

Aleksandra Czarnecka

Wizerunek jako czynnik wzrostu konkurencyjności gminy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 61-71

2012

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Aleksandra Czarnecka

Politechnika Częstochowska

WIZERUNEK JAKO CZYNNIK WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI GMINY

Wprowadzenie

Gmina, będąc podmiotem gospodarczym funkcjonującym na rynku, musi współzawodniczyć z innymi jednostkami samorządu terytorialnego o dostęp do wszystkich korzyści, jakie oferuje szeroko rozumiany rynek, które umożliwiają jej poprawę funkcjonowania w zakresie realizowanych zadań. W wyniku szczególnych przemian społecznych, powiązanych ze zmianami ustrojowymi państwa, w 1990 roku Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, po uprzedniej zmianie ustawy zasadniczej, uchwalił ustawę o samorządzie terytorialnym¹.

Ustawa o samorządzie gminnym² wyznaczyła gminie rolę jednostki podstawowej w samorządzie terytorialnym. Zgodnie z ustawową definicją gmina jest wspólnotą samorządową jej mieszkańców, ma odpowiednie terytorium, osobowość prawną i względną samodzielność działania. O jej ustroju stanowi statut, a jej najwyższą władzą jest ogół mieszkańców, którzy działają poprzez wybory i referendum. Gmina wykonuje zadania we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Organami władzy w gminie jest rada gminy (organ uchwałodawczy i kontrolny) i wójt, burmistrz lub prezydent miasta (organ wykonawczy).

Zgodnie z zapisami ustawy o gospodarce komunalnej³ jednostki samorządu terytorialnego (w tym również gmina) mają obowiązek prowadzić gospodarkę

¹ Z. Bukowski, T. Jędrzejewski, P. Rączka, *Ustrój samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 53.

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

³ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej, DzU 2011, nr 45, poz. 236.

komunalną, która obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, a ich celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb zbiorowych ludności przez świadczenie powszechnie dostępnych usług. Zadania realizowane przez gminę dzielą się na własne i zlecone. Katalog spraw zaliczanych do zadań własnych określono w rozdziale 2 art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym⁴. Katalog ten nie jest jednak zamknięty i może być przez organy gminy uzupełniany innymi, dodatkowymi zadaniami. Zadania zlecone to zadania publiczne z zakresu administracji rządowej lub właściwości powiatu czy województwa, przekazywane z uzasadnionych przyczyn do wykonania gminie. Mogą one być przekazane na podstawie odpowiednich ustaw lub porozumienia, jednak na ich wykonanie gmina musi otrzymać odpowiednie środki finansowe⁵.

Do sprawnego wykonywania zadań gmina może tworzyć w wybranej formie organizacyjno-prawnej jednostki organizacyjne (jest to element jej polityki) i zawierać umowy z innymi podmiotami (osobami fizycznymi, prawnymi lub jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej)⁶. Działalność gospodarcza podejmowana przez gminę daje jej pozycję pełnoprawnego podmiotu gospodarczego.

Biorąc pod uwagę, że organizacja to układ wzajemnie powiązanych elementów, takich jak cele, struktura, ludzie i procedury, uporządkowany i dający się wyodrębnić z otoczenia⁷, a gmina miejska ma własną strukturę organizacyjną, zbiór zasad i reguł funkcjonowania, obejmuje społeczność lokalną, w której istnieją organizacje formalne i nieformalne realizujące zadania opierając się na własnych strukturach, ludzi i procedury, to właściwie można postawić między tymi pojęciami znak równości. Status miasta, jak już wspomniano, regulują ustawy o samorządzie gminnym oraz o samorządzie powiatowym. Określają one obligatoryjnie organy, ich zadania, kompetencje i zależności między nimi. Częściowo normują strukturę organizacyjną, choć gminy miejskie i miasta powiatowe mają w tej kwestii dużą swobodę.

Najważniejszymi elementami struktury organizacyjnej gminy miejskiej są jej rada, wyodrębnione stałe i doraźne komisje rady oraz wójt, burmistrz lub

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym...

⁵ B. Gajdzik, *Marketing w gminie – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2002, s. 11 i n.

⁶ A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 124.

⁷ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

prezydent. W strukturze podstawowych jednostek terytorialnych gminy można także wyróżnić jednostki budżetowe (świadczące mieszkańcom gminy określone usługi, np. szkoły, przychodnie, przedszkola), zakłady budżetowe (mające własny budżet, zarządzane przez dyrektora), przedsiębiorstwa komunalne (niezależne przedsiębiorstwa z partnerskim lub wyłącznym udziałem gminy) oraz jednostki pomocnicze, takie jak osiedla, dzielnice itp.

1. Zarządzanie gminą – istota i znaczenie

Zarządzanie to działanie polegające na oddziaływaniu na ludzi w celu skłonięcia ich do wykonywania wyznaczonych zadań oraz takim wykorzystaniu zasobów organizacji, aby osiągnąć założone cele⁸. W zarządzaniu istotne jest, aby mieć specjalistyczną wiedzę, dzięki której można kształtować określone zachowania podległych pracowników oraz sprawnie pełnić funkcje zarządzania. Istnieją różne szczegółowe koncepcje zarządzania. Jedną z ciekawszych jest koncepcja zarządzania zintegrowanego, obejmującego różne aspekty zarządzania, w tym ekonomiczne, technologiczne i prawne. Koncepcja ta jest relewantna zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla różnych obszarów, takich jak region, państwo, a więc także gmina czy miasto.

Na zarządzanie składają się czynności, które można pogrupować w kilka funkcji. Sprawny i skuteczny sposób realizacji swoich celów gmina może osiągnąć za pomocą takich samych funkcji zarządzania, jakie występują w przedsiębiorstwie, czyli funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, kierowania i kontrolowania⁹. Zarządzanie odbywa się na poziomie:

- całej organizacji – jest to zarządzanie ogólne,
- obszarów funkcjonalnych, czyli zarządzanie specjalistyczne (sektorowe),
- najniższym – zarządzanie operacyjne i wykonawcze.

Najszerszym pojęciem jest zarządzanie ogólne, gdyż obejmuje każdą dziedzinę zarządzania. Istota tego zarządzania sprowadza się do:

- sformułowania polityki gminy oraz określenia celów i zadań strategicznych,
- wdrożenia tej polityki,

⁸ Tamże, s. 15.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 39–44.

- koordynowania, kontrolowania i oceny działalności podmiotów realizujących zadania zgodnie z przyjętą polityką.

W gminie zarządzanie obejmuje zarządzanie urzędem gminy, gminą jako wspólnotą oraz jej jednostkami organizacyjnymi.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące zarządzania gminą, można wskazać na podobieństwa do zarządzania organizacją, które dotyczą czterech podstawowych aspektów:

- osiągnięcia określonych efektów przy możliwie niskich nakładach,
- konieczności planowania strategicznego oraz operacyjnego,
- występowania tych samych funkcji zarządzania,
- konieczności dokonywania wyboru między wydatkami konsumpcyjnymi (bieżącymi) a wydatkami inwestycyjnymi.

Oczywiście, nie można zapominać o różnicach, które sprawiają, że w obu sektorach gospodarki występują różne bodźce do działania. Najważniejsze różnice dotyczą pełnionej funkcji, realizowanych celów i zadań, perspektywy czasowej zarządzania, pochodzenia dochodów, skutków niewłaściwych decyzji, szybkości (sprawności) oraz warunków działania¹⁰. Z faktu występowania tych różnic nie wynika, że organy władzy publicznej nie mogą być przedsiębiorcze. Wręcz przeciwnie, powinny adaptować do swych potrzeb techniki zarządzania sprawdzone w kierowaniu firmą komercyjną. Przedsiębiorcze zarządzanie miastem jest więc koniecznością. Główny cel zarządzania miastem to inwestowanie w takie czynniki rozwoju, które maksymalnie przyspieszą ten rozwój. Istotne jest również polepszenie sytuacji na rynku pracy w celu zmniejszenia bezrobocia. Takie przedsiębiorcze podejście kontrastuje z wcześniejszym podejściem do zarządzania miastem i regionem, które zasadniczo polegało jedynie na dostarczaniu usług publicznych i tworzeniu infrastruktury o charakterze publicznym.

W latach 80. XX wieku pojawiło się tak zwane nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management*), które w latach 90. upowszechniło się i zostało określone także mianem zarządzania przedsiębiorczego, zarządzania menedżerskiego lub zarządzania administracją publiczną opartą na rynku.

Według nowego paradygmatu zarządzania publicznego, w sektorze tym pojawia się urynkowanie, czyli rozdzielenie roli nabywcy i regulatora od producenta i dostawcy usług, następuje kreowanie rynków oraz konkurencji między dostawcami usług publicznych. Obywateli traktuje się jako podatników

¹⁰ Zob. T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem...*, s. 16 i n.

i konsumentów, co skutkuje wzrostem znaczenia marketingu usług publicznych i zwiększeniem współpracy z sektorem prywatnym¹¹. Proces zarządczy, na którym opiera się wspomniany paradygmat, stawia również na spłaszczenie struktur organizacyjnych oraz decentralizację, skuteczność i wymierność efektów działania sektora publicznego, a także audyt zewnętrzny, kompetentny nadzór i ewaluację. W podejściu tym całkowicie nie odrzuca się modelu biurokracji idealnej, ale wprost przeciwnie – zachowuje takie jej elementy, jak dobieranie personelu uwzględniające jego kompetencje, tworzenie systemów wynagradzania, szkolenia i rozwoju – awansu, oraz ocenę wyników pracy poszczególnych pracowników i zespołów. Różnica kryje się w mechanizmie kontroli, który koncentruje się na wynikach działania, a nie na procedurach¹².

Nowoczesna gmina, wprowadzając koncepcje przedsiębiorczych władz, w kwestiach zarządzania coraz bardziej upodabnia się do przedsiębiorstwa (organizacji). D. Osborne i T. Gaebler zaproponowali schemat prowadzenia interesów publicznych opierający się na dziesięciu podstawowych zasadach. Władze powinny zatem:

- aktywizować społeczność lokalną,
- przekazywać część uprawnień w ręce społeczności lokalnej,
- wprowadzać zasady konkurencji do systemu świadczenia usług,
- kierować się poczuciem misji,
- być zorientowane na wyniki,
- zaspokajać potrzeby klienta,
- odznaczać się przedsiębiorczością,
- być przewidujące,
- być zdecentralizowane – zastępowanie struktury hierarchicznej pracą zespołową i współdziałaniem,
- być nastawione prorynkowo – wspomaganie zmian przez rynek¹³.

Jednostka organizacyjna stworzona według tego schematu ma działać bardziej efektywnie i przedsiębiorczo. Aby osiągnąć ten cel, należy zachęcać społeczność lokalną do aktywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych gminy

¹¹ T. Dziurbejko, *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2006, s. 54.

¹² Tamże, s. 54–55.

¹³ Za I. Kulas-Klimaszewska, K. Krukowski, *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej regionu*, w: *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*, red. W. Kosiedowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000.

i sprawowaniu władzy za pomocą różnych dostępnych mechanizmów, na przykład badania opinii publicznej, referendum, zgłaszania uwag, projektów. Zaangażowanie społeczeństwa sprawia, że ma ono większe poczucie kontroli nad tym, co dzieje się w jego otoczeniu, a to wiąże się ze wzrostem poczucia bezpieczeństwa. Istotna jest konkurencja w świadczeniu usług, która może spowodować, że ich koszty będą niższe, a jakość wyższa.

2. Konkurencyjność w działalności gminy

Gmina funkcjonująca na rynku jest zobligowana do podejmowania różnych działań w sferze użyteczności publicznej, w tym także takich, które mają na celu osiągnięcie satysfakcjonującej pozycji na tym rynku. Konkurencja w ujęciu ekonomicznym oznacza rywalizację między danymi podmiotami, które zmierzają do osiągnięcia swoich celów, a konkurencyjność to zdolność do osiągania sukcesów we współzawodnictwie gospodarczym¹⁴.

W literaturze z zakresu konkurencyjności samorządu terytorialnego najczęściej mówi się o konkurencyjności regionów, która jest zdolnością do produkowania dóbr i usług znajdujących nabywców na rynkach międzynarodowych, co daje wysoki i trwały poziom dochodów. Podstawą konkurencyjności regionu jest więc wysoka efektywność gospodarki regionalnej, zapewniająca społeczeństwu coraz wyższy standard życia i wysoką stopę zatrudnienia. W definicji tej (można ją odnieść także do gminy) nacisk położono na zdolność do osiągania dochodów, tworzenia miejsc pracy i szerokiego wykorzystania potencjału ludzkiego w najbardziej efektywnych dziedzinach gospodarki, co pozwoli na osiągnięcie mocnej pozycji konkurencyjnej nie tylko na krajowym rynku, ale również na międzynarodowym¹⁵. Gmina musi także wykazywać się zdolnościami przystosowywania się do zmieniającego się otoczenia i umiejętnościami wykorzystywania nadarzających się szans, by w efekcie pozyskać i utrzymać czynniki pozytywnie wpływające na jej rozwój i działanie. Konkurencyjność można więc rozpatrywać w kategorii uzyskiwania przez podmioty funkcjonujące na danym obszarze trwałej przewagi oraz jako proces rywalizacji władz publicznych o dostęp do wskazanych korzyści.

¹⁴ *Biznes* t. 9, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 149.

¹⁵ M. Piotrowska-Trybull, *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, red. W. Kosiedowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 20.

Owa rywalizacja może być bezpośrednia lub pośrednia. Pierwsza to staranie się o środki zewnętrzne, druga to tworzenie sprzyjających warunków dla firm, by osiągając dodatkowe korzyści, mogły budować i wzmacniać przewagę¹⁶. Gmina źródeł swojej przewagi powinna poszukiwać wśród takich zasobów, jak społeczeństwo lokalne wraz ze swoim potencjałem intelektualnym, środowisko wraz ze swoimi bogactwami naturalnymi, infrastruktura techniczna, rozwój gospodarczy oraz stworzenie takiego produktu, który zaspokoi popyt i sprosta wymaganiom nabywców.

Przewagi konkurencyjnej można również upatrywać w inwestycjach w zasoby istotne dla nabywców, a niebędące w polu zainteresowania innych obszarów; wizerunku kreowanym w umysłach potencjalnych nabywców, którego inni nie potrafią stworzyć; kosztach, które dla nabywcy są bardzo ważnym elementem i oczywiście będą niższe niż w konkurencyjnych regionach¹⁷. Należy koncentrować się na tych elementach gminy, które są unikatowe i najsilniejsze. Gmina wykorzystuje coś, czego inni nie mają, lub robi lepiej, niż robią to inni.

Na konkurencyjność gminy wpływają różne czynniki, a ich analizę należy rozpocząć od otoczenia. Każda gmina funkcjonuje w otoczeniu, które zasadniczo można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne, a to pierwsze jeszcze dodatkowo podzielić na dalsze i bliższe. Makrootoczenie (otoczenie dalsze) to otoczenie ogólne, będące zestawem ogólnych uwarunkowań działania gminy, które wynikają z jej przynależności do określonych systemów ekonomicznych, społeczno-kulturowych, prawnych, politycznych i międzynarodowych. Mikrootoczenie (otoczenie bliższe) to otoczenie składające się z takich elementów, które bezpośrednio wpływają na gminę, czyli są to inne podmioty gospodarujące, oferujące konkurencyjne usługi, w tym także inne gminy¹⁸.

Otoczenie wewnętrzne obejmuje warunki i siły wewnątrz gminy, czyli są to wszelkie jej zasoby. Zalicza się do nich zasoby majątkowe (majątek komunalny, infrastrukturę, instytucje edukacyjne, kulturalne, rekreacyjne oraz technikę i technologię), finansowe (wszelkie przychody) oraz kadrowe (pracowników urzędu gminy, jednostki organizacyjne i pomocnicze, przedsiębiorstwa komunalne oraz władzę lokalną)¹⁹. Tylko ta gmina, która będzie odpowiednio zarządzać posiada-

¹⁶ Tamże, s. 21.

¹⁷ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 49.

¹⁸ B. Gajdzik, dz.cyt., s. 15–17.

¹⁹ Tamże, s. 17.

nymi zasobami i umiejętnie wykorzystywać pojawiające się szanse, będzie mogła osiągać przewagę konkurencyjną.

Na podstawie analizy otoczenia gminy można wyodrębnić kilka istotnych czynników wpływających na jej potencjał konkurencyjny²⁰:

- zróżnicowaną strukturę gospodarki,
- działalność badawczo-rozwojową,
- infrastrukturę lokalną (techniczną i komunalną),
- infrastrukturę społeczną,
- zasoby środowiska naturalnego,
- instytucje okołobiznesowe,
- inwestycje.

Do osiągnięcia wyznaczonych sobie celów gminy wykorzystują różnorodną wiedzę i adaptują wypracowane w ramach różnych nauk techniki i narzędzia, w tym także z zakresu marketingu, które nazwano marketingiem terytorialnym. Marketing terytorialny powinien obejmować ofertę terytorialną, która uwzględni czynniki ekonomiczne, historyczne, kulturowe, geograficzne i symboliczne, warunki udostępniania ofert zainteresowanym grupom odbiorców, sposoby i okoliczności udostępniania produktu oraz formy, środki i techniki komunikowania się z otoczeniem²¹. Wszystkie te elementy są ściśle związane z kształtowaniem wizerunku danej jednostki samorządu terytorialnego.

Pojęcie wizerunek w potocznym rozumieniu oznacza pewien zespół wrażeń, poglądów, postaw, jakie budzi w nas dany obiekt. Nie jest to wierne odzwierciedlenie danego przedmiotu, lecz jedynie subiektywne i zmienne wyobrażenie, zależne od odbiorcy, na które duży wpływ ma jego twórca. Wizerunek jednostki samorządowej to suma wierzeń, opinii, odczuć i wrażeń, jakie ma o niej odbiorca. Odzwierciedla on skojarzenia i informacje o danym miejscu, a obiektywne dane zastępowane są przez subiektywne obserwacje, wyobrażenia, opinie i sądy związane z samymi cechami nabywcy, subiektywnym sposobem postrzegania oraz relacjami między nabywcami²². Najważniejszą cechą wizerunku jest jego różnorodność w zależności od osoby, która odbiera ten wizerunek. Odbiór wizerunku jest zależny nie tylko od tego, kto go odbiera, ale także z jakich powodów interesuje się danym miejscem. Czynniki wpływające na wizerunek miasta dzieli się na trzy grupy: zewnętrzne (społeczno-kulturowe, socjoekonomiczne i demograficzne),

²⁰ M. Piotrowska-Trybull, dz.cyt., s. 25.

²¹ M. Florek, dz.cyt., s. 166.

²² Tamże, s. 92.

wewnętrzne (nazywane również psychologicznymi – doświadczenia, motywacja, percepcja czy styl życia) oraz pozostałe (komunikacja interpersonalna, przekazy z mass mediów czy oddziaływanie liderów opinii)²³. Wizerunek jest odbiciem tożsamości gminy, która jest pewnym stanem obiektywnym. Wyróżnia się trzy rodzaje wizerunku: rzeczywisty, pożądaný i optymalny. Gmina w trakcie kreowania swojego wizerunku musi uwzględniać wszystkie jego rodzaje. Aby wizerunek był prosty do odczytania i pełnił swoje funkcje, musi być realny, wiarygodny, w miarę możliwości prosty, zachęcający, wyróżniający się od innych, utrzymywany niezmiennie w czasie i ciągle komunikowany²⁴.

Wizerunek jest istotny dla gminy ze względu na funkcje, które pełni. Wśród nich wymienia się między innymi takie, jak porządkująca (uporządkowanie w logiczną całość odbieranych przez nadawcę informacji), upraszczająca (informacje mogą być selektywnie oceniane i ograniczane z punktu widzenia odbiorcy), orientacyjna (pozwala na subiektywne zróżnicowanie gmin), wspomagająca decyzję i minimalizująca ryzyko, budowania lojalności, segmentacji rynku, pozycjonowania (kryterium ustalania pozycji na rynku), wspomagająca zarządzanie (ułatwia władzom realizację zadań), stymulująca rozwój gospodarki lokalnej (znaczący wpływ na przyciąganie inwestorów, mieszkańców i turystów) oraz dająca dodatkowe korzyści, na przykład prestiż²⁵.

Omówione cechy i funkcje pozytywnego wizerunku gminy wskazują na jego istotność i korzyści, jakie może przynieść. Gminy kształtują swój wizerunek od początku ich istnienia w sposób mniej lub bardziej świadomy. Jednak aby wykorzystać go jak najpełniej, musi być kreowany według ustalonego planu, w sposób systematyczny i świadomy. W procesie kreowania wizerunku można wyróżnić sześć etapów: analiza stanu wyjściowego, czyli zbadanie aktualnego wizerunku, określenie celów pożądanego wizerunku, segmentacja adresatów, pozycjonowanie wizerunku, wybór marketingowych instrumentów budowania wizerunku, czyli jego promocja, a na koniec kontrola, czyli porównanie stanu faktycznego z planowanym²⁶.

²³ T. Markowski, *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006, s. 168–169.

²⁴ M. Florek, dz.cyt., s. 111.

²⁵ T. Markowski, *Marketing...*, s. 166 i n.

²⁶ Tamże, s. 171.

Zakończenie

Stworzenie pozytywnego wizerunku nie jest łatwe, lecz dużo trudniejsze jest utrzymanie pożądanego wizerunku, gdyż wymaga dużego nakładu pracy i dbałości o wiązanie go z wszystkimi podejmowanymi działaniami. Korzyści z posiadania pozytywnego obrazu w oczach swoich klientów w dużym stopniu przełożą się na konkurencyjność. Konkurencyjność gminy to jej przewaga nad innymi jednostkami samorządowymi. Wykreowany wizerunek umożliwia wyróżnienie się na tle innych gmin przez podkreślenie swoich cech lub przekonanie odbiorcy, że posiadane walory, choć podobne do konkurencyjnych, są jednak lepsze, atrakcyjniejsze bądź bardziej dostępne. Ważne jest, aby zdobywając klienta, zdobywać jego lojalność i przywiązanie. Wizerunek powinien wywoływać u jego adresata związek emocjonalny z danym miejscem.

Chcąc poradzić sobie z nasilającą się konkurencją na rynku gmin, jednostki samorządowe muszą poszukiwać metod umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a jedną z nich jest właśnie kreowanie pozytywnego wizerunku.

Literatura

- Biznes* t. 9, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bukowski Z., Jędrzejewski T., Rączka P., *Ustrój samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Dziurbejko T., *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2006.
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- Gajdzik B., *Marketing w gminie – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kulas-Klimaszewska I., Krukowski K., *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej regionu*, w: *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*, red. W. Kosiedowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000.
- Markowski T., *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006.

- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Miszczyk A., Miszczyk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Piotrowska-Trybull M., *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, red. W. Kosiedowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- Szulce H., Florek M., *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej, DzU 2011, nr 45, poz. 236.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

THE IMAGE AS A FACTOR IN RAISE COMPETITIVENESS OF THE MUNICIPALITY

Summary

In view of the political system of the state and restoration of the idea of local government in Poland, municipalities have become independent economic entities which operate in the market. Action to the people and satisfying their needs in the most efficient way to become a major mission the municipalities. The implementation of assigned tasks compels local governments to undertake various activities that allow you to achieve a good position. Particularly in article will be given attention to creating the image of the municipality, as a factor in raising its competitiveness.