

# Joanna Wiażewicz

---

## Strategia public relations w gminie

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 419-433

---

2013

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA WIAŻEWICZ<sup>1</sup>  
Politechnika Rzeszowska

## STRATEGIA PUBLIC RELATIONS W GMINIE

### Streszczenie

W artykule omówiono etapy opracowania strategii public relations w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego. Zaprezentowano także wyniki badań odnoszące się do wybranych instrumentów public relations, które wykorzystywane są przez gminy w województwie podkarpackim.

**Słowa kluczowe:** strategia public relations, marketing terytorialny, gminy, województwo podkarpackie

### Wprowadzenie

Public relations jest pojęciem szerokim, obejmującym dużo różnorodnych funkcji i zadań. Wśród nich podkreślane są takie aspekty, jak komunikacja z otoczeniem, kształtowanie pozytywnych relacji i integracja z otoczeniem oraz kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Dla gmin jest to jeden z ważniejszych instrumentów komunikacji marketingowej ze względu na dużą wagę pozytywnych relacji i budowania wzajemnego zrozumienia oraz sympatii z otoczeniem, a także ze względu na fakt wpisania niejako w działalność gmin komunikowania się z otoczeniem. Kreowanie odpowiedniego wizerunku w otoczeniu jest jednym z istotniejszych motywów podejmowania działań marketingowych w gminach. Jak podkreślają Ph. Kotler i N. Lee, ten kanał komunikacji zalicza się do najpotężniejszych i często jest uznawany przez odbiorców

---

<sup>1</sup> joannaw@prz.edu.pl.

za najbardziej autentyczny i wiarygodny<sup>2</sup>. Ponadto, jedną z podstawowych funkcji public relations jest funkcja komunikacyjna, której istota sprowadza się do dwustronnej komunikacji między organizacją a jej otoczeniem, co w wypadku gminy realizowane jest w codziennych aktywnościach i relacjach, w które wchodzi ona z mieszkańcami i innymi podmiotami w otoczeniu.

### Strategia public relations

Ze względu na coraz bardziej konkurencyjny rynek, działania marketingowe gminy, w tym także działania z obszaru public relations, nie powinny być krótkoterminowe bądź też realizowane na potrzeby chwili. Skuteczność takich działań jest możliwa tylko wtedy, gdy są one elementem przygotowanej wcześniej całościowej strategii, a działania public relations bazują na doskonale przygotowanym zapleczu i długofalowym planie działań<sup>3</sup>. Przygotowanie strategicznego planu działania wiąże się z realizacją istoty public relations prezentowanej w wielu definicjach, w których podkreśla się, że działania te powinny być zaplanowane, celowe, ciągłe i długofalowe. Strategia public relations często traktowana jest jako część strategii komunikacyjnej organizacji będącej planem działań, dzięki którym realizuje ona swoją misję. Ponadto, strategia public relations jest zawsze wtórna wobec strategii rozwoju przedsiębiorstwa, chociaż powinna nawiązywać do założeń strategii ogólnej<sup>4</sup>.

W literaturze prezentowane są różne podejścia w prezentowaniu etapów opracowania strategii public relations. W. Budzyński uważa, że w opracowaniu strategii public relations wykorzystać można koncepcję działań promocyjnych 6M, wśród których określane są misja i cele PR, grupy docelowe, budżet PR, treści PR, techniki PR, badanie skuteczności<sup>5</sup>. D. Tworzydło wyróżnia natomiast takie etapy jak: zdefiniowanie problemu, określenie celów, identyfikację grup odbiorców, ustalenie sposobów realizacji celów, opracowanie budżetu i metody oceny<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym – mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008 s. 157.

<sup>3</sup> M. Masłowski, *Strategia public relations*, „Brief” 1999, nr 3, s. 53.

<sup>4</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 87.

<sup>5</sup> W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wyd. Poltext, Warszawa 2008, s. 45.

<sup>6</sup> *Akademia samorządowego wizerunku*, red. D. Tworzydło, Wyd. Infor, Warszawa 2005, s. 15–20. Ze względu na brak zgodności co do wyróżnianych etapów, jak również tego, że w literaturze najczęściej odniesień dotyczy przedsiębiorstw, etapy strategii omówione zostaną na podstawie ostatniej klasyfikacji, poszerzonej o wybrane, istotne w gminach, inne działania.

## Analiza sytuacji wyjściowej

Punktem wyjścia w strategii jest analiza sytuacji gminy związana ze zdefiniowaniem problemu. Istotnym działaniem w wypadku gminy jest ocena jej wizerunku w otoczeniu<sup>7</sup> oraz analiza uwarunkowań i ewentualnych wcześniejszych doświadczeń związanych z wdrażaniem działań PR. Narzędziem pomocnym w tej analizie jest analiza SWOT, pozwalająca na wyodrębnienie obszarów, które można rozwijać i podkreślać w działaniach komunikacyjnych oraz tych, które trzeba zmienić i ulepszyć, jeśli jest to możliwe lub jedynie monitorować ze względu na ich znaczenie dla działalności gminy, gdy zmiany są niemożliwe.

Analiza SWOT często przeprowadzana jest na etapie tworzenia strategii w gminie. Stąd przy planowaniu działań public relations można wykorzystać już istniejącą analizę, koncentrując się jedynie na aspektach przydatnych do tej działalności. Analiza sytuacji wyjściowej powinna zawierać także tzw. audyt komunikacyjny, który porównywany jest do analizy SWOT poszerzonej o kategorie komunikacyjne<sup>8</sup>. Jego celem jest ocena dotychczasowego sposobu komunikowania gminy, trafności doboru kanałów przekazywania informacji, skuteczności przekazu, a także informacji zwrotnej pochodzącej od otoczenia<sup>9</sup>.

## Określenie celów działań PR

Kolejny etap to zdefiniowanie celów, które gmina chce osiągnąć. Celem priorytetowym w jednostkach, takich jak gminy są działania, które „prowadzą do stworzenia i utrzymania pozytywnego obrazu podmiotu (urzędu) w oczach jego publiczności (obywateli), opartego o zasadę służebności administracji względem obywatela oraz wzajemnego poszanowania stron i zaufania”<sup>10</sup>. Inną klasyfikację celów działań public relations w gminach przedstawia K. Wójcik<sup>11</sup>:

---

<sup>7</sup> Badanie wizerunku gminy wśród publiczności można przeprowadzić różnymi metodami. Jedną z nich jest tzw. profil semantyczny. Metodę tą opisuje szerzej np. B. Rozwadowska, *Public...*, s. 92.

<sup>8</sup> Pozwala on na stworzenie mapy komunikacyjnej gminy, opisującej środowisko informacyjne, w którym istnieje projekt, wskazuje jego słabe i mocne punkty, możliwe konfiguracje w środowisku konkurencji, a także wnioski z analizy, które można uwzględnić w kolejnych działaniach. Za: M. Masłowski, *Strategia...*

<sup>9</sup> B. Rozwadowska, *Public...*, s. 94.

<sup>10</sup> K. Giedrojć, *Public relations w administracji*, Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka 2004, s. 33.

<sup>11</sup> K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, t. I, Warszawa 1997, s. 776.

- stworzenie płaszczyzny dialogu między władzą, funkcjonariuszami państwowymi a obywatelami, wyborcami, potencjalnymi inwestorami, interesantami, lokalnym biznesem, itp.,
- informowanie społeczeństwa o wszelkich zagadnieniach będących w kompetencji administracji, uczynienie przejrzystym systemu działań państwa na rzecz obywateli oraz różnych grup interesów z rejonu wpływów,
- gromadzenie i przekazywanie opinii, życzeń i oczekiwań różnych części społeczeństwa, stowarzyszeń reprezentujących interesy poszczególnych grup funkcjonariuszom i władzom państwowym oraz przekonywanie, by były one rozpatrywane w procesie decyzyjnym tych organów.

B. Iwankiewicz-Rak wyróżnia natomiast bardziej szczegółowe cele związane z: emitowaniem informacji o środowisku społecznym i ekonomicznym gminy i jej zasobach, kształtowaniem więzi między władzą i mieszkańcami, wspomaganie sprzedaży produktów regionalnych, identyfikowaniem cech i walorów gminy służących jej wyróżnieniu, zdobywaniem poparcia społecznego dla polityki władz i kierunków rozwoju gminy, kreowaniem świadomości miejsca zamieszkania i pracy oraz utożsamiania się z nim wśród mieszkańców terenu (patriotyzm lokalny), budowaniem atmosfery zaufania do władzy przez emisję wiarygodnych informacji o podejmowanych działaniach i ich skutkach, upowszechnianiem informacji o warunkach inwestowania w gminie, planach zagospodarowania i podejmowanych inicjatywach społecznych i gospodarczych<sup>12</sup>.

Cele działań public relations można także różnicować w zależności od tego, kto jest adresatem działań. Mieszkańcy z punktu widzenia gminy są najważniejszą odbiorcą jej działań, jednak często nie przykładają się szczególnej wagi do tej właśnie grupy, zakładając, że mieszkańcy i tak muszą korzystać z usług gminy, natomiast działania public relations ukierunkowuje się na zewnątrz, na pozyskanie inwestorów czy turystów. W rzeczywistości mieszkańcy mogą sami stać się częścią działań promocyjnych, dlatego tak ważne jest kształtowanie dobrych relacji z nimi i tworzenie dobrego wizerunku. Cele PR kierowane do mieszkańców sprowadzić można do trzech głównych obszarów<sup>13</sup>: zwiększenie stopnia identyfikacji z gminą, budowa i utrzymanie dobrze pojętego patrioty-

<sup>12</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 102.

<sup>13</sup> R. Drozdowski, *Public relations miasta*, Ogólnopolska Konferencja Szkoleniowa „Marketing miast, gmin i regionów”, Wyd. Abrys, Poznań 1999, s. 62.

zmu lokalnego oraz pielęgnacja lokalnej tożsamości; pomoc w legitymizacji trudnych decyzji związanych z funkcjonowaniem gminy, które mogą spotkać się ze społecznym sprzeciwem oraz skuteczna promocja zachowań „produkujących” korzyści społeczne, zachowań, które są oparte na zrozumieniu konieczności dobrowolnego samoograniczenia interesów partykularnych i które ułatwiają tym samym funkcjonowanie zbiorowości.

Warto podkreślić, że działania PR służą także zarządzaniu sytuacją kryzysową w gminie. Sytuację kryzysową definiuje się jako stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji samorządu, przy jednoczesnym ograniczeniu jego zdolności do zlikwidowania zaistniałego stanu. Można także powiedzieć, że kryzys to zagrożenie egzystencji samorządu, czyli jego bytu ekonomicznego, organizacyjnego i społecznego<sup>14</sup>. Sytuacja kryzysowa w gminie może spowodować utratę wizerunku w otoczeniu lub przełożyć się na bardziej materialne i polityczne straty, jak utrata inwestycji w gminie lub brak poparcia przez wyborców dla władz gminy.

Jednym z ważniejszych celów public relations jest kreowanie pozytywnego wizerunku gminy w otoczeniu. Jest to cel niezwykle złożony ze względu na fakt, że wizerunek kształtowany jest przez wiele czynników, które wpływają na subiektywną ocenę odbiorcy. Ponadto, w wypadku gminy na jej wizerunek składać się może bardzo wiele różnych doświadczeń, ocen, wrażeń związanych z pobytem w danym miejscu, jak również opinii ukształtowanych przez konkretne działania promocyjne<sup>15</sup>.

### **Określenie grupy docelowej**

Określenie najważniejszych grup docelowych i treści podstawowych przekazów jest kolejnym etapem strategii public relations. Realizacja tego etapu wiąże się z przeprowadzeniem segmentacji, która pozwala na identyfikację grup odbiorców i ułatwia wyróżnienie oferty na tle konkurencji. Segmentacja w gminie pomaga zaplanować odmienne działania, instrumenty, treści komunikatów skierowanych do różnorodnych grup, przy czym istotne jest jak najbardziej precyzyjne scharakteryzowanie segmentu i określenie jego składu, co pozwala

---

<sup>14</sup> P. Czubiński, *Definicja sytuacji kryzysowej w samorządzie*, w: *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005, s. 73–74.

<sup>15</sup> Więcej na temat kreowania wizerunku przez gminy: J. Wiażewicz, *Tożsamość a wizerunek jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie gminy*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing* z. 18/4, Rzeszów 2011, s. 171–178.

na bardziej precyzyjne działania i osiągnięcie pożądanych wyników<sup>16</sup>. Proces analizy otoczenia składa się z czterech etapów<sup>17</sup>: wybór kryteriów, według których całe otoczenie zostanie podzielone na w miarę jednorodne grupy, wydzielenie grup i nadanie im nazw, określenie, do jakiego otoczenia należy dana grupa oraz wybór adresatów działań public relations.

Gmina wchodzi w relacje z podmiotami, których klasyfikacja według jednolitych kryteriów jest trudna ze względu na fakt, że grupy te (np. dziennikarze) obejmują osoby różniące się od siebie i które mogą oczekiwać od gminy odmiennych komunikatów czy działań<sup>18</sup>. Różny może być także wpływ, jaki grupy te wywierają na gminę i ich znaczenie dla niej. Niemożliwy jest szczegółowy opis wszystkich segmentów, grupy te różnią się oczekiwaniami w stosunku do gminy i stopniem wrażliwości na podejmowane przez gminę działania. M. Florek w otoczeniu gminy wyodrębnia trzy typy segmentów, które pozwalają na podjęcie dalszych działań: segment mieszkańców i rezydentów gminy, segmenty, które gmina chce pozyskać i obsługiwać oraz segmenty, których gmina chce unikać<sup>19</sup>.

K. Giedrońc uważa, że proces segmentacji powinien rozpocząć się od etapu wstępnej preselekcji dokonanej na podstawie stopnia zainteresowania działaniami podmiotu<sup>20</sup>. Kryterium to pozwala wyodrębnić w otoczeniu gminy otoczenie bezpośrednie – zainteresowane, otoczenie pośrednie – zainteresowane i otoczenie niezainteresowane. Pierwszą grupę tworzą osoby szczególnie zainteresowane działaniami gminy i stanowiące jej otoczenie bezpośrednie. Osoby te mają także szeroką wiedzę na temat działalności i warunków funkcjonowania gminy (choć w różnym stopniu). Cechy te powodują, że jest to najważniejsza grupa z punktu widzenia działań public relations, najbardziej opiniotwórcza i stanowiąca najlepsze źródło informacji. Do takich osób można zaliczyć pracowników z rodzinami, interesantów i ich rodziny, pracowników podmiotów zwierzchnich, organizacje i osoby, względem których gmina ma uprawnienia decyzyjne, dziennikarzy zajmujących się daną tematyką, organizacje pozarządowe działające na tym samym polu oraz zainteresowane osoby i podmioty. Druga grupa – osób zainteresowanych z otoczenia pośredniego – jest najliczniejsza, a z powodu jej liczebności gmina powinna wyodrębnić przede wszyst-

<sup>16</sup> K. Giedrońc, *Public...*, s. 45.

<sup>17</sup> B. Rozwadowska, *Public...*, s. 97.

<sup>18</sup> K. Giedrońc, *Public...*, s. 45.

<sup>19</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 74.

<sup>20</sup> K. Giedrońc, *Public...*, s. 47–50.

kim osoby o nastawieniu zarówno pozytywnym, jak i negatywnym, których opinia jest szczególnie istotna dla realizacji celów public relations i skierować do nich odpowiednie działania. Pozostałe osoby także należy podzielić na segmenty na podstawie zróżnicowanych kryteriów, gdyż jest to za duża i zbyt zróżnicowana grupa, by gmina mogła skierować identyczne działania do wszystkich. Autor wyróżnia tutaj m.in. osoby zainteresowane danym sektorem, dziennikarzy, którzy z zasady interesują się sytuacją na danym obszarze, nawet jeśli nie zajmują się konkretnie tą tematyką, naukowców, pozostałe ośrodki opiniotwórcze, liderów opinii, parlamentarzystów, obywateli zainteresowanych sytuacją w kraju, regionie, mieście. Ostatnią grupę tworzą osoby, które nie interesują się gminą i nie mają na jej temat pełnej informacji. Wśród nich znajdują się zarówno osoby, które nie wyrażają swoich opinii o gminie, jak i te, które zabierają głos, chociaż swoje opinie opierają na informacjach usłyszanych od innych.

### **Określenie treści działań PR**

Dokonanie segmentacji otoczenia i podjęcie decyzji, które grupy mają większe i mniejsze znaczenie dla gminy, pozwala na zaplanowanie działań dotyczących realizacji strategii public relations związanych z określeniem treści podstawowych informacji. Działania public relations odnosić się mogą bezpośrednio do firmy lub produktu, który ona oferuje na rynku. W wypadku gmin oba te elementy są tak naprawdę ściśle ze sobą powiązane, ponieważ gmina jako terytorium (miejsce o zróżnicowanych walorach) jest produktem sama w sobie. Nawet jeśli działania koncentrują się na pokazaniu wartości jednego z subproduktów, pośrednio kształtowana jest tożsamość i wizerunek całej gminy. Jeżeli więc gmina kreuje swój wizerunek przez wyróżnienie jednej lub kilku najważniejszych cech, to przekaz ten odbiorca przenosi także na produkty gminy.

### **Wybór instrumentów public relations**

Określenie działań służących osiągnięciu celów to kolejny ważny etap realizacji strategii public relations. Od trafnego doboru instrumentów zależy czy działania public relations będą skuteczne. W literaturze przedstawiono wiele instrumentów, za pomocą których gmina może dotrzeć do docelowych grup odbiorców. Wśród nich można wymienić<sup>21</sup>: relacje z mediami, inwestorami,

---

<sup>21</sup> B. Rozwadowska, *Public...*; K. Giedrojć, *Public...*; *Akademia...*; *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, red. M. Bąk, Wyd. Twigger, Warszawa 2006.



mieszkańcami gminy oraz pracownikami urzędu, sponsoring, lobbying, organizacja wydarzeń, targi i wystawy. Relacje z mediami dotyczą kontaktów z prasą, radiem i telewizją. Dla gmin efektywne i przydatne są kontakty z mediami lokalnymi, przy czym, ze względu na specyfikę działań gminy, najczęściej wykorzystywana jest prasa. Najważniejszymi formami współpracy z dziennikarzami są spotkania w redakcji, wywiady, konferencje prasowe, kontakt telefoniczny, spotkania nieformalne, np. w czasie udziału gminy w targach i wystawach lub imprezach organizowanych przez gminę, materiały prasowe przekazywane w formie informacji bieżących, opracowań prasowych, oświadczeń prasowych czy komunikatów informacyjnych.

Relacje z inwestorami (*investor relations*) odnoszą się zarówno do kształtowania kontaktów z przedsiębiorcami już działającymi na terenie gminy, jak i do stwarzania odpowiednich warunków dla dalszych inwestycji. Do komunikacji z inwestorami gminy mogą podejmować takie działania, jak: prezentacja ofert w gazecie samorządowej i na tablicach ogłoszeń, organizowanie spotkań z władzami gminy, wysyłanie ofert do potencjalnych inwestorów, współpraca z organizacjami samorządu gospodarczego, katalogi ofert, komunikacja przez internet. Różnorodne wydawnictwa promocyjne mogą być również przeznaczone dla inwestorów. Aby zwiększyć siłę oddziaływania materiałów drukowanych, gmina może wykorzystać marketing bezpośredni i przesłać je pocztą tradycyjną lub e-mailową do konkretnych inwestorów. Nawiązywanie kontaktów z inwestorami może się także odbywać dzięki udziałowi gmin w targach i wystawach oraz innych imprezach, dających szansę na zaprezentowanie się zarówno na forum lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Udział w targach i wystawach to także szansa nawiązania kontaktów, które trudno byłoby nawiązać w inny sposób<sup>22</sup>, może to także pozwolić na wykreowanie pozytywnego wizerunku gmin wśród uczestników targów, nawiązanie kontaktów i współpracy z innymi gminami (np. w zakresie wspólnych inwestycji lub promocji). Targi nie służą jednak tylko komunikacji z inwestorami, dzięki nim gmina może także zainteresować swoją ofertą turystów. Do najpopularniejszych targów i wystaw, w których w 2013 roku mogą brać udział gminy należą: targi GMINA w Poznaniu, targi turystyczne (m.in. w Kielcach, Łodzi, Kołobrzegu, Toruniu, Gdańsku, Warszawie, Katowicach, Wrocławiu, Krakowie, Szczecinie, Białymstoku, Opolu, Lublinie i Rzeszowie), Kujawsko-Pomorskie Targi Inwestycyjne „INVEST-TOR”, Światowe Targi Nieruchomości MIPIM 2013 Cannes, Barce-

---

<sup>22</sup> *Promocja gminy, miasta...*, s. 108.

lona Meeting Point (Targi Inwestycji i Nieruchomości w Barcelonie), Międzynarodowe Targi Nieruchomości PRO-IMMO 2013, Targi Nieruchomości EIRE 2013 Milan, Międzynarodowe Targi Inwestycyjne i Nieruchomości Komercyjnych EXPO REAL.

Instrumentem public relations jest także organizacja różnego typu imprez, których odbiorcą mogą być różne grupy w otoczeniu. Warto zauważyć, że gminy w swojej działalności promocyjnej organizują specyficzne, właściwe dla nich lub regionu, w którym się znajdują, wydarzenia i przedsięwzięcia skierowane do różnych grup odbiorców. Mogą to być cyklicznie organizowane festiwale, konkursy i przeglądy<sup>23</sup>. W gminach organizowane są także imprezy charakterystyczne tylko dla nich, wynikające z przeszłości, rozwijanych tradycji, kultury, których głównym celem jest podtrzymanie oraz rozwój wartości i tradycji istniejących w społeczności lokalnej. Imprezy są skutecznym sposobem na aktywizację społeczności lokalnej i budowanie wspólnoty<sup>24</sup>. Mogą one stać się również zachętą do odwiedzenia gminy, np. przez turystów czy zaproszonych gości, jednak najczęściej głównymi odbiorcami są mieszkańcy (także ci, którzy wyjechali z danego regionu). Bardzo często w gminach organizatorem imprez jest Gminny Ośrodek Kultury, który jest jednostką organizacyjną gminy i na swoją działalność otrzymuje środki z budżetu gminy.

Ważnym instrumentem wykorzystywanym przez gminy jest sponsoring i wsparcie instytucjonalne, które często wiążą się ze wspomnianymi imprezami organizowanymi przez GOK. Działania sponsoringowe pozwalają na budowanie stosunków z lokalną społecznością biznesową oraz innymi partnerskimi organizacjami, przewodzenie inicjatywom społecznym i promowanie regionu<sup>25</sup>. Sponsoring może być oparty na współpracy z innymi sponsorami ze względu na ograniczone środki finansowe. Może przyjąć formę pełnienia przez gminę roli koordynatora sponsorowanej imprezy i angażowania jej zasobów logistycznych w takie przedsięwzięcia, jak: nagradzanie dyplomami i odznaczeniami, imprezy kulturalne i artystyczne, imprezy sportowe, lokalne festiwale<sup>26</sup>.

Lobbing polega na wywieraniu wpływu na przedstawicieli władzy czy biznesmenów, którego celem jest przekonanie ich do określonego działania, np. podjęcia decyzji, poparcia ustawy itp. W gminach lobbing może pełnić trzy

<sup>23</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu...*, s. 164.

<sup>24</sup> I. Jeleń, *Event to sposób na aktywizację społeczności*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2006, nr 11, s. 36–37.

<sup>25</sup> *Promocja gminy, miasta...*, s. 109.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 109–110. Świadczenia pieniężne pozostają wówczas po stronie pozostałych sponsorów, którymi mogą być przedsiębiorstwa działające w danej gminie.

funkcję: informacyjną (przekazanie właściwym osobom określonych informacji), wyjaśniającą (w odniesieniu do przekazanych informacji) oraz opiniotwórczą<sup>27</sup>. Lobbying pozwala gminie zdobyć dodatkowe fundusze na projekt od władz centralnych, zachęca inwestora do wybrania danego regionu lub może przekonać inwestora do zwiększenia zatrudnienia lub innych korzystnych dla gminy działań<sup>28</sup>. Szczególną rolę lobbying odgrywa w gminach, które funkcjonują w wymiarze międzynarodowym, zwłaszcza w ich relacjach z Unią Europejską. W komunikacji na rynku międzynarodowym może to być instrument, który będzie pomocy w przekonaniu odpowiednich podmiotów do inicjatyw podejmowanych w gminie, może również wpływać na zaistnienie w świadomości inwestorów zagranicznych lub potencjalnych partnerów<sup>29</sup>.

Relacje z mieszkańcami i pracownikami urzędu (którzy często są także mieszkańcami) są kolejnym obszarem działania dla public relations. Tworzenie pozytywnego wizerunku wśród mieszkańców, a także utrzymywanie pozytywnych relacji z nimi jest dla gminy szczególnie ważne. Mieszkańcy są bowiem w największym stopniu klientami gminy, a od ich oceny działalności władz zależy także poparcie dla niej w wyborach. Jak podkreśla się w literaturze z obszaru public relations, bezpośrednie spotkania są często ważniejsze niż inne podejmowane działania. W gminie oznacza to spotkania z mieszkańcami, zarówno indywidualne (np. godziny przyjęć mieszkańców przez radnych), jak i grupowe spotkania, zebrania i debaty. Formą komunikacji z mieszkańcami są także wydawane gazetki samorządowe, tablice ogłoszeń, media lokalne. Coraz większego znaczenia nabiera również witryna internetowa gmin, zawierająca istotne informacje o gminie, dane kontaktowe, aktualności, ogłoszenia, katalog usług świadczonych przez gminę oraz treści skierowane do mieszkańców, turystów, potencjalnych inwestorów, przedsiębiorców.

Ważna jest również komunikacja wewnętrzna pracowników urzędu, która spełnia trzy cele: informowanie, motywowanie i edukowanie<sup>30</sup>. Urzędnicy najczęściej mają bezpośredni kontakt z różnorodnymi klientami oraz petentami i ich sposób zachowania, wiedza i kompetencje przekładają się na budowę wizerunku całego urzędu. Punktem wyjścia do kreowania wizerunku na zewnątrz powinna więc być dbałość o dobry wizerunek wewnętrzny. Do ważniejszych

<sup>27</sup> K. Giedrojć, *Public...*, s. 42.

<sup>28</sup> *Promocja gminy, miasta...*, s. 110.

<sup>29</sup> R. Maćkowska, *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, w: *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 202–203.

<sup>30</sup> *Akademia...*, s. 45.

instrumentów komunikacji wewnętrznej w gminie można zaliczyć instrumenty wykorzystywane także w firmach, m.in. bezpośrednie tablice informacyjne, intranet wykorzystywany do przesyłania poczty mailowej oraz umieszczania ogłoszeń dla pracowników, celebrowanie świąt, wydarzeń specjalnych, organizowanie imprez integracyjnych i innych inicjatyw służących tworzeniu milej atmosfery w pracy, szkolenia, filmy służące identyfikacji z osiągnięciami gminy, wykaz telefonów i adresów w rozbudowanym urzędzie.

Wydawnictwa własne należą do powszechnie stosowanych instrumentów komunikacji gminy z otoczeniem. Ta forma promocji często jest przygotowana we współpracy przez regiony, powiaty czy związki gmin ze względu na redukcję kosztów, a także konieczność zamieszczenia bogatych w informacje materiałów, którymi rzadko kiedy dysponuje pojedyncza gmina<sup>31</sup>. Do takich wydawnictw należą najczęściej materiały promocyjne przyjmujące formę broszur, informatorów (wśród których wyróżnić można prospekty, biuletyny, propozycje ofert inwestycyjnych czy książkowe wydawnictwa albumowe), raportów na temat, np. przebiegu konkretnej inwestycji w gminie.

Przedstawione powyżej przykładowe kanały komunikacji z różnymi grupami w otoczeniu gminy, często pozwalają na jednoczesne dotarcie do kilku różnych grup. Organizowanie imprez rozrywkowych czy sportowych może służyć zarówno komunikacji z mieszkańcami, pracownikami urzędu, sąsiednimi gminami, jak i inwestorami. Podobnie wszelkie wydawnictwa, mimo tej samej treści, mogą promować gminę i jej walory wśród kilku grup. Udział w targach pozwala na dotarcie i pozyskanie turystów, inwestorów, pracowników, studentów, ale może także pomóc w nawiązaniu współpracy z innymi gminami. Takie wielostronne oddziaływanie public relations jest niewątpliwą zaletą, jednak nakłada na osoby odpowiedzialne w gminie za planowanie działań komunikacyjnych obowiązek odpowiedniego planowania i wyboru działań, a także doboru właściwych treści.

W procesie tworzenia strategii public relations należy również zaplanować harmonogram (plan) działań, który obejmować powinien część związaną z kontrolą. Zawiera ona wyjaśnienia dotyczące tego, w jaki sposób zostanie przeprowadzona kontrola bieżących działań i efektów końcowych<sup>32</sup>. Wielkość budżetu przeznaczanego na działania public relations w gminach jest częścią budżetu przeznaczanego na działania promocyjne. Jak pokazały badania gmin woje-

---

<sup>31</sup> *Promocja gminy, miasta...*, s. 115.

<sup>32</sup> B. Rozwadowska, *Public...*, s. 106.

wództwa podkarpackiego znacząca większość gmin przeznaczają na działania promocyjne niewielki procent całości swojego budżetu<sup>33</sup>.

Opracowanie strategii public relations według przedstawionego schematu dla gmin w praktyce może okazać się problemem. Szczegółowe zbadanie i opracowanie wszystkich aspektów jest czasochłonne i często wiąże się z wydatkami, na które urzędy nie mogą sobie pozwolić. Jednocześnie opracowanie strategii i jej wdrożenie nie oznacza od razu sukcesu. Należy jednak brać pod uwagę, że powinna ona łączyć się z ogólną strategią promocji gminy i nie może być opracowywana w oderwaniu od pozostałych działań marketingowych gminy.

### **Działania PR w gminach województwa podkarpackiego**

Wyniki badań przeprowadzonych wśród gmin z województwa podkarpackiego pokazały, że jedynie co czwarta gmina ma dokument, który określa jako strategię działań promocyjnych, przy czym wśród nich jedynie niecałe 40% opracowało dokument na okres dłuższy niż rok, pozostałe mają jedynie roczne lub kilkumiesięczne plany działań promocyjnych<sup>34</sup>. Działania public relations są częścią tych strategii i planów, nie stanowią odrębnego dokumentu.

Badane gminy wykorzystują instrumenty public relations, które różnią się w zależności od adresatów tych działań. Wśród podanych przykładów są zarówno działania kierowane wyłącznie do jednej grupy, jak i organizowane dla kilku różnych adresatów. Przykładem jest organizacja imprez otwartych przez gminy. Wszystkie badane gminy (rys. 1) organizują imprezy otwarte służące budowaniu relacji z otoczeniem, podkreślaniu tożsamości i kultury gminy, zachęcaniu do aktywnego wypoczynku, uatrakcyjnianiu pobytu, itp. Najczęściej adresatami są mieszkańcy gminy, ale wiele imprez kierowanych jest również do turystów, gości odwiedzających gminę oraz mieszkańców sąsiednich gmin (w tym ostatnim przypadku mogą to być również przedsięwzięcia wspólnie organizowane przez kilka sąsiadujących gmin). Charakter i tematyka imprez są zróżnicowane, najczęściej gminy organizują imprezy rekreacyjno-sportowe i kulturalne, bardzo popularne są również dni miasta/gminy oraz obchodzenie

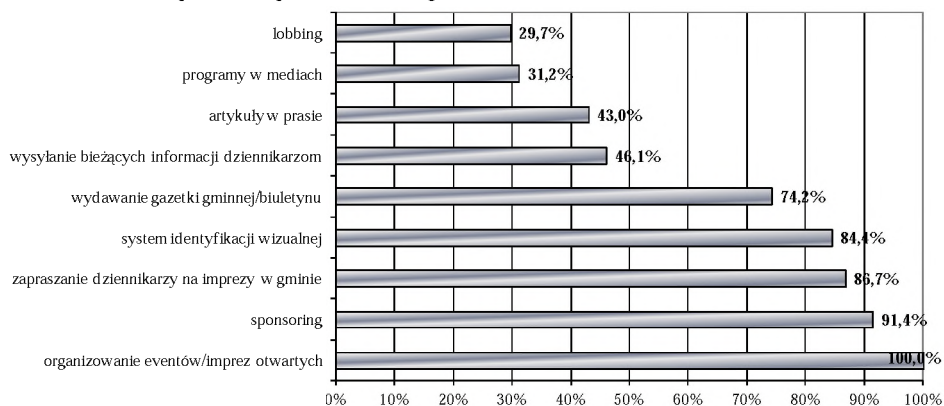
---

<sup>33</sup> Więcej na ten temat: J. Wiażewicz, *Znaczenie komunikacji marketingowej dla gmin*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 260, Zarządzanie i Marketing z. 16/2, Rzeszów 2009, s. 259–267.

<sup>34</sup> Badania przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego promotorskiego finansowanego ze środków na naukę w latach 2008–2009. W badaniu udział wzięły 132 gminy, co stanowi 83% wszystkich gmin województwa, przedstawiona analiza dotyczy 128 gmin, które zadeklarowały działania promocyjne.

świąt religijnych lub państwowych. Znaczna grupa gmin organizuje także eventy związane z tradycją, historią czy pochodzeniem znanych osób z danej gminy.

Do uczestnictwa w organizowanych przez gminy imprezach zapraszani są dziennikarze (86,7% badanych gmin stosuje taką praktykę). Ponadto ważnym obszarem działań związanym z media relations jest wysyłanie bieżących informacji dziennikarzom (szczególnie reprezentujących media lokalne) dotyczących spraw związanych z gminą i jej rozwojem, w tym np. sprawozdań z obrad rady gminy. Działania takie mają na celu przede wszystkim rozwijanie pozytywnych relacji z mediami oraz wychodzenie naprzeciw potrzebom poszukiwania informacji, ale jednocześnie gminy zwiększają prawdopodobieństwo tego, że media pisząc o gminie wykorzystają materiały przez nie przygotowane, przedstawiające ważny dla gmin punkt widzenia. 46,1% badanych gmin deklaruje wysyłanie do dziennikarzy bieżących informacji.



Rys. 1. Wybrane działania public relations w gminach podkarpackich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu uwagę zwraca niewielka liczba gmin, które wykorzystują w swoich działaniach lobbying, niecałe 30% z nich udzieliło takiej odpowiedzi. Najczęściej po ten instrument public relations sięgają największe gminy (ponad połowa z nich), najrzadziej gminy najmniejsze, tylko co czwarta spośród nich zadeklarowała wykorzystanie lobbyingu.

Formą komunikacji z mieszkańcami są wydawane gazetki gminne lub biuletyny, które zawierają informacje „z życia gminy”. Mają one zazwyczaj tradycyjną, papierową formę, ale coraz częściej gminy zamieszczają także elektroniczną wersję na swojej stronie internetowej. Wydawane gazetki i biuletyny mają różną częstotliwość ukazywania się, ogółem 74,2% badanych gmin deklaruje, że ukazuje się w niej jedna z tych dwóch form wydawnictwa.

Znacznie mniej popularne są programy w mediach związane z gminą, jedynie nieco ponad 30% gmin korzysta z tej formy kreowania wizerunku, prezentowania atrakcji i walorów gminy oraz zachęcania do odwiedzenia gminy i jej okolic. Przygotowane programy zazwyczaj prezentują walory i zabytki gminy, jej historię, kulturę, itp. i są emitowane w telewizjach lokalnych. Nieco bardziej popularne są artykuły w prasie poświęcone gminie, 43% gmin przygotowuje takie teksty. Mają one charakter artykułów sponsorowanych, a ich cel jest podobny jak w wypadku programów emitowanych w telewizji.

Badania pokazały również, że gminy angażują się w szeroko rozumiany sponsoring, wspierając finansowo, rzeczowo lub w formie usług przedsięwzięcia realizowane na ich terenie. Ponad 90% gmin deklaruje sponsorowanie konkretnych wydarzeń lub ich wsparcie przez objęcie patronatem. Istotnym elementem budowania tożsamości gminy, który ułatwia wyróżnienia się w otoczeniu oraz komunikowanie cech i wartości związanych z gminą jest system identyfikacji wizualnej. W województwie podkarpackim znacząca większość gmin (84,4%) ma taki system i wykorzystuje jego elementy m.in. w drukowanych wydawnictwach kierowanych do mieszkańców czy turystów, na dokumentach służbowych oraz stronie internetowej gminy.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzone wśród gmin województwa podkarpackiego badania pokazały, że wykorzystywany jest szeroki zakres zróżnicowanych działań public relations adresowanych do wielu grup znajdujących się w otoczeniu gmin. Znacząca większość gmin działa jednak na podstawie bieżących lub rocznych planów działań promocyjnych, bez długookresowych strategii wyznaczających przynajmniej zarys celów, do których gmina zmierza. Public relations należy do tych instrumentów komunikacji marketingowej, które wiążą się z zaplanowanymi, konsekwentnymi i długofalowymi przedsięwzięciami; nie da się bowiem szybko zbudować trwałego wizerunku oraz współpracy i dobrych relacji z dziennikarzami, politykami wyższego szczebla itp.

Jeżeli gminy rzeczywiście chcą realizować podstawowe cele deklarowanych przez nie działań promocyjnych, związanych z budowaniem zaufania w społeczeństwie lokalnym, zacieśnianiem więzi między mieszkańcami, tworzeniem dobrych relacji z otoczeniem czy kreowaniem pozytywnego wizerunku, to cele te powinny być wpisane w strategię, do których gminy mogą opracowywać konkretne plany działań. Fakt, że gminy działają na podstawie rocznych budżetów, które je znacznie ograniczają, w szczególności małe gminy

---

wiejskie, które dominują w województwie podkarpackim, nie powinien być przeszkodą w opracowaniu ogólnych wytycznych, które będą punktem odniesienia dla bieżących inicjatyw public relations.

## **THE STRATEGY OF PUBLIC RELATIONS IN THE LOCAL COMMUNITY**

### **Summary**

In the paper the steps of developing public relations strategy for territorial self-government units are presented and described. In addition, findings of research on public relations instruments that are used by local communes of Podkarpackie voivodeship in their promotional activities are presented.

**Keywords:** public relations strategy, territorial marketing, communes, Podkarpackie voivodeship

*Translated by Joanna Wiażewicz*