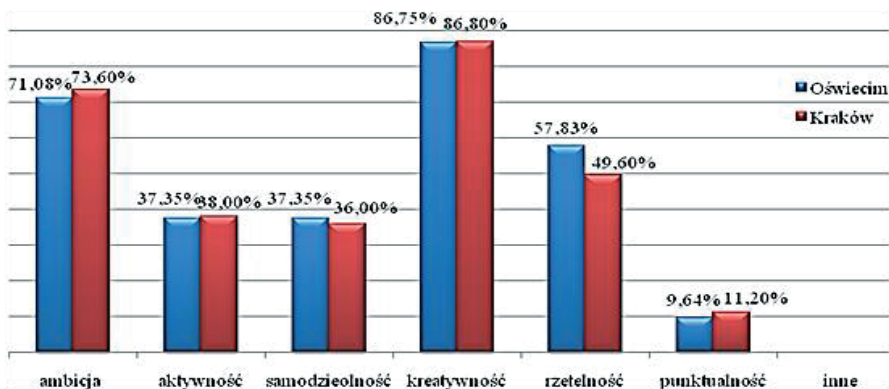
Źródło: badania własne

3.1. Umiejętności i cechy osoby przedsiębiorczej

W ankiecie zostało zadane pytanie: Jakie są według Pani/Pana najważniejsze cechy osoby przedsiębiorczej? Respondenci mogli wybierać spośród 7 możliwych odpowiedzi. Trzema najczęściej wybieranymi odpowiedziami, zarówno przez studentów z Oświęcimia, jak i Krakowa były: kreatywność, ambicja, rzetelność. Jak widać ankietowani doceniają wartość jaką wiąże ze sobą bycie osobą kreatywną, w obu grupach odpowiedź tą zaznaczyło prawie 87% studentów (rys. 8). Grupy badawcze doceniły także ambicję, ponad 70% wszystkich studentów stwierdziło, że jest ona pożądaną cechą u osoby przedsiębiorczej. Duża część studentów wskazała także na rzetelność: 57,83% spośród ankietowanych na PWSZ, a także prawie 50% ankietowanych na Uniwersytecie Rolniczym. Mniejszą wartość przypisano cechom takim jak aktywność i samodzielność, odpowiedzi te były zaznaczone w 36-38% zebranych ankiet. Najmniej istotną cechą osoby przedsiębiorczej według obu badanych jest punktualność, w pierwszej grupie odpowiedź tą zaznaczyło 9,64% badanych studentów, w drugiej wartość ta była wyższa o niecałe 2 punkty procentowe. Ostatnią możliwą odpowiedzią na pytanie była odpowiedź „inne,, w której należało dopisać swoje spostrzeżenia. Została ona wybrana przez nielicznych ankietowanych, wpisane odpowiedzi to m. in.:

- pewność siebie,
- komunikatywność,
- zaradność,
- optymizm i dynamizm działania,
- umiejętność radzenia sobie z zawiłościami i komplikacjami przy prowadzeniu własnego biznesu,

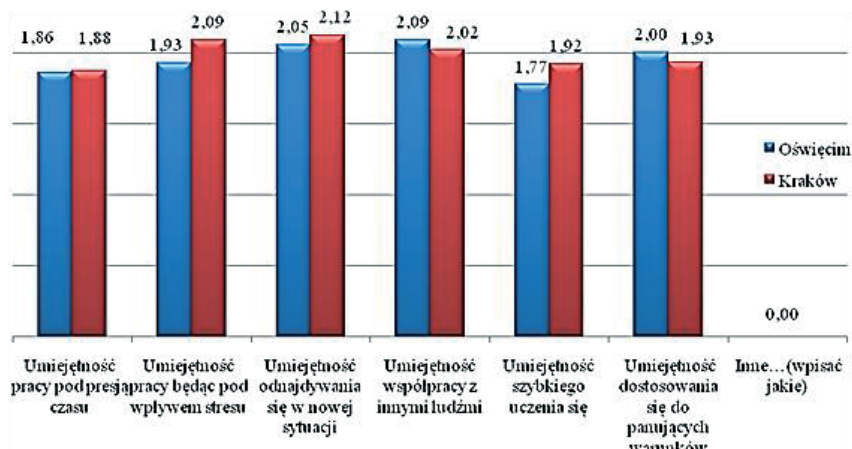
- asertywność,
- odpowiedzialność,
- charyzma,
- samodzielny rozwój w danej dziedzinie.



Rysunek 8. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie o najważniejsze cechy osoby przedsiębiorczej

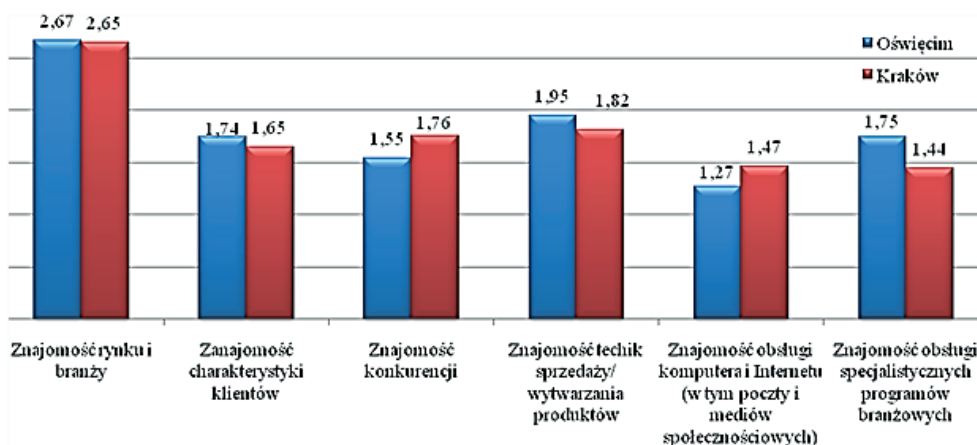
Źródło: badania własne

Kolejne zadane pytanie brzmiało następująco: Jakie są według Pani/Pana najważniejsze umiejętności osoby przedsiębiorczej? Respondenci mogli wybrać trzy odpowiedzi, przypisując każdej odpowiedni wagę: 3 - najważniejsza umiejętność, 2- ważna umiejętność, 1-mniej istotna umiejętność. Poniżej znajduje się wykres prezentujący średnią wartość wag dla poszczególnych odpowiedzi w podziale na 2 grupy badawcze. Studenci z Oświęcimia wskazywali jako najważniejszą umiejętność współpracy z innymi ludźmi, średnia waga dla tej odpowiedzi to 2,09 (rys. 9). Najniższa średnia waga 1,77 została przypisana umiejętności szybkiego uczenia się. Respondenci z Krakowa wskazywali jako jedną z najważniejszych umiejętności odnajdywania się w nowej sytuacji, średnia waga dla tej odpowiedzi to 2,12. Umiejętność pracy pod presją czasu to odpowiedź, która według studentów z Krakowa jest najmniej istotną spośród wymienionych odpowiedzi- średnia waga to 1,88. Żaden z respondentów nie zaznaczył odpowiedzi „inne”. Rozkład średnich wag w przypadku tego pytania nie był zbyt zróżnicowany, jednak można zauważyć pewne prawidłowości. Umiejętność pracy pod presją czasu oraz umiejętność szybkiego uczenia się w przypadku obu ankietowanych grup mają średnią wagę poniżej 2. Może to wskazywać, że duża część respondentów uważa powyższe umiejętności za mniej znaczące niż inne wymienione w ankiecie. Również dwie odpowiedzi mają w obu przypadkach średnią powyżej 2. Są to umiejętność współpracy z innymi ludźmi oraz umiejętność odnajdywania się w nowej sytuacji. Odpowiedzi te wskazują jak ważna według respondentów jest komunikacja z innymi osobami, a także dostosowywanie się do aktualnie panujących warunków.



Rysunek 9. Średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o umiejętności osoby przedsiębiorczej

Źródło: badania własne



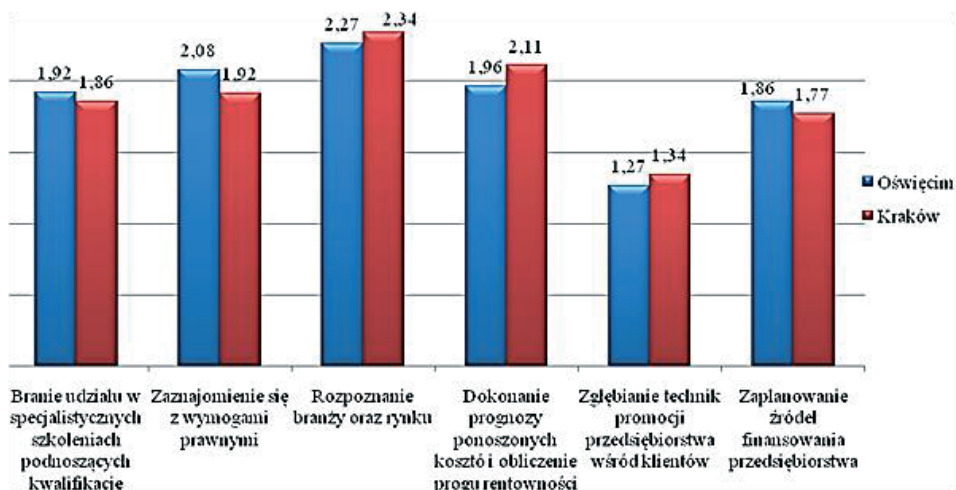
Rysunek 10. średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o znajomość technik i rynku

Źródło: badania własne

Kolejne zadane w ankiecie pytanie dotyczyło znajomości technik i rynku. Według studentów z obu uczelni najważniejsza jest znajomość rynku i branży w jakiej zamierza prowadzić własną działalność gospodarczą. Średnia przypisana wartość dla tej odpowiedzi była większa lub równa 2,65 (rys. 10). Według badanych studentów najmniej istotną jest znajomość obsługi komputera i internetu - w obu przypadkach średnia wartość wyniosła poniżej 1,5.

3.2. Działania i czynniki zachęcające do prowadzenia działalności

Jedno z pytań miało na celu uzyskanie odpowiedzi dotyczących kwestii działań, które powinna podjąć osoba, która planuje założenie własnej działalności. Najwyższą średnią wagę uzyskała odpowiedź „Rozpoznanie branży oraz rynku”. W pierwszej grupie średnia ta wyniosła 2,27, natomiast w drugiej grupie 2,34 (rys. 11). Najniższą średnią w przypadku obu grup również była taka sama. „Zgłębianie technik promocji przedsiębiorstwa przez klientów”, ta odpowiedź otrzymała odpowiednio wagi 1,27 w pierwszej grupie oraz 1,34 w drugiej grupie. Co do innych odpowiedzi studentów z poszczególnych uczelni byli mniej zgodni, średnie ważone powyżej 2 otrzymały jeszcze dwie odpowiedzi. Wśród respondentów z grupy badawczej z Oświęcimia odpowiedź „Zapoznanie się z wymogami prawnymi” otrzymało średnią 2,08, natomiast w grupie z Krakowa „Dokonanie prognozy ponoszonych kosztów i obliczenie progno rentowności”, uzyskało średnią w wysokości 2,11.

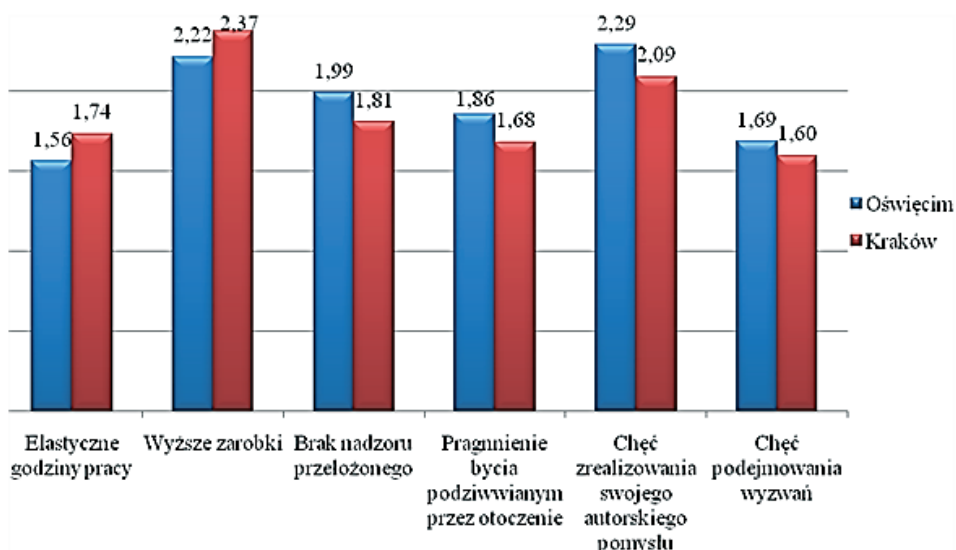


Rysunek 11. średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o działania przy rozpoczęciu działalności gospodarczej

Źródło: badania własne

Kolejne pytanie brzmiało: jakie są najważniejsze czynniki, które skłaniają do założenia działalności gospodarczej. Odpowiedzi w tym sondażu również zostały porównane na zasadzie średniej wag z obydwu uczelni. Na najwyższej pozycji, ze średnią 2,37 w Krakowie i 2,22 w Oświęcimiu ukształtowały się najwyższe zarobki (rys. 12). Ludzie młodzi są przekonani, że własna działalność da im możliwości lepszych zarobków, a co za tym idzie życia na poziomie. Również wariant: „chęć zrealizowania swojego autorskiego pomysłu” uzyskał średnią wag powyżej 2,08. Jest to dobry wynik, który świadczy o chęci rozwoju wśród młodych, jak również o innowacyjnych pomysłach, które chcą wcielić w życie.

Odpowiedzi „elastyczne godziny pracy” i „chęć podejmowania wyzwań” uzyskały najmniejsze średnie. Mieszczą się one w przedziale wag 1,54 – 1,74. Są to jedne z mniej istotnych czynników skłaniających do założenia działalności gospodarczej.

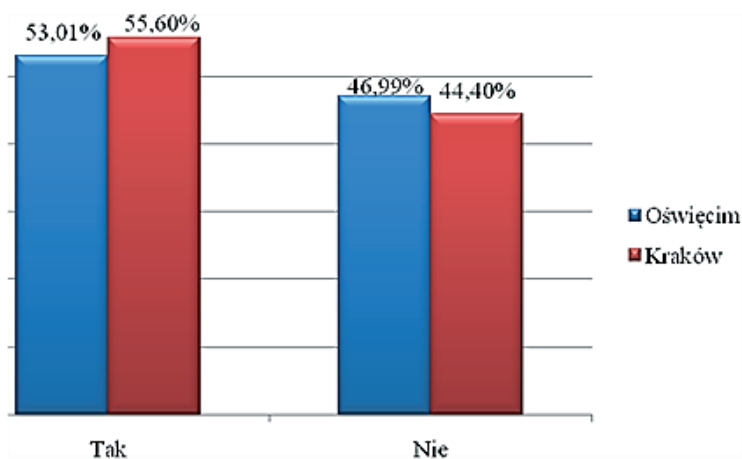


Rysunek 12. Średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o czynniki skłaniające do założenia działalności gospodarczej

Źródło: badania własne

Następne pytanie przedstawia procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: czy możliwe jest prowadzenia własnej działalności gospodarczej bez posiadania wykwalfikowania i specjalizacji w dziedzinie, której dotyczy działalność. Uzyskane wyniki są bardzo zadziwiające, ponieważ w przypadku studentów z PWSZ 53,01% i uczniów UR 55,6% wyniosła odpowiedź twierdząca – tak jest to możliwe (rys. 13). Jest to wynik zdumiewający, gdyż ponad połowa ankietowanych uważa, że do prowadzenia

działalności nie potrzebna jest wiedza oraz umiejętności związane z zakresem prowadzonej firmy.

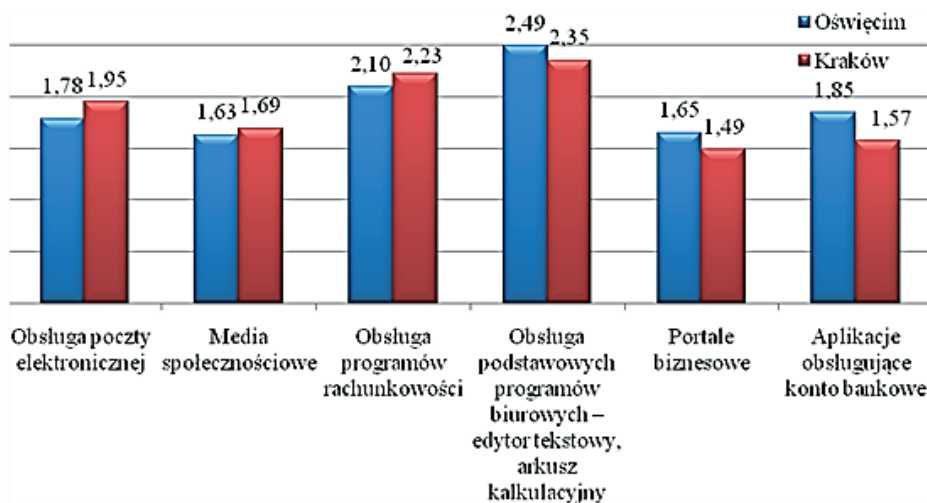


Rysunek 13. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy możliwe jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej bez posiadania wykształcenia i specjalizacji w dziedzinie, której dotyczy działalność

Źródło: badania własne

Kolejne pytanie dotyczyło najważniejszych aspektów przy prowadzeniu własnej działalności. Tu również badani mieli możliwość wyboru trzech wariantów przyporządkowując im odpowiednio skalę: 3 – najważniejsze, 2 – ważne, 1 – mniej istotne. Podczas porównywania wyników na pierwszym miejscu wyłoniła się odpowiedź: „obsługa podstawowych programów biurowych – edytor tekstowy, arkusz kalkulacyjny”. Miała ona wartość 2,49 wśród badanych na PWSZ i 2,35 wśród studentów UR (rys. 14). Na drugiej pozycji z nieco niższym wynikiem, ale również średnią wag powyżej 2 uplasowała się odpowiedź: „obsługa programów rachunkowości”. Wysoka średnia w obu wariantach nie jest zaskakująca. Obsługa programów komputerowych jak również specjalistycznych aplikacji do księgowania jest niezbędna do prowadzenia większości firm. Umiejętność prowadzenia księgowości, możliwość samodzielnego robienia analiz, statystyk znacznie przyczynia się do szybkiego sprawdzania i kontroli istniejącego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie bycia niezależnym w swojej branży.

Najniżej w rankingu wypadły odpowiedzi: „media społecznościowe” i „portale biznesowe”. Ich średnia mieściła się w przedziale 1,49 – 1,69. Jest to bardzo niska pozycja. Oznacza, że zaledwie połowa osób ankietowanych uważa, że te aspekty technologiczne są ważne i mogą przyczynić się do poprawy stanu firmy.

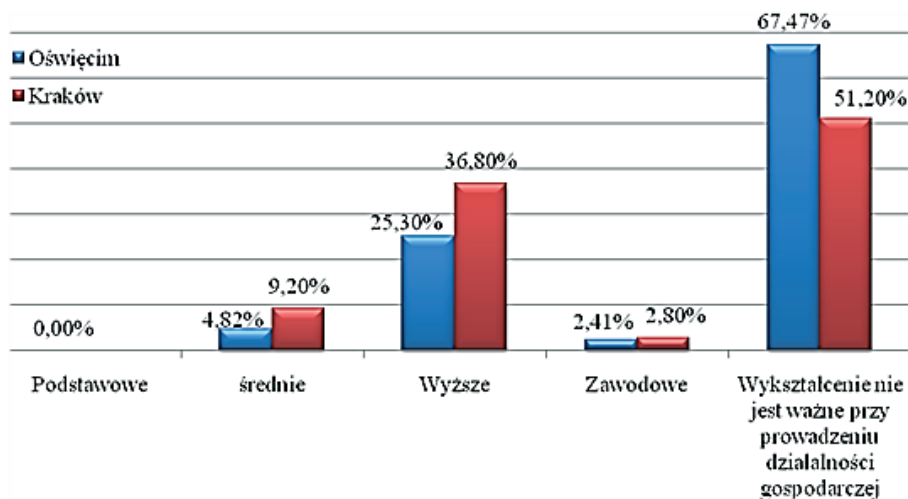


Rysunek 14. Średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o najważniejsze aspekty technologiczne przy prowadzeniu własnej działalności

Źródło: badania własne

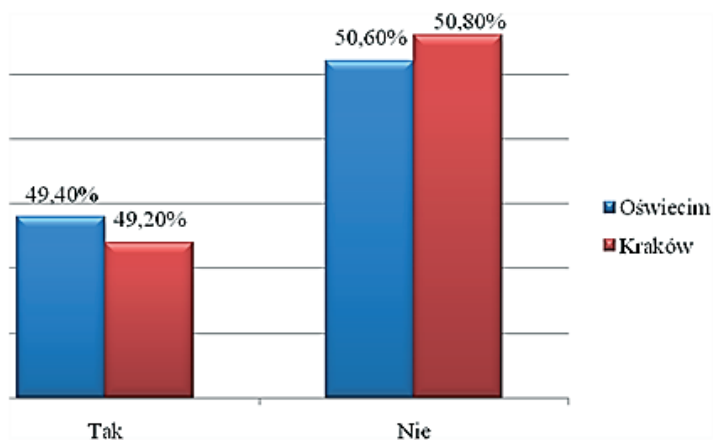
Pytanie odnośnie wykształcenia jakie powinien mieć potencjalny przedsiębiorca miało pięć możliwych odpowiedzi: podstawowe, średnie, wyższe, zawodowe, wykształcenie nie jest ważne przy prowadzeniu działalności gospodarczej. Ostatni wariant odpowiedzi cieszył się największą popularnością wśród przebadanych osób. Zarówno studenci z PWSZ jak i UR wybrali tą opcję. 67,47% ankietowanych z Oświęcimia i 51,2% studentów z Krakowa (rys. 15). uważa, że wykształcenie nie jest ważne przy prowadzeniu działalności gospodarczej. Obecnie bardziej liczy się chęć pozyskiwania wiedzy, umiejętność odnajdywania się w danej sytuacji i zaangażowanie. Bardzo ważną rolę odgrywa także doświadczenie. To dzięki niemu możemy patrzeć na daną sprawę w odmienny sposób, gdyż mamy już skalę porównawczą. Stąd osoby z doświadczeniem wiedzą jakich błędów unikać, by utrzymać wysoki poziom w swojej branży.

Również pytanie o to czy znajomość języków obcych jest niezbędna podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej ma ciekawy rozkład (rys. 16). Są one prawie równe, jednak minimalną przewagę uzyskała odpowiedź przecząca. Studenci uważają, że znajomość języków obcych nie jest niezbędna do prowadzenia własnej działalności. Być może ten wariant uzyskał tak liczne poparcie ze względu na formę zadanego pytania. Nie jest to może niezbędna umiejętność, ale na pewno bardzo przydatna i ułatwiająca dotarcie ze swoją ofertą do większej liczby potencjalnych odbiorców usługi. Również znajomość języków obcych przydatna jest podczas obsługi większości programów znajdujących się w firmach.



Rysunek 15. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie jakie wykształcenie powinien mieć przedsiębiorca

Źródło: badania własne

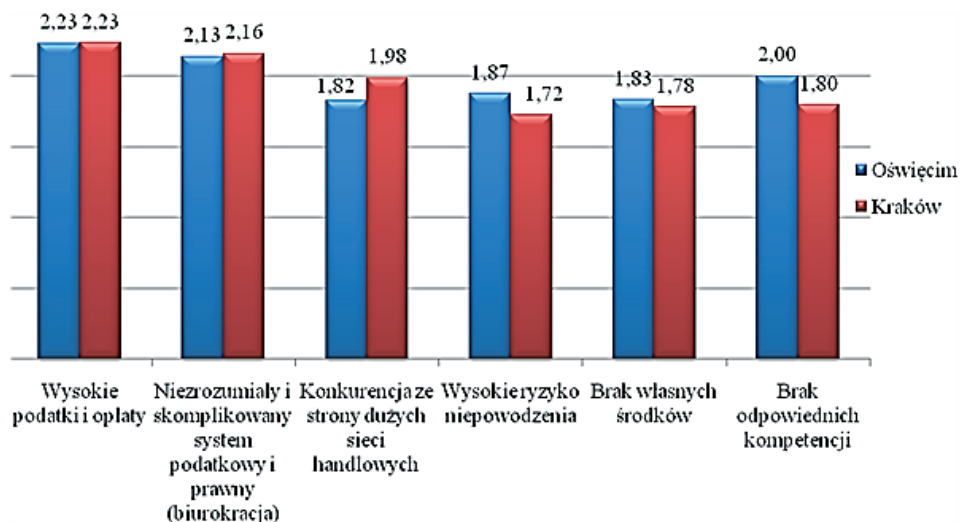


Rysunek 16. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy znajomość języków obcych jest niezbędna podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej

Źródło: badania własne

3.3. Bariery przy zakładaniu firmy

Kolejne pytanie brzmiało: Jakie są według Pani/Pana czynniki, które mogą utrudniać prowadzenie własnego przedsiębiorstwa? Grupy respondentów mogły wybrać trzy odpowiedzi przypisując im określone wagi od 3 (najważniejsza) do 1 (najmniej ważna). Zarówno dla studentów z PWSZ, jak i z UR czynnikiem, który najbardziej utrudnia prowadzenie przedsiębiorstwa są wysokie podatki i opłaty z tym związane (rys. 17). Zdania są zgodne również co do 2 czynnika utrudniającego prowadzenie własnej działalności gospodarczej, jest to niezrozumiały i skomplikowany system podatkowy i prawny. Tak wysokie średnie dla tych odpowiedzi (powyżej 2) spowodowane są głównie słabą wiedzą o prowadzeniu przedsiębiorstwa od strony administracyjnej i prawnej. Należy zauważyć, że studenci zdecydowanie mniej niż opłat i biurokracji obawiają się ryzyka niepowodzenia lub braku własnych środków. W związku z odpowiedziami udzielonymi przez grupy badawcze można wywnioskować, że młodzi ludzie nie mają zaufania do polskiego systemu administracyjno-podatkowego i brak jego znajomości stanowi główną przeszkodę w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa.

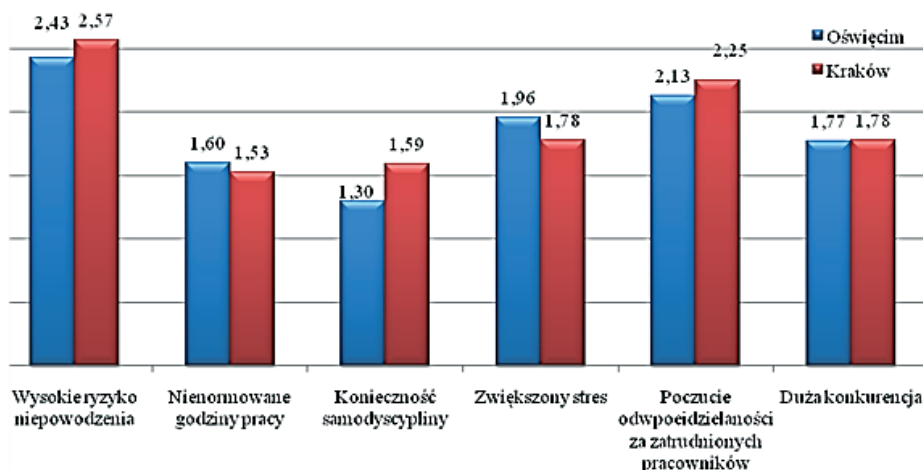


Rysunek 17. Średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o czynniki utrudniające założenie własnej działalności

Źródło: badania własne

W ankiecie zostało zadane pytanie o najważniejsze czynniki, które odstraszą przed założeniem działalności gospodarczej. Pierwsze miejsce ze znaczącą przewagą wśród odpowiedzi studentów obu uczelni uzyskała średnia wag przypisana wariantowi pierwszemu: wysokie ryzyko niepowodzenia, osiągnęła wynik w granicach 2,5 (rys. 18).

Na miejscu drugim, również z wysoką średnią, bo powyżej 2 ukłasyfikowała się odpowiedź: poczucie odpowiedzialności za zatrudnionych pracowników. Obie odpowiedzi, które znalazły się w czołówce można ze sobą połączyć. Młodzi ludzie boją się ryzykować, nie potrafią wziąć na siebie odpowiedzialności za drugiego człowieka, a tym bardziej za grupę ludzi zatrudnionych jako pracownicy w firmie. Największym lękiem, a zarazem barierą jest wysokie ryzyko niepowodzenia. Najmniejszą wagę, bo zaledwie nieco powyżej 1,5 przywiązują do nienormowanego czasu pracy i konieczności samodyscypliny.

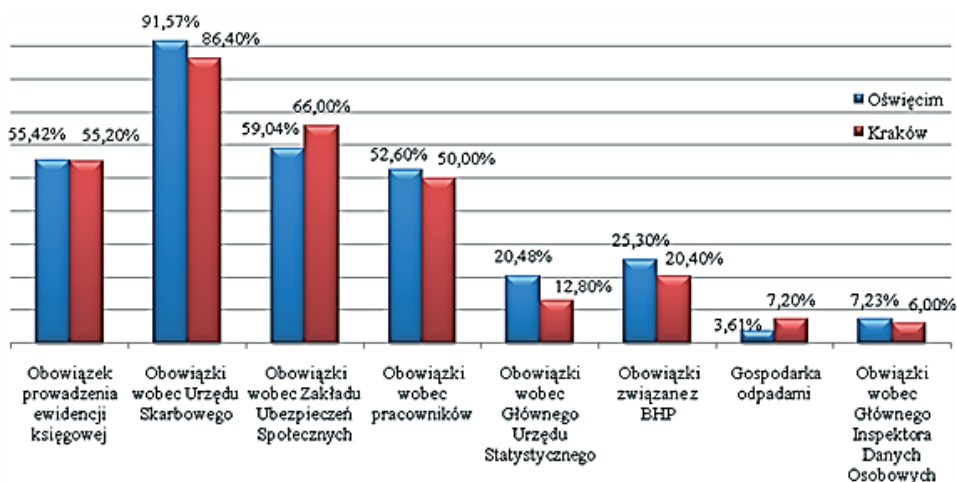


Rysunek 18. średnia wartość wag przypisana odpowiedziom na pytanie o czynniki negujące założenia własnej działalności

Źródło: badania własne

W odpowiedziach na pytanie: które z obowiązków pracodawcy uważa Pan/Pani za najtrudniejsze do zrealizowania należało zaznaczyć trzy dowolne warianty. Procentowy rozkład wykazuje znaczącą przewagę dla wariantu: obowiązki wobec Urzędu Skarbowego (rys. 19). Taką odpowiedź zaznaczyło 91,57% studentów z PWSZ i 86,6% uczniów z UR. Młodzi ludzie obawiają się, że obowiązki wobec Urzędu Skarbowego mogą ich szybko przerosnąć, co skutkuje niechęcią do zakładania swoich przedsiębiorstw. Ponad połowa respondentów wybrała jako główną przeszkodę: obowiązek prowadzenia ewidencji księgowej, obowiązki wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i obowiązki względem pracowników. W odpowiedziach można zauważyć pewną zależność. Młodzi ludzie nie potrafią odnaleźć się podczas rozmów w urzędach, mają słabo rozwiniętą umiejętność komunikacji. Przerasta ich pewnie także ilość dokumentów jakie muszą wypełnić do każdej instytucji, by w razie kontroli było wszystko w porządku.

Najmniej odpowiedzi, bo w przedziale od 3,5 do 7,5% uzyskały obowiązki gospodarowania odpadami, a także świadczenia wobec Głównego Inspektora Danych Osobowych.



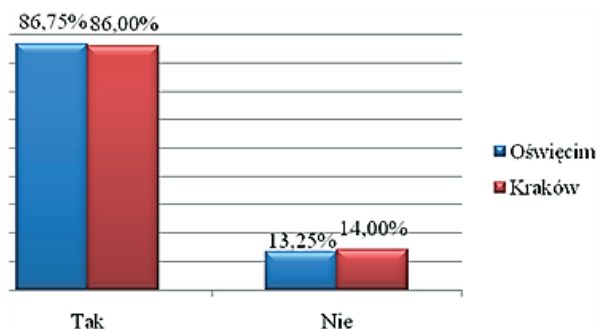
Rysunek 19. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie, które z obowiązków pracodawcy uważa Pan/Pani za najtrudniejsze do zrealizowania

Źródło: badania własne

3.4. Instytucje i dofinansowania z UE

Jednym z zamierzeń wyszczególnionych w celach pracy było poznanie odpowiedzi na temat instytucji i dofinansowań z Unii Europejskiej. Ze wsparcia unijnego mogą skorzystać osoby młode, które w obecnej sytuacji pozostają bez pracy. Nie jest to skomplikowana procedura. Nie trzeba pisać wniosków o dofinansowanie, a jedynie wystarczyć zgłosić się do specjalnej instytucji, która realizuje takie projekty i dostała już dotacje na pomoc innym. Grupa specjalistów analizuje potrzeby zawodowe, a w efekcie dostosowuje odpowiedni plan działania, który pomaga przy znalezieniu pracy lub otworzeniu własnej działalności. Na rynku dostępne są szkolenia, poradnictwo psychologiczne, a także doradztwo zawodowe, które pomoże młodym inwestorom uzyskać dofinansowanie. O tym, że takie instytucje istnieją, świadczą wyniki ankietowanych (rys. 20).

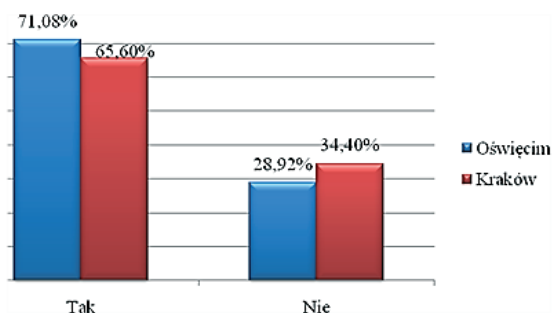
Na pytanie: czy istnieją instytucje i fundacje, które pomagają młodym przedsiębiorcom studenci PWSZ i UR odpowiedzieli niemal identycznie. W obu przypadkach odpowiedź pozytywną zaznaczyło ponad 86% ankietowanych. Jest to bardzo dobry wynik. Oznacza, że młodzi ludzie wiedzą, że takie fundacje istnieją, a przyszli potencjalni przedsiębiorcy wiedzą, gdzie szukać pomocy. 14% udzieliło odpowiedzi negatywnej. Być może są to osoby, które są po prostu niedoinformowane, lub nie chcą się rozwijać i poszukiwać własnej ścieżki życia.



Rysunek 20. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy istnieją instytucje/ fundacje, które wspierają rozwój przedsiębiorczości

Źródło: badania własne

Pytanie: czy według Pana/Pani wiedza na temat pozyskania środków na prowadzenie własnej działalności z Funduszy Europejskich lub krajowych jest dobrze dostępna dla zainteresowanych wykazało większą różnorodność w odpowiedziach. 71,08% osób studiujących w Oświęcimiu i 65,6% ankietowanych z Krakowa udzieliło odpowiedzi twierdzącej (rys. 21). Prawie 1/3 studentów z obu uczelni odpowiedziała jednak przecząco. Jest to stosunkowo duża liczba studentów, którzy nie widzą gdzie szukać wsparcia finansowego na rozwój własnego przedsiębiorstwa. Wynik jest trochę zadziwiający, zważywszy na to, że na pytanie o instytucje i fundacje pomagające w samorealizacji był bardzo duży odzew pozytywny.

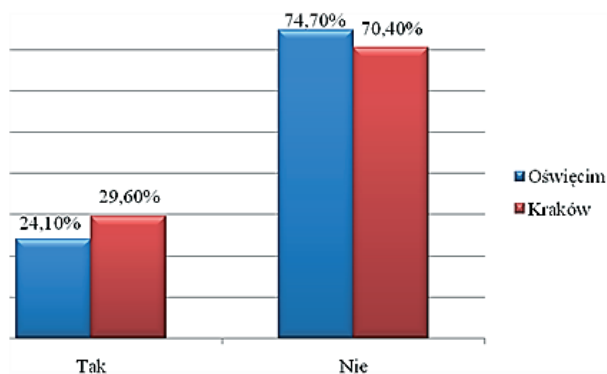


Rysunek 21. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy według pana/Pani wiedza na temat pozyskania środków na prowadzenie własnej działalności z Funduszy Europejskich lub krajowych jest dobrze dostępna dla zainteresowanych

Źródło: badania własne

3.5. Preferencje młodych przedsiębiorców

Na pytanie: Czy w Polsce łatwo jest założyć i prowadzić z sukcesem własną działalność gospodarczą? Ankietowani w zdecydowanej większości udzielili odpowiedzi „nie”. Zarówno studenci z Oświęcimia (74,70%) jak i studenci z Krakowa (nieznacznie ponad 70%) są negatywnie nastawieni do poziomu trudności prowadzenia własnej, odnotowującej sukcesy działalności gospodarczej w Polsce (rys. 22). Wpływ na to mogą mieć dotychczasowe doświadczenia badanych, a także przekonanie, że trudno jest prowadzić własną działalność.

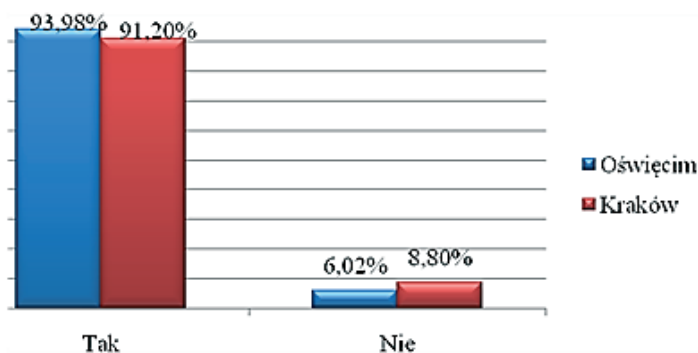


Rysunek 22. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie o prowadzenie działalności gospodarczej z sukcesem

Źródło: badania własne

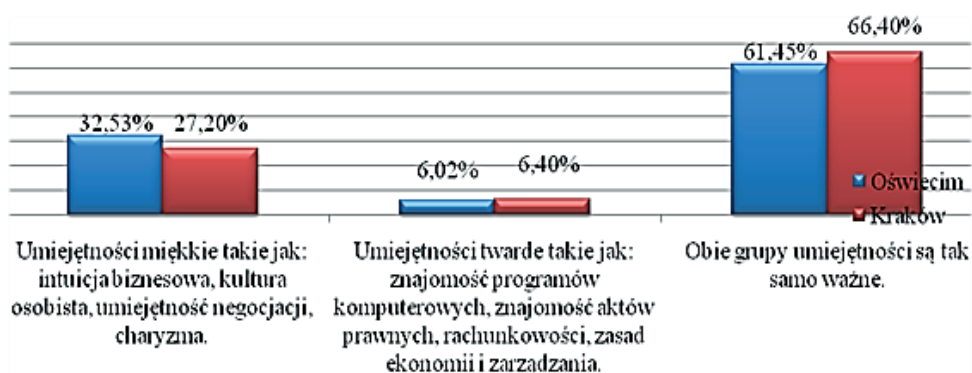
Kolejne pytanie miało na celu poznanie poglądów ankietowanych odnośnie tematu, czy prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest obarczone większym ryzykiem niż praca na etacie. Studenci z obu uczelni zgodnie odpowiedzieli „tak”. 93,98% badanych z PWSZ i 91,2% uczniów z UR (rys. 23) potwierdziło, że prowadzenie własnej firmy jest dużo bardziej ryzykowne, niż praca na etacie. Kierowanie własną firmą jest o wiele bardziej pracochłonne i wymaga większej odpowiedzialności, niż praca na etacie.

Następne zadane pytanie miało wyłonić, które z umiejętności są ważniejsze podczas prowadzenia własnej działalności. Ankietowani mieli do wyboru: umiejętności miękkie, umiejętności twarde, lub wybranie wariantu: obie grupy umiejętności są tak samo ważne. Właśnie ta ostatnia odpowiedź uzyskała najwyższy wynik (rys. 24). 61,45% studentów z PWSZ i 66,4% ankietowanych z UR stwierdziło, że umiejętności miękkie, takie jak: intuicja biznesowa, kultura osobista, umiejętność negocjacji, charyzma oraz umiejętności twarde, takie jak: znajomość programów komputerowych, znajomość aktów prawnych, rachunkowości, zasad ekonomii i zarządzania są równie ważne i przydatne podczas prowadzenia własnej działalności.



Rysunek 23. Struktura odpowiedzi na pytanie czy prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest obciążone większym ryzykiem niż praca na etacie

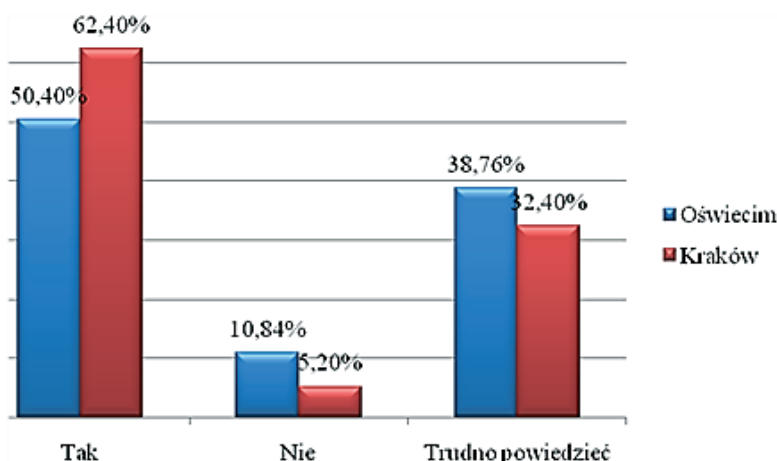
Źródło: badania własne



Rysunek 24. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie co jest ważniejsze podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej

Źródło: badania własne

Odpowiedzi na pytanie: czy chciał(a)by Pan/Pani prowadzić własną działalność gospodarczą przedstawiają się następująco. Ponad 50,4% badanych z PWSZ odpowiedziało, że chciałoby mieć i prowadzić własną działalność (rys. 25). Również 62,4 % ankietowanych z UR udzieliło tej samej odpowiedzi. Jednakże prawie 40% studentów z uczelni w Oświęcimiu i 32,4% uczniów z Krakowa nie potrafiło stwierdzić, czy chciałoby zarządzać własną firmą.

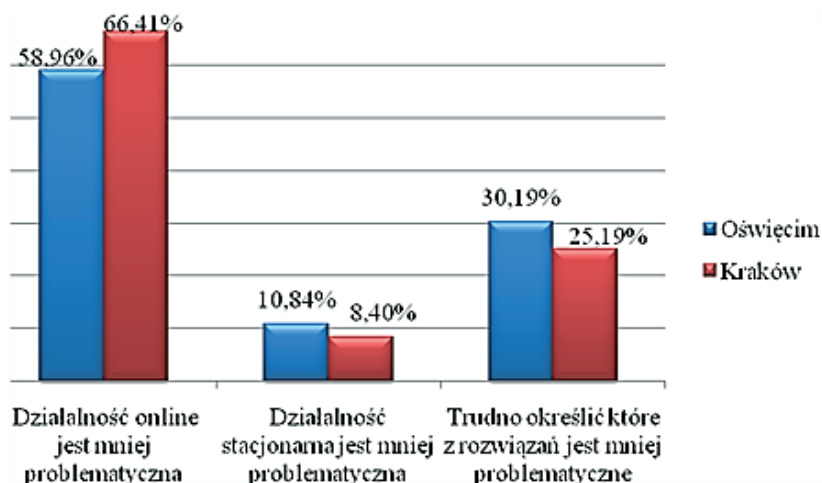


Rysunek 25. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy chciał(a)by Pan/Pani prowadzić własną działalność gospodarczą

Źródło: badania własne

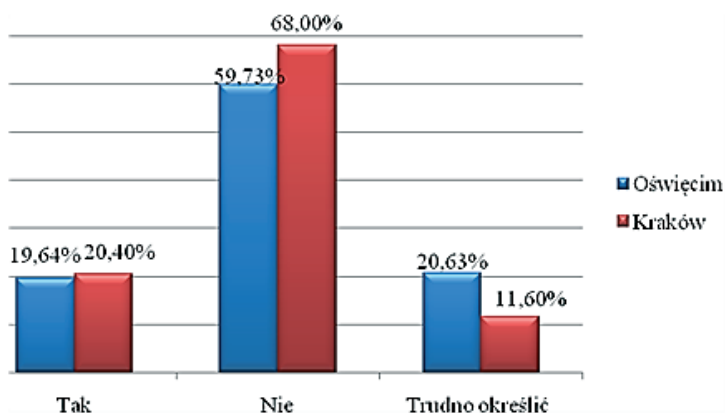
Kolejne pytanie brzmiało: czy według Pani/Pana prościej jest prowadzić przedsiębiorstwo online (np. sklep internetowy) czy stacjonarny. Prawie 60% ankietowanych z PWSZ i 66,41% studentów z Krakowa odpowiedziało, że działalność online jest mniej problematyczna (rys. 26). Na taki rozkład odpowiedzi pewnie ma wpływ to, że podczas prowadzenia sklepu online nie trzeba się widzieć z klientem, kontakt z nim jest ograniczony do drogi mailowej lub telefonicznej. Na korzystny wpływ działalności internetowej ma fakt, że nie musimy mieć wyznaczonego miejsca i „sztywnych” godzin otwarcia sklepu. Takie sklep można prowadzić również w zaciszu domowym, a kontakt mailowy z klientem może być prowadzony przez całą dobę. Ponad ¼ osób przebadanych nie potrafiła jednocześnie stwierdzić, która działalność stwarza mniej problemów podczas jej prowadzenia.

Ostatnie pytanie w ankiecie brzmiało: „Czy skorzystanie z franczyzy jest lepszym rozwiązaniem niż wdrażanie autorskiego pomysłu”? 59,73 % osób z PWSZ i 68% studentów z Krakowa odpowiedziało, że nie jest to lepsze rozwiązanie (rys. 27). Studenci uważają, że wymyślenie, wcielenie w życie i rozkręcenie swojej działalności od podstaw jest lepiej postrzegane, niż prowadzenie franczyzy.



Rysunek 26. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy według Pana/Pani prościej jest prowadzić przedsiębiorstwo online (np. sklep internetowy) czy stacjonarne

Źródło: badania własne



Rysunek 27. Struktura procentowa odpowiedzi na pytanie czy skorzystanie z franczyzy (gotowy pomysł na biznes) jest lepszy rozwiązaniem niż wdrażanie autorskiego pomysłu

Źródło: badania własne

3.6. Analiza SWOT

Analiza strategiczna została przeprowadzona wśród studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Oświęcimiu oraz na Uniwersytecie Rolniczym w Krakowie. Zestawione ze sobą wyniki pozwalają zobrazować moce strony, a także szanse osób, które chcą otworzyć własną firmę. Czynniki, które znalazły się w słabych stronach, a także zagrożenia, to cechy nad którymi trzeba się zastanowić, lub spróbować je wyeliminować, by działalność przyszłych młodych przedsiębiorców była opłacalna.

Tabela 2. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
– uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach podnoszących kwalifikacje – znajomość wymogów prawnych – zgłębienie technik promocji przedsiębiorstwa wśród klientów – znajomość i prawidłowe wykorzystanie umiejętności twardych – bogata oferta terenów inwestycyjnych – osoby młode mają dostęp do dotacji, w planach jest zwiększenie kwoty pożyczek dla bezrobotnych na poziomie regionalnym	– utrudnienia biurokratyczne- rozbudowany system prawny, podatkowy – niewystarczająca wiedza młodych przedsiębiorców o pozyskiwaniu dofinansowań z UE – trudność dostępu do funduszy (brak instytucji, które poręczą kredyt)
Szanse	Zagrożenia
– łatwość pozyskania dobrego pracownika ze względu na duże bezrobocie – aktywność młodych pracowników- chęć podnoszenia kwalifikacji, kształcenia się w danej branży – wzrost gospodarczy w kraju – dostępność funduszy unijnych – pozyskanie pieniędzy na wymianę sprzętu, poprawa konkurencyjności lokalnych firm – znajomość technik sprzedaży na rynku – doskonalenie prognoz ponoszonych kosztów i obliczenie progu rentowności – możliwość szybkiego odnalezienia się rynku, po przez pomoc odpowiednich instytucji – polepszająca się koniunktura gospodarcza	– duża konkurencyjność przedsiębiorstw z UE dysponujących ogromnym kapitałem i lepiej wykwalifikowanymi pracownikami – emigracja wykwalifikowanych młodych ludzi – brak różnorodności w oferowanych branżach – brak odpowiednich kompetencji

Źródło: badania własne

Po przeprowadzeniu analizy strategicznej SWOT wśród młodych potencjalnych przedsiębiorców, powstały cztery grupy czynników, z pozoru innych, ale tak naprawdę zależnych i powiązanych z sobą. W praktyce nasuwa to odpowiedzi na pytania:

- Czy mocne strony podczas zakładania przedsiębiorstwa pozwolą wykorzystać istniejące szanse?

- Czy mocne pozwolą powstrzymać istniejące zagrożenia?
- Czy słabe strony uniemożliwią wdrożenie nadarzających się szans?
- Czy po przez słabe strony nie wzrośnie ryzyko zagrożeń?

Przeprowadzona analiza jest bardzo ważną techniką zarządzania. W prosty sposób obrazuje jak poszczególne czynniki kształtują sytuację organizacji. Daje możliwość szybkiego i rzetelnego zgromadzenia informacji na temat pozycji na rynku przyszłych przedsiębiorstw. Ze sporządzonej analizy wynika, że mocne strony i szanse dają korzystną sytuację do otworzenia własnego przedsiębiorstwa. Poszczególne atuty powinny być należycie spożytkowane, ponieważ otoczenia daje ku temu okazje. Jest to strategia agresywna – otoczona mocnymi stronami i szansami na dalszy rozwój. W powyższej strategii trzeba skoncentrować swoją uwagę na mocnych stronach jakie wypływają z możliwości założenia własnego przedsiębiorstwa oraz na szansach, które dają nam klucz do szybkiego rozwoju. Ta strategia ukierunkowana jest na silną ekspansję i dobrze rokuje w przyszłość.

Celem badań była analiza postaw studentów w aspekcie przedsiębiorczości. Podczas przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedzi na pytania skąd młodzi ludzie wiedzą jak pozyskiwać informacje na temat dofinansowania własnej działalności gospodarczej. Czy istnieją instytucje wspierające młodych przedsiębiorców oraz jakie są główne bariery uniemożliwiające zrównoważony rozwój. Wyznaczniki zawarte w celu pracy zostały osiągnięte.

Poglądy studentów z obu uczelni są bardzo zbliżone. Świadczyć może o tym podobny wiek respondentów, a także fakt, że ankiety przeprowadzone zostały na zbliżonych kierunkach studiów. Tylko ¼ ankietowanych studentów zadeklarowała, że posiada już doświadczenie zawodowe, a co za tym idzie podjęła aktywność zawodową w czasie studiów. Jest to stosunkowo niewielka liczba, ale w badaniach przeważali głównie studenci pierwszych lat studiów uczący się w trybie stacjonarnym. Mimo niewielkiej liczby osób pracujących młodzi ludzie dobrze oceniają swoje możliwości przedsiębiorcze.

Otrzymane wyniki wskazują jednak na lukę w wiedzy zarówno wśród studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej jak i badanych na Uniwersytecie Rolniczym na temat pozyskiwania funduszy na tworzenie działalności oraz możliwości jej dofinansowania. Potrzebna jest większe rozpowszechnianie, a także bardziej konkretne informacje na temat dofinansowywania własnego przedsiębiorstwa.

Większość przebadanych studentów zadeklarowała chęć prowadzenia własnej działalności w przyszłości. Mimo, że istnieje szereg barier do pokonania, młodzi ludzie kierują się chęcią samorealizacji, możliwością rozwijania jednocześnie swoich pasji i zainteresowań, osiągnięciem satysfakcji z wykonywanej pracy, oraz uzyskaniem większych zarobków. Deklarując chęć utworzenia własnego przedsiębiorstwa zwracają uwagę na potrzebne aspekty technologiczne, a także umiejętności jakie powinni posiadać podczas zarządzania własną firmą. Wiedzą, że podejmując decyzję o prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa będą borykać się z ogromem pracy i obowiązków, by dążyć do sukcesu. Mimo wszystko są optymistycznie nastawieni, chęć zdobycia pierwszych zysków widocznie przewyższa możliwość porażki.

Podsumowując rozważania nasuwa się kilka wniosków:

- Studenci jak najważniejsze umiejętności osoby przedsiębiorczej cenią sobie szybkie odnajdywanie się w nowej sytuacji.
- Głównym czynnikiem skłaniających młodych do założenia własnej działalności gospodarczej są wyższe zarobki, a także chęć zrealizowania swojego autorskiego pomysłu.
- Większa część studentów odpowiedziała bardzo optymistycznie, że możliwe jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej bez posiadania wykształcenia i specjalizacji w dziedzinie, której dotyczy działalność.
- Prawie $\frac{3}{4}$ respondentów udzieliło przeczącej odpowiedzi na pytanie czy w Polsce łatwo jest założyć i prowadzić z sukcesem własną działalność gospodarczą.

4. MIASTO JAKO PODMIOT I PRZEDMIOT ODDZIAŁYWANIA MARKETINGOWEGO

Uznając marketing terytorialny za koncepcję zarządzania terytorialnego, obejmującą całokształt skoordynowanych działań podejmowanych przez podmioty lokalne, regionalne lub ogólnokrajowe (Szromnik, 2011) – miasto staje się jednym z naturalnych podmiotów marketingowego oddziaływania. Z drugiej strony, przyjmując znaczenie operacyjne marketingu terytorialnego jako zintegrowanego zbioru instrumentów i działań wspierających realizację celów marketingowych w jednostce terytorialnej (Czornik, 1998) – miasto należy traktować jako swoisty produkt, przedmiot działań marketingowych. Ta dychotomia ma odzwierciedlenie również w zakresie definicyjnym miasta, choć należy zdawać sobie sprawę, że pojęcie to można interpretować w zakresie różnych nauk: prawa, ekonomii, zarządzania, marketingu, socjologii, urbanistyki i innych dziedzin. Istnieje potrzeba usystematyzowania podstawowych pojęć i paradygmatów.

Zgodnie z definicją leksykalną miasto to jednostka osadnicza, powstała w wyniku skupienia się ludzi w celu wykonywania zawodów nierolniczych, wyróżniająca się intensywnością zabudowy, wyposażeniem, między innymi w sieci transportu, urządzenia gospodarki wodnej i do zaopatrywania w energię oraz do produkcji dóbr i usług (Mała Encyklopedia, 1971). Jako skupisko ludności wyróżnia się nierolniczymi funkcjami (Ostrowski, 1966) i jest na ogół ośrodkiem handlowym, przemysłowym i kulturalnym. Istnieje bogata różnorodność miast pod względem przyczyn powstania, wieku, tożsamości. Nie zagłębiając się w historię osadnictwa, należy wspomnieć o dwóch wielkich procesach XX wieku, które spowodowały gwałtowny rozwój miast – urbanizacji i globalizacji. Globalizacja powoduje wzmocnienie roli miast światowych o szczególnym znaczeniu społeczno-politycznym i gospodarczym. Ich wyróżnikiem charakterystycznym jest wysoka naukochłonność, szybkość w wykorzystaniu informacji, przewaga wysoko wykwalifikowanej kadry (Grzegorzczak, 2012).

W ujęciu prawnym miasto ma status gmin miejskich lub jednostki pomocniczej gmin miejsko-wiejskich. Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 r. definiuje natomiast gminę jako ogół mieszkańców tworzących z mocy prawa wspólnotę samorządową, zlokalizowaną na określonym terytorium. Prawo podchodzi więc do miast w sposób podmiotowy i wyposaża je w dużą samodzielność (wyrażającą się w osobowości prawnej) oraz wiele instrumentów zarządzania. Dość istotną zmianą prawną, pozwalającą miastom przyjąć marketingową orientację w działaniu, było wprowadzenie w życie zapisu pozwalającego władzom na działalność wykraczającą poza zadania o charakterze użyteczności publicznej. Miasto jest podmiotem zobligowanym do realizacji zadań określonych w art. 7 ustawy o samorządzie gminnym. Zadania te wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Jest zatem podmiotem prawa, posiada własny majątek, zarządza samodzielnie, inwestuje, wydaje środki, jest podmiotem obrotu gospodarczego. Ogólnie cel miasta w ujęciu podmiotowym można zdefiniować jako zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej w sposób ciągły i nieprzerwany. Jako organizacja non-profit miasto działa w warunkach gospodarki rynkowej:

- funkcjonując w powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym,
- dysponując określonymi zasobami: ludzkimi, finansowymi, materialnymi i niematerialnymi,
- prowadząc działania na rzecz zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej,
- podlegając kontroli społecznej.

Należy więc pamiętać o tym, iż zyskiem dla miasta jest stan zabezpieczenia bytu mieszkańców, a jego miernikiem są konkretne warunki życia, pracy i rozwoju całej społeczności (Wojciechowska, 2007).

Stąd można przyjąć, iż cechą odróżniającą marketing terytorialny non-profit od marketingu klasycznego jest odejście od zysku jako podstawowej kategorii racjonalności działania. Można powiedzieć, iż w tym przypadku zysk przekształca się z kategorii ekonomicznej społecznej (OECD, 2005).

Podstawą definicyjną miasta w ujęciu prawnym są jego mieszkańcy stanowiący wspólnotę, którzy albo podejmują rozstrzygnięcia bezpośrednio w wyborach (lub referendum), albo za pośrednictwem organów – podmiotów zarządzających w imieniu mieszkańców. Mieszkańców należy traktować jako szczególną grupę użytkowników terytorium – społeczność lokalną stanowiącą najmniejszą samowystarczającą grupę ludzi, formę zorganizowania społeczeństwa opartą przede wszystkim na wspólnocie życia i powiązaną specyficznymi cechami (Czornik, 2004):

- miejscem – wspólnym terytorium: znanym, bliskim, bezpiecznym, przestrzennie ograniczonym, rozpoznany, kontrolowanym, kształtowanym,
- wartościami i normami – zbiorem wspólnych zasad: akceptowanych przez wszystkich, tworzonych przez lata (wieki), odpornych na przemiany (np. historyczne, polityczne, religijne), ustalających reguły zachowań, dających poczucie bezpieczeństwa, przynależności do grupy, świadomości „właściwego” postępowania,
- zwyczajami i tradycjami: wypracowywanymi, choć stale uaktualnianymi zachowaniami, wskazującymi czas na określoną czynność czy działalność, złożonymi ze szczegółowych działań, pomagającymi właściwie postępować, stanowiącymi wyróżnik konkretnej społeczności, tworzącymi kulturę lokalną,
- ograniczoną liczbą aktorów: umożliwiającą bezpośrednie kontakty, dające jednostce szansę zaistnienia w grupie i oddziaływania na realia życia.

Podmiotem władzy lokalnej jest organ stanowiący i kontrolny – czyli rada oraz wykonawczy – burmistrz (odpowiednio wójt lub prezydent). Miasto traktowane jako rodzaj jednostki samorządu terytorialnego jest zarządzane przez organ władzy wykonawczej przy pomocy aparatu administracyjnego, a więc z definicji służebnego, pomagającego, usprawniającego, dbającego o dobro wspólne (Boć, 2005). Podmioty władzy, zarówno organ stanowiący, jak i wykonawczy, w całości odpowiadają na realizację ustawowych zadań publicznych, pod warunkiem że:

- są w pełni samodzielne, wykonują zadania na własny rachunek i własną odpowiedzialność,
- są podmiotami zdolnymi do efektywnego organizowania, dostarczania usług i dóbr dla członków wspólnot terytorialnych,

- opierają się na demokratycznych mechanizmach kontroli funkcjonowania administracji publicznej i weryfikacji wyborczej,
- są sprawne w wykonywaniu funkcji władczych,
- wiążą bezpośrednio funkcjonowanie administracji z konkretnymi potrzebami społeczności terytorialnych.

Organy władzy miasta znajdują się niejako „najbliżej” mieszkańców i dlatego mogą najlepiej zidentyfikować ich potrzeby – kluczowe z punktu widzenia orientacji marketingowej. Władza lokalna to reprezentacja wspólnoty lokalnej, która jest przez tę społeczność kontrolowana, na przykład poprzez instytucję referendum (Cholewa, 2000). Rosnąca świadomość społeczna tych podstawowych założeń idei samorządności narzuca nowe wymagania władzom w zakresie zarządzania miastem, zmierzające do stworzenia takiego jego systemu, który zabezpieczałby interesy społeczności lokalnej, odpowiadałby na ich potrzeby oraz stwarzałby możliwości funkcjonowania miasta w warunkach gry rynkowej (Barczak, 1999). Tym postulatom odpowiada nowy trend w zarządzaniu miastem jako podmiotem zarządzania publicznego, określony mianem tzw. Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management). Sprzyja ona wyzwaniu przedsiębiorczości urzędników i działań urzędów, zwiększeniu elastyczności, adaptacyjności i ekonomiczności, co z kolei prowadzić powinno do satysfakcji społeczności lokalnej. Ideę Nowego Zarządzania Publicznego cechuje między innymi wprowadzenie elementów konkurencyjności do sektora publicznego, honorowanie zasady racjonalnego gospodarowania, menedżerskie zarządzanie w sektorze publicznym, przyjazność dla obywatela, humanizm organizacyjny, poprawa skuteczności procesów budżetowania, monitorowania i kontroli oraz ocena uzyskanych wyników (Lisiecka, 2009). Niewątpliwie taka koncepcja sprzyja realizacji celów marketingowych. Jako przykład można wskazać zmianę orientacji zarządzania w kierunku „na klienta”. Stąd dawny petent traktowany jest jako klient (Kuźnik, 2005), a „mieszkaniec-klient” stał się głównym obiektem zainteresowania i działania miejskich instytucji publicznych. W literaturze funkcjonują dwie zbliżone koncepcje zarządzania miastem – koncepcja zarządzania zorientowanego na mieszkańca oraz marketingowe zarządzanie miastem. Obie koncepcje są w dużym stopniu zbliżone do siebie, gdyż akcentują przede wszystkim zaspokajanie potrzeb mieszkańców jako prymat działania władz publicznych. Pierwsza z koncepcji odnosi się głównie do jakości usług ocenianych z poziomu mieszkańców, z kolei druga – do relacji z innymi jednostkami i racjonalności gospodarowania zasobami. Koncepcje te przedstawiono w tabeli 3.

Inteligentny rozwój miasta wymaga wręcz idealnie funkcjonującego złożonego i wieloaspektowego systemu przepływu informacji, która jest istotą każdego procesu zarządzającego. Według P. Burego, T. Markowskiego i J. Regulskiego (1993) powiązania informacyjne na obszarze miasta są szczególnie intensywne. Spojrzenie na miasto jako na system informacji to wymóg sine qua non zrozumienia zasad funkcjonowania i rozwoju miasta inteligentnego. Organizacja życia miejskiego osiągnęła tak wysoki stopień złożoności, iż należy uznać, że tylko znikomą liczbę funkcji człowiek w mieście wykonuje sam.

Tabela 3. Koncepcje zarządzania miastem oparte na potrzebach

Koncepcja zarządzania zorientowanego na mieszkańca	Marketingowe zarządzanie miastem
– władze lokalne istnieją po to, aby zaspokajać potrzeby mieszkańców, a nie same dla siebie, nie po to, by trwały – mieszkańcy oceniają władze lokalne przede wszystkim na podstawie jakości świadczonych przez nie usług – świadczona usługa jest tylko wtedy coś warta, jeśli jest za taką uważana przez tych, dla których jest świadczona (perspektywa mieszkańców, a nie perspektywa organizacji) – klienci z reguły żądają usług dobrej jakości – kto chce świadczyć usługi dobrej jakości, musi zbliżyć się do klienta	– potrzeby społeczności zamieszkującej miasto są główną wytyczną dla organów zarządzających, a ich zaspokajanie prowadzi do poprawy warunków życia oraz rozwoju duchowego mieszkańców – potrzeby powinny być ciągle monitorowane w systematycznych badaniach marketingowych – zaspokojenie potrzeb jest uzależnione od powiązań miasta z innymi jednostkami terytorialnymi (przepływy dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej oraz informacji) – zaspokajanie potrzeb wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami – zaspokajanie potrzeb zbiorowych nie może być w sprzeczności z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych i na odwrót

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Clarke, J. Steward: Local Government and the Public Service Orientation. „Local Government Studies”, 1997, vol. 12(3), s. 79 oraz A. Szromnik: Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów. W: Kreowanie wizerunku miast, pod red. A. Grzegorzcyka i A. Kochaniec. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2010, s. 20.

Dla większości niezbędne jest uczestnictwo innych. Istnieje więc konieczność organizowania grup ludzkich. Rozwijają się instytucje gospodarcze, polityczne, społeczne o różnych profilach. Powstają grupy niesformalizowane oparte na oddolnych inicjatywach i potrzebach poszczególnych ludzi. Wszystkie one tworzą ramy, w jakich ludzie żyją, pracują, a więc umożliwiają prowadzenie określonych działalności ludzkich w mieście, a w wielu wypadkach są przyczyną i warunkiem ich podejmowania. Potrzeby społeczeństwa miejskiego są wynikiem rozwoju i funkcjonowania systemów społecznych i ekonomicznych lub co najmniej są przez nie warunkowane. W wyniku tak postawionej tezy można stwierdzić, że niewidzialne struktury informacyjne wpływają zasadniczo na rozwój struktur materialnych. Zagospodarowanie miasta jest fizycznym odbiciem potrzeb i możliwości determinowanych przez struktury informacyjne.

K. Rupik (2005) uznała, że ewolucyjny rozwój teorii marketingu terytorialnego, wsparty doświadczeniami praktycznymi w zarządzaniu miejscem, jest najbardziej dostrzegalny w przypadku miast. Głównym celem działań władz na szczeblu lokalnym jest możliwie najlepsze zaspokojenie indywidualnych i zbiorowych potrzeb mieszkańców poprzez kształtowanie zdolności obsługowych jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokajania tych potrzeb. Ten ogólny cel

działania miasta jako podmiotu można rozszerzyć poprzez wprowadzenie dodatkowych celów, takich jak (Kalisia, 1998):

- zbadanie rzeczywistych potrzeb mieszkańców oraz inwestorów i skonfrontowanie ich oczekiwań z możliwościami technicznymi, finansowymi i organizacyjnymi miasta,
- pozyskiwanie informacji o rynku oraz wykorzystywanie ich przez władze lokalne przy podejmowaniu decyzji co do kierunków rozwojowych miasta,
- ocena efektów działań władz lokalnych,
- stworzenie atrakcyjnej oferty w stosunku do innych miast,
- optymalne wykorzystanie dostępnych środków finansowych, pracy i przestrzeni,
- promowanie miasta,
- wzmocnienie w mieszkańcach poczucia przynależności do danej społeczności i danego miejsca,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta oraz jednostek użyteczności publicznej,
- podnoszenie atrakcyjności oraz konkurencyjności miasta.

Niezwykle istotnym elementem marketingu terytorialnego jest otoczenie. Otoczenie miast staje się coraz bardziej wymagające, rośnie liczba zadań nakładanych z mocy prawa na samorządy, społeczeństwo staje się mobilniejsze i bardziej świadome swoich praw, jak również służebnej roli struktur publicznych, środki zewnętrzne płyną tam, gdzie większa jest szansa na ich efektywne wykorzystanie. Wobec wyzwań współczesnych czasów zarządzający jednostkami terytorialnymi zmuszeni są do poszukiwania takiej filozofii myślenia w działaniu, która pozwoliłaby im nie tylko sprawnie realizować cele publiczne, ale przy tym zapewniać zadowolenie mieszkańców jako głównych adresatów tych działań.

Podejście rynkowe w zastosowaniu do jednostek terytorialnych szczebla lokalnego nazywane jest najczęściej marketingiem: przestrzennym, przestrzeni, komunalnym, miejskim, urbanistycznym, terytorialnym, gminnym, regionalnym, czy też w literaturze anglojęzycznej marketingiem miejsc lub miast. Trudno byłoby rozwijać każde z tych pojęć akcentujące nieco inny kontekst oraz podstawę podejścia marketingowego w jednostkach osadniczych. Wielość określeń oraz definicji wynika z zainteresowania tym obszarem szerokiej grupy badaczy, menedżerów, urbanistów, architektów, ekonomistów, socjologów, prawników (Szromnik, 2002). Najtrafniejszym określeniem wydaje się być słowo terytorium, które w języku polskim oznacza obszar ziemi o określonych granicach, wyodrębniony ze względu na jakieś cechy charakterystyczne. Na tej podstawie terminologicznej rozwinęły się kolejne pojęcia. A. Szromnik uznał, że marketing komunalny to taki, w którym w charakterze instytucji publicznej jako podmiotu realizującego działania marketingowe występuje gmina poprzez podstawowe organy, natomiast w przypadku marketingu regionalnego – zespoły gmin w ramach większej jednostki terytorialnej (w polskich warunkach utożsamiany z obszarem województwa). T. Markowski (1999) wyjaśnił pojęcie marketingu miasta jako systemu aktywności umożliwiającego korzystną wymianę dóbr w mieście (np. usługi komunalne, atrakcyjność

turystyczną, wartości środowiska przyrodniczego, nieruchomości, oferty lokalizacyjne, idee integrujące społeczność lokalną) oraz jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Z kolei K. Zuziak (1996), poszukując zastosowania koncepcji marketingu do strategii rewitalizacji obszarów śródmiejskich, uznał, iż próby zastosowania podejść marketingowych do zarządzania miastem i planowania urbanistycznego przyniosły skutek w postaci dyscypliny określanej mianem marketingu urbanistycznego, którego celem jest m.in. poznanie potrzeb i popytu na określone produkty miejskie, stymulowanie potrzeb, kreowanie wizerunku miasta – głównie na podstawie działań służących podniesieniu jakości przestrzeni miejskiej, kreowanie produktów miejskich oraz skuteczne zachęcanie do ich zakupu (działalność promocyjna). Przestrzeń może być tu rozumiana jako jedyny czynnik odrębności, zarazem uzasadniający potrzeby i umożliwiający stosowanie marketingu (Sumień, 1997). J. Van der Meer (1992) wiąże koncept marketingu urbanistycznego z zadaniami równoważenia i „dostrojenia” podaży produktów miejskich i popytu na nie oraz traktowania miejskich przestrzeni, miejsc, lokalizacji, aktywności, usług itp. tak, jakby były one produktami rynkowymi. Ciekawą koncepcją jest marketing wizerunkowy. Jego zastosowanie oraz sukces strategii zależy od wizerunku obecnego danego miejsca oraz przypisywanych mu cech. Kluczowe w tym przypadku są działania komunikacyjne, których podstawą jest jasne określenie wyróżników i symboli (Waniowski i in., 2010).

Najczęściej stosowanym ujęciem marketingu w odniesieniu do jednostek osadniczych jest marketing terytorialny, choć oczywiście znane są też podejścia wspomniane powyżej, czy określane po prostu jako rynkowa filozofia osiągania założonych celów przez jednostki przestrzenne (Szulce, 2005). Elementy zmian gospodarczo-ustrojowych oraz społeczno-politycznych stanowiących bodźce do rozwoju orientacji marketingowej jednostek osadniczych obrazuje rysunek 28.



Rysunek 28. Czynniki rozwoju marketingu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne

U podstaw działania podmiotów (organizacji) zarówno gospodarczych, jak i pozagospodarczych leży kreatywny sposób myślenia o klientach i ich potrzebach. W następstwie jest to podstawą do racjonalnego i świadomego wyboru takiego kierunku postępowania, który posłuży zintegrowaniu procesu zaspokajania tych potrzeb z wykorzystaniem dostępnych zasobów (Garbarski i in., 2008). Jak powszechnie uznano w literaturze podmiotami postępowania na rynku opartym na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej mogą być nie tylko przedsiębiorstwa produkcyjne, ale też inne organizacje np. o charakterze usługowym, organizacje użyteczności publicznej, organizacje społeczne czy polityczne. Forma prawna, obszar podejmowanej działalności, struktura właścicielska nie są czynnikami, które decydują o sposobie funkcjonowania i wyznawanych wartościach w zarządzaniu. Warunkami niezbędnymi do powstania orientacji marketingowej danej organizacji jest przede wszystkim istnienie rynku, gdyż marketing uczestniczy w regulowaniu stosunków będących elementem powiązań poziomych między uczestnikami życia gospodarczego. W literaturze istnieją dziesiątki definicji marketingu, które najczęściej podkreślają nadrzędną jego cechę – orientację na klienta. A. Gilmore (2006) wskazuje, że orientacja marketingowa oznacza zlokalizowanie klienta w samym centrum działań i realizacji celów organizacji oraz troskę o maksymalne jego zadowolenie z uwzględnieniem konkurencyjności oferty i trwały rentowny rozwój organizacji. Nie wszystkie jednak jednostki w równym stopniu realizują reguły marketingu. Stopień zorientowania marketingowego w zarządzaniu można mierzyć za pomocą następujących wyróżników (Kłeczek, 2002):

- adresowanie oferty do zdefiniowanego rynku docelowego (rynków docelowych),
- analizowanie i rozumienie potrzeb rynku docelowego oraz zachowań konsumentów,
- koordynacje wszelkich funkcji organizacji wokół zaspokajania rozpoznanych potrzeb rynku docelowego,
- kontrola rentowności prowadzonych działań,
- długookresowa perspektywa planowania i oceny efektywności działań marketingowych.

Celem marketingu terytorialnego jest możliwe najlepsze zaspokojenie indywidualnych i zbiorowych potrzeb mieszkańców przez kształtowanie zdolności usługowych jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokajania tych potrzeb. Za cele kierunkowe można przyjąć:

- odpowiednie kształtowanie oraz umacnianie tzw. „usług publicznych”, z których korzystanie jest dla mieszkańców bądź podmiotów gospodarczych utrudnione,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej i obszarów ościennych,
- podnoszenie atrakcyjności i konkurencyjności jednostki na tle innych (Szromnik, 2002).

Podstawowe zaś kierunki zastosowania marketingu terytorialnego to:

- rozwijanie silnego i atrakcyjnego pozycjonowania (positioning) oraz wizerunku (image) dla określonych grup docelowych,
- ustalenie atrakcyjnych zachęt dla obecnych i potencjalnych nabywców i użytkowników dóbr i usług,

- dostarczanie produktów i usług terytorialnych w dostępnej i efektywnej formie,
- promowanie atrakcyjności oraz korzyści danego miejsca w celu pełnego uświadomienia potencjalnych użytkowników w wyraźnych korzyściach z tego płynących (Wołek, 2010).

W znaczeniu operacyjnym marketing terytorialny to zintegrowany zbiór instrumentów i działań, wspierających realizację celów marketingowych w jednostce terytorialnej (Florek, 2007). Aspekt narzędziowy wiąże się z ustaleniem zbioru i kombinacji instrumentów marketingowych w odpowiednich proporcjach, doбором konkretnych środków oraz częstotliwości i intensywności ich stosowania. Marketing terytorialny opiera się na podobnym zestawie narzędzi oddziaływania na otoczenie jak marketing przedsiębiorstw. O sukcesie zastosowania różnych środków marketingowych decyduje spójność i wewnętrzne zintegrowanie stosowanych narzędzi. W praktyce ta podstawowa zasada polega na tym, aby nie preferować w działaniu tylko jednego środka marketingowego, lecz oddziaływać na adresatów oferty całą gamą podstawowych środków (4xP) marketingu-mix, takich jak produkt globalny (product), cena (price), dystrybucja (place) oraz promocja (promotion). Produktem terytorialnym w ujęciu marketingowym jest wszystko, co służy zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty. Cena to tradycyjnie rozumiany pieniężny wyraz wartości produktu, choć w marketingu terytorialnym można określić ten element jako wartość ekonomiczną jednostki osadniczej, o której decydować będzie jej baza dochodowa, czyli zdolność do wygenerowania dochodów budżetowych. T. Markowski (1999) zastrzega, że jednostka terytorialna, rozumiana jako dobro publiczne, nie może być przedmiotem transakcji rynkowej, ponieważ nie można zagwarantować wyłączności i wykluczalności dla nabywcy tak rozumianego produktu, a więc cech charakterystycznych dla dóbr prywatnych. Zadaniem dystrybucji w marketingu terytorialnym jest dostarczanie klientom usług w odpowiednim czasie, miejscu i warunkach. Dystrybucja jest zdeterminowana przez sprawność systemu transportowego i telekomunikacyjnego (Guzal-Dec, 2009). Przedmiotem działań promocyjnych staje się nie tylko usługa czy nieruchomość inwestycyjna, ale również cała jednostka, jej walory i wizerunek. Promocja oferty ma przede wszystkim zapewnić właściwy jej odbiór społeczny, choć w przeciwieństwie do przedsiębiorstw promocja realizowana przez nią nie jest tak masowa i komercyjna, ale przybiera formy bardziej łagodne, choć równie skuteczne (Gajdzik, 2000). Jak zauważa B. Iwankiewicz-Rak (2011), konsekwencją świadczenia usług przez organizacje publiczne jest to, iż w orientacji marketingowej jednostek osadniczych adaptować należy instrumentarium właściwe dla marketingu usług, a zatem koncepcję 7P. Szczególna rola czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usług skutkuje wyróżnieniem odrębnego piątego elementu – personelu, a nadanie wysokiej rangi procesom świadczenia usług oraz ich warunkom materialnym – kolejnych elementów marketingu-mix, jakimi są dowody fizyczne (physical evidence) oraz proces (process). Do personelu należy zakwalifikować pracowników bezpośrednio świadczących usługi głównie administracyjne. Pracownicy urzędu znajdują się bowiem w stałym kontakcie z klientami i poprzez jakość pracy kreują dobre lub negatywne wyobrażenie o działalności miasta i jego organów. Działania pracowników odnoszą się głównie do (Barczak, 1999):

- pozyskiwania informacji o potrzebach, preferencjach klientów i ich przekazywania do stosownych ogniw decyzyjnych,
- przekazywania informacji,
- przekonywania klientów do uchwał i decyzji władz,
- kształtowania zarówno wizerunku urzędu, jak i jednostki terytorialnej.

Dowody fizyczne można interpretować jako szeroko rozumiany wygląd fizyczny, który wykorzystuje wizualne aspekty odzwierciedlające wizerunek jednostki, zaś procesy w marketingu terytorialnym to zapewnienie, że klienci korzystający z produktów danego terytorium są potraktowani zgodnie z wizerunkiem terytorium (Florek, 2005).

Podmiotowo traktowane miasto jest odpowiedzialne za realizację zadań marketingowych. Odpowiedzialność ta jest jednak ograniczona, gdyż potencjał i sukces miasta nie zależy tyle od ułożenia, klimatu i surowców naturalnych, ale od ludzkiego nastawienia, umiejętności, energii, uznawanych wartości i w końcu organizacji (Langer, 2001). W. Langer (2006) twierdzi, że zasadniczym zadaniem jednostek terytorialnych jest oferowanie określonych wartości użytkownikom przestrzeni, a przez to dostarczenie im satysfakcji w związku z zaspokojeniem przez nich potrzeb.

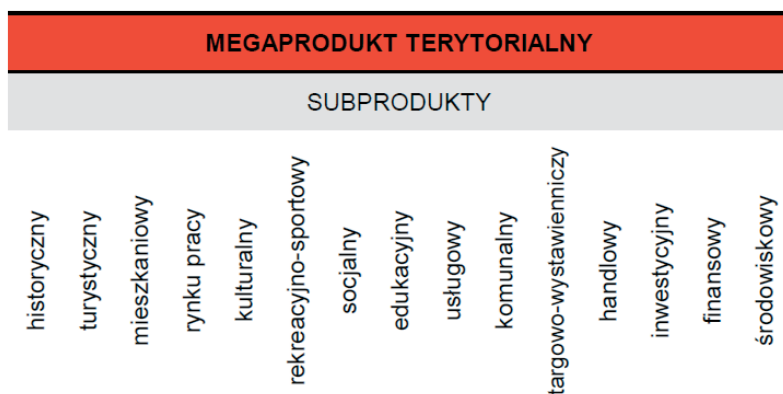
W ujęciu typowo ekonomicznym miasto także traktowane jest w sposób podmiotowy stając się bezpośrednią lub pośrednią stroną wymiany transakcyjnej. Przykładem może być zbycie nieruchomości miejskiej prywatnemu inwestorowi lub sprzedaż wody mieszkańcom przez miejskie przedsiębiorstwo wodociągowe. W tych przypadkach zdefiniowanie przedmiotu wymiany jest namacalne i jasne. Zdecydowanie częściej występuje jednak nietransakcyjny charakter wymiany. W tym przypadku miasto stwarza warunki między innymi dla:

- mieszkańców – do mieszkania, pracy, wypoczynku,
- inwestorów – do lokowania kapitału,
- turystów – do spędzania wolnego czasu,
- uczniów – do nauki,
- chorych – do leczenia,
- biednych i potrzebujących – do poprawy warunków ich życia.

Miasto przyczynia się do kształtowania rynku usług w postaci skoordynowanych działań na przykład w zakresie reorganizacji własnych jednostek organizacyjnych (ich komercjalizację, prywatyzację), czy też wykorzystanie mechanizmu zamówień publicznych w celu utrzymywania równowagi pomiędzy popytem i podażą usług. Stronę podażową stanowią funkcjonujące na terenie miasta lub w jego otoczeniu jednostki zewnętrzne niezależne, które mogą realizować usługi publiczne. Stronę popytową tworzą rzeczywiste potrzeby oraz aspiracje mieszkańców lub innych podmiotów wewnętrznych (Wańkiewicz, 2004).

Innym spojrzeniem jest ujęcie przedmiotowe, zgodnie z którym miasto staje się marketingowym produktem. Produkt tradycyjnie rozumiany jest jako „wytwór ludzkiej pracy, który skierowany na rynek mógłby wzbudzić zainteresowanie nabywcy, a który można kupić, użyć lub skonsumować, a tym samym zaspokoić potrzeby nabywcy” (Michalski, 2003). Produkt w klasycznym ujęciu to więc kombinacja cech fizycznych i niefizycznych (materialnych i niematerialnych), które mają w pełni usatysfakcjonować

nabywców (Mruk i in. 1993). Produkt ma wymiar subiektywny, gdyż użytkownik różnie go postrzega poprzez własne ambicje, gusty, preferencje. Produktem nazywamy dobro lub usługę zdolną do zaspokojenia potrzeb ludzkich lub potrzeb organizacji, a więc generalnie wszystko co można zaoferować nabywcom (Karcz i in., 1999). Podążając w tym kierunku, można dokonać rozszerzenia interpretacji produktu i potraktować „miejsce” (wieś, miasto, region, kraj lub ich części) jako specyficzny przedmiot transakcji wymiennej między dwiema jej stronami, w tym przypadku podmiotem zarządzającym miastem a różnorodnymi grupami osób oraz instytucji zewnętrznych lub wewnętrznych. Miasta w terminologii marketingowej stają się więc produktami i podobnie, jak inne dobra materialne, usługi, idee, organizacje, czy nawet osoby, podlegają normalnym zasadom funkcjonowania rynku, w tym prawom popytu i podaży. Miasto jako produkt dostarcza mieszkańcom i innym użytkownikom pewien koszyk korzyści, które można traktować łącznie jako całość lub oddzielnie. Te dwa poziomy agregacji znalazły w literaturze odzwierciedlenie w formie megaprodktu będącego wynikiem spojrzenia na miasto jako całość oraz subproduktów – podzbioru produktów miejskich. Co prezentuje rysunek 2.



Rysunek 29. Kompleksowe ujęcie megaprodktu terytorialnego

Źródło: Łuczak, 1996

Przez miasto jako megaprodukt rozumiemy wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (głównie usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników. Jest wynikiem złożonych interakcji i działalności podejmowanej przez skupionych w danym miejscu użytkowników. Elementami megaprodktu jest między innymi aktualny wizerunek miasta, lokalny klimat, kultura, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania. Można stwierdzić, że megaprodukt miasta są korzyści aglomeracji, czyli saldo pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych (Markowski, 1999).

Megaprodukt miejski możemy także rozpatrywać jako zbiór pewnych subproduktów (zróżnicowanych elementów), które w efekcie składają się na megaprodukt miejski. Producentami subproduktów miejskich są wszystkie podmioty działające na terenie miasta, jego mieszkańcy oraz władze lokalne. Charakterystyczne jest to, że w większości przypadków są oni także jego konsumentami (Łuczak, 1996). Tabela 4 pokazuje przykładowe rodzaje subproduktów miejskich oraz odpowiadające im rynki docelowe.

Tabela 4. Subprodukty miasta i ich rynki docelowe

Subprodukty terytorialne	Klienci
Produkt turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycje, obyczaje, atmosfera, warunki środowiska naturalnego, „klimat” danego miasta itp.)	Turyści, czasowicze, kuracjusze, młodzież
Produkt inwestycyjny (maszyny, urządzenia, lokale, linie technologiczne, całe obiekty, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie, system lokalnych ulg i preferencji finansowych itp.)	Inwestorzy, banki, związki biznesowe, fundusze inwestycyjne, izby gospodarcze
Produkt mieszkaniowy (prywatne, spółdzielcze lub komunalne mieszkania, domy, działki)	Mieszkańcy miasta oraz sąsiednich jednostek, przedsiębiorcy, biura nieruchomości
Produkt socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy, lokalne programy osłon i zabezpieczeń socjalnych itp.)	Poszukujący pracy, związki zawodowe, biura pracy, kadra kierownicza, specjaliści
Produkt handlowo-usługowy (liczba, wielkość placówek handlowych, poziom świadczonych przez nie usług itp.)	Mieszkańcy danego miasta oraz jednostek sąsiednich
Produkt oświatowo-kulturalny (szkoły, wyższe uczelnie, inne placówki edukacyjne, poziom wykształcenia mieszkańców, kwalifikacje i umiejętności pracowników itp.)	Rodzice, młodzież, organizacje młodzieżowe, studenci, szkoły, uczelnie, organizacje społeczne
Produkt targowo-wystawienniczy (imprezy targowe, kongresy, zjazdy, konferencje, zaplecze targowe, itp.)	Przedsiębiorcy, izby gospodarcze, agencje marketingowe
Produkt rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, zaplecze sportowe itp.)	Młodzież, organizacje i kluby sportowe, fankluby, agencje turystyczne, szkoły
Produkt publiczny (system komunikacji, transportu, łączności, usługi władz i administracji lokalnej, usługi przedsiębiorstw komunalnych itp.)	Mieszkańcy, instytucje, związki i organizacje gospodarczo-społeczne

Źródło: A. Szromnik (2011)

O ile na produkt miasta składają się przede wszystkim usługi (większość z subproduktów), o tyle sam produkt marketingowy miasta może przyjmować postać:

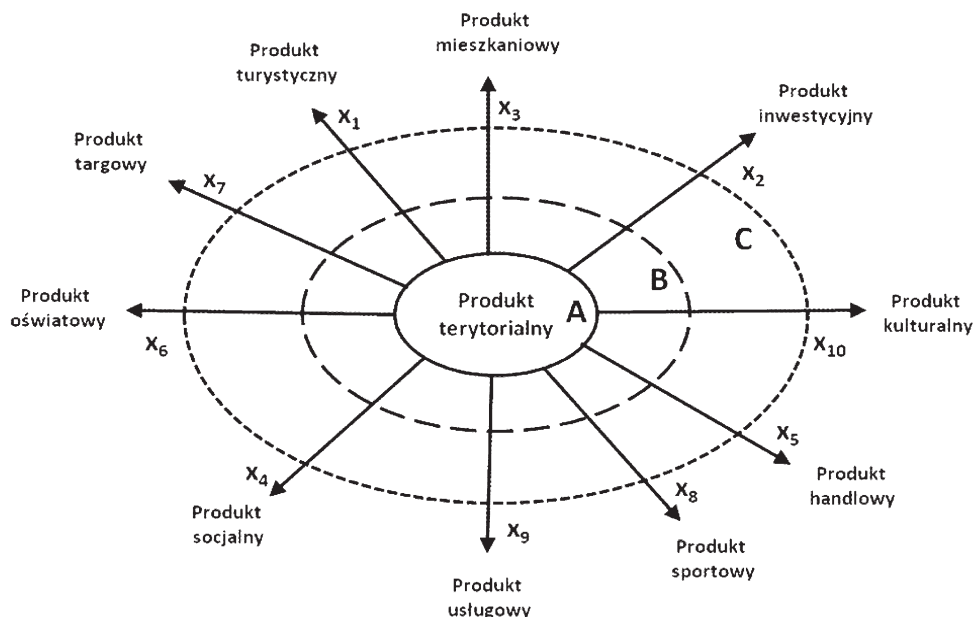
- usługi zaspokajającej potrzeby klientów miasta i wykazującej zróżnicowanie ze względu na: przedmiot potrzeb, proces świadczenia, udział klientów w procesie usługowym, stopień indywidualizacji usług,
- osoby, która eksponuje własne zalety w celu zdobycia i utrzymania poparcia otoczenia,
- idei, tj. propagowania określonych wzorców zachowań, postaw wśród społeczeństwa, np. głoszenie potrzeby ochrony środowiska naturalnego, określonego stylu życia itp.,
- organizacji, której celem jest uzyskanie akceptacji społeczeństwa dla miasta lub jego organizacji, władz lokalnych i ich działań.

Subprodukty tworzą specyficzne miejskie otoczenie. Możliwości zaspokojenia potrzeb wynikają z relacji zachodzących między każdym z mieszkańców miasta a poszczególnymi elementami jego otoczenia. Relacje te nazywane są w literaturze warunkami bytowymi. Obejmują one całokształt związków człowieka z otoczeniem, dotyczą więc m. in. stosunków społecznych, ekonomicznych, warunków mieszkaniowych i obsługi, a także warunków tworzonych przez elementy środowiska przyrodniczego (Bury i in. 1993). Z drugiej strony każdy subprodukt przedstawia określone walory użytkowe, których poziom zależy nie tylko od cech danego terenu czy obiektu, ale również od dostępności, wyposażenia i funkcjonowania danego urządzenia oraz potrzeb, środków i umiejętności poszczególnych użytkowników. Porównanie walorów istniejących z pożądanymi nazywamy jakością życia. W marketingowej koncepcji zarządzania miastem poprzez produkt chodzi o to, by dać konsumentowi najwłaściwszą kompozycję subproduktów, które zapewnią mu najwyższy przyrost jakości życia.

Należałoby wskazać na cechy świadczące o specyfice produktu miejskiego. Są nimi (Florek, 2005):

- nieuchwytność (niematerialność) megaprodktu jako całości,
- brak możliwości jednoczesnego i bezpośredniego porównywania produktów w aspekcie czasowym i przestrzennym,
- nierozzerwalność megaprodktu z terytorium, brak możliwości świadczenia produktu poza danym terytorium,
- różnorodność (zarówno usługi, jak i klasyczne dobra materialne),
- zróżnicowana trwałość subproduktów w ramach kompleksowego i trwałego megaprodktu,
- wysoki stopień komplementarności,
- substytucyjność megaprodktu w wymiarze przestrzennym.

Kompleksowe ujęcie produktu terytorialnego w ujęciu A. Szromnika (2007) prezentuje rys. 30.



Rysunek 30. Kompleksowe ujęcie produktu terytorialnego – trzy poziomy korzyści (A, B, C) dla głównych subproduktów terytorialnych

Źródło: Szromnik, 2007

Miasto w ujęciu przedmiotowym traktowane jest w kategoriach towaru, a jego władze oraz podmioty zależne w kategoriach sprzedawców. Megaproduct oraz określone subprodukty powinny nie tylko zaspokajać potrzeby klientów miasta tak, aby odczuwali oni satysfakcję, ale też docelowo dbać o warunki bytowe ludności, podnosić walory miejskiej przestrzeni, polepszać jakość życia. A. Szromnik (2007) podsumowuje ogólne założenia traktowania miasta jak produktu marketingowego. Zgodnie z nimi, miasto traktowane jako produkt:

- jest sumą oferowanych korzyści,
- powinno gwarantować zwrotne pozyskanie innych wartości, czyli ważnych czynników rozwojowych jednostki osadniczej,
- może być oferowane klientom (interesantom) wewnętrznym i (lub) zewnętrznym,
- musi być oparte na wynikach szerokich i wieloaspektowych badań marketingowych,
- powinno mieć wyraźną orientację funkcjonalną (np. terytorialny produkt turystyczny, terytorialny produkt inwestycyjny czy terytorialny produkt handlowy),
- powinno być ściśle osadzone w realiach miejskich, tzn. uwzględniać jego zasoby, środki, cechy i możliwości,
- jest elementem składowym całej kompozycji instrumentów marketingowych (marketing mix),

- powinno być atrakcyjne i skuteczne oraz prowadzić do osiągnięcia założonych celów w zakresie wielkości strumienia wartości zwrotnych.

Wielu autorów wskazuje na pewne trudności w ujmowaniu miasta czy innych jednostek terytorialnych jako produktów marketingowych. R. Junghardt (2000) pisze, że z punktu widzenia mieszkańca jako głównego klienta subproduktów terytorialnych miasto jest dla niego w pierwszym rzędzie ośrodkiem życia i pracy, ukształtowanym w wyniku procesu historycznego. Miasto ma własną historię, szczególne cechy, kojarzy się z emocjami – często pozytywnymi, ale też negatywnymi. Z tego punktu widzenia miasto jest czymś znacznie więcej niż marketingowym produktem, który z reguły jest krótkotrwały i bywa poddawany różnym marketingowym zabiegom. Dla mieszkańców z reguły miasto nie jest „towarem”: terenem inwestycyjnym, ośrodkiem przemysłowym, zasobem kapitałowym. Jest ich miejscem pochodzenia, zamieszkania, przeznaczenia. Rynek produktów miasta też jest z natury rzeczy rynkiem ułomnym. To cecha obiektywna i wynika z niedoskonałości informacji oraz małej liczby zawieranych transakcji, nietypowego charakteru transakcji kupna-sprzedaży produktów miejskich, w których brakuje związku między poniesionymi kosztami promocji a ich zwrotem w postaci korzyści dla miasta - jego władz, użytkowników (Markowski, 1999).

Miasto jako przedmiot marketingowego działania jest mało elastyczne, a jego modyfikacja z reguły jest czasochłonna i wymaga wiele nakładów finansowych i organizacyjnych. Trudnością w określaniu produktu miejskiego jest często niemierzalność jego elementów składowych. Miasto jako produkt jest dość trudno opisywalny i słabo podlega klasyfikacji i kategoryzacji ze względu na dużą złożoność struktury. To twór w dominującej mierze ukształtowany przez wytwory poprzednich pokoleń. Miasto i jego tożsamość to efekt wielu, długotrwałych i bardzo różnych splotów historii, jest więc dziedzictwem pokoleniowym trudno modyfikowalnym. Istnieją bowiem takie komponenty produktu miejskiego, które trudno zmierzyć i wycenić. Należą do nich dziedzictwo historyczne, pasja mieszkańców, ich wartości i mentalność, atmosfera miejsca, legendy i tradycja, klimat, położenie, przyroda, istniejący wizerunek oraz wszystko to, co tworzy nieuchwytnie, trudno mierzalne, niematerialne składowe produktu miejskiego – jego zdolność do samoorganizacji, sieciowe powiązania między różnymi podmiotami, system komunikacji społecznej, jakość zagospodarowania lub – jak mówią inni – Duch Miasta. W obrazowy sposób ujął to M. Przybył: „Miasto to absolutny fenomen. Jest jak przedziwna wieża Babel. To konglomerat historii, geografii, kultury i architektury, w którym są zanurzeni ludzie. Zobaczenie Ducha Miasta jest niezwykle trudne i uchwycenie go jest sztuką, która ma niewiele wspólnego z narzędziami marketingowymi. Miasto trzeba traktować jak tekst, zrozumieć jak książkę i wtedy można dotrzeć do ukrytego sensu i zobaczyć pewną logikę w jego konstrukcji we wszystkich aspektach jego funkcjonowania” (Przybył, 2010).

Miasto jest złożonym, wieloaspektowym tworem fascynującym zarówno ekonomistów, menedżerów, socjologów, kulturoznawców, architektów, jak i specjalistów z zakresu marketingu terytorialnego. Pomimo licznych zastrzeżeń, miasto może być traktowane jako produkt i przy pełnej wiedzy o jego specyfice, może być poddane marketingowemu oddziaływaniu przez różne podmioty: określeniu wyróżników

tożsamości, wyznaczeniu adresatów, stosowaniu instrumentów. Miasto poprzez złożoność struktury oraz rolę dziedzictwa historycznego staje się produktem, który sam wyznacza rynki docelowe w kontekście zaspokajanych potrzeb, czyli definiuje, czy i jakim segmentom jest potrzebny (Florek, 2007). Dopiero w dalszej kolejności może nastąpić dopasowanie jego struktury do potrzeb. Od początku można zatem tylko stworzyć określony subprodukt, część miasta (np. nowe dzielnice, atrakcje turystyczne), ale miasta w całości od początku się nie tworzy.

4.1. Kategorie tożsamości i wizerunku miasta – pojęcia, istota, relacje

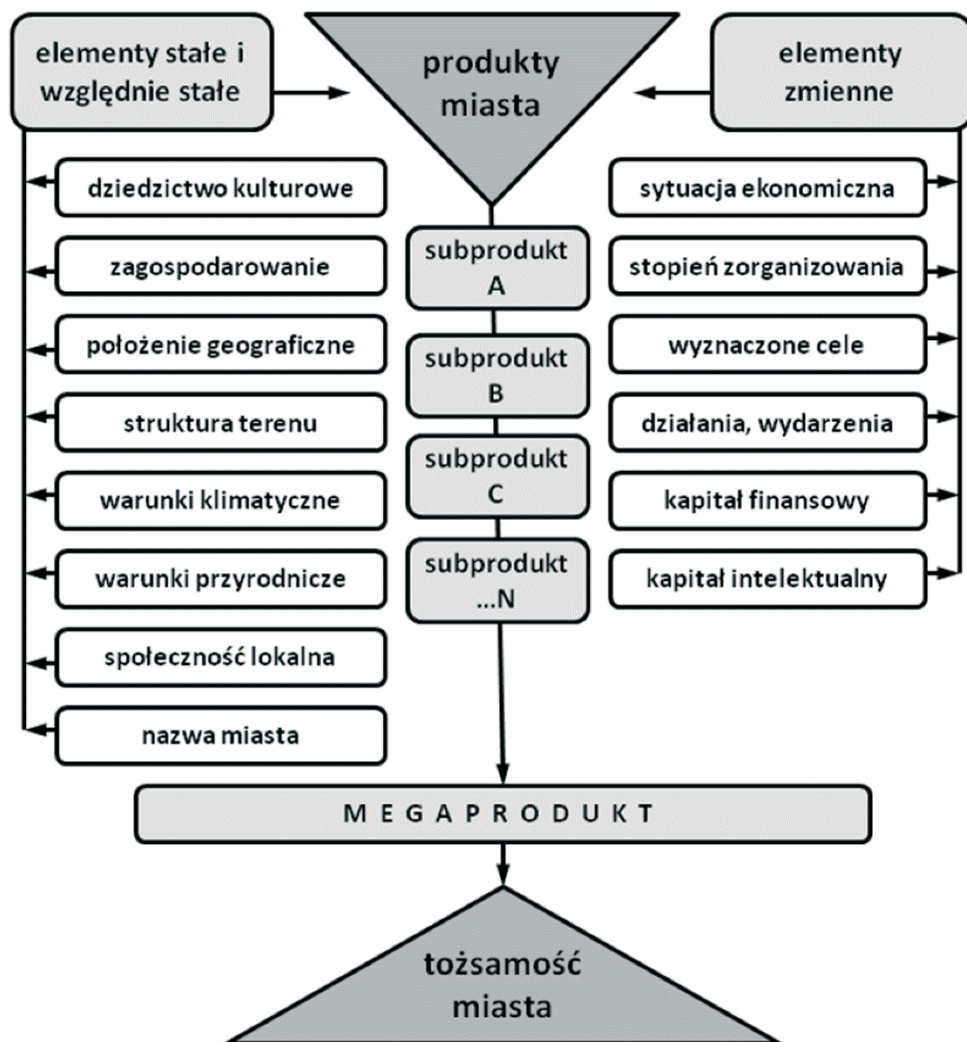
Współcześnie wiele miast upodabnia się do siebie pod względem architektonicznym, funkcjonalnym, przestrzennym czy też infrastrukturalnym. Prowadzi to z jednej strony do wyrównania szans ich rozwoju oraz uniwersalizacji standardów, ale z drugiej powoduje zacieranie się ich różnorodności i unikalności. Miasta często stają się tak upodobnione do siebie, że trudno cokolwiek o nich stwierdzić, z wyjątkiem tego, że po prostu są. W obliczu tych zjawisk i procesów oraz przy założeniu znacznej niejednorodności oraz złożoności procesów społecznych i gospodarczych, działania marketingowe w zarządzaniu miastem mogą odegrać istotną rolę w tworzeniu korzystnego, spójnego i opartego na dogłębnej analizie wizerunku miasta.

W 1960 roku opublikowano książkę pod nazwą „The Image of The City”, co stało się punktem startowym do badania tzw. „mapy mentalnej” miasta dla projektantów, a później także psychologów, geografów i socjologów (Hospers, 2010). Publikacja ta stanowi też zbiór cennych spostrzeżeń dla specjalistów w zakresie marketingu miejsc. Rozważanie kwestii związanych z tożsamością i wizerunkiem miasta jest szczególnym wyzwaniem, gdyż kategorie te z natury są niewymierne, skomplikowane i wieloaspektowe. Dla celów porządkujących należy przeprowadzić analizę istoty często mylonych ze sobą pojęć, tj. osobowości miasta, tożsamości miasta, wizerunku miasta, marki miasta oraz jego reputacji.

Ontologiczny status tożsamości to bezpośrednia własność podmiotu, jego naturalność i samostanowienie, dają pełną możliwość „zarządzania” nią od wewnątrz (Waszkiewicz, 2011). Pojęcie tożsamości jest inaczej interpretowane w teorii organizacji i zarządzania niż w ekonomii i marketingu. J. Altkorn (2004) uznał, że w teorii organizacji i zarządzania, tożsamość to sposób, w jaki członkowie organizacji ją postrzegają, odczuwają i co o niej myślą. Stąd pojęcie to bliskie jest kulturze organizacyjnej oraz procesowi nawarstwiającej się samowiedzy o firmie. Zgodnie z definicją J. Penca (1998), tożsamość w marketingu to zbiór atrybutów i korzyści organizacji, które pozwalają prezentować siebie i własne osiągnięcia w wyrazisty sposób i mają zapewnić jej sukces rynkowy. W literaturze można jednak zaobserwować brak zgodności w określaniu istoty tożsamości, co może być rezultatem istnienia wielu sposobów rozumienia tego problemu wśród poszczególnych autorów. Mimo tego można odnaleźć jeden wspólny element, określający tożsamość jako „coś, co symbolizuje i określa organizację jako całość” (Van Rekom, 1997). Istotę tożsamości miasta (town identity) można byłoby sformułować jako

zbiór cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie podejmowane są w mieście (Florek, 2007). W definicji tożsamości podkreśla się spójny system wyróżniających wartości i atrybutów (wyróżników), wspólny dla danej społeczności i względnie stały w czasie. Źródło tożsamości poszukuje się w rzeczywistych zasobach i cechach terytorium, których ilość i różnorodność tworzy całość opisaną jako megaprodukt (Florek, Augustyn, 2011). Przy analizie tożsamości miasta szczególnie przydatny jest podział megaproduktu nie tylko na subprodukty funkcjonalne, ale też na ich składowe elementy stałe oraz zmienne. Elementy stałe trudno poddają się zmianom, nie ulegają łatwo wpływom. To forma już istniejąca, będąca zastanym rezultatem położenia geograficznego, historii, dotychczasowego rozwoju gospodarczego, zamieszkującej społeczności, jej tradycji, kultury, zwyczajów itp. Komponenty zmienne to takie, których modyfikacja jest możliwa w większym lub mniejszym stopniu. W tej grupie umieścić należy te elementy, na które można wywrzeć wpływ, a należą do nich między innymi szeroko pojęta infrastruktura, kwalifikacje mieszkańców, atrakcje stworzone przez człowieka, klimat gospodarczy. Rysunek 31 syntetycznie przedstawia elementy wpływające bezpośrednio na tożsamość miasta.

Trzonem produktów miasta są elementy stałe bądź względnie stałe. Zmiana ich nie jest możliwa w ogóle lub jest – ale w długim okresie. Jednym z elementów stałych jest dziedzictwo kulturowe i wynikające z niego, a przede wszystkim ukształtowane przez historię, rola i pozycja miasta w otoczeniu. Wiele miast w historycznej przeszłości miało określone znaczenie i charakter. W jednych dominowały bardziej funkcje handlowe, inne uważane były za typowe miasta przemysłowe, a jeszcze inne, charakteryzując się bardzo dużymi walorami przyrodniczymi lub klimatycznymi, doskonale wykształciły działalność związaną z turystyką i wypoczynkiem. W niektórych przypadkach wykształcone funkcje dziejowe, ich rola oraz charakter nie są obecnie dla nich zbyt wielkim przywilejem i mogą nawet stanowić pewien ciężar, utrudniając właściwy kierunek rozwoju (Kaczmarek, 1997). Większość miast odpowiednio zarządzanych potrafi czerpać korzyści z wykreowanej przez historię własnej pozycji oraz roli (np. dziedzictwa gospodarczego). Uznają one bowiem, że zachowanie pamięci przeszłości jest wyznawaną społecznie wartością, często wzbudzającą wśród mieszkańców duże poczucie przynależności, co jest niezmiernie ważnym czynnikiem w realizacji zadań miasta (Piccinato, 1997). Stąd też częste działania związane z rehabilitacją urbanistyczną, odnową miejskiej tożsamości czy też rewitalizacji miast (Ashworth, 1997). Mają one często na celu ochronę obiektów, które mogą mieć charakter symboliczny dla miasta: pejzaże (lasy, góry, jeziora, parki w centrach miast), architektura dawna i nowa (pałace, kościoły, duże zespoły architektury, zespoły urbanistyczne, typowe style architektoniczne itd.). Elementy te wpływają na tożsamość wizualną danego terenu (Gerrard, 1997).



Rysunek 31. Kompozycja tożsamości opartej na produktach, elementach stałych i zmiennych

Źródło: opracowanie własne na podstawie

Ważnym elementem dziedzictwa kulturowego jest również nazwa miasta oraz jego herb. Podobnie jak podstawą tożsamości człowieka jest jego imię i nazwisko, a następnie adres zamieszkania, to podstawowym wyznacznikiem tożsamości miasta jest nazwa miasta i jego herb, podobnie jak w przedsiębiorstwie firma i logo (Gregory, Wiechmann, 1999).

Elementem stałym kreującym produkty miasta jest jego położenie (lokalizacja). Dostępność miasta była historycznie niejednokrotnie głównym powodem, dla którego lokowano w nim określone inwestycje, rozwijano handel, a co za tym idzie, stwarzano mieszkańcom lepsze warunki życia. Miasta położone przy ważnych szlakach komunikacyjnych mogły liczyć na szybsze tempo rozwoju, związane z lepszym przenikaniem nowoczesnej myśli technicznej, nauki i kultury. Dobre położenie na mapie kraju, przy jednocześnie optymalnym wykorzystaniu wynikających z tego korzyści, jest zatem bez wątpienia ważnym atutem korzystnie wpływającym na subprodukt inwestycyjny, handlowy.

Innym czynnikiem determinującym produkty wpływające na tożsamość miasta są warunki przyrodnicze i klimatyczne. Należą do nich między innymi temperatury w określonych porach roku, opady, wiatr, warunki wodne, glebowe, ukształtowanie terenu, zasoby naturalne, możliwość występowania zagrożeń przyrodniczych itp. Warunki te są często główną determinantą powstania w mieście określonych rodzajów działalności gospodarczej, np. turystyki wypoczynkowej, rozwoju przemysłu wydobywczego, transportu wodnego, sportu i rekreacji. Są one z reguły stałe i raczej niezależne od miasta. W wielu przypadkach warunki przyrodnicze decydują o zasobach kapitałowych miasta z uwagi na posiadane surowce naturalne (np. pokłady węgla brunatnego w Bełchatowie), a czasami stanowią poważne ograniczenie dla normalnego ich funkcjonowania.

Poza elementami stałymi na tożsamość miasta wpływ mają również elementy zmieniające się w czasie będące częścią składową jego subproduktów. Jednym z tych elementów jest sytuacja rynkowa w jakiej funkcjonuje miasto. Składa się na nią sytuacja gospodarcza kraju, polityka państwa wobec jednostek samorządu terytorialnego lub wobec danego regionu, poziom rozwoju miast konkurencyjnych, sytuacja ekonomiczna w mieście, stan infrastruktury itp. Wszystkie te czynniki charakteryzują się zarówno zmiennością w czasie, jak i dużym wpływem na działania podejmowane przez lokalne władze oraz podatnością nań.

Cele miasta wynikają nie tylko z zapisów ustawowych, ale też z problemów danych społeczności lokalnych, np. bezrobocia, słabych warunków bytowych, niewystarczającej infrastruktury, wyludnienia. Cele realizowanej przez władze miasta polityki miejskiej wynikają z ogólnospołecznych systemów idei i wartości, uznawanych w danym społeczeństwie (Markowski, 1999). Są one także zależne od funkcjonujących w państwie lub regionie wzorców konsumpcji, zmieniających się potrzeb, możliwości przepływu informacji. Zmieniające się cele, realizowana polityka miejska oraz potrzeby lokalne wpływają na kształt strategii rozwoju oraz sposobu i okoliczności jej realizacji.

Miasto charakteryzuje się istnieniem własnej kultury organizacyjnej. W odniesieniu do miasta można by określić ją jako dość szeroko pojmowany zbiór fundamentalnych norm i założeń dotyczących świata zewnętrznego, wewnętrznego funkcjonowania miasta oraz samych mieszkańców, które przyjęte są przez większą część otoczenia wewnętrznego (głównie mieszkańców) i które kierują ich postawami (Glińska-Neweś, 1999). Owe założenia i normy determinują podejmowane przez mieszkańców i władze lokalne działania. Tym samym wpływają na indywidualny charakter miasta i mogą stanowić jego wyróżnik.

Poza wskazanymi w dotychczasowych rozważaniach elementami wpływającymi na tożsamość miasta, należy zaznaczyć istotny wpływ jeszcze dwóch ważnych czynników: potencjału intelektualnego oraz zlokalizowanego w danym mieście kapitału finansowego. Są to niezwykle istotne dla każdego miasta parametry, które zmieniają się w czasie. Można rozważać kapitał intelektualny zarówno podmiotów zarządzających miastem, jak i mieszkańców. Kapitał finansowy również ma odniesienie nie tylko do budżetu miasta, ale też zasobów inwestorów lub mieszkańców. Te dwa czynniki mają ważny wpływ na poziom rozwoju gospodarki lokalnej oraz styl życia i zgłaszane potrzeby mieszkańców. Tożsamość ma funkcję dualistyczną. Z jednej strony tożsamość konsekwentnie buduje poczucie identyfikacji wewnątrzgrupowej, silniejsze stają się więzi wspólnotowe, wierność i solidarność, z drugiej – tożsamość służy pokazywaniu różnic w stosunku do innych podmiotów, stąd możliwe jest na jej podstawie wzmacnianie atrakcyjności i konkurencyjności (Lubecka, 2006).

Na zakończenie analizy pojęcia tożsamości należałoby stwierdzić, że część autorów w definiowaniu tożsamości przechodzi do pojęcia wizerunku miasta. Na przykład M. Acewicz (2001) określił tożsamość terytorium jako ukształtowany w wyniku planowanego, racjonalnego i długotrwałego działania jego wielokulturowy i kompleksowy obraz, który ma status obiektu o cechach czasoprzestrzennych. Tożsamość jest zbiorem cech miasta nadających mu specyficzny, stabilny i spójny wizerunek (Strtegor, 2005).

Tożsamość jest jedna, ta sama dla danego miasta, niezależna od człowieka, który ją opisuje. Można ją opisywać i oceniać obiektywnie na podstawie faktów, wskaźników, liczb. O ile jednak istnieje jedna tożsamość, o tyle nie ma jednego wizerunku. Tożsamość rozumiana jest więc jako obraz samego siebie, swoisty autowizerunek, wizerunek własnego ja (Wiktor, 2001). Atrybuty tożsamości są przedmiotem przekazu informacyjnego kierowanego do otoczenia (grupy adresatów) w określonym celu. W modelowym procesie komunikowania następuje zakodowanie informacji, przekazanie jej określonym kanałem informacyjnym oraz odcodowanie przez odbiorcę (Dobek-Ostrowska, 2004). W umyśle człowieka poprzez odpowiedni sposób postrzegania tworzy się obraz, odzwierciedlenie pierwotnie nadanej informacji, opinia, symbol, buduje się wizerunek. Wizerunek to kategoria multidyscyplinarna, do której można odnosić się z różnych perspektyw teoretycznych. Kategoria wizerunku ma duże znaczenie nie tylko dla marketingu, zarządzania czy ekonomii, ale bardzo ważne dla socjologii, psychologii, politologii, komunikacji, dziennikarstwa, medioznawstwa. W marketingu, a zwłaszcza w działaniach promocyjnych, wizerunek odgrywa rolę zasadniczą. Miasta nie mogą już funkcjonować w przestrzeni publicznej ignorując aspekty postrzegania ich w otoczeniu i konsekwencji tego procesu. Chociaż nie wszyscy uczestnicy na rynku miast świadomie kreują autowizerunek (podobnie jak nie wszyscy kierują się orientacją marketingową w zarządzaniu), to jednak wszyscy mają jakiś wizerunek.

Pojęcie wizerunku może powodować konfuzję z powodu wielości interpretacji dokonywanej z różnych poziomów i dyscyplin nauki. W większości definicji jednak dominuje ujęcie pierwotne wizerunku. Etymologia tego słowa wiąże się z łacińskim słowem „imago”, „imaginis”. Oznaczają on obraz, portret, posąg, podobiznę, maskę, zjawę, sen, pozór, cień, echo, przedstawienie obrazowe, porównanie, ideę, myśl. Słownik języka

polskiego podaje, iż wizerunek to czyjaś podobizna na rysunku, obrazie, zdjęciu itp. W innym znaczeniu wizerunek to sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana. Rozszerzeniem tej definicji jest pojmowanie wizerunku jako publicznego oblicza osoby lub organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych rzesz sympatyków, klientów i innych (Dunaj, 1996). W języku angielskim czy francuskim, słowo „image” oznacza również obraz lub wizerunek – jako wyobrażenie o naszej organizacji lub o nas, istniejące w naszym bezpośrednim otoczeniu (Witczak, 1998). Wizerunek jest zatem tym, co ludzie myślą, jest obrazem w myślach ludzkich. Dlatego jest to kategoria bardziej z pogranicza psychologii niż ekonomii, zarządzania czy marketingu. Z definicji wizerunku wynikają jego właściwości. Przede wszystkim wizerunek nie jest obrazem rzeczywistym. To wyobrażenie, wytwór wyobraźni będący mozaiką wielu szczegółów (Olszewska, 2000). Najczęściej przytaczana definicja wizerunku to określenie zbioru przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie. Odzwierciedla on zatem uproszczenie oraz skojarzenia związane z miejscem. Wizerunek nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania – procesu nacechowanego subiektywizmem ze względu na wpływ indywidualnych cech jednostki (Biedermann, Urbaniak, 1998). S. Black (1999) określił wizerunek jako „wewnętrzne oko osoby”, które ocenia, czy dana osoba lub instytucja jest dobra czy zła. Ponieważ w definicji wizerunku najczęściej podawanym synonimem jest słowo „obraz”, należałoby zasięgnąć wiedzy o obrazach (wyobrażeniach) i procesie powstawania ich w umysłach ludzkich w interpretacji nauki najbardziej do tego uprawnionej, a więc psychologii. Psychologowie określają wizerunek jako obraz polegający na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości. Zjawiska świadomości powstające w wyniku odbierania wrażeń i spostrzegania mają charakter obrazowy (Przetacznikowa, Makiełło-Jarżam 1982). Z badań psychologii społecznej jednoznacznie wynika, że ludzie myślą właśnie za pomocą obrazów. Dowód taki daje (Kenrick i in. 2002):

- perspektywa społecznego uczenia się, zgodnie z którą zachowania ludzi wynikają z doświadczeń, uczenia się,
 - perspektywa fenomenologiczna, zgodnie z którą zachowania ludzi wynikają z subiektywnej interpretacji zdarzeń,
 - perspektywa społeczno-poznawcza, która bada procesy umysłowe powstające w wyniku obserwacji wydarzeń w otoczeniu, ich interpretacji, osądzania, zapamiętywania.
- Jednym z obszarów badań nad powstającym w umyśle człowieka obrazem jest imagistyka. Jest to element komunikacji polegający na kreowaniu i modelowaniu obrazów w świadomości zbiorowego i indywidualizowanego podmiotu percepcji w celu realizacji określonego interesu. Obrazy te są zmodyfikowane przez utrwalone wzorce skojarzeniowe oraz emocje towarzyszące procesowi dekodowania nadanej informacji (Kopyto, 2006). Zasady powstawania obrazu w świadomości człowieka można powiązać z trzema mechanizmami (Gierło, 2003):
- mechanizmem symplifikacji, czyli upraszczania rzeczywistości na podstawie utrwalonych wzorców skojarzeniowych (typologizacja),

- mechanizmem przerysowania, powodującym skupienie się na wybranych cechach,
- mechanizmem wartościowania, czyli oceniania według wartości, które dla odbiorcy są ważne.

Znaczenie percepcji w powstawaniu wizerunku jest tak dalekie, że niektórzy autorzy przyjęli, iż wizerunek jest właśnie percepcją, gdyż powstaje tylko w świadomości ludzkiej. Można mieć do czynienia z tym samym obiektem, a odbiór jego będzie zupełnie różny. Zostało to ujęte w oryginalny i przemawiający sposób przez P. Steidl i G. Emery (2012): „możecie dzielić to samo łóżko, ale wasze sny nadal będą różne”. Czasami obraz jest interpretowany nie jako synonim wizerunku, ale coś więcej niż wizerunek. Obraz to całość zgromadzonej wiedzy organizmu o sobie samym i o świecie, w którym żyje, zawiera wszystko, czego organizm się nauczył. Ze względu na ogrom wiedzy obraz to twór nieuporządkowany, składający się z niepowiązanych ze sobą doświadczeń, wyobrażeń, wiedzy, uwarunkowań kulturowych (Greenfield, 1998). Obrazy są głębokimi i powszechnymi psychoneurologicznymi konstruktami, poprzez które ludzie przetwarzają własne doświadczenia. Będąc w centrum funkcjonowania człowieka, image przyczynia się do poczucia własnego jestestwa, zdolności do zorientowania w świecie i skutecznego realizowania celów w świetle wspomnień z przeszłych doświadczeń i na ich podstawie rozwiązywania problemów w przyszłości (Sarid, Huss, 2011). Można byłoby oczywiście podjąć dalszą dyskusję o skomplikowanej konstrukcji ludzkiego umysłu, wieloetapowości procesu poznawczego itp., jednak te zagadnienia zostały bardzo obszernie i szczegółowo opisane w literaturze naukowej, głównie z zakresu psychologii i medycyny. Studia nad wizerunkiem można zaliczyć także do nurtu badań geografii percepcji, a więc poszukiwań charakterystyki filtrów, przez które oglądany jest świat zewnętrzny, opisów wyobrażeń i opinii o miejscach, a także badań nad czynnikami i uwarunkowaniami mającymi wpływ na waloryzację przestrzeni.

Podsumowując tę część, w ślad za A. Szromnikiem (2011) należy stwierdzić, że wizerunek najczęściej definiowany jest jako:

- wyobrażenie ukształtowane w umysłach ludzkich,
- obraz pojęciowy realnego zjawiska, przedmiotu, osoby, procesu itp.,
- mentalne odbicie rzeczywistości w świadomości otoczenia,
- skojarzenie, jakie nasuwa się na myśl o osobie lub instytucji,
- subiektywne odwzorowanie rzeczywistości w świadomości adresatów,
- emocjonalny jego odbiór bez zniekształcania jego istoty.

Wizerunek stał się kategorią badawczą dla wielu dziedzin, a sposób jego pojmowania jest syntetyczny lub analityczny. Obraz rozumiany jako odwzorowanie rzeczywistości przez pryzmat cech indywidualnych osoby dotyczy różnych podmiotów i przedmiotów, w tym rzeczy, ludzi, zjawisk, idei, miejsc, a zatem i miast. W rzeczywistości mentalne mapy mieszkańców składały się z pięciu elementów nazwanych jako ścieżki, krawędzie, rejony, węzły i punkty orientacyjne. Warto przytoczyć również inną interpretację, gdyż poznanie wizerunku miasta można na przykład traktować w kategoriach czysto urbanistycznych. Wynika to ze sposobu pojmowania wizji urbanistycznej, traktowanej jako obraz miasta przedstawiany w kategoriach przestrzennych i uwzględniający aspekty społeczno-gospodarcze lub po prostu jako scenariusz polityki miejskiej, prowadzącej do

poprawy jakości życia w danym mieście i wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku miast (Frankowski i in., 2000). E. Przystaszewska-Porębska (1988) rozróżnia w tym podejściu trzy rodzaje struktury przestrzeni miejskiej, w której również odnajduje miejsce dla symboliki miasta. Owe trzy rodzaje to: struktura – baza (struktura konstrukcyjna oraz użytkowa), struktura ekonomiczno-techniczna oraz struktura przeżywana (struktura poznawana, zapamiętana oraz emocjonalna). Na szczególną uwagę zasługuje tu struktura symboliczna miasta. To układ symboli reprezentujących wspólny język dla danej społeczności, ukazujący ukryte znaczenia przedmiotów i zjawisk.

Zgodnie z ujęciem syntetycznym, wizerunek to konglomerat złożony z uczuć, sądów, opinii, postaw, faktów” (Huber, 1994), ale stanowi jednolitą całość. Miasto, jako przedmiot intencjonalny, dany jest bezpośrednio i w sposób kompletny – dlatego odbierane jest całościowo, ale zależnie od aktów świadomości człowieka. Pojęcie „wizerunku miasta” nie jest z pewnością kategorią obiektywną. Podstawą jego określenia są cechy obszaru, identyfikowane i składane według zamierzonych proporcji w obraz miasta, zgodnie z subiektywnymi odczuciami użytkownika przestrzeni miejskiej i jej zagospodarowania. T. Markowski (1999) określił wizerunek jako niematerialną, zapisaną w zbiorowej kulturze, stereotypową wiedzę i percepcję danego miasta. W wyniku doświadczenia zarówno miejsc fizycznie istniejących, jak i miejsc pamięci społecznej i indywidualnej, miejsc wirtualnych itd., tworzy się jednolity symboliczny obraz przestrzeni. Przestrzeń miasta zdeterminowana społecznie funkcjonuje w dwóch wymiarach: realnym, który stanowią budynki, ulice, parki, ogrody, pomniki itd., oraz mentalnym, którego obrazem może być plan, ale funkcjonujący przede wszystkim w wyobraźni mieszkańców. Tak pojęta przestrzeń stanowi pole kształtowania wartości artystycznych, estetycznych, społecznych, osobistych itd. M. Czornik (1998) wyjaśnia, że podstawą określenia wizerunku miasta są cechy obszaru, identyfikowane i składane według zamierzonych proporcji w jeden obraz. Mimo jednolitego obrazu miasta, wspomnianego konglomeratu, image można uznać za wynik wielostronnych, różnorodnych i często sprzecznych informacji przesłanych przez miasto. Tworzy się on w umyśle każdego człowieka poprzez odbiór każdej z tych wiadomości oddzielnie (Kavaratzis, 2004). Powstaje zjawisko naradzania się różnych wizerunków tego samego przedmiotu. Aby poznać prawdziwy wizerunek, należy dokonać analizy wizerunków składowych części, które stanowią wizerunki poszczególnych subproduktów tożsamości miasta.

Analizując zagadnienie wizerunku należy zwrócić szczególną uwagę na kategorię wizerunku destynacji. Destynacja to miejsce wybrane w celach przyjazdu lub pobytu, w tym także zamieszkania, inwestowania, nauki, zabawy. Wizerunek destynacji definiowany jest jako ogół percepcji turysty dotyczących specyficznego miejsca przyjazdu lub jako mentalne sportretowanie obszaru (Hung Lee, 2009). Podejście takie dominuje w literaturze anglojęzycznej. Duża ilość badań skupia się przede wszystkim na efekcie kraju pochodzenia, a więc na potencjalnych korzyściach jakie oferuje wizerunek kraju pochodzenia produktów w eksporcie. Rzadziej natomiast porusza się kwestie związane z wpływem percepcji konkretnych produktów i marek na wizerunek kraju oraz tym, jak mogą one oddziaływać na siebie. Problem ten poruszyły M. Florek i Insch (2006). Przytoczyły one definicję wizerunku destynacji: „wizerunek destynacji może być

zdefiniowany jako konstrukcja mentalna bądź jako postawa przyjęta na podstawie niewielkiej liczby ogółu wrażeń wyselekcjonowanych w procesie kreatywnym, w wyniku którego te wybrane są przetwarzane, ubarwiane i porządkowane (Lee i in. 2005). Jest to kategoria poznawcza, która opisuje subiektywne skojarzenia, wiedzę, opinie, sądy i emocje związane z miejscem (Kothler i in., 1999). Percepcja może zatem różnić się pomiędzy odbiorcami w zależności od np. doświadczenia związanego z destynacją (często bazującego na pojedynczym wydarzeniu), ich wiedzy na jej temat, doświadczenia z innymi miejscami, nastawienia poszczególnych osób, ich oczekiwań, motywacji, stereotypów czy osobistych celów (Florek i in., 2008).

Problemem związanym z definicją wizerunku jest zamieszanie pojęciowe. Nierzadko w piśmiennictwie anglojęzycznym, ale również i polskim zdarza się, że obok terminu wizerunku pojawiają się też inne kategorie z nim związane lub wręcz je zastępujące. Należy do nich termin „marka” (w j. ang. „brand”). Pojęciem, które coraz częściej pojawia się w literaturze marketingu terytorialnego, jest marka miasta, wizerunek i tożsamość marki miasta. To pojęcie jest coraz częściej używane przez teoretyków, zwłaszcza bazujących na literaturze anglojęzycznej oraz praktyków. I tak, według słownika wyrazów obcych pod redakcją A. Markowskiego i R. Pawelec (2001), marka to znak fabryczny lub firmowy umieszczany na wyrobach jakiejś firmy określający producenta tych wyrobów. W. Olins (2004), autorytet w dziedzinie marki, stwierdził, że marka zastępuje wszystko: wizerunek i tożsamość. Z kolei Ph. Kotler (2005) określił markę jako nazwę, termin, symbol, wzór lub kombinację tych elementów stworzoną w celu rozpoznawania dóbr i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od dóbr i usług konkurentów. Według niego wartość marki zalicza się do aktywów, gdyż znajomość marki przez klienta i jego reakcja w stosunku do produktu wywołują pozytywny efekt różnicujący. Znaną miarą wartości marki jest to, ile klient jest w stanie zapłacić za produkt. J. Kall (2001) uznał markę za kombinację produktu fizycznego, nazwy, opakowania, reklamy oraz działań z zakresu dystrybucji i ceny, odróżniając ofertę od oferty konkurenta i dostarczając korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych. Dzięki temu marka tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia im osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku. Można przyjąć za R. Rojek (2007), że marka to produkt dający się zidentyfikować i odróżnić od produktu konkurencji, opatrzony nazwą, znakiem graficznym lub symbolem, dostarczający konsumentowi trwałych korzyści funkcjonalnych lub emocjonalnych, które uznaje on za istotne, gdyż zaspokajają jego potrzeby. Wielu badaczy i autorów, jak na przykład Y. Fan (2006), wskazuje bowiem na markę jako czynnik wywoływania emocji i sposobu reagowania w odniesieniu do konkretnego produktu. Wizerunek w ten sposób formuje markę i dopóki jest pozytywny – pozwala jej zachowywać silną pozycję rynkową. Odniesienie pojęcia marki do tak specyficznego produktu, jakim jest miasto, rodzi interesujące konkluzje.

Miasta często postrzegane są pod wieloma względami jak marki czy produkty markowe, głównie za przyczyną utożsamiania ich z pewnymi przymiotami i wartościami. Wyobrażenia te mają decydujący wpływ na to, jak inni oceniają i interpretują wszystkie inne działania zachodzące w mieście w polityce, sporcie, kulturze, gospodarce lokalnej, handlu. Według W. Budzyńskiego (2003) wizerunek marki dotyczy konkretnego

produktu lub grupy produktów. Należy przyjąć, że marka miasta to kompozycja mega-produktu miasta oraz jego nazwy dostarczająca wyraźnych korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych. Marka miasta to taka tożsamość, która dała podstawę do wykreowania pozytywnego wizerunku i razem z nim stanowi wartość samą w sobie. Wartość ta ma charakter pozytywny, gdyż zwykle się mówi o marce w przypadku, gdy daje ona tylko wartość dodaną. Prawie wcale nie mówi się o negatywnej marce, ale raczej produktach niemarkowych. Marka to utrwalony sposób dodatniego wartościowania czegoś. W odniesieniu do jednostek terytorialnych marka z punktu widzenia nadawcy jest projekcją tożsamości, ale z punktu widzenia odbiorcy jest już wizerunkiem. Miasto ma status marki jeśli pozytywny odbiór społeczny jest stały w świadomości otoczenia (Acewicz, 2001).

Innymi pojęciami bezpośrednio związanymi z wizerunkiem są: osobowość, reputacja, wiarygodność. Według J. Olszewskiej (2000), osobowość to ujednolicone zasady postępowania, wzorce komunikacyjne wykształcone przez organizację oraz system wartości. Osobowość jest utożsamiana z kulturą organizacyjną. W przypadku miast osobowość będą stanowiły obyczaje i obrzędy nazwane kulturą danego terenu, a także styl sprawowania władzy. Wiarygodność definiowana jest jako stopień zaufania, jakim darzą ją poszczególne zainteresowane podmioty, a reputacja to następstwo, skutek, jaki wywołuje wiarygodność. Reputacja nie jest synonimem wizerunku, gdyż odnosi się do przeszłości. Wizerunek też nie może być porównywany z wiarygodnością, gdyż jest pojęciem szerszym, wykraczającym poza aspekt zaufania (Budzyński, 2003). Reputacja to wyobrażenie na temat znaku firmowego i koncentruje się na transformacji informacji, tworzącej w umysłach ludzkich obrazy przedstawiające zewnętrzne przedmioty (Krawiec, 2009), czy też wspólne określenie odnoszące się do obrazów wszystkich zainteresowanych stron, w tym tożsamości i wizerunku (Davies i in. 2003). Najkrócej zależności między pojęciami: osobowości, tożsamości, wizerunku oraz reputacji można ująć w sposób następujący: osobowość jest elementem tożsamości, ta zaś wpływa na wizerunek, który jest niezbędny do powstania reputacji w dłuższym okresie.

Pomiędzy opisanymi dwoma głównymi kategoriami tożsamości i wizerunku zachodzą istotne relacje. Różnica między wizerunkiem a tożsamością jest znana i pewna, choć często mylona. Jak to już zostało przedstawione, tożsamość to obiektywna wiedza i samoświadomość własnych cech, tymczasem wizerunek to obraz tej wiedzy i świadomości w umyśle człowieka. J. Altkorn (2004) tłumaczy częste mylenie pojęć tożsamości i wizerunku strukturalnym podobieństwem tych pojęć. W wizerunku odnaleźć można bowiem wszystkie te elementy, które są komponentami tożsamości. Prawie nigdy jednak nie są one tym samym, nie mają tych samych cech i znaczenia, gdyż zostały zweryfikowane i poddane „obróbce” przez wiele czynników i mechanizmów.

Tożsamość miasta to prawdziwe, obiektywne oblicze miasta. To jednak kategoria czysto teoretyczna, gdyż zdecydowana większość odbiorców posługuje się jedynie wyobrażeniem o prawdzie. Tożsamość jest komunikowana, a następnie wyobrażona i zobrazowana w umyśle człowieka. Staje się wizerunkiem. Tylko niektóre podmioty zarządzające miastami podejmują wysiłek, aby na wyjątkowości tożsamości w sposób sprawny i skuteczny budować pozytywny wizerunek, odznaczający się trwałością

i przyczyniający się do wsparcia celów rozwojowych. Jeśli podmioty te tego nie robią, otoczeniu pozostaje posługiwanie się wizerunkami wynikającymi z częściowych wydarzeń, relacji i interpretacji innych, przekazów medialnych, przypadkowych doświadczeń. Wszystkie one najczęściej mają charakter negatywny, gdyż wynika to z tendencji do większego zainteresowania zjawiskami negatywnymi: sytuacjami kryzysowymi, aferami, problemami, krzywdami społecznymi, czy dramatycznymi wydarzeniami historycznymi.

4.2. Funkcje, typy i determinanty wizerunku miasta w aspekcie jego cech i struktury

W obliczu rosnącej konkurencji między miastami rywalizującymi już nie tylko o przedsiębiorcę, który zainwestuje kapitał i zatrudni pracowników, ale też o turystów, którzy będą chcieli miło spędzić czas, uczniów i studentów, młode rodziny z dziećmi – miasta powinny bardziej dbać o aktywne poszukiwanie i wprowadzanie metod umożliwiających im przewagę w różnych obszarach. Jednym z ważnych kryteriów dokonywania przez grupy społeczne wyborów, dotyczących miejsca zamieszkania, nauki, pracy, wypoczynku, dokonywania zakupów czy rozrywki, jest często niedoceniany wizerunek miejsca. Wzrost zainteresowania tą kategorią wynika także z uświadomienia sobie pełnionych przez wizerunek niezwykle istotnych funkcji. Podział funkcji przedstawiono na rysunku 5 w odniesieniu do trzech podstawowych grup użytkowników miasta: mieszkańców, turystów oraz inwestorów. Wymienione funkcje mogą być także przypisane do innych grup.



Rysunek 32. Funkcje wizerunku miasta

Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek miasta jest nośnikiem jego cech charakteru i za jego pomocą dochodzi do szybkiej identyfikacji określonego miejsca. Jest to niezwykle pomocne w procesie decyzyjnym dotyczącym wyboru miejsca ulokowania inwestycji, miejsca wypoczynku, nauki, zamieszkania itp. Docierające do świadomości informacje są porządkowane, systematyzowane i układane w pewną logiczną całość. B. Iwankiewicz-Rak (2006) podaje, iż wizerunek jest identyfikatorem, który umożliwia wyróżnienie danego miasta spośród innych miejsc. Dlatego też ma do spełnienia ważną rolę w działaniach marketingowych. Wyrazistość i indywidualizm muszą umożliwiać jednoznaczną identyfikację. Kształtowanie pozytywnego wizerunku akcentującego wyróżniające kompetencje i wartości dla środowiska społecznego i gospodarczego, jest warunkiem realizacji założonych celów i misji administracji terenowej. Wizerunek jest podstawowym narzędziem opisu świata społecznego, instrumentem służącym autocharakterystyce współczesności i budowaniu (paradoksalnie) własnej tożsamości czy autoopisu (Borkowski, Stasiuk-Krajewska, 2011).

Kolejna, niezwykle ważna funkcja to funkcja upraszczająca. Wizerunek upraszcza bowiem coraz bardziej złożoną rzeczywistość (społeczną, ekonomiczną, polityczną, prawną, techniczną). Informacje są selektywnie oceniane i ograniczane do najbardziej istotnych z indywidualnego punktu widzenia.

Wizerunek pozwala dokonywać subiektywnego zróżnicowania miast, orientacji w różnorodności miast, czy też poszczególnych subproduktów miejskich. Pozwala odróżnić miasto od miast konkurencyjnych. W przypadku braku wystarczającej liczby informacji potrzebnych do dokonania wyboru wizerunek pozwala na dokonanie porównań i podjęcie decyzji. Poprzez różnicowanie miast umożliwia wybiórczą ocenę i wybór jedynie takich cech przez człowieka, które są istotne z jego punktu widzenia. Zasygnalizowana rola wspomagania procesów wyboru realizowana jest głównie poprzez minimalizację ryzyka oraz sterowanie zachowaniami przy podejmowaniu decyzji. Dzięki takim uczuciom, jak zaufanie i wiarygodność, proces podejmowania decyzji ulega uproszczeniu i skróceniu.

Wizerunek, oprócz korzyści realnych, daje różnym grupom społecznym, użytkownikom miasta i jego subproduktom dodatkowe korzyści, takie jak: prestiż, uznanie, poczucie przynależności do danej grupy związane z określonym miejscem. Na przykład dla pewnej grupy ludzi pielgrzymowanie do miejsc uznanych za święte buduje ich poczucie wspólnotowości i przyjmowania określonych postaw. Wiedza o mieście daje podstawę do budowania poglądów. Te zaś przekładają się na emocje, a potem na zachowania. Zachowania mogą wyrażać się na przykład w przekazywaniu pozytywnych opinii o miejscu, rozgłaszaniu dobrej opinii, co generuje rozwój ruchu turystycznego, zwiększenie skali inwestowania na danym terenie, modę na daną lokalizację spędzania wolnego czasu, docelowe miejsce zamieszkania, podjęcie pracy, dokonywanie zakupów, spożywanie posiłków, organizowanie wydarzeń. Jak ujęła to A. Łuczak (2001), wizerunek wpływa na postawę człowieka wobec miasta – jego mieszkańców i fizycznej przestrzeni, przyczynia się do zmiany tych postaw, wpływa na wzrost poczucia satysfakcji, przynależności do wspólnoty miejskiej, buduje więzi społeczne, wzmacnia aktywność mieszkańców i ich chęć do uczestniczenia w kreowaniu lokalnej przestrzeni życiowej.

Pod względem politycznym wizerunek miasta przyczynia się do tworzenia ogólnego zaufania do władz miejskich jako do głównego podmiotu odpowiedzialnego za zarządzanie usługami publicznymi. Związane jest to z efektem aureoli w przypadku wizerunku pozytywnego czy efektem odwróconej aureoli (diabelskim) w przypadku wizerunku negatywnego. Pozytywny wizerunek miasta w opinii głównie jego mieszkańców stwarza władzom lokalnym większe szanse na realizację zadań czy podejmowanie działań, które mogą budzić mniejsze społeczne poparcie i zadowolenie. Decyzje kontrowersyjne, choć często strategiczne i niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania miasta, są zdecydowanie łatwiejsze do realizacji przy dobrych, pozytywnych relacjach pomiędzy poszczególnymi grupami otoczenia oraz przy istnieniu stabilnego wizerunku miasta. Spełnia on zatem funkcje wspomagające zarządzanie miastem oraz realizację celów i zadań.

Wizerunek nadaje znaczenie i rozciąga się szeroko na te podmioty (jednostki, grupy społeczne, organizacje), które z danym miejscem może łączyć tylko przebywanie lub lokalizacja. Jednym z pierwszych źródeł informacji, z których to człowiek dowiaduje się o cechach drugiego człowieka, jest jego miejsca pochodzenia (urodzenia, zamieszkania, pracy). D. Doliński (1998) stwierdził, że pozwala to ludziom na ekspresję tego, jacy są, jakimi chcą być, czego pragną i w jaki sposób pragnęliby być postrzegani przez otoczenie. Wyrażane opinie o określonych miejscach, miastach, regionach wyraźnie określają autowizerunek człowieka. Dychotomia prostych powiedzeń „chcę mieszkać na wsi” oraz „chcę mieszkać w mieście” wiele mówi odbiorcy o wartościach, odczuciach, pragnieniach nadawcy takiego komunikatu, a nade wszystko chęci do przynależności do określonych grup społecznych. Bywanie w kurortach nadbałtyckich lub śródziemnomorskich, wizyty w Las Vegas czy Zakopanem lub odwiedziny Częstochowy rodzą natychmiastowe skojarzenia o tym, czego klient potrzebuje i oczekuje, jaki jest.

Wizerunek sprzyja kreowaniu indywidualnego przywiązania do określonych subproduktów miejskich, części miasta (ulic, dzielnic, osiedli itp.), związanych z miastem symboli, czy też poszczególnych miejsc typu: kawiarnia, sklep, ulica, punkt usługowy. Funkcja lojalnościowa powinna nie tylko spowodować, że człowiek skorzysta z oferty miejskiej wielokrotnie, ale też będzie sam rozpowszechniał korzystne informacje o niej.

Poprzez zaufanie, lojalność oraz kształtowanie procesów percepcji wizerunek pełni funkcję ochronną dla miasta i jego mieszkańców. Negatywne informacje mogą być łatwo zredukowane, pozytywne zaś niezwykle szybko przyjmowane jako potwierdzenie indywidualnych wyobrażeń i opinii na temat miasta. Powstaje naturalna zaporą przed przyjmowaniem i zapamiętywaniem informacji sprzecznych z ukształtowanym obrazem dotychczasowym. Niestety, zaporą ta funkcjonuje również w przeciwnym kierunku. Wizerunek negatywny może blokować percepcję bodźców pozytywnych. Wtedy potrzebne są bodźce bardzo silne, nawet silniejszych od tych, które ukształtowały początkowy wizerunek, aby dokonać jego zmiany. Odbiorcy nie przyjmują łatwo lub wcale informacji, które przekreślałyby lub zakłócały ich dotychczasowe opinie, oceny, sposoby postrzegania, emocjonalny stosunek do miasta, gdyż burzy to ich wewnętrzny spokój i poczucie bezpieczeństwa.

A. Szromnik (1999) dodaje, że wizerunek może być zastosowany jako jedno z kryteriów segmentacji rynku, co daje miastu możliwość podziału potencjalnych klientów na jednorodne grupy charakteryzujące się zbliżonymi zachowaniami czy też opiniami na temat danego miejsca.

Wizerunek realizuje ponadto funkcję stymulującą rozwój gospodarki lokalnej. Napięcie inwestycji, czy też wykwalifikowanej kadry pracowniczej na dany teren jest często rezultatem tkwiącego w świadomości społecznej określonego wizerunku miasta. W efekcie tego zjawiska, w mniejszym bądź większym stopniu, zmieniają się parametry ekonomiczne i tym samym jakość przestrzeni miejskiej (Łuczak, 1996). Wizerunek kreuje zatem nowe wartości i szanse, przyczynia się do rozwoju gospodarki lokalnej, wzmacnia siłę konkurencyjną (Glińska i in., 2009). Poprzez tworzenie szans stawia miasto w lepszej pozycji na rynku, ta zaś, jak wskazuje J. Hausner (1999), przyczynia się do przyciągnięcia kapitału, stworzenia nowych miejsc pracy, przyspieszenia rozwoju, zwiększenia skuteczności promocji.

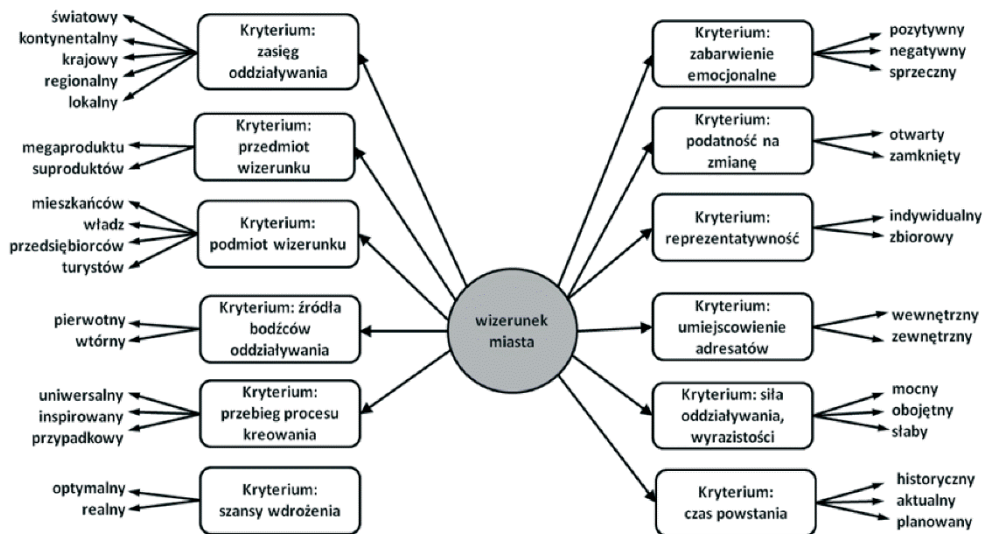
Wykształcony obraz miasta może wpływać na konkretne subprodukty terytorialne oraz przedsiębiorstwa i ich produkty. W literaturze można odnaleźć wiele opracowań dotyczących efektu miejsca pochodzenia, a więc wpływu wizerunku kraju, regionu czy nawet miasta na produkty z niego pochodzące. Efekt ten może mieć także kierunek przeciwny. Otóż, zgodnie z wizerunkiem określonych produktów, oceniane jest miasto, region lub kraj. Image oddziałuje wtedy jak filtr sterujący naszym postrzeganiem i pomagającym nam ocenić i osądzić określone informacje (Junghardt, 2000).

Znaczenie wizerunku wynika stąd, że jest on charakterystyczny tylko dla jednego konkretnego miasta, a więc trudny do naśladowania dla innych. Dzięki wizerunkowi możliwe jest tworzenie osobistej relacji emocjonalnej człowieka z miastem. W walce konkurencyjnej czynniki niematerialne i emocjonalne zaczynają mieć znaczenie pierwszorzędne, gdyż są w przeciwieństwie do materialnych trudniejsze w kreowaniu, nie można ich nabyć ani tym bardziej łatwo się pozbyć. Wizerunek jest kompletnie niejednoznaczny, wieloaspektowy. Może przybierać różne postacie. Przykładowa typologia wizerunku została przedstawiona na rysunku 33.

Najbardziej ogólnie można stwierdzić, że miasto może mieć dobry lub zły image. R. Junghardt (2000) dodaje, że najczęściej oba, zależnie od tego, kto o nim myśli. W rzeczywistości prawie żadne miasto nie ma jednego wizerunku pozytywnego albo negatywnego w opinii wszystkich użytkowników. Najczęściej tworzy się mieszanina dobrych i złych wizerunków częściowych, elementów składowych wizerunku całości. Obraz ten jest zawsze zależny od subiektywnych oczekiwań, doświadczeń i potrzeb obserwatora. Wizerunki miast z uwagi na złożoność bywają często pełne sprzeczności.

Pozytywny wizerunek zachodzi wówczas, gdy większość skojarzeń z miastem (zarówno funkcjonalnych, jak i emocjonalnych) jest pozytywnych. Wizerunek nie wymaga wtedy istotnych zmian poza jego wzmocnieniem, monitorowaniem oraz skutecznym komunikowaniem. Pozytywny image to kapitał w ekonomii oraz zasób w zarządzaniu, który należy chronić, aby go nie stracić wskutek lekkomyślności i nieuwagi. Dobry image ma siłę, która potrafi zablokować dostęp złych wiadomości do odbiorcy albo zneutralizować je w jego świadomości. Czasami jednak wizerunek jest zbyt atrakcyjny.

Mimo rzadkości takiej sytuacji (miejsca o nagromadzeniu unikalnych zabytków), miasta mogą borykać się z niekorzystnymi skutkami zbyt atrakcyjnego wizerunku (zbyt wielu turystów, problemy komunikacyjne, zanieczyszczenie środowiska itd.). W takiej sytuacji mogą one celowo zmniejszać atrakcyjność miasta i zniechęcać do niego pewne grupy, czyli stosować tzw. demarketing (Kotler i in., 2002).



Rysunek 33. Typy wizerunku miasta

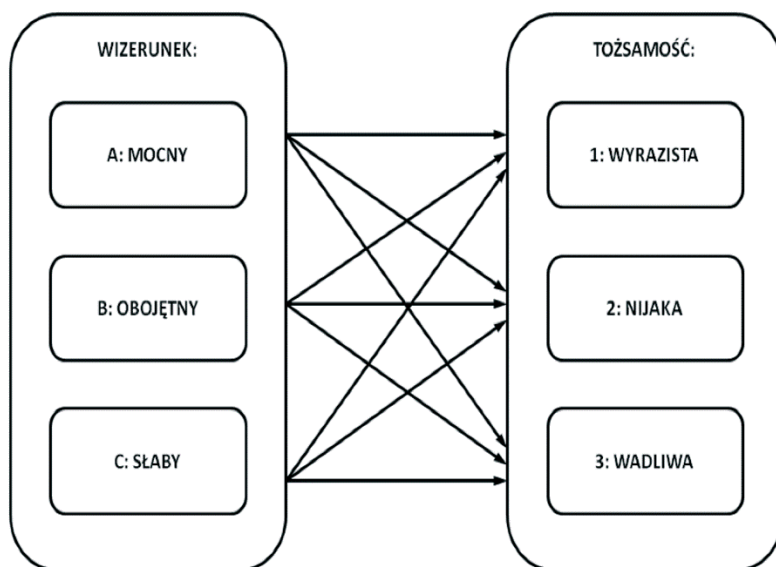
Źródło: Cenker, 2000

Wizerunek miasta odzwierciedla to, jak otoczenie postrzega jego istnienie i jak je traktuje. Przy takim rozumieniu wizerunku jest oczywiste, że wizerunek częściowo będzie nieprawdziwy, pozorny czy wręcz nieobiektywny, oparty na nieporozumieniach, mający źródło w stereotypach, uprzedzeniach, różnicach kulturowych, wydarzeniach historycznych. Jeśli istnieje przewaga takiego charakteru wizerunku można mówić o całościowym wizerunku negatywnym. Konsekwencje i problemy wynikające z negatywnego charakteru wizerunku są następujące:

- manewrowanie ludzkimi zachowaniami niebędącymi wynikiem racjonalnej postawy,
- kwestionowanie zaufania i wiarygodności otoczenia do miasta,
- skomplikowanie i wydłużenie w czasie procesu podejmowania decyzji,
- rozciągnięcie negatywnego nastawienia na inne obszary funkcjonowania miasta, takie jak mieszkańcy, władze publiczne, inicjatywy oddolne, działalność promocyjna, lokalna przedsiębiorczość,
- trudności natury politycznej przejawiające się w ogólnej atmosferze wokół miejsca,
- mniejsza szansa na realizację zadań, które wymagają większego poparcia społecznego,

- obawa przed podejmowaniem wyzwań, które w przypadku niepowodzenia mogłyby pogorszyć wizerunek.

Tożsamość miasta może być wyrazista, nijaka bądź wadliwa. Wizerunek natomiast może być mocny (rozpoznawalny, sprzyjający), obojętny (niewyraźny, nijaki, bezbarwny) lub słaby. Słaby wizerunek nie oznacza jednoznacznie jego wadliwości. Stopień świadomości miasta jest wtedy niski, postrzeganie miasta mało charakterystyczne, obraz rozmyty, trudny do jednoznacznego zdefiniowania. Często wynika to z niewystarczającej ilości lub braku wyróżniających atrakcji bądź cech tożsamości lub nieskuteczne ich komunikowanie. Zależności między tymi kategoriami przedstawiono na rysunku 34.



Rysunek 34. Współzależność między wizerunkiem i tożsamością organizacji

Źródło: Zelmer, 1992

Z analizy współzależności przedstawionej na rysunku wynika, że (Knecht, 2006):

- w sytuacji A1: miasto 1
- w sytuacji A3: układ jest praktycznie niemożliwy, ponieważ wadliwa tożsamość raczej wyklucza mocny wizerunek,
- w sytuacji B1: miasto egzystuje, ale ma trudności rozwojowe (w takiej sytuacji znajduje się większość polskich miast), perspektywy rozwojowe miasta są niejasne i wiążą się z przezwyciężaniem wielu trudności,
- w sytuacji B2: miasto znajduje się w stanie inercji, bez wizji rozwoju, często z dużym wskaźnikiem bezrobocia (monokultura przemysłowa, rolnicza itp.),

- w sytuacji B3: miasto traci pozytywną perspektywę, cechuje go wysoki stopień bezrobocia, starzenie się społeczeństwa, ucieczka młodych ludzi, patologie itp.,
- w sytuacji C1: miasto nie ma perspektyw, ewentualne sukcesy mogą być przypadkowe i chwilowe, efekty są wynikiem np. ożywienia sezonowego,
- w sytuacji C2 i C3: konfrontacja słabego wizerunku i nijakiej lub wadliwej tożsamości miasta nie daje mu szans na rozwój, miasto wegetuje, chociaż część ludności nie zmieni „ojczyzny”, będzie też wegetować, najczęściej nie ma też koncepcji wyjścia z impasu (typowy stan dla gmin rolniczych, w których działały PGR-y).

W zarządzaniu miastem w orientacji marketingowej zorientowanej na kreowanie wizerunku pojawia się często myślenie w kategoriach wizerunku optymalnego i realnego. Optymalny wizerunek opiera się na bardzo szczegółowej analizie warunków i możliwości czynnego kształtowania image'u miasta. Kompromis między wizerunkiem idealnym (planowanym), a tym co przy istniejących ograniczeniach i barierach faktycznie można uzyskać daje podstawę wyboru wizerunku realnego, najlepszego z możliwych (Aciewicz, 2001).

Analizując sposoby percepcji danego miasta w społecznej świadomości można wyróżnić wizerunek otwarty oraz wizerunek zamknięty. Pierwszy typ to taki, który dopuszcza możliwość dodania większej liczby cech do tych, które znajdują się w percepcji odbiorcy. Drugi typ wizerunku nie stwarza możliwości dodania innych atrybutów, a zwłaszcza takich, które różnią się od zasadniczych elementów jego rdzenia. Wizerunki zamknięte najczęściej przekształcają się w stereotypy (Avraham, 2004).

Z wielości różnych elementów tożsamości mających własne wizerunki powstaje niebezpieczeństwo powstawania luki, czyli rozbieżności między wizerunkiem pozytywnym jednego elementu tożsamości a wizerunkiem negatywnym drugiego. Inny scenariusz rozbieżności dotyczy wizerunku historycznego, aktualnego oraz planowanego. Dysonans ten może być skutkiem wielu czynników (Altkorn, 1998), np.:

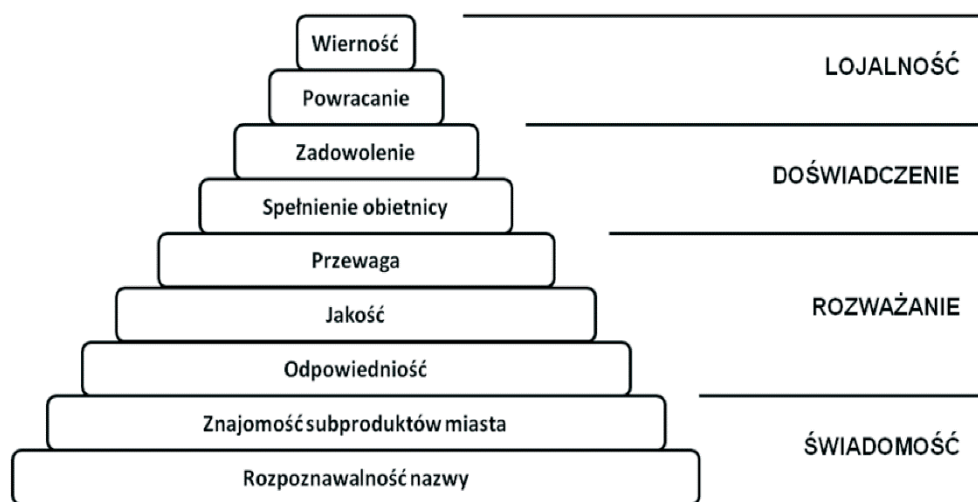
- zmienności otoczenia,
- nieskuteczności komunikacyjnej, niewystarczających bądź niewłaściwych działań podmiotów odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku,
- braku właściwego dopasowania atrybutów tożsamości do cech segmentu docelowego,
- odmienności deklarowanego i rzeczywistego zachowania miasta,
- oddziaływania konkurentów
- wcześniej wykształconych u odbiorców stereotypów, negatywnego doświadczenia,
- wcześniejszych własnych doświadczeń klientów związanych z ich wiedzą i oceną,
- doświadczeń zdobytych „na miejscu”, według których faktyczny obraz danego regionu nie pokrywa się z kreowaną przez miasto tożsamością.

Spośród wymienionych powyżej czynników należy szczególną uwagę zwrócić na zmienność otoczenia oraz rozbieżność między zakładanym działaniem a aktywnością rzeczywistą. Zmiany zachodzące w otoczeniu i ich tempo nakazują obecnie myśleć o otoczeniu turbulentnym, a więc wykazującym wielość czynników podlegających zmianie i siłę tych zmian. Jedno założone wcześniej przywiązanie do określonego

modelu tożsamości, jeden projekt wymyślony przed laty często nie sprawdza się wobec nowych wyzwań, nowego kontekstu, nowych trendów.

Wizerunek pełni zatem określone funkcje oraz przybiera różne rodzaje. Biorąc pod uwagę wskazywaną wcześniej wieloaspektowość, należy zwrócić też uwagę na jego strukturę oraz zespół niepowtarzalnych cech i unikalnych wartości.

Pierwszym i najważniejszym elementem wizerunku miasta jest świadomość istnienia miasta zarówno pod względem megaprojektu, jak i charakterystyki poszczególnych subproduktów. Przyjmując wiedzę w procesie percepcji, człowiek poddaje pod rozważanie te elementy i dokonuje oceny, czy przedmiot rozważań – miasto jest odpowiednie do jego oczekiwań, prezentuje założoną jakość i czy osiąga przewagę nad alternatywami. Bezpośrednie doświadczenie weryfikuje komunikowane obietnice oraz kończy się poczuciem zadowolenia lub jego brakiem. W przypadku tego pierwszego powstaje wartość najbardziej oczekiwana – lojalność, zaufanie i wierność wytworzonemu w świadomości obrazowi miasta. Elementy te układają się w piramidalną strukturę wizerunku miasta, która została przedstawiona na rysunku 35.



Rysunek 35. Struktura wizerunku miasta

Źródło: Filippek, 2007

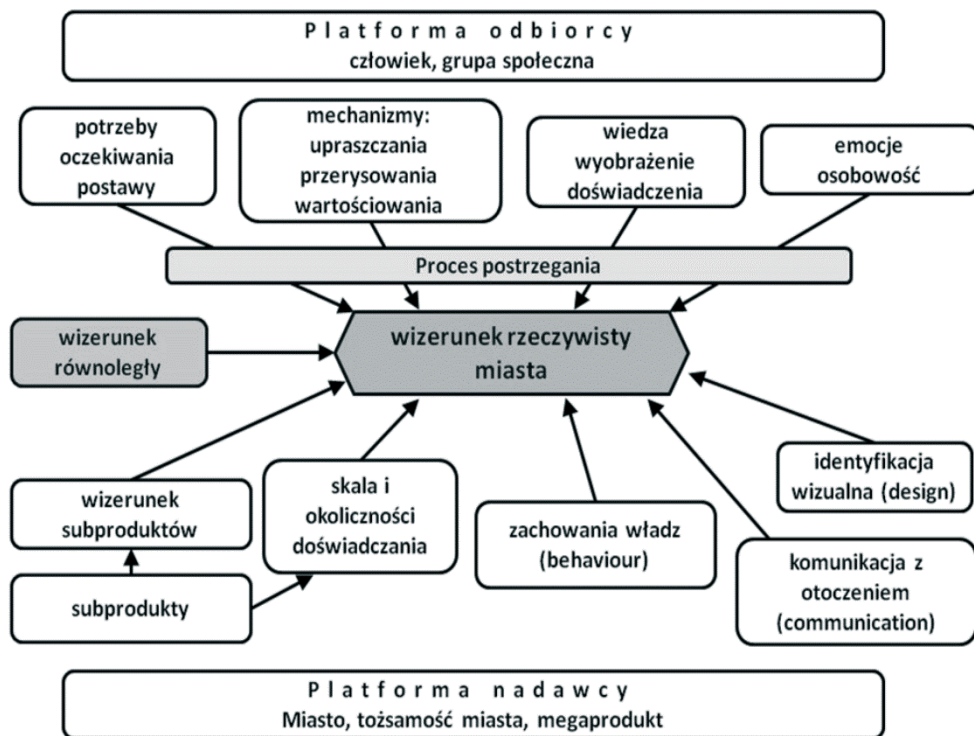
W. Budzyński (2008) uznał, że poprzez wyposażenie kształtowanego obiektu w różne informacje oraz wrażenia, specjaliści do spraw marketingu są w stanie wpłynąć na tworzący się w umyśle obraz, który następnie implikuje określone zachowania wobec tego obiektu, np. zakup, odwiedziny, użycie. Potwierdził to A. Szromnik (2011), który

zaprezentował pewne właściwości wizerunku dające podstawę do tezy, iż wizerunek można nie tylko badać i opisywać, ale też nim zarządzać, a więc przede wszystkim go kreować. Autor doszedł do przekonania, że: każdy formułuje pewny wizerunek po uświadomieniu sobie istnienia miasta, wizerunek ten może być uświadomiony lub ignorowany, wizerunek w umysłach interesariuszy może wpłynąć na sukces lub klęskę, wizerunek wyróżnia miasto na rynku i sprawia, że jest ono zauważone, wizerunek podkreśla indywidualność i styl, odmienność i charakter, a także wizerunek sprawia, że miasto zyskuje łatwość rozpoznania i zapamiętania. Wizerunek jest kategorią zindywidualizowaną, nie jest stały, kształtuje się go w długim przedziale czasu, jest cechą złożoną wewnętrzną, wielowymiarową, może zwiększać lub zmniejszać konkurencyjność miasta, a jego identyfikacja wymaga specjalnych badań marketingowych. M. Florek (2007) dodaje, że pożądany wizerunek, aby wspierał osiągnięcie celów marketingowych, powinien być realny, wiarygodny, akceptowalny, prosty (zrozumiały, jednoznaczny i wyrazisty), oparty na dominujących cechach tożsamości (wyróżnikach), zachęcający (sugestywny i atrakcyjny), wyróżniający się wśród wizerunków innych miast.

A. Łuczak (1996) grupując elementy wpływające na wizerunek miasta określiła je jako wszelkie czynności, jakie podejmowane są przez miasto w celu kreowania własnej tożsamości. Są to zachowania i podejmowane działania („urban behaviour”), komunikacja miasta z otoczeniem („urban communications”) oraz środki wizualnej identyfikacji („urban design”). W odniesieniu do innych koncepcji należałoby uznać powyższe czynniki tylko jako część elementów wpływających na wizerunek. W literaturze nie ma zgodności co do elementów składowych wizerunku organizacji. W stosunku do wizerunku przedsiębiorstwa kompozycję czynników determinujących wizerunek nazwano *image-mix* (Figiel, 2011), co w odniesieniu do miast można byłoby określić mianem „town image-mix” i rozpatrzeć kontekst złożony z dwóch podstawowych płaszczyzn. Wizerunek jest bowiem wynikiem postrzegania w dwóch wymiarach, z pozycji dwóch platform:

- pierwsza zawiera to, z czym klient faktycznie ma styczność,
- druga – jak klient postrzega i ocenia to, czego doświadcza.

K. Lynch (1960) napisał, że wizerunek miasta jest wynikiem dwukierunkowego procesu pomiędzy obserwującym a otoczeniem. Otoczenie prezentuje się jedynie przez zewnętrzną formę, obserwator zaś dokonuje rozróżnienia, porządkuje i nadaje znaczenie temu, co dostrzega. Powyższe spostrzeżenie w pełni wyraża dwutorowość procesu powstawania wizerunku miasta, który jest rezultatem oddziaływania elementów wywodzących się zarówno z komunikowanej tożsamości miasta, wizerunku subproduktów, instrumentarium oddziaływania marketingowego, zachowań różnych podmiotów, rzeczywistych doświadczeń, jak i elementów związanych z samym procesem postrzegania. Zestawienie elementów determinujących wizerunek miasta („town image-mix”) z pozycji dwóch platform nadawcy wizerunku oraz jego odbiorcy przedstawiono na rysunku 36.



Rysunek 36. Główne elementy wpływające na wizerunek

Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawą koncepcję dotyczącą wizerunku równoległego zaprezentował W. Budzyński. Według niego wizerunek jest kategorią relatywną, a mianowicie powstaje w relacji do innego wizerunku lub wizerunku idealnego, wzorcowego. Określone wydarzenie historyczne, które definiuje wizerunek miasta staje się wówczas wizerunkiem, do którego sięga jednostka jako punktu odniesienia przy tworzeniu wizerunku określonego obiektu (Budzyński, 2008). Wykorzystanie tej koncepcji jest ważnym krokiem w procesie kreowania wizerunku miasta.

Poznanie miasta możliwe jest dzięki doświadczeniu subproduktów w odpowiedniej skali i okolicznościach. Doświadczenie to może być poprzedzone wcześniej ukształtowanym wizerunkiem miejskich produktów. Z. Knecht (2006) zauważa, że wizerunkowy prestiż buduje, zgodnie ze znanym psychologicznym zjawiskiem, pierwsze doświadczenie klienta lub petenta. To pierwsze doświadczenie nie musi mieć charakteru wizualnego, gdyż może to być równie dobrze prawdziwa opowieść lub plotka. Przekaz może być celowo komunikowany przez służby marketingowe urzędu miasta lub przekazywany przez rodziców, znajomych, nauczycieli, księży, czy media. Wśród determinant kreowania wizerunku regionu na pierwszy plan wysuwają się jednak cechy

megaprodktu miasta oraz aktualny obraz regionu istniejący w świadomości potencjalnych nabywców. Na zachowania i podejmowane działania składają się zatem przede wszystkim decyzje związane z kształtowaniem megaprodktu miasta, a także warunków jego udostępniania i promowania. Kreowanie systemu prezentacji to identyfikacja wizualna przy użyciu nazwy, herbu, flagi, hymnu, logo, kolorystyki, symboli lokalnych (Florek, 2007).

Wizerunek miasta, podobnie jak każdego innego obiektu, jest determinowany nie tylko przez grupę czynników uzależnionych od aktywności i świadomych lub nieświadomych działań podmiotów zewnętrznych lub zjawisk. Druga grupa to grupa czynników, na które podmioty zarządzające miastem nie mają żadnego wpływu. Miejsce miasta w świadomości człowieka to bardzo skomplikowany zestaw czynników natury (Wójcik, 2005):

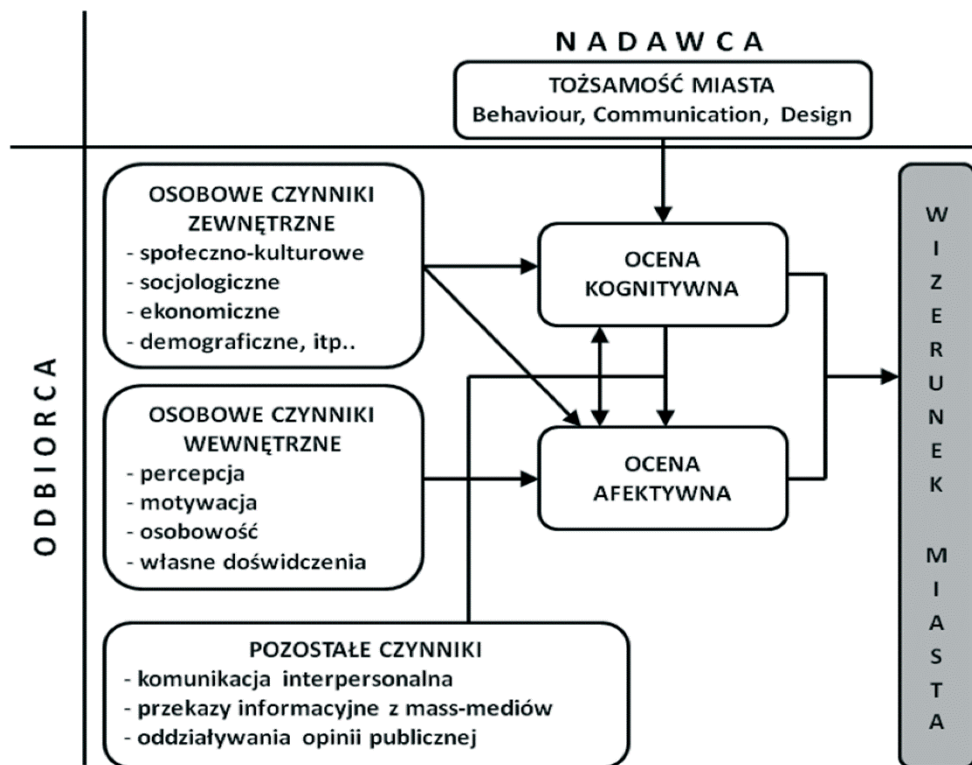
- rozumowej (wiedza, doświadczenie, świadomość),
- emocjonalnej (uprzedzenia, oczekiwania, życzenia, obawy, lęki, nadzieje, przypuszczenia, sympatie, antypatie, opinie),
- społecznej (grupy odniesienia, tabu).

Miasto od zawsze budziło skojarzenia, metafory lub wywoływało skrajne opinie. Wielu autorów rozróżnia dwie zasadnicze płaszczyzny postrzegania miasta: poznawczą i emocjonalną (Majer, 2010). Część z nich dodaje jeszcze elementy behawioralne, a więc tendencję do określonego zachowania (Florek, Insch, 2006). W.C. Gartner (1993) stosuje te komponenty w kontekście wizerunku destynacji w turystyce i wymienia elementy: kognitywne (wewnętrznie akceptowany obraz atrybutów destynacji), afektywne (motywacje, które określają co można uzyskać dzięki destynacji) oraz konatywne (działania i zachowania po poznawczych i emocjonalnych ocenach). Koncepcja tych trzech podstawowych determinant wizerunku zakłada więc, że jeśli jednostka ma odpowiednią wiedzę na temat miejsca oraz wiąże z nim pozytywne emocje i sądy, to jest skłonna wybrać to miejsce oraz związane z nim produkty spośród innych (Florek, Żymkowski, 2002).

Każdy z tych trzech elementów odgrywa rolę. Jak twierdzi A. Jakubowska (2010):

- element poznawczy odpowiedzialny jest za kategoryzowanie i upraszczanie impulsów płynących z otoczenia, takich jak przekonania, wyobrażenia, poglądy czy wiedza,
- element emocjonalny zawiera wszelkie oceny, odczucia i stany emocjonalne w stosunku do obiektu wizerunku,
- element behawioralny wyraża skłonność do określonego zachowania, wynikającą zarówno z elementu poznawczego, jak i emocjonalnego.

Układ tych elementów decyduje o systemowości wizerunku, czyli jego złożoności z elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i mających na siebie wpływ. Determinanty wizerunku oparte na kognitywnej oraz afektywnej ocenie prezentuje rysunek 37.



Rysunek 37. Ogólne determinanty wizerunku miasta

Źródło: Łuczak, 2006

W analizie wizerunku miast szczególną rolę odgrywa aspekt emocjonalny. Emocje to przeżywanie stosunku do otoczenia, jak również do siebie samego. Emocje charakteryzowane są przez znak (emocje dodatnie i ujemne), intensywność (stopień pobudzenia ośrodkowego układu nerwowego) oraz treść emocji (różnicowanie emocji w aspekcie treściowym). Analiza roli emocji w wizerunku z wykorzystaniem wiedzy z zakresu zarządzania emocjami w organizacjach będzie ważnym obszarem rozważań nad kreowaniem wizerunku miasta.

Na ocenę kognitywną i afektywną mają wpływ czynniki osobowe zewnętrzne oraz wewnętrzne. Do pierwszej grupy należą (Łuczak, 1996):

- czynniki demograficzne (np. wiek, płeć, narodowość, wielkość rodziny, wykształcenie, zawód itp.),
- czynniki socjoekonomiczne (dochody, struktura wydatków, pochodzenie społeczne i klasa społeczna mająca własne, charakterystyczne normy, wartości oraz wyznaczająca sposoby zachowania osób do niej przynależących),

- czynniki społeczno-kulturowe (kultura określająca wiele wzorów i norm zachowania), rodzina (faza w cyklu życia rodziny), grupy odniesienia, przyjęta hierarchia wartości itp.

Grupa druga to czynniki wewnętrzne uzależnione od wnętrza osoby, jej świadomości. Należą do nich percepcja, motywacje, osobowość, styl życia, własne doświadczenie. Spośród wymienionych czynników najważniejszy wpływ na kształtowanie ludzkiej świadomości ma bez wątpienia percepcja (Łuczak, 1996). Jest ona aktywnym, psychologicznym procesem, podczas którego docierające do człowieka bodźce są selekcjonowane i organizowane w mającą znaczenie formę (Huczynski, Buchanan, 1991).

Większość ludzi zajęta codziennymi sprawami nie ma czasu ani ochoty na podejmowanie wysiłku intelektualnego, aby formułować własne opinie na podstawie obiektywnych przekazów, faktów. Obraz miasta w świadomości człowieka jako kompozycja całościowa, wyważona pod względem udziału w niej poszczególnych elementów, obszerna, pozbawiona uprzedzeń, stereotypów oraz wpływu innych w zasadzie jest niemożliwa. Stąd pogląd o skłonności posługiwania się stereotypami, skrótami myślowymi w stosunku do miejsc, ludzi, zdarzeń (stereotypizacja). Pogląd ten uzasadnia S. Anholt (2006): „Gdy nie mamy czasu czytać książki, oceniamy ją po okładce. Jeśli nie chcemy poznać myśli człowieka, oceniamy go po ubiorze, jeśli nie chcemy poznać miejsca, oceniamy go po incydentalnych zdarzeniach, wypowiedziach ludzi z danego miejsca, historii. Ludzie są przywiązani do własnych uprzedzeń, gdyż są one proste, spójne, wygodne, mają własny urok. Dobrowolna zmiana opinii na wielowątkową, złożoną, trudną wymaga intelektualnego wysiłku podejmowanego przez nieliczną, jak się wydaje, grupę”. Stereotyp można bowiem uznać też za pewnego rodzaju punkt odniesienia przy podejmowaniu decyzji przez klientów zarówno zindywidualizowanych, jak i zinstytucjonalizowanych. Stereotyp (z gr. „stereo” – stężały, twardy oraz „typos” – wzorec, odbicie) to funkcjonujący w świadomości społeczeństwa uproszczony, skrótowy i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości odnoszący się do grup społecznych, osób, sytuacji, instytucji, utrwalony wielokrotnym powtarzaniem. Stereotypy są najczęściej wyobrażeniami negatywnymi (Brzezicka, Rotkiewicz, 2007). Z powyższej definicji, a także z wielu innych określających to pojęcie jednoznacznie wynika, że stereotyp jest:

- obrazem uproszczonym ocenianego obiektu,
- najczęściej obrazem negatywnym,
- uogólnieniem rzeczywistej sytuacji,
- zbiorem przekonań, a nie wizerunkiem,
- wynikiem procesów emocjonalnych (np. przeniesienia agresji),
- kategorią związaną ze sposobem porządkowania rzeczywistości (kategoryzacją),
- sądem, w którym nie następuje odpowiedź na pytanie – dlaczego, przyjmuje się, że po prostu tak jest.

Stereotypy przedstawiają obraz zniekształcony, uproszczony i niosący ze sobą stroniętość przychylną lub nieprzychylną. Stereotypy są stworzone lub wzmacniane przez media oraz przemysł rozrywkowy i głęboko wpływają na wizerunek miasta (Gertner, Kotler, 2004). Jednak ludzie posługują się nimi, by ogarnąć ogrom wiedzy, którą mają, „zaszufladkować” informacje.

Kolejnymi mechanizmami psychologicznymi modyfikującymi proces postrzegania są: wybiórczość postrzegania, wybiórcze zniekształcenie oraz wybiórczość pamięci. To one tłumaczą odmienną percepcję tych samych przedmiotów, a więc także i tego samego miasta oraz jego subproduktów. Jednostki bowiem dostrzegają tylko te cechy miasta (np. dobrze rozwiniętą bazę turystyczną oraz istniejące na danym terenie obiekty sportowe), które są zgodne z ich zainteresowaniami, potrzebami i motywami. Znajomość istnienia tego typu zjawisk psychologicznych wpływających na percepcję ułatwia lokalnym władzom lub innym „wytwórcom” subproduktów miejskich programowanie działań związanych ze sposobami przekazywania informacji na temat danego ośrodka miejskiego. Ponadto mogą przyczynić się do lepszego oddziaływania na poszczególne elementy otoczenia w celu efektywniejszego wpływania na proces kreowania pozytywnego wizerunku miasta (Łuczak, 1996).

Podsumowując rozważania na temat istoty wizerunku, jego funkcji, typów, cech, struktury oraz determinant trzeba uznać, że wizerunek nie jest zagadnieniem, które miasto może pominąć. Natura nie znosi próżni również w ludzkim umyśle. Jeśli miasto skutecznie nie przekaże własnego obrazu i wartości – otoczenie wypełni lukę i pozwoli odbiorcom na stworzenie własnego wizerunku miasta. Wtedy jego źródłem będą przypadkowe, nieprawdziwe dane (Sutherland, Sylvester, 2003). Złe podjęte decyzje, niekompletne lub nieodpowiednie informacje zaowocują niewłaściwym wizerunkiem (Henslowe, 2003). Z drugiej strony wiadomo, że wizerunek nie jest ani statyczny, ani w pełni kontrolowalny i poddający się działaniom z uwagi na dużą ilość determinant zmieniających się w czasie, uwarunkowanych konkretnymi sytuacjami. Nie dyskwalifikuje to zasadności starań w podejmowaniu procesu kreowania wizerunku. Wizerunek należy badać i podejmować próby jego pozycjonowania w świadomości konkretnych grup adresatów.

4.3. Realizatorzy zadań oraz implementacja programów

Wizerunek miasta powstaje w wyniku procesu niezwykle skomplikowanego. Uczestniczy w nim wiele różnych podmiotów, zarówno tych z teraźniejszości, jak również z bardzo dalekiej przeszłości. Podmioty kreowania wizerunku można opisać poprzez role, jakie pełnią na etapie planowania, realizacji i kontroli procesu. Są nimi (Olszewska, 2000):

- inicjatorzy (organy władzy miasta),
- decydenci (organy władzy miasta, zwłaszcza organ stanowiący oraz mieszkańcy),
- koordynatorzy (organ wykonawczy, jednostki i komisje organu stanowiącego),
- konsultanci (firmy konsultingowe, doradcze organizacje społeczne, placówki naukowo-badawcze),
- realizatorzy (firmy marketingowe),
- kontrolerzy (organy władzy miasta, jednostki decyzyjne wyższego szczebla w administracji terytorialnej).

Ciekawego podziału wykonawców strategii promocji miasta (którego często celem jest kreowanie pożądanego wizerunku) dokonuje M. Czornik (1998). Autorka dzieli ogólnie podmioty promocji terytoriów na:

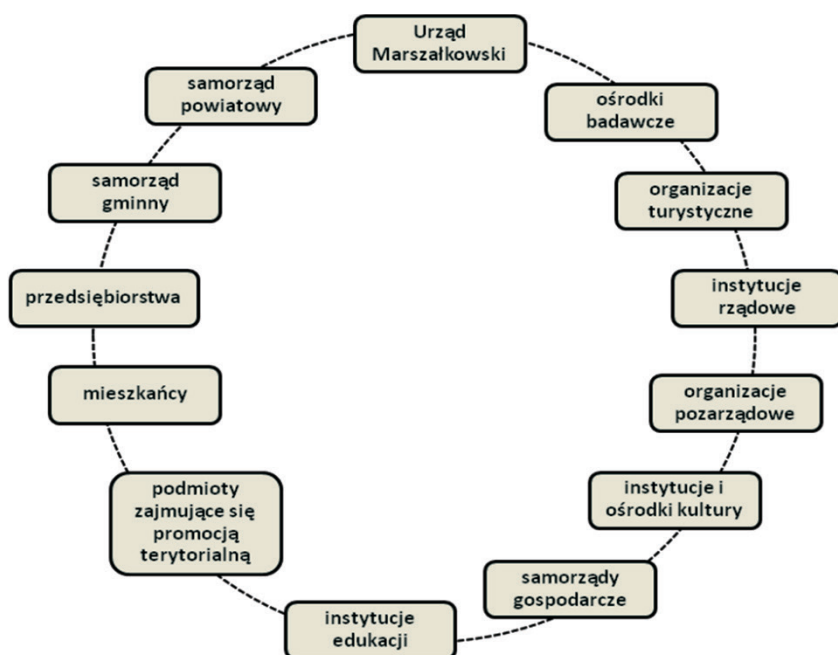
- podmioty, których działalność wynika z nałożonych na nie zadań (pośrednio lub bezpośrednio): urzędy wojewódzkie, powiatowe, gminne (a w ich ramach odpowiednie wydziały), sejmiki wojewódzkie, władze regionu, poszczególne stowarzyszenia i organizacje (np. stowarzyszenia gmin, powiatów miast, regionów; branżowe i lokalne izby gospodarcze, agencje rozwoju regionalnego, zrzeszenia wójtów, burmistrzów i prezydentów, izby turystyczne, stowarzyszenia producentów), a także biura informacji turystycznej, punkty informacyjne i inne zaangażowane przez władze samorządowe podmioty (np. agencje reklamowe, agencje badawcze),
- podmioty, których działalność przyczynia się do wizerunku, ale jest częściowo nastawiona na osiągnięcie indywidualnych celów, np. parlamentarzyści i politycy wyższego szczebla wywodzący się z regionu, organizatorzy imprez kulturalnych, sportowych, okolicznościowych, wystaw, agencje turystyczne, lokalne media, przedsiębiorcy wykorzystujący w swych działaniach fakt przynależności do regionu,
- podmioty, dla których jednym z celów jest kreowanie wizerunku miasta jako element składający się na osiągany zysk, np. stowarzyszenia zawodowe, stowarzyszenia przedsiębiorców,
- podmioty, których działalność nie ma na celu osiągnięcia zysku, lecz stanowi rodzaj „lokalnego patriotyzmu”, np. stowarzyszenia związane z regionem, autorzy publikacji o regionie, organizatorzy wystaw, konkursów, indywidualne osoby itp.

Niewątpliwie podstawowym realizatorem zadań związanych z kreowaniem wizerunku miasta są organy władzy. Co prawda, można uznać, że władza miasta jako jednostki samorządu terytorialnego sprawowana jest przez mieszkańców w drodze głosowania powszechnego (wybory, referenda), jednak faktycznie, na co dzień, pośredniczą w jej sprawowaniu organy miasta: stanowiący oraz wykonawczy. Zgodnie z polskim prawem organem stanowiącym i kontrolnym jest rada gminy (w przypadku miasta – rada miejska), a organem wykonawczym jest wójt (w miastach jego odpowiednikiem jest burmistrz lub prezydent). Do podstawowych zadań rady miejskiej należą wszystkie sprawy pozostające w zakresie działania miasta, ściśle określone przepisami prawa (Ustawa, 1990). Burmistrz lub prezydent wykonuje uchwały rady miasta i zadania również określone przepisami prawa, kieruje bieżącymi sprawami miasta oraz reprezentuje je na zewnątrz.

Na podstawie takich założeń wynikających z ustroju państwa oraz podziału władzy na szczebel państwowy oraz samorządowy należy uznać, że najważniejszym podmiotem działań w zakresie kreowania wizerunku jest organ wykonawczy, który zarówno inicjuje działania, jak i podejmuje określone rozstrzygnięcia: planowanie i wyznaczenie celów, tworzenie planów, wybór trybu prac, organizacja pracy, rozdzielenie obowiązków między wydziały i komórki urzędu miasta, kierowanie i motywowanie personelu, zapewnienie finansowania, kontrolowanie. Stąd burmistrz czy też prezydent pełni rolę koordynatora procesu kreowania wizerunku miasta na poziomie strategicznym. Jest odpowiedzialny za jednolitość i zgodność działań w zakresie kreowania wizerunku przy

uwzględnieniu podziału zadań między podległe miastu podmioty. W rezultacie konsultuje również działania ze środowiskami doradczymi (Olszewska, 2000).

Wizerunek miasta tworzony jest jednak tylko w części przez jego władze. To naturalny, bezpośredni, wynikający z prawa, realizator główny procesu kreowania wizerunku. Trudno byłoby jednak uznać ten podmiot jako jedyny. W procesie kreowania wizerunku miasta uczestniczą również inne podmioty, których można określić mianem partnerów (rys. 11). M. Florek i A. Augustyn twierdzą, że w otoczeniu każdego miasta ich liczba i charakter są różne, a ich identyfikacji musi dokonać podmiot odpowiedzialny za koordynację działań promocyjnych. Nie chodzi jednak tylko o ich zidentyfikowanie, ale także o poddanie obiektywnej ocenie w kontekście „wartości” w partnerstwie (Florek, Augustyn (2011).



Rysunek 38. Potencjalni zewnętrzni partnerzy promocji miasta

Źródło: Florek, Augustyn, 2011

M. Florek (2005) podkreśla znaczenie partnerstwa w działalności marketingowej. Uważa, że znaczenie partnerstwa jest kluczowe dla możliwości aplikacji marketingu terytorialnego, a ponieważ może być przedmiotem celowych działań, traktować je można jako instrument marketingu terytorialnego. Przez partnerstwo rozumieć należy zatem wszystkie formy powiązań podmiotów w jednostce terytorialnej, nie tylko więc współpracę sektora publicznego z prywatnym, ale również zaangażowanie mieszkańców i przedstawicieli samorządu terytorialnego.

Wszystkie współpracujące jednostki w tworzeniu wizerunku powinny zostać włączone w łańcuch tworzenia wizerunku. Terminu takiego używa T. Pokusa (2008), uzasadniając przy tym, że połączenie sił w zakresie tworzenia wizerunku zaowocuje współpracą, która przyniesie wymierne rezultaty na wszelkich poziomach działalności i współpracy. Współpraca powinna opierać się na świadomości wszystkich uczestników łańcucha, że żadna organizacja, która stanowi część większego łańcucha, nie może osiągnąć przewagi konkurencyjnej jeżeli ograniczy się wyłącznie do optymalizacji swych wewnętrznych wyników.

M. Hereźniak analizując etap doboru realizatorów brandingu narodowego, uważa, że nie sposób nie poruszyć problematyki budowania i zarządzania sieciami. Wiedza z zakresu zarządzania siecią, być może bardziej niż wiedza z zakresu zarządzania organizacją może być przydatna dla osiągania celów skutecznego doboru realizatorów i wdrażania procesu kreowania wizerunku miasta. M. Hereźniak twierdzi, że należy zaprojektować sieć powiązań między poszczególnymi grupami interesariuszy i nimi zarządzać, gdyż sprawne funkcjonowanie sieci jest możliwe pod warunkiem właściwego doboru podmiotów w niej uczestniczących, a także przeprowadzenia kompleksowej analizy jej funkcjonowania w czterech podstawowych wymiarach:

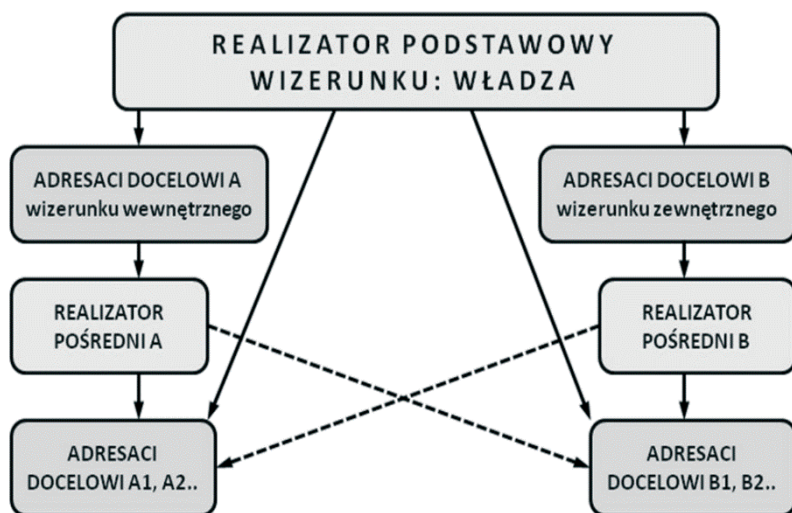
- siły powiązań między poszczególnymi podmiotami,
- poziomu zbieżności tożsamości organizacyjnej i wartości poszczególnych podmiotów,
- poziomu zbieżności indywidualnych celów podmiotów,
- strategii realizowanej przez podmioty zmierzające do osiągnięcia wytyczonych celów.

Przykładem wykorzystania powyższej wiedzy może być tworzenie regionalnej sieci współpracy grupującej władze regionalne, lokalne, przedstawicieli różnych typów przedsiębiorstw oraz przedsiębiorców w ramach infrastruktury instytucjonalnej kreowania wizerunku miasta.

Wiele innych podmiotów, zdiagnozowanych i opisanych jako grupy adresatów docelowych działań wizerunkowych będzie również pełniło funkcje realizatorów tegoż procesu. Mowa jest o powstającym dualizmie funkcji podmiotów, do których są kierowane działania wizerunkowe oraz które w różnym stopniu podejmują działania wizerunkowe w stosunku do innych grup. Odbiorca wizerunku włączony jest w proces jego powstawania (Kokosalakis i in. 2006). Takie podwójne funkcje pełnią podmioty nazwane w podrozdziale II.3 multiplikatorami opinii, którzy często stają się cennymi w procesie kreowania wizerunku ambasadorami. Do pozostałych podmiotów realizujących zadania zaliczyć można mieszkańców, pracowników instytucji, organizacje społeczne, media. Tę grupę można określić mianem realizatorów pośrednich. Organizacje pozarządowe oraz zwykli obywatele, w sytuacjach formalnych, jak i nieformalnych i nieoficjalnych (najczęściej prywatno-towarzyskich) własnymi zachowaniami, wypowiedziami i komentarzami oceniająco-wartościującymi przyczyniają się do powstania określonych wyobrażeń o danym mieście, a także do ich utrwalenia lub zmiany (Lubecka, 2011).

Na rysunku 25 przedstawiono istnienie pewnych grup adresatów wizerunku wewnętrznego (A) i zewnętrznego (B) kreowanego przez podstawowego realizatora, jakim

są władze miasta. Stają się one w sposób zamierzony lub niezamierzony realizatorami pośrednimi dla kolejnych grup adresatów (A1, A2... B1, B2...). Ponadto, opinia o mieście wytworzona przez określonych adresatów docelowych (np. mieszkańców), kształtująca wizerunek wewnętrzny ma wpływ na postrzeganie miasta przez zewnętrzne grupy otoczenia (np. turystów, inwestorów, miasta konkurencyjne itp.). Z drugiej strony, możliwa jest też zależność odwrotna. Wpływ ten oznaczono na rysunku 12 linią przerywaną. Istniejący wizerunek miasta w świadomości otoczenia zewnętrznego może istotnie wpływać na jego wewnętrzny obraz. Pozycję środkową pomiędzy mieszkańcami a otoczeniem zewnętrznym zajmuje władza, która w tym przypadku ma za zadanie odbierać sygnały płynące z zewnątrz oraz stale monitorować wizerunek miasta. Realizowane przez nią przedsięwzięcia powinny zmierzać do minimalizacji dysonansu pomiędzy tożsamością miasta a jego wizerunkiem wytworzonym w opinii zarówno mieszkańców, jak i otoczenia zewnętrznego (Łuczak, 2006).



Rysunek 39. Zależność między adresatami wizerunku a jego realizatorami

Źródło: Łuczak, 2006

Mieszkańcy to podmiot, który często jest dowodem na potwierdzenie lub zaprzeczenie docelowego wizerunku i „krążących o mieście opowieści” (Czornik, 1998). Przychylność mieszkańców w zakresie podejmowanych przez władze działań jest nieunikniona i niezbędna. Działania z zakresu public relations jako głównego narzędzia kreowania wizerunku skierowane do mieszkańców miasta mają właśnie na celu wzbudzenie zaufania do władz samorządowych, przekonanie mieszkańców do pewnych koncepcji i pomysłów, do słuszności ich działań (Olszewska, 2000). Społeczeństwo miasta może być włączone w szerszy sposób niż poprzez wybór przedstawicieli do rady miasta

w prace nad koncepcją kreowania wizerunku. Udział taki jest możliwy w przygotowaniu na przykład samego planu kreowania wizerunku, ale także na etapie realizacji, poprzez udział w jakościowych i ilościowych badaniach marketingowych. M. Czornik (1998) uważa, że przedmiotowy charakter mieszkańców miasta sprowadza się do stanowienia przez nich jednego z elementów „klimatu miasta” rozumianego jako zbiór warunków charakterystycznych dla danej społeczności, wynikających z wieloletniego procesu jej tworzenia, związanych z kulturą, poziomem i profilem wykształcenia itp., będących produktami miasta oraz przyczyniających się jednocześnie do powstania i ukształtowania innych produktów. W tym znaczeniu mieszkańcy stanowią składnik oferty promocyjnej miasta. Jednocześnie są jednym z podmiotów promocji miasta w kreowaniu wizerunku. Świadomie podejmują działania przyczyniające się do tworzenia public relations na jego obszarze. Tworząc mniej lub bardziej sformalizowane grupy, czy działając indywidualnie, informują o mieście, przedstawiają jego atrakcje, przekonują do zalet lokalizacji na jego obszarze, tworzą jego pozytywny wizerunek.

Ważnym realizatorem w kreowaniu wizerunku miasta jest personel instytucji podległych władzom. Instytucjami tymi są przede wszystkim urząd miasta, który jest jednostką pomocniczą w realizacji zadań organu wykonawczego, ale także inne podległe mu miejskie jednostki organizacyjne: biblioteki, ośrodki kultury, sportu, muzea, ośrodki pomocy społecznej, szkoły itp. Pracownicy tych instytucji znajdują się w stałym kontakcie z mieszkańcami i poprzez pracę oraz jej jakość kreują dobre lub negatywne wyobrażenie o działalności miasta i jego organów. Działania personelu urzędu miasta odnoszą się głównie do (Barczak, 1999):

- przekazywania informacji mieszkańcom,
- pozyskiwania informacji o potrzebach, preferencjach mieszkańców i ich przekazywanie do stosownych ogniw decyzyjnych,
- przekonywania do podjętych decyzji,
- kształtowania wizerunku jednostki.

Władze lokalne muszą respektować rolę jaką środki masowego przekazu odgrywają w życiu społeczeństwa oraz tego, co to społeczeństwo myśli, jakimi posługuje się kryteriami przy ocenie miejsc, w których mieszka, pracuje, uczy się, wypoczywa. Media stanowią często podstawowy kanał komunikacji w procesie kreowania wizerunku. Pośredniczą one między komórkami urzędu miasta ds. public relations a otoczeniem bliższym i dalszym, w tym grupami adresatów docelowych. Dysponują w tym procesie niezwykle siłą w tworzeniu przychylności opinii publicznej, dlatego też określa się ich mianem „czwartej władzy”. M. Białecki (2010) uważa, że czasopisma lokalne, poprawnie zwane sublokalnymi o zasięgu ograniczonym do jednej gminy bądź powiatu, zawsze były kreatorami wizerunku własnych miejscowości. Niemal nie ma w nich informacji z kraju i ze świata, poświęcone są wyłącznie sprawom gminy, społeczności lokalnej, funkcjonowaniu urzędów i lokalnych przedsiębiorców, a nawet sąsiedzkim relacjom i osiedlowym plotkom. Oddziaływanie mediów lokalnych na wizerunek miasta wzrosło w czasach Internetu.

Nawet w niewielkich miastach często występuje duża różnorodność formalnych i nieformalnych zorganizowanych grup społecznych. Mogą nimi być na przykład

wspólnoty kościelne, towarzystwa historyczne, kluby miłośników, stowarzyszenia zawodowe itd. Często działają one w formie uregulowanej prawnie jako organizacje pozarządowe – stowarzyszenia lub fundacje. Z reguły są to organizacje obywatelskie, a więc założone przez obywateli lub ich organizacje działające z inicjatywy własnej, na rzecz wybranego przez siebie interesu publicznego i nie działające dla osiągnięcia zysku. Organizacje te mogą zajmować się sprecyzowaną w prawie (Ustawa, 2003) działalnością pożytku publicznego. To działalność społecznie użyteczna prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych. Katalog takich zadań zawiera ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wiele z nich jest pośrednio związanych z kreowaniem pozytywnego wizerunku miasta, np.:

- podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej,
- pielęgnowanie polskości,
- rozwój świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej,
- wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych,
- działania w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego, oraz przyrodniczego, turystyki i krajoznawstwa, kultury fizycznej itp.

W ramach tych zadań (oraz innych, wskazanych jako działalność pożytku publicznego, a więc społecznie użytecznych) organy administracji publicznej mogą współpracować z organizacjami. Współpraca ta może przebiegać na różnych polach, między innymi polega na: zlecaniu zadań, wzajemnym informowaniu się o planowanych kierunkach działalności, konsultowaniu aktów normatywnych, tworzeniu wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, umowach o wykonanie inicjatywy lokalnej, czy też umowach partnerstwa. Istnieją więc prawne rozwiązania czyniące z organizacji społecznych podmioty realizujące zadania publiczne, w tym mogące aktywnie uczestniczyć w kreowaniu wizerunku miasta.

Implementacja procesu kreowania wizerunku powinna mieć charakter systemowy i powinna wykorzystywać zasady zarządzania strategicznego. Strategia, tak jak rozumie ją Ph. Kotler (2005), to wybór celów, zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokację środków w zależności od warunków otoczenia i konkurencji. Podczas formułowania strategii kreowania wizerunku należy pamiętać, by nie była ona sprzeczna z misją, która stanowi rację istnienia jednostki terytorialnej i jest jego filozofią. Proces kształtowania wizerunku w ujęciu strategicznym to przebieg następujących po sobie określonych czynności, zmierzających do wytworzenia w opinii określonych grup docelowych pozytywnego i trwałego obrazu miasta. Do głównych cech tego procesu zaliczyć można więc (Zemler, 2010): ciągłość (o wizerunek należy dbać stale), elastyczność (zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu), długotrwałość (efekty procesu widoczne są w długim okresie). Realizacja celów częściowych (w ramach segmentów) promocji powinna przyczyniać się do osiągania celów ogólnych z zakresu kształtowania wizerunku. Pamiętać równocześnie trzeba o ich wzajemnym zharmonizowaniu i jednoczesnym zastosowaniu instrumentów promocji ogólnej, których kombinacja przyczyni się do osiągnięcia pożądanego wizerunku terytorium (Florek, 2005).

Opisując poszczególne etapy działań mających na celu kreowanie wizerunku miasta posługiwanie się terminem proces jest jak najbardziej uprawnione. Kreowanie wizerunku jest bowiem działaniem z obszaru marketingu, a takowy można traktować w ujęciu właśnie procesowym. H. Smyth (1993) uważa, że aplikowanie koncepcji marketingowych w stosunku do miasta jest nadal nowe i wielce niedojrzałe. Wiele koncepcji produktu nie da się łatwo transferować na grunt terytorium, co więcej ich twórcy ciągle je modyfikują. Niemniej można byłoby na podstawie już istniejącego dorobku w zakresie kreowania wizerunku jednostek przestrzennych dokonać opisu istoty, warunków i zasad etapu implementacji planu. Implementacja programu kreowania wizerunku miasta to ten etap, który polega na wprowadzeniu w życie planu, a więc podjęciu różnych czynności. W toku tego postępowania należy:

- uzyskać akceptację i poparcie decydentów, środowiska,
- opracować harmonogram wdrożenia zmian, stosując np. technikę harmonogramów Gantta stosowaną przy wdrażaniu projektów,
- przygotować zdiagnozowane na etapie analizy oraz celu pożądanego wizerunku zasoby oraz przygotować warunki: społeczne, techniczne, ekonomiczne, polityczne, prawne itp.
- przygotować personel – kadrę osób, które muszą mieć wysokie kwalifikacje, ekspertów, specjalistów zajmujących się bezpośrednio wdrożeniem zmian wizerunkowych,
- unikać błędów, zwłaszcza błędów „entuzjazmu” oraz „ostrożności”,
- mieć na uwadze opory oraz trudności i ryzyko we wprowadzaniu modyfikacji,
- zapewnić koordynację różnych działań różnych podmiotów podejmowanych w różnym czasie,
- zapewnić finansowanie programu kreowania wizerunku, w tym określić optymalną wielkości budżetu.

Określenie optymalnej wielkości budżetu działań kreowania wizerunku jest bardzo trudne. Uzależnione jest to od wielu czynników związanych z potencjałem miasta, jego stroną budżetową, zaangażowanymi partnerami. Budżet programu kreowania wizerunku może być ustalany metodami stosowanymi w ustalaniu budżetu reklamowego. Stosuje się najczęściej pięć podstawowych metod:

- określenie procentu budżetu przeznaczonego na promocję,
- określenie procentu całego budżetu miasta,
- określenie maksymalnej sumy do wykorzystania,
- określenie sumy na poziomie budżetu konkurentów lub innych miast, które podobne działania podejmowały,
- określenie sumy metodą zadaniową z oszacowaniem kosztów poszczególnych zadań i ich priorytetyzacją.

Najczęstszymi źródłami finansowania strategii wizerunkowych są: budżet miasta, środki zewnętrzne, najczęściej unijne lub innych jednostek samorządu terytorialnego (powiatu, województwa, jednostek ościennych), środki programów rządowych (dotacje, pożyczki), środki organizacji centralnych, agencji rządowych, fundacji (np. Polskiej Organizacji Turystycznej, Fundacji Centrum Promocji Miast), sponsorów z sektora biznesu, jednostek partnerskich. Z uwagi na oczywiste ograniczanie środków budżetowych

na promocję jednostek terytorialnych niezbędne jest zaangażowanie sektora prywatnego i znalezienie wspólnych celów i obszarów z zakresu promocji.

M. Florek wskazuje konieczność zapewnienia koordynacji instrumentów kreowania wizerunku miasta w przekroju przestrzennym. Choć dotyczy to szczególnie złożonych jednostek terytorialnych (powiatów, województw), to w przypadku miast jest równie istotna. Strategie marketingowe miasta zakładające działania związane z wizerunkiem powinny być wpasowane w plany działań dotyczące jednostek terytorialnych wyższego szczebla, czyli powiatu, województwa, czy w końcu kraju. Co więcej, czasami promocja wizerunkowa danego miasta może własnym zasięgiem oddziaływać na pobliskie jednostki terytorialne lub nawet dominować wizerunek regionu, co stwarza nowe możliwości i konieczność współpracy. Zasada współpracy powinna dotyczyć zresztą wszystkich partnerów w realizacji kreowania wizerunku miasta. Sam zaś fakt działania na rzecz wspólnego celu – przyszłego wizerunku miasta jest ważnym, często niedocenianym narzędziem konsolidującym wspólnotę wokół działań na rzecz dobra wspólnego i tworzącym pozytywne relacje między podmiotami (Zeman-Miszewska, 2006). Dotyczy to nie tylko etapu wdrażania programu, ale również planowania czy oceny i modyfikacji. Dzięki zinstytucjonalizowanej współpracy w formie np. konsultacji czy opiniowania można uzyskać efekt synergii oraz zagwarantować współodpowiedzialność za efekty procesu. Współpraca realizatorów jest istotna w uwagi na to, że:

- doświadczenia wielu jednostek związanych promocją danych obszarów są różne, co daje cenne źródło informacji oraz możliwość wymiany poglądów,
- wiele podmiotów daje szansę na lepsze pomysły wybierane spośród wielu propozycji, koncepcji, planów działania opartych na bazie własnych praktyk,
- uzyskuje się wzajemną motywację do większej aktywności na etapie wdrażania strategii kreowania wizerunku oraz chęć podkreślenia znaczenia ich udziału w całym przedsięwzięciu.

W obliczu zmiennego otoczenia fundamentalna jest koordynacja i integracja wszystkich możliwych instytucji miasta czy innych instytucji (administracji publicznej i prywatnych organizacji), choć niektóre z nich są szczególnie zorientowane na obywatela lub użytkownika (Luque-Martinez i in., 2007). Stąd szczególną rolę przy współpracy z partnerami wewnętrznymi pełni jednostka koordynująca działania partnerów. Do jej zadań powinno należeć zwłaszcza:

- inicjowanie aktywności promocyjnej i motywowanie partnerów,
- koordynowanie działań promocyjnych partnerów (zgodnie z obowiązującą strategią),
- wspomaganie partnerów przy opracowywaniu projektów promocyjnych,
- opiniowanie zgłaszanych projektów,
- opiniowanie raportów z wykonania projektu promocyjnego,
- kontrola przestrzegania zasad stosowania systemu identyfikacji wizualnej JST oraz innych podstawowych i stałych oraz obowiązkowych elementów komunikacji (np. elementów kreacji),
- wzajemne informowanie o działaniach promocyjnych partnerów.

Władze miasta jako główny realizator procesu kreowania wizerunku jednostki, którą zarządza w ramach działalności organizatorskiej, winien tak zorganizować własne

zasoby, aby zagwarantować najwyższy stopień skuteczności i efektywności realizacji celów. Przede wszystkim konieczne musi dokonać umiejscowienia realizacji zadania kreowania wizerunku w strukturach organizacyjnych urzędu lub jednostek organizacyjnych. Zazwyczaj wyznacza się specjalnego pracownika ds. marketingu, promocji, komunikacji społecznej, public relations lub informacji. W większości przypadków praktyczny zakres obowiązków służbowych pracownika na tym stanowisku obejmuje przede wszystkim kontaktowanie się ze środkami masowego przekazu, zwłaszcza prasą, oraz organizowanie przepływu informacji między samorządem terytorialnym a mediami i odwrotnie.

Szczególnie ważna z punktu widzenia wdrażania strategii kreowania wizerunku jest jednolitość przekazów, którą zakłócić może brak współpracy i koordynacji działań, ponieważ decyzje w tej kwestii są często podejmowane w różnych ośrodkach decyzyjnych, właściwych dla określonej dziedziny samorządu JST. Tymczasem, wszystkie te ośrodki mają wspólne, nadrzędne zadanie do wykonania, jakim jest skuteczna promocja wizerunku miasta, którą należy równocześnie realizować przy ograniczonych środkach finansowych. Stąd odpowiedni podział zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie (które właściwie powinny dokonać się już na etapie opracowywania strategii), a następnie koordynacja tych działań, są koniecznymi warunkami powodzenia realizacji całej strategii.

A. Stanowicka-Traczyk (2011) podkreśla ogromną rolę fachowej wiedzy w kreowaniu wizerunku miasta. W sytuacji, kiedy brakuje wiedzy na temat zarządzania wizerunkiem, może się okazać, że stosowane instrumenty i podejmowane działania są chaotyczne, nieuporządkowane, przypadkowe – w efekcie często mogą pozostawać ze sobą w sprzeczności, co skutkuje całkiem innym odbiorem tożsamości miasta niż to zaplanowano¹.

Podsumowując warunki implementacji procesu kreowania wizerunku miasta można wskazać na kilka kanonów, jakimi te działania powinny się charakteryzować:

1. Powstawanie w świadomości otoczenia wizerunku miasta nie można pozostawiać przypadkowi lub, co gorsza, przeciwnikom i konkurentom.
2. Ideą przewodnią pożądanego wizerunku powinny być fakty, najlepiej takie wyróżniki tożsamości, które stanowią o unikalności i wyjątkowości miasta. W sytuacji, gdy takich nie ma, należy je stworzyć od podstaw.
3. W kreowaniu wizerunku miasta podstawową rolę ogrywa informacja – nawet uproszczone są lepsze od ich braku.
4. Wizerunek miasta staje się tak samo ważny jak jakość oferowanych subproduktów oraz miasta jako całości. Wizerunek powoduje, że miasto, dotychczas podobne do innych, może stać się niepowtarzalnym.
5. Kreowanie wizerunku miasta powinno mieć strategiczny horyzont – zachowanie długookresowej perspektywy sięgającej nawet okresu kilkudziesięciu lat.
6. Najlepiej zastosować podejście holistyczne, uwzględniające w procesie kreowania wizerunku wszystkie kluczowe obszary funkcjonowania miasta.

¹ A. Stanowicka-Traczyk: Wiedza jako determinanta skuteczności strategii tożsamości na przykładzie miast województwa warmińsko-mazurskiego. „Samorząd Terytorialny”, 2011, nr 5(245), s. 54.

4.4. Inteligentny rozwój przedsiębiorczości w regionie

Pojęcie „inteligentna specjalizacja” oznacza faktycznie nową generację polityki badawczej i innowacyjnej, która wykracza poza klasyczne inwestycje w badania i technologie oraz ogólne kreowanie potencjału w zakresie innowacyjności (Pander i in. 2014). Inteligentna specjalizacja to strategiczne podejście do rozwoju gospodarczego poprzez ukierunkowane wsparcie na badania i innowacje. Obejmuje proces tworzenia wizji, identyfikacji przewagi konkurencyjnej, ustalania priorytetów strategicznych i wykorzystania inteligentnych polityk w celu maksymalizacji opartego na wiedzy potencjału rozwoju każdego regionu, silnego lub słabego, high-tech i low-tech (EC, 2014).

System identyfikacji, weryfikacji i promocji inteligentnych specjalizacji powinien angażować wszystkich kluczowych partnerów społeczno-gospodarczych i naukowych, koncentrować wsparcie na specjalizacjach opartych na wiedzy, łączyć inicjatywy oddolne i odgórne, opierać się na potwierdzonych zjawiskach, stymulować powstanie masy krytycznej w zakresie badań i innowacji, oraz unikać rozdrabniania wsparcia i powielania badań prowadzonych w innych częściach UE, a także wskazywać interdyscyplinarne, wykorzystujące wiedzę różnych dziedzin i branż obszary specjalizacji oraz stymulować prywatne nakłady na B+R (Panorama, 2012). W wyniku strategii inteligentnej specjalizacji powinno dojść do modernizacji technologicznej istniejącego przemysłu, obejmującej rozwój konkretnych zastosowań głównej technologii w danym sektorze np. tradycyjnym – przykładowo fiński przemysł celulozowo-papierniczy postrzega nanotechnologię jako źródło cennych innowacji. Niektóre firmy reagują na te możliwości poprzez zwiększenie inwestycji badawczo-rozwojowych mających na celu wykorzystanie najnowszych postępów w dziedzinie nanotechnologii i biotechnologii (EC JRC, 2012).

Teoria i badania potwierdzają występowanie korzyści ze specjalizacji, oparcia na lokalnych zasobach i powiązań w procesie innowacyjnym. Wskazywane są one w takich teoriach i koncepcjach jak środowisko innowacyjne, systemy innowacyjne, czy uczący się region – innowacyjność regionów zależy od lokalnych procesów uczenia się napędzanych informacjami, interakcjami, długo terminowymi trajektoriami rozwoju oraz odpowiednimi inwestycjami w badania i edukację. Procesy uczenia są zlokalizowane i bazują na wcześniejszych doświadczeniach, gdyż są związane z kapitałem ludzkim, sieciami powiązań interpersonalnych, wyspecjalizowanymi rynkami pracy i lokalnymi systemami zarządzania. Strategia inteligentnych specjalizacji faktycznie przenosi spostrzeżenia teoretyczne na praktyczne zastosowania (Camagni, Capello, 2013).

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2014-2020 (RSIWM 2014 – 2020) jest jednym z 10 programów strategicznych całościowej Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego (SRWM) 2011–2020, opracowywanych przez samorząd województwa małopolskiego w następstwie uchwalenia strategii rozwoju województwa. W RSIWM 2014–2020 położony został nacisk na wspieranie specjalizacji regionalnej (tzw. inteligentna specjalizacja regionu, ang. *smart specialisation*) w Małopolsce. Wyboru dziedzin kluczowych dla specjalizacji regionalnej dokonano przy uwzględnieniu wyników projektu „Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski”, jak i wniosków wynikających z foresightu regionalnego, uzyskanych w efekcie

realizacji projektu „Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020”. Dziedziny kluczowe zaliczone do specjalizacji regionalnej przedstawia tabela 5

Tabela 5. Charakterystyka dziedzin kluczowych dla specjalizacji regionalnej

Dziedzina kluczowa	Obszar tematyczny
Nauki o życiu (<i>life sciences</i>)	Dziedzina obejmuje obszary interdyscyplinarne leżące na pograniczu nauk medycznych, biologicznych i biochemicznych. Przykładowe dziedziny to: agrotechnika, nauki o zwierzętach, biochemia, biodynamika, bioinżynieria, bioinformatyka i biocomputing, biologia, biomateriały, inżynieria biomedyczna, systemy biomedyczne, inżynieria biomolekularna, biomonitoring, biofizyka, biotechnologia, biologia komórkowa, ekologia, medycyna, farmakologia, ochrona środowiska, nauki o żywieniu i żywności, genetyka i genomika, techniki obrazowania medycznego, biologia molekularna, nanotechnologia, neurobiologia, botanika, proteomika, inteligentne biopolimery, inżynieria tkankowa.
Energia zrównoważona	Obejmuje zagadnienia rozwoju energetyki oraz wykorzystania energii w sposób zaspakajający potrzeby obecnego pokolenia, jednocześnie bez zwiększania ryzyka energetycznego dla przyszłych pokoleń. Podstawowe obszary specjalizacji regionalnej w ramach dziedziny to w szczególności: energia zrównoważona: czyste, niskoemisyjne technologie energetyczne obejmujące rozwój i wdrażanie technologii zwiększających efektywność procesów wytwarzania energii oraz redukujących ich negatywny wpływ na środowisko naturalne; rozwój i wdrażanie technologii wykorzystujących energię ze źródeł odnawialnych w tym biopaliw; efektywność energetyczna: rozwój i wdrażanie technologii służących redukcji zużycia energii; energetyka pro konsumenta obejmująca rozwój i wdrażanie technologii (np. materiałów energooszczędnych), metod oraz systemów wspierających budowę nowej formy organizacji rynku energii zorientowanego na odbiorcę końcowego – jednocześnie konsumenta i producenta energii.
Technologie informacyjne i komunikacyjne	Dotyczą one w szczególności wszelkich działań obejmujących produkcję i wykorzystanie urządzeń telekomunikacyjnych i informatycznych oraz usług im towarzyszących, a także gromadzenie, przetwarzanie, udostępnianie informacji w formie elektronicznej z wykorzystaniem technik cyfrowych i wszelkich narzędzi komunikacji elektronicznej. Szczególną rolę w zakresie tej dziedziny kluczowej specjalizacji w regionie pełnią multimedia oraz sektor kreatywny, wykorzystujący technologie informacyjne i komunikacyjne. Do tej dziedziny zalicza się również działalność z zakresu poligrafii i reprodukcji zapisanych nośników informacji.
Chemia	Obszar ten obejmuje nauki chemiczne, w szczególności programy związane z rozwojem i produkcją: nowych katalizatorów przeznaczonych do syntezy i recyklingu polimerów; materiałów kompozytowych przeznaczonych dla budownictwa i rozbudowy infrastruktury transportowej; materiałów koloidalnych ze ściśle zdefiniowaną nanostrukturą; nowych monomerów do otrzymywania polimerów; nowych polimerów; metod separacji i recyklingu materiałów

	odnawialnych; metod chemicznej modyfikacji biomateriałów, polimerów, materiałów kompozytowych; otrzymywania materiałów degradowanych oraz metod otrzymywania monomerów. Dziedzina uwzględnia także badania z zakresu inżynierii materiałowej.
Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych.	Dziedzina ta obejmuje w szczególności rozwój wyrobów metalowych na potrzeby elektryki i energetyki. W 90% maszyn i urządzeń odlewy, które występują tam jako komponenty, często decydujące o walorach eksploatacyjnych. Dziedzina uwzględnia także badania z zakresu inżynierii materiałowej. Z kolei wyrobami z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych są przede wszystkim: szkło, porcelana, ceramika, cement, wapno, gips.
Elektrotechnika i przemysł maszynowy	Dziedzina obejmuje w szczególności produkcję i rozwój wyrobów elektronicznych, optycznych, urządzeń elektrycznych i mechanicznych a także produkcję pojazdów samochodowych i pozostałego sprzętu transportowego. Obok dużego znaczenia dla zatrudnienia w regionie, wyroby tych przemysłów pozostają filarami małopolskiego eksportu. Należy podkreślić, że ze względu na ich komplementarność z produkcją metali i wyrobów metalowych w Małopolsce, wytwory tych przemysłów mogą w mniejszej mierze polegać na imporcie zaopatrzeniowym, dzięki czemu znaczna część wartości dodanej może pozostać w regionie.
Przemysły kreatywne i czasu wolnego	Przemysły kreatywne i czasu wolnego obejmują w szczególności produkcję, wytwarzanie, wystawiennictwo jak i sprzedaż i produkcję dóbr chronionych prawami autorskimi, działalność kulturalną i branżę turystyczną. Powstająca w ich ramach wartość dodana nie jest tworzona w wyniku powtarzalnych, rutynowych czynności, lecz stanowi efekt kreatywnego przekształcania posiadanej i tworzonej wiedzy, w tym w wymiarze kulturowym. Dziedzina przemysłów kreatywnych i czasu wolnego częściowo pokrywa się (m.in. pod względem usług w zakresie oprogramowania i komputerów) z inną dziedziną specjalizacji Małopolski, tj. technologiami informacyjnymi i telekomunikacyjnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Foresight. Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020 – wyzwania rozwojowe, op. cit., oraz Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2014-2020, Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego 2014.

W RSIWM 2014–2020, która jest dokumentem strategicznym dla województwa także w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, przyjęto wsparcie dla dziedzin niezaliczanych do specjalizacji regionalnej.

Przemawia za tym po pierwsze fakt, że zatrudnienie w przemysłach ujętych m.in. w takich działach Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) jak produkcja skór i wyrobów ze skór, produkcja napojów czy wyrobów tytoniowych, w relacji do zatrudnienia ogółem jest w Małopolsce znacznie wyższe niż średnia krajowa. Ponadprzeciętne jest także w Małopolsce zatrudnienie w całych sekcjach PKD, takich jak budownictwo, handel czy działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Przy tym technologie stosowane w procesach produkcyjnych w wielu z tych branż są nie mniej innowacyjne niż technologie obecne w dziedzinach zaliczonych do specjalizacji regionalnej. Trzeba w tym kontekście wspomnieć także o materiałoznawstwie, z uwagi na dobrze rozwinięty

sektor tych badań w regionie oraz dużą liczbę instytucji badawczych wyspecjalizowanych w rozwoju technologii materiałowych.

Po drugie, inteligentna specjalizacja regionu nie może oznaczać zamknięcia się polityki gospodarczej na nowe szanse dla regionu, wynikające ze zmian technologicznych i pojawiania się nieistniejących wcześniej możliwości wykorzystania nauki i techniki do osiągania efektów gospodarczych w dziedzinach uznawanych dotychczas za mniej perspektywiczne.

Istotną rolę w procesie transferu wiedzy i technologii w Małopolsce odrywają partnerzy instytucjonalni oferujący wsparcie przedsiębiorcom w zakresie budowania konkurencyjności i atrakcyjności gospodarczej regionu (tabela 6).

Tabela 6. Wybrani partycypanci regionalnego systemu wsparcia procesu transferu technologii w przedsiębiorstwach

Lp.	Nazwa instytucji	Zakres oferowanego wsparcia
1.	Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o. (KPT)	Jedną z najistotniejszych działalności Krakowskiego Parku Technologicznego jest udzielanie wsparcia firmom na wszystkich etapach ich rozwoju. Dzięki realizowanym przez KPT projektom oferta dla firm obejmuje możliwość finansowania innowacyjnych przedsięwzięć w ramach Funduszu Załączkowego KPT. Spółki mogą liczyć na bezpłatne doradztwo, a także szkolenia związane z prowadzeniem biznesu i rozwijaniem profilu technologicznego przedsiębiorstwa. KPT umożliwia rozwiniętym i gotowym do realizacji nowych inwestycji firmom uzyskanie pomocy publicznej z tytułu obecności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej, wraz z pakietem usług z tym związanych. Skupienie w jednym miejscu przedsiębiorstw oraz usług do nich skierowanych znakomicie wpływa na wzajemną współpracę, a także tworzy sprzyjającą przestrzeń dla biznesu sieciowego. Inwestorzy o wysokiej renomie rynkowej, lokując się na terenach specjalnej strefy ekonomicznej, tworzą miejsca pracy, korzystają z nowoczesnej infrastruktury i wykorzystują nowoczesne technologie.
2.	Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (MARR S.A.)	MARR S.A. specjalizuje się w obsłudze przedsiębiorstw, zapewniając kompleksowy <i>know-how</i> i nowoczesne rozwiązania finansowe. Świadczy usługi w zakresie pozyskiwania środków unijnych i pomaga efektywnie inwestować w Małopolsce. Aktywnie wspiera eksport, oferując profesjonalne doradztwo i dostęp do międzynarodowej sieci kontaktów. Oferta spółki to usługi informacyjne dla przedsiębiorców, doradztwo dla rozpoczynających działalność gospodarczą, dotacje na rozwój małopolskich przedsiębiorstw oraz obsługa produktów finansowych, takich jak pożyczki czy <i>seed capital</i> .

Lp.	Nazwa instytucji	Zakres oferowanego wsparcia
		Spółka jest jedynym w regionie, oficjalnym partnerem Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Jako beneficjent unijnych dotacji wdraża krajowe i regionalne programy operacyjne. Pełniąc funkcję Regionalnej Instytucji Finansującej, MARR pośredniczy w udzielaniu dotacji na zadania związane z inwestycjami proinnowacyjnymi; wraz z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości wspiera rozwój instytucji otoczenia biznesu oraz działania skierowane na tworzenie pozabankowych źródeł finansowania, klastrów, sieci czy partnerstw i konsorcjów przedsiębiorstw.
3.	Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o. (JCI)	Spółka Jagiellońskie Centrum Innowacji (JCI) działa na styku nauki i biznesu. Inwestuje w nowe technologie i transferuje je z uczelni do przemysłu. Tworzy ponadto wartość dodaną na polskim rynku poprzez tworzenie innowacyjnych firm i prowadzenie badań naukowych. Podstawowym założeniem leżącym u podstaw oferty JCI jest komplementarność, gdzie poszczególne jej elementy mają za zadanie sprostać oczekiwaniom klientów, zarówno na poziomie badawczym jak i operacyjnym. Działalność spółki opiera się na 4 filarach: – zarządzanie kompleksem specjalistycznego Life Science Parku w Krakowie i udostępnianie powierzchni laboratoryjnych, – finansowanie i wspieranie rozwoju nowych, innowacyjnych firm i projektów naukowych z obszaru nauk przyrodniczych (<i>life science</i>), – udostępnianie zasobów krakowskich uczelni, a w szczególności UJ, w ramach oferty badań kontraktowych, oraz – realizacja projektów edukacyjnych przygotowujących grupę managerów do prowadzenia przedsiębiorczości w branży <i>life science</i>.
4.	Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska (CTT PK)	Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska jest jednostką Politechniki Krakowskiej. CTT PK wspiera innowacyjność Małopolski poprzez łączenie biznesu z nauką. Realizuje krajowe i międzynarodowe projekty nakierowane na rozwój nauki i podniesienie konkurencyjności regionalnych przedsiębiorstw. Główne obszary działalności CTT PK: – współpraca naukowa z zagranicą, – komercjalizacja wyników badań, – transfer technologii, – wsparcie dla biznesu, – wsparcie z zakresu programów ramowych.

Źródło: opracowanie własne.

Coraz większego znaczenia dla wzrostu aktywności gospodarczej i przewagi konkurencyjnej firm w regionie ma ich otoczenie i szeroko rozumiana współpraca (Sosnowska, Łobejko, 2006).. Dzięki zespołom ekspertów powstają sieci instytucji wyspecjalizowanych we wspieraniu przedsiębiorczości, innowacyjności i transferu technologii. Co więcej, efektywne działanie tworzonego systemu sieci informacji powinno współgrać z przyjaznym dla naukowców środowiskiem biznesowym.

Obszar rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw pozostaje ważnym elementem rozwiązań i priorytetów decydujących także o poziomie innowacyjności i konkurencyjności regionów. Konieczne staje się utworzenie trwałych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami sektora MŚP a sieciami informacji na rzecz przedsiębiorstw, by stworzyć stały dostęp do wiedzy nt. innowacji, źródeł finansowania, eksportu, transferu technologii.

ZAKOŃCZENIE

Kreowanie wizerunku miasta to zagadnienie nowatorskie w marketingu terytorialnym. Miasto można traktować jako produkt marketingowy i po uwzględnieniu jego specyfiki poddać marketingowemu oddziaływaniu ukierunkowanemu na zaspokajanie potrzeb określonych grup docelowych. Spójny system wyróżniających wartości i atrybutów miasta składa się na jego tożsamość, która w wyniku procesu obiektywnego komunikowania i subiektywnego postrzegania przeobraża się w wizerunek. Zgodnie ze sztuką zarządzania marketingowego miasta mogą świadomie kreować wizerunek pozycjonowany na bazie wyróżników tożsamości składających się na centralną ideę tożsamości.

Ważnym i zarazem unikalnym elementem tożsamości każdego miasta jest jego dziedzictwo historyczne, które jako część kultury i społecznie wyznawana wartość tworzy wyjątkową przestrzeń symboli, daje podwaliny wspólnotowości i przynależności, implikuje kultywowanie pamięci o minionych czasach i przodkach. Ostatecznie może stać się doskonałym wyróżnikiem tożsamości do kreowania wizerunku miasta. Niezwykle atrakcyjne i frapujące z punktu widzenia marketingu są ślady dziedzictwa ukryte w symbolach – ikonach, a te, jako naturalne i prawdziwe, rodzą ludzkie emocje, zmuszają do refleksji, są źródłem skojarzeń, środkiem komunikacji, częścią identyfikacji. Wizerunek miasta budowany w oparciu o tożsamość to instrument opisu świata nadający jego elementom znaczenie, pozwalającym je skategoryzować i zróżnicować. Pozytywny wizerunek miasta to kapitał i zasób, który można badać i opisywać, ale też nim zarządzać i go kreować.

Marketingowy proces kreowania wizerunku miasta powinien rozpoczynać się od rzetelnej oceny stanu wyjściowego obejmującego identyfikację postrzegania jednostki. Diagnoza tożsamości i wizerunku miasta w różnych perspektywach i układach oparta na badaniach marketingowych to punkt wyjścia do sformułowania celów i planowania działań, które w konsekwencji będą miały ten wizerunek zmienić, podtrzymać lub udoskonalić. Wyznaczanie wizerunku pożądanego, docelowego i optymalnego należy połączyć z jego pozycjonowaniem, a w przypadku mocno utrwalonego już obrazu miasta w świadomości otoczenia – repozycjonowaniem, przy czym należy mieć na uwadze brak naukowej metody doboru wyróżników tożsamości do projektowania wizerunku dającego wyjątkowość. Kolejnym nieodzownym etapem w kreowaniu wizerunku miasta jest przeprowadzenie segmentacji docelowych adresatów działań wizerunkowych, przy czym istotną rolę odgrywa w nim dobór kryteriów segmentacji. Typowymi i zarazem najważniejszymi grupami adresatów są mieszkańcy, gdyż zaspokajanie potrzeb zbiorowych wspólnoty lokalnej to ustawowe zadanie każdej jednostki terytorialnej. Dobrze wyselekcjonowania i szczegółowo zdefiniowana grupa docelowa adresatów wizerunku determinuje dobór kompozycji instrumentów marketingu terytorialnego, które w tradycyjnym ujęciu stanowią: produkt, cena, dystrybucja, promocja i zasoby ludzkie. W działaniach ukierunkowanych na kreowanie wizerunku miasta podstawową rolę odgrywa promocja, a w szczególności narzędzia public relations. Istotą PR jest komunikowanie oparte na

spójnym, jednolitym przekazie, oscylującym wokół idei przewodniej. W procesie kreowania wizerunku uczestniczy wiele podmiotów pełniących różne role na etapie planowania, realizacji i kontroli procesu: inicjatorzy, decydenci, wykonawcy, konsultanci, kontrolerzy. Podmiotem odpowiedzialnym za wizerunek jest jednak samorządowa władza danego miasta jako realny gospodarz na danym terenie. Podmioty kreowania wizerunku w duchu partnerstwa i współpracy winny tworzyć organizacyjną sieć zapewniającą koordynację wielorakich działań. Implementacja to etap polegający na wprowadzaniu planów w życie, zaś towarzyszyć mu powinny monitorowanie bieżących wyników oraz ocenianie, czy określone podmioty dobrze wykonują zadania ze względu na cele. Osiągnięcie pożądanego wizerunku miasta musi być objęte kontrolą, gdyż tylko wtedy można ocenić stopień realizacji zamierzonych na początku procesu celów oraz wprowadzić ewentualne zmiany lub korekty.

BIBLIOGRAFIA

- Acewicz M. (2001).** Marka jednostki terytorialnej – projekt i odbiór. *Samorząd Terytorialny*, 12(252), 17-18
- Altkorn, J. (2004).** Wizerunek firmy. Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Altkorn J. (1998).** Elementy formowania tożsamości przedsiębiorstwa. In: Z. Kędzior (Eds.), *Konsument, przedsiębiorstwo, przestrzeń*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Anholt, S. (2006).** *Sprawiedliwość marek: jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*. Warszawa, IMP.
- Asejczyk-Woroniecka A. (2016).** Zastosowanie analizy SWOT w doskonaleniu zarządzania jednostkami administracji terytorialnej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 6/2016 (84), cz. I, s. 311–321.
- Ashworth, G.J. (1997).** Planowanie dziedzictwa. In: K. Broński, J. Purchla, Z. K. Zuziak (Eds.), *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*. Kraków, Międzynarodowe Centrum Kultury Kraków.
- Audia, P.G, Rider, C.I. A. (2005).** Garage and an Idea: What More Does an Entrepreneur Need?, *California Management Review*, 48 (1), 6-28.
- Avraham, E. (2004).** Media Strategies form Improving an Unfavorable City Image. *Cities*, 21(6), 473.
- Barczak, B. (1999).** Marketing w zarządzaniu gminą. *Samorząd Terytorialny*, 11, 39-46.
- Bialecki, K. (2010).** Kreatorzy wizerunku miasta. In: A. Grzegorzczak, A. Kochanec, (Eds.), *Kreowanie wizerunku miast*. Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji.
- Biedermann, M., Urbaniak, M. (1998).** Image – czynnikiem sukcesu firmy. *Marketing i Rynek*, 11, 17.
- Black, S. (1999).** *Public relations*. Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- Bławat, F. (2003).** *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk, Franciszek Bławat & Gdan. Tow. Nauk.
- Boć, J. (2005).** Prawo administracyjne. Praca zbiorowa. Wrocław, Kolonia Limited.
- Borkowski, I., Stasiuk-Krajewska, K. (2011).** *Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Buchta, K., Jakubiak, M. (2014).** Determinanty postaw przedsiębiorczych jako element innowacyjności. *Zeszyty Naukowe WSEI, seria: Ekonomia*, 9 (2), 167-179.
- Budzyński, W. (2003).** *Wizerunek firmy, Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa, Wydawnictwo Poltekst.
- Budzyński, W. (2008).** *Wizerunek równoległy*. Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- Bury P., Markowski T., Regulski J. (1993).** Podstawy ekonomii miasta. Łódź, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Brzezicka, A., Rotkiewicz, M. (2007).** *Porządek w głowie. Pomocnik psychologiczny*. *Polityka*, 29, 35.
- Camagni, R., Capello, R. (2013).** *Regional Innovation Patterns and the EU Regional Policy Reform: Toward Smart Innovation Policies Growth and Change*, 44 (2), 355–389
- Cenker, E.M. (2000).** *Public Relations*. Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Clarke M., Steward J. (1997).** Local Government and the Public Service Orientation. *Local Government Studies*, 12(3), 79-81.

- Chęcińska-Kopiec, A., Ochoa Siguencia, L., Gródek-Szostak, Z., Marzano G. (2018).** Transport Infrastructures Expenditures and Costs Analysis: the Case of Poland. *Procedia Computer Science*, vol. 149, pp. 508-514
- Cholewa, T. (2000).** Marketing terytorialny a marketing relacyjny. *Marketing i Rynek*, 12.
- Czornik, M. (1998).** *Promocja miasta*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego.
- Czornik, M. (2004).** *Miasto. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Daniluk, P. (2015).** *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*. Warszawa, Difin.
- Davies, G., Chun, R., de Silva, R.V., Roper, S. (2003).** *Corporate reputation and competitiveness*. London, Routledge.
- Dąbrowska, K., Skowron, M. (2015).** Porównanie postaw przedsiębiorczych studentów studiów ekonomicznych, społecznych i humanistycznych. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 18 (3), 121-131.
- Dobek-Ostrowska, B. (2004).** *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław, Wydawnictwo Astrum.
- Doliński, D. (1998).** *Psychologia reklamy*. Wrocław, Agencja Reklamowa Aida.
- Dollinger, M.J., Xueling, L., Mooney, Ch. H. (2010).** Extending the Resources – based View to the Mega – event: Entrepreneurial Rents and Innovation, *Management and Organization Review*, 6 (2), 195 – 218.
- Drażek Z., Niemczykowski B. (2003).** *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa, Polskie Wydaw. Ekon.
- Drucker, P. (2012).** *The Practice of Management*. Routledge.
- Dunaj, B. (1996).** *Słownik współczesny języka polskiego. Praca zbiorowa*. Warszawa, Wydawnictwo Wilga.
- EC, (2014).** *The role of Universities and Research Organisations as drivers for Smart Specialisation at regional level*, Expert Group Report, Brusseles.
- EC JRC, (2012).** *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, Smart Specialization Platform.
- Fan, Y. (2006).** Branding the nation. What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12, 5-6.
- Figiel, A. (2011).** Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 662(74), 86.
- Filipek, J. (2007).** Wpływ elementów identyfikacji wizualnej i werbalnej na wizerunek miasta. Prezentacja multimedialna na Festiwalu Promocji Miast i Regionów, Warszawa.
- Florek, M. (2007).** *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Florek, M. (2005).** Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego. In. H. Szulce, M. Florek (Eds.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Florek, M., Augustyn, A. (2011).** *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*. Warszawa, Europejski Instytut Marketingu Miejsc.
- Florek, M., Insch, A. (2006).** Dopasowanie wizerunków wydarzenia i destynacji na przykładzie mistrzostw świata w piłce nożnej 2006 w Niemczech. In. M. Florek, K. Janiszewska (Eds.), *Marketing terytorialny. Studia przypadków*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Florek, M., Breitbarth, T., Conejo, F. (2006).** Mega Event – Mega Impact? Travelling Fans’ Experience And Perceptions of The 2006 Fifa World Cup Host Nation. *Journal of Sport & Tourism*, 13(3), 119-219.

- Florek, M., Żymkowski, T. (2002).** Transfer wizerunku regionu na wizerunki przedsiębiorstw. In: L. Żabiński, K. Śliwińska (Eds.), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Foresight (2010).** Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020 – wyzwania rozwojowe, Kraków–Warszawa: Infostrategia Krzysztof Heller i Andrzej Szczerba; Fundacja Instytut Mikro-makro 2010. Raport Krakowskiego Parku Technologicznego Sp. z o.o.
- Frankowski, Z., Siemiński, W., Topczewska, T., Zuziak, Z. (2000).** Działalność marketingowa gmin. Ciechanów, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Instytut Marketingu i Reklamy, Krajowy Ośrodek Dokumentacji Regionalnych Towarzystw Kultury.
- Gajdzik, B. (2000).** Promocja w gminach – teoria a praktyka. *Marketing i Rynek*, 10, 20-21.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2008).** *Marketing*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gartner, W.C. (1993).** Image formation process. *Journal of Sport & Tourism Marketing*, 2(2/3), 191-216.
- Gawroński, H. (2010).** *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa, Wolters Kluwer.
- Gertner, D., Kotler, Ph. (2004).** How can a place correct a negative image? *Place Branding*, 1(1), 51.
- Gierło K. (2003).** Wizerunek (image) polityka – teoria i praktyka. In: B. Ociepka (Eds.), *Public relations w teorii i praktyce*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gilmore, A. (2006).** *Usługi, Marketing i zarządzanie*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Girard, V. (1997).** Marketing terytorialny i planowanie strategiczne. In: D. Domański (Eds.), *Marketing terytorialny, strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, pp. 175-184, Łódź, Centrum Badań i Instytut Studiów Francuskich, Uniwersytet Łódzki.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011).** *Przedsiębiorczość*. Warszawa, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Glińska, E., Florek, M., Kowalewska, A. (2009).** *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*. Warszawa, Wydawnictwo a Wolters Kluwer Business.
- Glińska-Neweś, A. (1999).** Strategie kształtowania kultury organizacyjnej. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 55-60.
- Greenfield, S. (1998).** *Tajemnice mózgu*. Warszawa, Wydawnictwo Diogenes.
- Gregory, J.R., Wiechmann, J.G. (1999).** *Marketing Corporate Image*. Chicago, NTC Business Books.
- Gródek-Szostak, Z., Malik, G., Kajrunajtys, D., Szeląg-Sikora, A., Sikora, J., Kuboń, M., Niemiec, M., Kapusta-Duch, J. (2019).** Modeling the Dependency between Extreme Prices of Selected Agricultural Products on the Derivatives Market Using the Linkage Function. *Sustainability*, 11, 4144.
- Gródek-Szostak, Z., Szeląg-Sikora, A., Sikora, J., Korenko, M. (2017).** Prerequisites for the cooperation between enterprises and business support institutions for technological development. *Bus. Non-Profit Organ. Facing Increased Compet. Grow. Cust. Demand*, 16, 427–439.
- Guzal-Dec, D. (2009).** *Konkurencyjność jednostek terytorialnych na przykładzie gmin wiejskich województwa lubelskiego*. Biała Podlaska, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.
- Hausner, J., (1999).** *Komunikacja i partycypacja społeczna*. Kraków, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Henslowe, P. (2003).** *Public relations od podstaw*. Warszawa, Wydawnictwo Helion.
- Hospers, G.J. (2010).** Lynch's The Image of The City after 50 Years: City Marketing Lessons from an Urban Planning classic. *European Planning Studies* 18 (12), 2076.

- Huber, K. (1994).** *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*. Warszawa, Wydawnictwo Businessman Book.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (1991).** *Organizational Behaviour*. Cambridge, Prentice-Hall.
- Hung Lee, T. (2009).** A structural Model to Examine How Destination Image, Attitude, and Motivation Affect the Future Behavior of Tourists. *Leisure Sciences*, 31, 217.
- Iwankiewicz-Rak, B. (2011).** Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Iwankiewicz-Rak, B. (2006).** Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych. In: J. Olędzki, D. Tworzydło (Eds.), *Public relations*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jakubowska, A. (2010).** *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Jeżak, J. (2004).** Strategie firm rodzinnych. In: J. Jeżak, W. Popczyk & A. Winnicka-Popczyk (Eds.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa, Difin.
- Junghardt R. (2000).** ABC promocji miast, gmin i regionów, Gliwice, Fundacja im. Fridricha Eberta.
- Kaczmarek, S. (1997).** Kreowanie wizerunku miasta przemysłowego na przykładzie Glasgow i Łodzi. In: D. Domański (Eds.), *Marketing terytorialny, strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, pp. 167-174, Łódź, Centrum Badań i Instytut Studiów Francuskich, Uniwersytet Łódzki.
- Kall, J. (2001).** *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kalisiak, M. (1998).** Marketing gminny. Zarys problemu. *Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce*, 785, 4-8.
- Kapusta-Duch, J., Szelaǳ-Sikora, A., Sikora, J., Niemiec, M., Gródek-Szostak, Z., Kuboń, M., Leszczyńska, T., Borcak, B. (2019).** Health-Promoting Properties of Fresh and Processed Purple Cauliflower. *Sustainability*, 11, 4008.
- Karcz, K., Kędzior, Z. (1999).** *Marketing w firmie*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kavaratzis, M. (2004).** From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 62.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L., Cialdini, R.B. (2002).** *Psychologia społeczna*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kleczek, R. (2002).** Stan badań orientacji marketingowej w Polsce. In: Z. Kędzior, E. Kieźel (Eds.), *Konsumpcja i Rynek w warunkach zmian systemowych*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Knecht, Z. (2006).** *Public relations w administracji publicznej: teoria; praktyka; badania*. Warszawa, Wydawnictwo C.H.Beck sp. z o.o.
- Kokosalakis, C., Bagnall, G., Selby, M., Burns, S. (2006).** Place image and urban regeneration in Liverpool. *International Journal of Consumer Studies* 30 (4), 396.
- Kopyto, B. (2006).** Imagistyka w procesie pozyskiwania inwestorów przez gminy. In: S. Michałowski, W. Mnich (Eds.), *Władza lokalna a media*. Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kotler, Ph., Asplund, Ch., Rein, I., Haider, D. (1999).** *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communitiens, Regions and Nations*. New York, Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Kotler, Ph. (2005).** *Marketing*. Poznań, Dom Wydawniczy REBIS.
- Kotler, Ph., Hamlin, M.A., Haider, D.H., Rein, I. (2002).** *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons.
- Krawiec, F. (2009).** *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

- Kuźnik, F. (2005).** Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego. In: B. Kożuch & T. Markowski (Eds.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok, Fundacja Współczesne Zarządzanie.
- Kwiatkowski, S. (2000).** *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa, PWN.
- Langer, W. (2001).** Zarządzanie marketingowe miastem. In: A. Klasika, F. Kuźnika (Eds.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Langer, W. (2006).** Strategiczny marketing w rozwoju jednostki terytorialnej. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Lee, Ch., Lee, Y., Lee, B. (2005).** Korea's destination image formed by the 2002 World Cup. *Annals of Tourism Research*, 3 (4), 840.
- Lisiecka, K. (2009).** Nowe koncepcje w publicznym zarządzaniu samorządowym. In: K. Lisiecka & T. Papaja (Eds.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*. Katowice, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego i Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Lisowska, R. (2012).** Rozwój przedsiębiorczości w regionach szansą na aktywizację społeczności lokalnej, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 81, 104-112.
- Lubecka, A. (2006).** Tożsamość na sprzedaż – czyli kilka uwag o marketingu tożsamości etnicznych. *Zarządzanie w kulturze*, 7, 198.
- Lubecka A. (2011).** Poza-PR-owskie kreowanie wizerunków narodowych: przykład „Entropy”. In: A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (Eds.), *Public relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Luque-Martinez, T., Del Barrio-Garcia, S., Ibanez-Zapata, J.A., Molina, M.A.R. (2007).** Modeling a city's image: The case of Granada. *Cities*, 24 (5), 337.
- Lynch K. (1960).** *The Image the City*. Cambridge, The M.I.T. Press.
- Łuczka, T., Rembiasz, M. (2016).** Badanie postaw przedsiębiorczych studentów - wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne, *Horyzonty Wychowania*, 15 (34), 27-47.
- Łuczak, A. (1996).** Miasto i produkt miejski jako zagadnienia marketingowe. *Samorząd Terytorialny*, 11.
- Łuczak, A. (2006).** Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta. In: T. Markowski (Eds.), *Marketing terytorialny*. Warszawa, PAN KPZK.
- Majer, A. (2010).** *Socjologia i przestrzeń miejska*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mała encyklopedia powszechna (1971).** Praca zbiorowa pod red. C. Sojskiego. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Markowski, A., Pawelec, R. (2001).** Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych. Warszawa, Zespół Wydawnictwa WILGA.
- Markowski, T. (1999).** *Zarządzanie rozwojem miast*. Warszawa, PWE.
- Michalski E. (2003).** *Marketing. Podręcznik akademicki*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mruk, H., Pilarczyk, B., Sojkin, B., Szulce, H. (1999).** *Podstawy marketingu*. Poznań, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Niemiec, M., Komorowska, M., Szeląg-Sikora, A., Sikora, J., Kuboń, M., Gródek-Szostak, Z., Kapusta-Duch, J. (2019).** Risk Assessment for Social Practices in Small Vegetable farms in Poland as a Tool for the Optimization of Quality Management Systems. *Sustainability*, 11, 3913.
- OECD, (2005).** *Growth in Services. Fostering Employment, Productivity and Innovation, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, 5.
- Olins, W. (2004).** *O Marce*. Warszawa, Instytut Marki Polskiej.
- Olszewska, J. (2000).** Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy. *Marketing i Rynek*, 11, 14-15.
- Ostrowski, W. (1966).** *Wielka Encyklopedia Powszechna*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Pander, W., Raruzer, A., Stawicki, M., Sycz, P., Wojnicka-Sycz, E. (2014).** *Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji*. SGGW. Warszawa.
- Panorama inforegio.** Zima 2012, Nr 44
- Penc, J. (1998).** Rynkowy wizerunek firmy. *Marketing Serwis*, 4, 4-5.
- Peters, M., Sigl, C., Strobl, A. (2007).** Die Einstellung zum Unternehmertum aus Sicht zukünftiger Universitätsabsolventen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 4, 291-308.
- Piccinato, G. (1997).** Wszystkie miasta są historyczne (niektóre bardziej). In: K. Broński, J. Purchla, Z. K. Zuziak (Eds.), *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*. Kraków, Międzynarodowe Centrum Kultury Kraków.
- Piróg, D. (2016).** Determinanty przedsiębiorczości indywidualnej – zarys stanu badań. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 12, 300–314.
- Pokusa, T. (2008).** Łańcuch tworzenia wizerunku w układzie rynkowym. *Zarządzanie w kulturze*, 9, 32.
- Poznańska, K. (2014).** Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej. In: T. Kraśnicka (Eds.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań [III]*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Przestaszewska-Porębska, E. (1988).** Struktura przestrzeni miejskiej. In: H. Imbs (Eds.), *Miasto i kultura polska doby przemysłowej. Przestrzeń – Człowiek – Wartości*. Wrocław, Wydawnictwo im. Ossolińskich.
- Przetacznikowa, M., Makiello-Jarża, G. (1982).** Podstawy psychologii ogólnej. Warszawa, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.
- Przybył, M. (2010).** Wykład podczas II edycji Festiwalu Promocji Miast i Regionów. Za: A. Proszowska-Sala, M. Florek: *Promocja miast. Nowa perspektywa*. Warszawa, Wydawnictwo Stroer.
- Raport GEM (2014).** Raport z badania GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR POLSKA 2013/14. Warszawa, PARP.
- Roberts, D., Woods, C. (2005).** Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), 45-51.
- Rojek, R. (2007).** *Marka narodowa*. Sopot, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Rupik, K. (2005).** Rozwój koncepcji marketingu terytorialnego- analiza historyczna. In: H. Szulce, M. Florek (Eds.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Safin, K. (2007).** *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Sarid, O., Huss, E. (2011).** Image formation and the image transformation. *The Arts in Psychotherapy*, 38.
- Shane, S. (2003).** *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus*. Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000).** The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Manag. Rev.* 25 (1), 217–226.
- Smyth, H. (1993).** *Marketing the City*. London, E&FN.
- Sosnowska, A., Łobejko, S. (2006).** *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytyw i trudności rozwoju*. Warszawa. PARP.
- Stanowicka-Traczyk A. (2011).** Wiedza jako determinanta skuteczności strategii tożsamości na przykładzie miast województwa warmińsko-mazurskiego. *Samorząd Terytorialny*, 5(245), 54.
- Steidl, P., Emery, G. (2012).** *Corporate Image and Identity Strategies*. Warrienwood, Business & Professional Publishing.
- Strategor, (1995).** *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- SRWM (2011-2020).** Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020” w dziedzinie innowacyjna gospodarka. SRWM 2011–2020 przyjęta Uchwałą nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 r.
- Sumień, T. (1997).** Marketing obszarowy miast, gmin i regionów – ważny instrument promocji rozwoju zrównoważonego. *Człowiek i Środowisko*, 21(2), 123-137.
- Sutherland, M., Sylvester, A.K. (2003).** *Reklama a umysł konsumenta*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szeląg-Sikora, A., Sikora, J., Niemiec, M., Gródek-Szostak, Z., Kapusta-Duch, J., Kuboń, M., Komorowska, M., Karcz, J. (2019).** Impact of Integrated and Conventional Plant Production on Selected Soil Parameters in Carrot Production. *Sustainability*, 11, 5612.
- Szromnik, A. (2011).** Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów. In. A. Grzegorzczak, A. Kochaniec (Eds.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Szromnik, A. (2002).** Marketing miast i regionów – geneza, cechy, cele. In. J. Karwowski (Eds.), *Marketing w rozwoju regionu*. Szczecin, Uniwersytet Szczeciński.
- Szromnik A. (1999).** Targi i rynek targowy a aktywizacja lokalnego środowiska gospodarczego. *Samorząd Terytorialny*, 10, 45.
- Szromnik, A. (2007).** *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Szulce, H. (2005).** Co wiemy i chcemy wiedzieć o marketingowym zarządzaniu przestrzenią. In. H. Szulce, M. Florek (Eds.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Timmons, J. A. (1999).** *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 5th ed. Boston, Irwin McGraw-Hill.
- Ustawa samorządzie gminnym** z dnia 8 marca 1990 r., Dz.U. 1990, Nr 16, poz.95.
- Ustawa o gospodarce komunalnej** z dnia 20 grudnia 1996 r, Dz.U. 1997 Nr 9 poz. 43.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie** z dnia 24 kwietnia 2003 r., Dz.U.2010 Nr 234, poz. 1536
- Van den Meer, J. (1992).** *The Role of City Marketing in Urban Management*. Referat na Międzynarodowym Seminarium nt. City Marketing and Planning, ICC Kraków.
- Van Rekom, J. (1997).** Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 410-422
- Waniowski, P., Sobotkiewicz, D., Daszkiewicz M. (2010).** *Marketing. Teoria i przykłady*. Warszawa, Wydawnictwo Placet.
- Wańkowicz, W. (2004).** Wskaźniki realizacji usług publicznych. Program Rozwoju Instytucjonalnego, wersja elektroniczna, pp. 60, źródło on-line: http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_wru.pdf, [data pobrania: 29.08.2017]
- Waszkiewicz, A. (2011).** Wizerunek organizacji. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR.
- Wiktor, J.W. (2001).** Tożsamość i wizerunek – wyznaczniki roli przedsiębiorstwa w procesie komunikacji marketingowej. In. A. Czubała, J.W. Wiktor (Eds.), *Marketing u progu XXI wieku*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Witczak, I. (1998).** Istota i strategia wizerunku firmy. *Handel Wewnętrzny*, 6, 7.
- Wojciechowski, E. (1997).** *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojcik, K. (2005).** *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa, Wydawnictwo Placet.
- Wolek, M. (2010).** Marketing miasta poprzez rozwój przedsiębiorczości. Tczew.
- Zemler, Z. (1992).** *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*. Warszawa, Wydawnictwo Poltekst.
- Zuziak, K. (1996).** Instrumenty rynkowych strategii rozwoju śródmieść. *Samorząd Terytorialny*, 1-2, 10

