

Marketing regionalny na przykładzie Zielonych Płuc Polski

Mieczysław Adamowicz

Celem niniejszej pracy było przedstawienie koncepcji marketingu regionalnego i sposobu jego wykorzystania na przykładzie regionu znanego pod nazwą Zielone Płuca Polski. Zaprezentowano różne definicje, koncepcje i klasyfikacje marketingu terytorialnego. Marketing terytorialny traktowany jest jako rynkowa koncepcja zarządzania regionem, która może mieć różny charakter i być rozpatrywana w wielu znaczeniach. Zwrócono uwagę, że dla właściwego zaprogramowania działalności marketingowej niezbędna jest odpowiednia informacja, kształtowanie wizerunku regionu oraz produktów terytorialnych. Zielone Płuca Polski są koncepcją porozumienia władz centralnych i regionalnych w dążeniu do realizacji zrównoważonego rozwoju na obszarach szczególnie cennych pod względem środowiskowym. W tej pracy przedstawiono podstawowe cele porozumienia oraz formy jego realizacji, a także powiązania ze strategiami rozwojowymi województw. Zielone Płuca Polski traktowane są jako kompleksowy produkt regionalny rozumiany w kategoriach materialnych, jak i niematerialnych. W końcowej części pracy podjęto analizę działań promocyjnych ze szczególnym uwzględnieniem public relations. Całość została zwieńczona omówieniem problemów zarządzania tym specyficznym regionem Polski.

Wstęp

Współcześnie jesteśmy świadkami, z jednej strony, narastania znaczenia globalizacji i integracji międzynarodowej, z drugiej zaś umacniania się roli regionu i skali lokalnej w rozwoju społeczno-gospodarczym. Państwa narodowe, wchodząc w struktury integracji międzynarodowej, tracą pewien zakres suwerenności narodowej, a jednocześnie uzyskują możliwość oddziaływania na obszary innych państw. W wymiarze wewnętrznym również przekazują one część uprawnień i odpowiedzialności za rozwój władzom samorządowym na szczeblu regionalnym i lokalnym. Konkurencja, która jest motorem napędowym rozwoju gospodarki rynkowej, przenosi się i rozszerza ze sfery stosunków i relacji między prywatnymi podmiotami gospodarczymi na sferę terytorialną i obszar działania organizacji publicznych. Powstaje więc zjawisko konkurencji w układach przestrzennych, gdzie podmiotami konkurującymi stają się jednostki terytorialne, regiony, miasta i gminy. Chociaż sformułowania dotyczące marketingu terytorialnego pojawiły się w latach siedemdziesiątych, praktyczna adaptacja procedur tego marketingu w zarządzaniu publicznym w Europie Zachodniej miała miejsce w końcu lat osiemdziesiątych. Szczególnie w Wielkiej Brytanii, Holandii i RFN

z chwilą upodmiotowienia jednostek terytorialnych, jakimi są regiony, miasta i gminy, nasiliła się konkurencja, która prowadziła do pojawienia się i rozwoju marketingu terytorialnego (Wyrzykowski 1997). W wyniku przemian ustrojowych, jakie dokonują się w Polsce od 1989 roku, gminy, a jednocześnie powiaty i województwa stają się podmiotami gospodarczymi, odpowiedzialnymi za rozwój swojego terytorium i zarządzanie daną jednostką terytorialną. Stwarza to potrzebę wypracowania różnych narzędzi i instrumentów, wśród których ważne miejsce zajmuje marketing terytorialny – marketing regionu, miasta czy gminy. Celem tego opracowania jest przedstawienie koncepcji marketingu regionalnego i sposobu jego wykorzystania na przykładzie regionu znanego pod nazwą Zielone Płuca Polski.

1. Koncepcja marketingu terytorialnego

Pojęcie marketingu ma wiele znaczeń różnie rozumianych i interpretowanych, które zostały ujęte w kilkaset definicji. Biorąc pod uwagę aspekty zarządzania publicznego, przytoczymy tylko kilka z nich. Jeśli uznać, że marketing jest specyficznym sposobem myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów – partnerów” (Markowski 2002: 24).

Inne rozumienie marketingu terytorialnego mówi, że jest to „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców. Przedmiotem jego zainteresowania jest miejsce, jako określony obszar o znanych parametrach społecznych, demograficznych, prawnych, politycznych, technicznych, komunikacyjnych i gospodarczych, bez względu na wielkość, formę własności, główną funkcję, dostępność czy poziom urbanizacji – miasto, wieś, kraj, region, ulica, dzielnica, zespół miast itp” (Szromnik 1997: 58). Natomiast podmiotem w tym przypadku będą przede wszystkim władze lokalne, które dysponują zasobami i mają wpływ na kształtowanie życia mieszkańców, w tym także tworzenie strategii.

Według innej definicji marketing to wszelkie działania, które podejmuje organizacja i jej pracownicy, aby klienci mogli docenić to wszystko, co organizacja dla nich robi, i aktywnie włączać się w realizację ustalonych celów. Organizacją, która może podejmować takie działania, jest gmina, miasto czy region. Rolę podmiotu zbiorowego w tych jednostkach pełnią samorządy terytorialne – gminne, powiatowe, wojewódzkie. Samorządy te mogą tworzyć również inne obszary oddziaływania marketingowego na zasadzie współdziałania. Takim obszarem, w którym ważną rolę mogą pełnić władze centralne i samorządy terytorialne, jest region Zielonych Płuc Polski.

Samorząd terytorialny jako podmiot zarządzania podejmuje różne rodzaje działalności na rzecz danej społeczności, w tym działalność gospodarczą w sferze

użyteczności publicznej. W tym rozumieniu jest jednostką usługową, podejmującą działalność konkurencyjną wobec innych podmiotów oferujących podobne usługi. Samorządy terytorialne, chcąc osiągnąć długofalowe przewagi nad konkurentami, są zmuszone wykorzystywać narzędzia marketingowe do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Przyjmują tym samym orientację marketingową, która polega na tym, że władze samorządu terytorialnego realizują odpowiednie działania na rzecz potrzeb i oczekiwań klientów. Postawa marketingowa jednostek samorządu terytorialnego powinna być skierowana na klienta, który korzysta z usług świadczonych przez tę organizację. Jako podmioty gospodarcze jednostki terytorialne, w tym głównie gminy, dysponując zasobami rzeczowymi, finansowymi i kadrowymi, są w stanie tworzyć własne struktury organizacyjne do wykonywania różnych zadań i posługują się zbiorem ogólnych i własnych zasad, norm i reguł działania.

Samorządy terytorialne w dążeniu do rozwoju swojej jednostki mogą podejmować działalność koordynującą funkcjonowanie istniejących na danym terenie podmiotów gospodarczych i mieszkańców bądź mogą kierować swoją ofertę na zewnątrz wobec klientów, inwestorów i konsumentów zewnętrznych, którym oferują możliwość zakupu posiadanych produktów i usług lub możliwość osiedlenia się dla zainwestowania na danym terytorium. Wszystko to może mieć istotny wpływ na długofalowy rozwój danej jednostki. Samorządy jednostek terytorialnych stają współcześnie wobec zadań, jak najlepiej zaspokoić potrzeby i zapewnić satysfakcję społecznościom lokalnym czy regionalnym i jednocześnie jak zapewnić wzmocnienie konkurencyjności tej jednostki wobec innych poprzez długofalowy rozwój danej jednostki. W tym zadaniu jednostki te wytrwale powinny posługiwać się również marketingiem terytorialnym.

Motywy konkurowania jednostek terytorialnych jest osiągnięcie jak największych korzyści zewnętrznych przy możliwie najpełniejszym wykorzystaniu własnych zasobów komunalnych i działających w danej jednostce podmiotów gospodarczych. Konkurencyjność regionu oznacza jego przewagę nad innymi, podobnymi jednostkami terytorialnymi. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest niestabilna. Pożądaną pozycję konkurencyjną mogą osiągnąć regiony, które potrafią zgromadzić i odpowiednio ukształtować zestaw zasobów i umiejętności charakteryzujących się relatywnie wysoką unikalnością. Ukształtowany w ten sposób produkt regionalny powinien być odpowiednio wyceniony i zaoferowany dla potencjalnych klientów i odbiorców. W koncepcji marketingu terytorialnego mamy więc również do czynienia z odpowiednią kompozycją marketingową obejmującą produkt lokalny czy regionalny, jego cenę, promocję i dystrybucję (marketing mix). O poziomie konkurencyjności jednostki terytorialnej decyduje na ogół wiele czynników, w tym – obok działań samorządu – także działalność marketingowa poszczególnych podmiotów działających na danym terytorium.

Marketing terytorialny może być określony jako rynkowa koncepcja zarządzania jednostką terytorialną przy udziale władz publicznych, której celem jest zaspokojenie potrzeb i pragnień mieszkańców oraz przybyszów z zewnątrz przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, przy racjonalnym wyko-

rzystaniu posiadanych i dostępnych zasobów. Dla odpowiedniego sformułowania strategii marketingowej niezbędne jest między innymi rozpoznanie i określenie:

- istoty działań marketingu terytorialnego,
- produktów terytorialnych i przedmiotów wymiany terytorialnej,
- istniejących i potencjalnych konsumentów oraz adresatów marketingu terytorialnego,
- instrumentów i narzędzi działań marketingowych,
- podmiotów i instytucji wdrażających plany i strategie marketingowe,
- zasad i metod oceny realizowanych strategii i planów marketingowych.

Marketing terytorialny może być rozpatrywany w następujących znaczeniach:

Instrumentalnym – uwzględniającym rodzaj stosowanych instrumentów,
Przedmiotowym – koncentrującym się na podstawowych obiektach, cechach i formach atrakcyjności terenu,

Funkcjonalnym – podkreślającym rolę działań marketingowych w różnych płaszczyznach rozwoju społeczno-gospodarczego,

Podmiotowym (instytucjonalnym) – analizującym główne podmioty i instytucje, podejmujące działania marketingowe.

Przestrzennym – określającym zakres terytorialny i adresatów działań marketingowych,

Relacyjnym – badającym zachodzące powiązania i relacje poszczególnych stron uczestniczących w procesie wymiany terytorialnej.

Marketing terytorialny ma charakter interdyscyplinarny, co sprawia, że postęp w tej dziedzinie zależy od postępu w różnych gałęziach wiedzy, a zwłaszcza w sferze gospodarki przestrzennej, ekonomii i nauk zajmujących się procesami rozwoju społecznego.

W marketingu terytorialnym, podobnie jak w marketingu w ogóle, najważniejszą sprawą jest identyfikacja konsumentów (odbiorców), ich potrzeb i preferencji zarówno aktualnych, jak i przyszłościowych, do których mogą być skierowane działania marketingowe. Może więc być mowa o pewnej segmentacji rynku produktu terytorialnego.

Przedmiotem marketingu terytorialnego powinno być głównie kształtowanie procesów rynkowych i nierynkowych w danej jednostce terytorialnej w powiązaniu z ogólnymi procesami rynkowymi i siłami rozwojowymi. W pierwszym przypadku chodzi głównie o pobudzanie transakcji wymiany z zewnętrznymi jednostkami terytorialnymi poprzez decyzje konsumentów i działania podmiotów gospodarczych. W drugim o wykorzystanie szeregu zjawisk gospodarczych, społecznych, politycznych oraz zewnętrznego otoczenia marketingowego dla rozwoju jednostki.

Przedmiotowym zadaniem marketingu terytorialnego jest określenie i kreowanie produktów terytorialnych, które są lub mogą być atrakcyjne dla odbiorców zewnętrznych i mogą zwiększyć lokalny popyt i zaktywizować działalność lokalnych podmiotów gospodarczych.

Wśród stosowanych instrumentów marketingu terytorialnego niezwykle ważną rolę spełnia odpowiednio ukształtowany wizerunek jednostki terytorialnej, informacja oraz promocja. Niemniej jednak marketing terytorialny powinien być rozpatrywany z punktu widzenia wszystkich czterech elementów kompozycji marketingowej (marketingu mix), tj. produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Jednocześnie należy pamiętać o tym, że nie można przenieść mechanicznie koncepcji marketingu produktowego na marketing terytorialny.

Ponieważ zjawiska ekonomiczno-społeczne zachodzące na danym terytorium mają charakter rynkowy, lecz sterowane są przez politykę i władze publiczne, struktura wykorzystywanych podmiotów, tj. organizacji i instytucji oraz działalności marketingowej, może być różna. Należy wymienić cztery podstawowe grupy podmiotów działalności marketingowej: władze (samorządowe) danej jednostki, ważniejsze podmioty gospodarcze danego terytorium, jednostki pozarządowe oraz władze nadrzędne jednostek terytorialnych. Kluczowe zadania z zakresu marketingu terytorialnego spoczywają na urzędach i instytucjach samorządowych. Urzędy samorządowe tworzą specyficzną organizację usługową, nastawioną na obsługę mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów i turystów.

Od jednostek samorządowych mieszkańcy mają prawo oczekiwać dobrego zarządzania sprawami jednostki, inspiracji przemian związanych z gospodarką lokalną i skutecznego rozwiązywania nabrzmiałych problemów społecznych oraz gospodarczych. Rozwiązywanie tych problemów powinno być osadzone w kulturze, tradycji i środowisku przyrodniczym. Marketing wewnętrzny ma za zadanie podnoszenie poziomu usług dla klientów. Obejmuje on całokształt skoordynowanych przedsięwzięć zorientowanych na wywołanie oczekiwanych reakcji u osób i organizacji stale związanych z daną jednostką terytorialną, a więc jej mieszkańców oraz działających na jej terenie organizacji biznesowych i działających nie dla zysku. Celem uaktywnienia potencjalnych sił ukrytych w społecznościach lokalnych samorząd powinien lansować pomysły i rozwiązania mające odbicie w rzeczywistych pragnieniach i dążeniach mieszkańców. Tylko wtedy mieszkańcy i lokalne instytucje będą skłonne do podjęcia wysiłku na rzecz realizacji przyszłych wizji i planów rozwojowych. Proces utożsamiania się lokalnych społeczności z celami rozwojowymi danej jednostki terytorialnej może zostać uruchomiony, jeśli w zamian jego uczestnicy otrzymują odpowiednie wynagrodzenie, korzyści ekonomiczne lub satysfakcję moralną. Działania marketingowe mają doprowadzić do koordynacji celów jednostek terytorialnych z indywidualnymi celami pracowników, mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i instytucji niekomercyjnych zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej. Taka jedność działań może mieć miejsce przy kreowaniu lokalnego czy regionalnego produktu turystycznego albo oferty inwestycyjnej w danej lokalizacji.

Oprócz rynku wewnętrznego, złożonego z mieszkańców, podmiotów gospodarczych i lokalnych organizacji z rynkiem docelowym marketingu terytorialnego związane jest bliższe i dalsze otoczenie zewnętrzne (region, kraj, arena międzynarodowa). Marketing zewnętrzny obejmuje zwykle działania jednostki polegające na przygotowaniu oferty usług, określenie jej ceny, sposobu dystry-

bucji i promocji (Kotler 1994). Dla rozwoju gmin, powiatów czy województw niezbędny jest stały dopływ czynników rozwojowych, przede wszystkim kapitału finansowego, technologii, elementów rzeczowych, siły roboczej, konsumentów oraz informacji. Ich przystosowanie jest celem zaprogramowanych działań marketingowych zorientowanych zewnętrznie. Ważnym elementem marketingu zewnętrznego jest skuteczna promocja lokalnych zasobów, rozumiana jako informacja, czyli wysyłane do otoczenia przez jednostkę samorządową komunikaty, będące odpowiedzią na potrzeby potencjalnych turystów, inwestorów czy osadników (Altkorn 2002). Marketing zewnętrzny prowadzony przez daną jednostkę często jest składową działalnością marketingowej większej jednostki przestrzennej, która może realizować własny program marketingowy. Marketingowa siła oddziaływania jednostki terytorialnej może być wzmocniona poprzez nałożenie się różnych środków stymulowania zainteresowanych grup odniesienia, inicjowanych i realizowanych przez różne podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, ale umiejętnie koordynowanych i wykorzystywanych przez marketingowe służby danej jednostki terytorialnej. Mamy w tym przypadku do czynienia z tzw. wzmocnieniem synergicznym działań publicznych i niepublicznych.

2. Informacja, wizerunek, produkt terytorialny

Dla właściwego zaprogramowania działalności marketingowej niezbędna jest odpowiednia informacja. Rola informacji jest szczególnie ważna w dużych dynamicznie rozwijających się systemach regionalnych. Zmienność warunków i duża dynamika zjawisk w otoczeniu stwarza zapotrzebowanie na tworzenie specyficznych systemów informacji na potrzeby danej jednostki.

Posiadając aktualną, wyczerpującą, dokładną, kompletną i odpowiednią dla danej jednostki terytorialnej informację, możemy stworzyć jej wizerunek. Wizerunek danej jednostki jest jej wyobrażeniem w opinii różnych grup otoczenia, powstającym dzięki procesom poznawczym oraz nastawieniu emocjonalnemu do tej jednostki lub poszczególnych jej elementów.

O wizerunku danej jednostki decydują głównie czynniki wewnętrzne i psychologiczne ludzi, na które składa się percepcja, motywacja, styl życia, posiadane doświadczenie, osobowość itp., oraz czynniki zewnętrzne: społeczne, ekonomiczne, kulturowe i polityczne. Wizerunek jest sumą oddziaływania wielu zmiennych o charakterze obiektywnym i subiektywnym, wiąże się też z wyobrażeniem przyszłego oblicza danej jednostki.

Wizerunek danej jednostki terytorialnej (miasta, gminy, regionu) pełni szereg funkcji, które w sposób uproszczony określają charakter danej jednostki i pozwalają trafniej podjąć decyzje potencjalnym klientom. Wspomagając proces wyboru, wizerunek pozwala zredukować ryzyko i budować zaufanie do władz samorządowych. Pozytywny wizerunek przyczynia się do zwiększenia zainteresowania daną jednostką oraz jej subproduktami i stwarza szanse na lepszą realizację przyjętych strategii i planów rozwojowych. Ogólnie zatem wypracowany korzystny wizerunek jednostki terytorialnej może przyczynić się do napływu turystów i inwestycji czy wykwalifikowanej kadry pracowników. W krajach

Europy Zachodniej problematyka wizerunku miasta lub regionu przez wiele lat dominowała w dyskusjach na temat marketingu terytorialnego. Wynikało to po części z aktywności agencji marketingowych oferujących władzom miast i regionów usługi w tym zakresie. W praktyce należy pamiętać, że wizerunek jest tylko jednym z elementów marketingu. Wizerunek jest syntezą tego, jak mieszkańcy danej jednostki i ci, którzy się nią interesują, postrzegają daną wspólnotę terytorialną. Wizerunek jest niezbędnym elementem do prowadzenia działalności promocyjnej, jak i do wykreowania kompleksowych produktów terytorialnych, nazywanych także megaproduktami.

Produkt jest podstawowym elementem kompozycji marketingowej. Pojęcie produktu terytorialnego zawiera różne składniki materialne i niematerialne związane z funkcjonowaniem i rozwojem danej jednostki terytorialnej. Produkt regionalny jest pojęciem złożonym, niejednorodnym, tworzą go walory środowiska przyrodniczego, stan gospodarki, w tym zwłaszcza zagospodarowanie infrastrukturalne określające jakość zagospodarowania przestrzennego udział nowoczesnych sektorów gospodarczych, struktura społeczna i dziedzictwo kulturowe. Ogólnie mówiąc, cechy te przesądzają o atrakcyjności turystycznej obszaru, korzyściach do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej, warunkach współpracy.

Produkt terytorialny, oprócz płaszczyzny skierowanej do wewnątrz na potrzeby mieszkańców, ma przede wszystkim płaszczyznę egzogeniczną, skierowaną na potencjalnych turystów, inwestorów, zewnętrznych partnerów do współpracy. Kompleksowy produkt terytorialny można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Pierwszy to analiza części składowych produktu, niejako subproduktów natury przyrodniczej, ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Drugi sposób patrzenia na produkt terytorialny to całościowy, spójny obraz danej jednostki z podkreśleniem cech jakościowych, wartości i barw, które wynikają z powiązania elementów składowych, efektów synergii, będących skutkiem tworzących je struktur, funkcji i relacji z otoczeniem. To kompleksowe patrzenie na produkt ujawnia tzw. efekty zewnętrzne przy rozpatrywaniu poszczególnych elementów składowych subproduktu. Efekty zewnętrzne pozwalają lepiej i pełniej zaspokajać różne potrzeby i preferencje ludności i przybyszów oraz obniżać ogólne koszty transakcyjne funkcjonowania gospodarki.

Najważniejszym źródłem efektów zewnętrznych, będących elementami składowymi kompleksowego produktu terytorialnego, są takie cechy jak korzystne środowisko przyrodnicze, dobre ogólne zagospodarowanie infrastrukturalne, dobre położenie, bogata sieć podmiotów i instytucji otoczenia gospodarczego i społecznego, walory miejscowych zasobów i czynników produkcji, wielkość i struktura popytu konsumenckiego i produkcyjnego, jakość zasobów pracy, stan istniejących powiązań między elementami struktury biznesu stopień sprawności instytucji społecznych, organizacji i samorządów. Zakres i charakter współpracy zewnętrznej, klimat społeczny i kultura, tradycje, historia itp. Duże znaczenie ma też możliwość bezpośredniego i pośredniego oddziaływania samorządu terytorialnego na podmioty gospodarcze oraz kształtowania przez ten samorząd kli-

matu prorozwojowego wśród mieszkańców. Złożoność i kompleksowość marketingowej koncepcji produktu terytorialnego zależy od charakteru i wielkości danej jednostki. Istnieje ogromna różnica między złożonością i możliwościami działań marketingowych dużego miasta i małej gminy czy innej monofunkcyjnej jednostki terytorialnej. Zawsze nieodzownym elementem do wypracowania propozycji złożonego produktu terytorialnego i wykorzystania go w działalności marketingowej jest istnienie terytorialnego podmiotu władzy, która jest w stanie opracować i wykorzystywać tę koncepcję dla rozwoju danej jednostki.

3. Zielone Płuca Polski w kontekście działań marketingowych

Idea Zielonych Płuc Polski realizowana jest od wielu lat przez Porozumienie Zielone Płuca Polski, którego sygnatariuszami są przedstawiciele władz centralnych i terenowych z tego obszaru. Jest ono szczególną formą zastosowania zasady pomocniczości w rozwoju regionalnym. Celem Porozumienia ZPP jest kreowanie i promowanie zasad zrównoważonego rozwoju Zielonych Płuc Polski, traktujących komplementarnie czynniki rozwoju społecznego, gospodarczego i ekologicznego, a także pomoc przy ich wdrażaniu przez samorządy terytorialne oraz organy administracji rządowej. Działalność Porozumienia ZPP nie wynika z woli ograniczania praw i obowiązków władz lokalnych i regionalnych, lecz ze wspomagania samorządów w ramach różnych inicjatyw i programów rozwojowych, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych (*Ramowy program rozwoju Zielonych Płuc...* 2001: 31).

Idea Zielonych Płuc Polski ma już ponad 20 lat – w lipcu 1983 r., swoim artykułem na łamach miesięcznika „Światowid”, zainicjował ją Krzysztof Wolfram. Natomiast 13 maja 1988 r. w Białowieży podpisano Porozumienie Zielone Płuca Polski. Był to pierwszy dokument odrzucający rozwój gospodarczy oparty o proces industrializacji na rzecz rozwoju opartego o przesłanki proekologiczne. Przez 25 lat idea ta ewoluowała od promocji zrównoważonej ochrony zasobów przyrodniczych Polski północno-wschodniej, przez strategię ekorozwoju, do obecnego etapu wdrażania idei zrównoważonego rozwoju w wymiarze transgranicznym.

Do sygnatariuszy Porozumienia oprócz władz lokalnych i regionalnych przystąpiły: Ministerstwo Środowiska, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Fundacja EKOFUNDUSZ, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, Centralny Urząd Planowania, Agencja Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa. Na 31 grudnia 2002 Porozumienie liczyło 22 sygnatariuszy tworzących Radę Programową.

Podstawowymi celami Porozumienia ZPP na początku jego funkcjonowania były:

- inwentaryzacja zasobów przyrodniczych regionu oraz ich zabezpieczenie w postaci obszarów chronionych (9 parków narodowych, krajobrazowych i rezerwatów przyrody),

- opracowanie planu funkcjonalnego zagospodarowania przestrzennego opartego na jednolitej metodyce, który stanowiłby podstawę do opracowania założeń polityki regionalnej tego obszaru,
- podnoszenie standardu czystości środowiska (wody, powietrza, gleby) dzięki inwestycjom proekologicznym popartym działaniami administracyjnymi,
- pozyskiwanie na potrzeby obszaru ZPP jak największych środków finansowych ze źródeł zewnętrznych (zagranicznych, centralnych i regionalnych), jak i wydatkowanie środków miejscowych,
- promocja idei i programu ZPP w kraju i za granicą (*Ramowy program rozwoju Zielonych Płuc...* 2001: 31).

W 1996 roku utworzono instytucje promującą ZPP: Kapitułę Znaku Promocyjnego nadającą Znak Promocyjny ZPP towarom, usługom, inicjatywom wychodzącym naprzeciw głównym założeniom Porozumienia ZPP. Do połowy roku 2003 Znak ten otrzymało 58 instytucji i osób.

Istotną kwestią, o której nie wolno zapomnieć, jest finansowanie działań Porozumienia na rzecz zrównoważonego rozwoju. Właściwie od samego początku istnienia nie miało ono zagwarantowanego stabilnego systemu finansowego, co niejednokrotnie prowadziło do okresowych trudności. Generalnie system ten opierał się o tzw. składkę, która płacona była w proporcji: $\frac{1}{2}$ całej składki przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz $\frac{1}{2}$ płaconej przez urzędy wojewódzkie. Dodatkowo symboliczne kwoty wpłacały Wojewódzkie Sejmiki Samorządowe. W 1996 roku składka województw wyniosła 24 tys. zł. Oddzielnym problemem było nie wpłacanie składek w całości. Powody to m.in. problem nieprawnego działania Porozumienia (decyzja NIK po dokonaniu kontroli), trudności w określeniu relacji składka – efekt dla konkretnego województwa i wiele innych. Doprowadziło to do załamania tego systemu w 1997 r. Podtrzymywany jest on w tej chwili jedynie ze środków NFOŚiGW oraz ze środków własnych NFOŚ. Podjęto także prace na rzecz utworzenia Agencji Ekorozwoju ZPP, która stałaby się ekonomicznym ramieniem Rady Programowej ZPP, wiążąc środki narodowe z pomocowymi środkami zagranicznymi oraz inicjatywami obywateli oraz podmiotów prywatnych. Ze względu na wynikłe trudności pomysł został zarzucony. W chwili obecnej planowane jest wprowadzenie opłat za korzystanie ze Znaku Promocyjnego ZPP. Zasięg i powszechność możliwości jego zastosowania dają możliwość uzyskania środków na działania organizacyjne Porozumienia i dalszą promocję ZPP w kraju i zagranicą.

Do strategicznych celów rozwoju województw, nawiązujących do strategii rozwoju ZPP, można zaliczyć:

- wzrost konkurencyjności,
- racjonalne wykorzystanie potencjału przyrodniczego i zachowanie dziedzictwa kulturowego,
- zwiększenie sieci rezerwatów przyrody,
- rozwój z poszanowaniem odrębności narodowych, kulturowych i religijnych,

- wspieranie rozwoju turystyki i lecznictwa uzdrowiskowego, zwłaszcza przez poszerzenie oferty turystycznej i podniesienie standardu usług,
- rozwój współpracy międzynarodowej, przede wszystkim transgranicznej,
- międzyregionalna współpraca i koordynacja działań w zakresie ochrony przyrody i krajobrazu,
- zrównoważone gospodarowanie przestrzenią,
- podnoszenie poziomu wrażliwości społecznej na sprawy środowiska przyrodniczego, konieczność jego ochrony i odpowiedzialności w procesie zarządzania (edukacja ekologiczna),
- wszechstronny rozwój obszarów wiejskich, w tym rolnictwa ekologicznego (produkcja żywności wysokiej jakości, agroturystyka),
- rozwijanie proekologicznych form aktywizacji gospodarczej,
- prowadzenie szerokiej, skutecznej promocji regionów,
- bezpieczeństwo².

Uszczegółowienie oraz rozwinięcie celów i priorytetów rozwoju ZPP nastąpiło w dziesięciu sektorowych programach strategicznych dotyczących: ochrony środowiska przyrodniczego, ochrony i racjonalnego wykorzystania zasobów wodnych, usprawnienia gospodarki odpadami, poprawy warunków życia, zagospodarowania walorów turystycznych, rozwoju gospodarczego, rozwoju sieci transgranicznych, rozbudowy sieci zasilania energetycznego, racjonalizacji gospodarki wodno-ściekowej, promocji i marketingu (*Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP 1999*). Programy strategiczne obejmują więc całość spraw rozwojowych tego obszaru

Należy zaznaczyć, iż samo Porozumienie nie jest organem wykonawczym tegoż programu, nie finansuje jego realizacji. Zadaniem porozumienia jest realizowany poprzez oddziaływanie (lobbing, rekomendacje, stymulowanie działań) na podmioty rządowej i samorządowej polityki regionalnej i przestrzennej, a więc administrację rządową (centralną i wojewódzką) oraz samorządową (wojewódzką, powiatową i gminną), które powinny realizować program. Ważne jest, aby we wdrażanie tego programu zaangażowane były instytucje społeczne takie jak ośrodki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, podmioty gospodarcze, agencje i fundacje rozwoju regionalnego czy też stowarzyszenia społeczno-kulturowe.

4. Zielone Płuca Polski jako kompleksowy produkt regionalny

Zielone Płuca Polski są unikatowym regionem o szczególnych cechach środowiska przyrodniczego i kulturowego oraz specyficznej gospodarce, który w sumie jako całość nabiera charakteru „produktu regionalnego” o zasięgu międzynarodowym. Ten międzynarodowy zasięg wykracza poza obszary transgraniczne między Polską, Białorusią, Litwą i Rosją i rozciąga się dalej, na obszar państw bałtyckich, ale również na szersze obszary Europy.

Oryginalność i unikalność Zielonych Płuc Polski staje się wartością, którą trzeba chronić, a jednocześnie umiejętnie wykorzystywać dla celów rozwoju ekonomiczno-społecznego i poprawy warunków życia mieszkańców tych terenów. Dla

takiego rozwoju niezbędne są zarówno odpowiednie polityki, programy i strategie rozwojowe jak też odpowiedni marketing skierowany zarówno na mieszkańców regionu, jak też na zewnątrz regionu i kraju. Region ZPP może w ten sposób stać się także pewnego rodzaju produktem eksportowym. Na atrakcyjność produktu regionalnego Zielonych Płuc Polski składają się następujące atrybuty:

- niska gęstość zaludnienia, dostosowana również do warunków naturalnych (61,3 os./km²),
- bardzo rozdrobiona sieć osadnicza (specyficzne środowisko kulturowe),
- spokój i czyste powietrze, niska intensywność rolnictwa,
- dobra jakość nienaruszonego środowiska przyrodniczego,
- atrakcyjne kompleksy lasów, jezior i użytków zielonych (lasy ponad 100 tys. ha),
- unikatowa różnorodność systemu przyrodniczego, parki narodowe i krajo-brazowe, rezerваты przyrody,
- możliwość obcowania z przyrodą niezmienioną przez cywilizację,
- bogactwo kultur i obyczajów (rejon etnograficzno-kulturowe takie jak: Podlasie, Mazury, Warmia, Mazowsze z wyodrębnieniem Kurpiowszczyzny),
- rozwijająca się infrastruktura usługowa,
- potencjał akademicki (np. Olsztyn, Białystok, Pułtusk, Ełk),
- sprzyjające warunki do produkcji zdrowej żywności i lokalizacji „czystego przemysłu”.

Cechy te są charakterystyczne dla całego obszaru ZPP, jednakże występują z różnym stopniem nasilenia. Powoduje to, że za dodatkową cechą produktu można uznać jego różnorodność. Na produkt regionalny składają się też jego różne elementy, a głównie element turystyczny, gospodarczy (inwestycje), osadniczy itp.

Biorąc pod uwagę cechy charakteryzujące obszar ZPP, wydaje się, iż produktem, który ma szansę osiągnąć największy sukces, jest produkt turystyczny oraz produkt rolniczy, wykreowany dzięki mądrej i ciągłej polityce kształtowania kompleksów gospodarki turystycznej oraz wielofunkcyjnego rozwoju wsi. Chodzi tu o stworzenie na kanwie środowiska przyrodniczego (główny atut regionu) warunków do nowoczesnej gospodarki turystycznej i rolnictwa ekologicznego. Turystyka na terenach wiejskich wraz z agroturystyką jest atrakcyjną ofertą dla turystów i odwiedzających zainteresowanych czystym środowiskiem oraz możliwością wypoczynku i rekreacji blisko przyrody. Ważne jest, by turystyka współdziałała w sposób aktywny z rolnictwem (ekologicznym) oraz leśnictwem i oparta była na ciągle rozwijającej się infrastrukturze technicznej i społecznej. Pozwoliłoby to na stopniowe przełamywanie zapóźnienia cywilizacyjnego na obszarze ZPP (wysokie bezrobocie, tereny popegeerowskie).

Najbardziej atrakcyjne dla turystów „produkty” to:

- czyste, nieujarzmione rzeki – szlaki wędrówek wodnych Narwią, Drwęcą, Wkrą, Biebrzą, Krutynią, Czarną Hańczą;
- obszary pojezierne, w tym zwłaszcza wielkie Jeziora Mazurskie i Pojezierze Suwalsko-Augustowskie oraz Ostródzko-Iławskie i Brodnickie, o urozmaiconej rzeźbie terenu i w dużej części zalesione;

- obszary o szczególnych walorach przyrodniczych, objęte w dużej części ochroną prawną i odpowiednio zagospodarowane turystycznie, w szczególności Puszcza Białowieska oraz tereny bagienne w dolinach Biebrzy i Narwi;
- miejscowości posiadające odpowiednie warunki do rozwijania lecznictwa uzdrowiskowego takie jak: Augustów, Supraśl, Gołdap, Krynica Morska, Jasińczyk, Kąty Rybackie, Piaski, Frombork, Elganowo.

Niezwykle ważne dla prowadzenia takiej polityki jest wykorzystanie marketingu terytorialnego w kreowaniu popytu zewnętrznego na taki właśnie produkt, a także pozyskiwanie zasobów kapitałowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, które pozwoliłyby na skuteczne jego zaspokojenie. W związku z tym pojawia się miejsce na promowanie wiejskiego życia z zachowaniem miejskich standardów i przyzwyczajzeń (gaz, usługi handlowe, komunikacja itp.). Zaspokoi to potrzeby mieszkańców dużych miast. Chodzi m.in. o potrzeby rekreacyjno-wypoczynkowe, sportowe, czyste powietrze i woda, zdrowa żywność, tania siła robocza i niskie ceny nieruchomości czy też czynniki sentymentalne, związane z powrotem do krajobrazu rodzinnego.

Rozważając zagadnienie związane z produktem regionu, nie wolno zapomnieć o ujęciu obszaru ZPP jako miejsca dla potencjalnych inwestycji. Miejsca, gdzie przedsiębiorcy mogą prowadzić swoje firmy, mając dostęp do taniej i wykwalifikowanej siły roboczej, ale również atrakcyjnego produktu, biorąc pod uwagę wszelkiego rodzaju ulgi podatkowe, subwencje pośrednie i bezpośrednie, które praktycznie każda z gmin ma w swym programie rozwoju. Istotne jest, aby produkt ten w odpowiedni sposób wypromować, by stał się na tyle atrakcyjny dla potencjalnych inwestorów, że te właśnie regiony (gminy, miasta czy powiaty) będą bardziej konkurencyjne od swych „rywali”.

Elementem regionalnego produktu są tereny i obiekty dla potencjalnych inwestorów zainteresowanych podejmowaniem działalności gospodarczej na obszarze ZPP, a także wykwalifikowana siła robocza, która ma wygrać konkurencję z pracownikami z zewnątrz. Wskazując na tereny i obiekty, mamy tu na myśli przede wszystkim grunty rolne, grunty pod zabudowę, budynki i budowle, biura, lokale użytkowe itp. Nie wolno zapomnieć, że takim produktem mogą być również lokale mieszkaniowe dla obecnych i przyszłych mieszkańców regionu. Ważnym elementem produktu regionalnego są też produkty materialne, wytwory rolnicze, zwłaszcza rolnictwa ekologicznego oraz regionalne produkty spożywcze. Region Podlasia wyrasta jako czołowy region produkcji i przetwórstwa mleka w Polsce mający znaczenie w skali międzynarodowej.

W powszechnym rozumieniu pojęcia produktu, a więc jako dobra materialnego, możemy wymienić specyficzne dla regionu produkty, m.in. ogórki kwaszone (Podlasie), miód i produkty rzemiosła artystycznego (Kurpie) czy typowe produkty kuchni charakterystycznej dla obszaru ZPP, jak np. kiszka ziemniaczana, kindziuk litewski, babka ziemniaczana, kopiec (mrowisko) i oczywiście sękacz.

Tym, co zapoczątkowało kreowanie produktu regionu m.in. w ramach tradycji kulinarnej, przetwórstwa spożywczego i turystyki, jest Znak Promocyjny ZPP

nadawany dla podkreślenia wysokiej jakości produktu oraz geograficznego położenia na obszarze ZPP –kojarzonego ze zrównoważonym rozwojem i ekologią.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż w przypadku ZPP funkcjonuje zjawisko kompleksowego produktu regionu w kategoriach materialnych, jak i niematerialnych. Do pierwszej kategorii należy zaliczyć wszystko to, co odnosi się do kształtowania przestrzeni i krajobrazu, a także stylu życia obecnych i potencjalnych mieszkańców ZPP. Wspomniane wcześniej walory przyrodnicze, ich ilość i jakość, wymuszają konieczność zachowania właściwych relacji z otaczającą je przestrzenią gospodarczą i społeczną. Istotną rolę pełnić będą przyszłe zalesienia i zadrzewienia zmieniające lub uzupełniające przestrzeń krajobrazową. Ogromne znaczenie mają zachowania przyszłych i kulturowo nowych mieszkańców ZPP, zasiedlających starą zabudowę regionu, jak i tworzących nową jakość w postaci nowobudowanych domów, dacz, osiedli letniskowych czy infrastruktury turystycznej. Ten rodzaj produktu powinien uwzględniać historyczną i kulturową wartość regionu. Szczególna uwaga winna być zwrócona na przeszłość i spuściznę międzywojenną. Obecność na obszarze ZPP wartości różnych kultur wielonarodowej społeczności zasiedlającej te tereny już samo w sobie może być traktowane jako produkt regionalny, który wymaga opieki i rozwoju (Wolfram 2004: 67-68).

5. Działania promocyjne kompleksowego produktu Zielone Płuca Polski

Istotą promocji jest upowszechnianie i popularyzacja pozytywnego wizerunku regionu, który przyciągnie konsumentów i klientów przez propagowanie ujęcia kompleksowego, jak i poszczególnych jego subproduktów. Promocja ma za zadanie ukazanie wszelkich walorów turystycznych i biznesowych przedsiębiorcom i ludności aktywnej zawodowo spoza regionu.

Informacje, którymi dysponują władze terytorialne, powinny być prezentowane potencjalnym odbiorcom w sposób prosty i przejrzysty. Do podstawowych materiałów promocyjnych należą foldery o regionie i atrakcjach przyrodniczych i kulturowych dla turystów, informacje gospodarcze dla inwestorów i przedsiębiorców, katalogi ofert nieruchomości do zagospodarowania i wykorzystania, katalogi ofert firm lokalnych z propozycjami współpracy i kooperacji. Techniki marketingowe operują zestawem takich środków jak reklama, public relation, publicity, promocje sprzedaży oraz sprzedaż osobista. Złożoność kompleksowego produktu terytorialnego, jakim są Zielone Płuca Polski, pozwala wykorzystać różne formy i techniki promocji.

W przypadku tego regionu jako obszaru funkcjonalnego ZPP postawiono na produkt związany z walorami przyrodniczymi i kulturowymi, a więc turystykę i produkt regionalny. Na drugim miejscu znalazł się niejako produkt gospodarczy. Kluczem do rozwoju ma być zrównoważony rozwój, a nie działalność przemysłowa. Takie określenie produktu wynika zapewne z charakterystyki regionu (obszar o wybitnych walorach przyrodniczych, kulturowych, z przewagą terenów wiejskich). I właśnie promocja produktu ZPP skupia się na rozpowszechnianiu idei zrów-

noważyonego rozwoju, funkcjonowania w zgodzie z naturą. Wskazuje, że należy rozwijać się gospodarczo i społecznie, wykorzystując możliwe środki, wrastając w otaczającą bogatą przyrodę i tradycję kulturową.

W programie marketingowym Zielonych Płuc Polski zakłada się, iż marketing będzie mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny.

Marketing wewnętrzny powinien być skierowany do mieszkańców obszaru ZPP, samorządów terytorialnych wszystkich szczebli oraz przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na tym terenie. Jego celem ma być przekonanie tych podmiotów o korzyściach płynących z urzeczywistnienia wspomnianej idei oraz zachęcenie do podejmowania szeregu wspólnych działań, takich jak np.:

- tworzenie grup producenckich mogących oferować duże partie produktów o jednorodnym, wysokim ekologicznym standardzie,
- powołanie spółek, które byłyby zdolne zorganizować sieć specjalnych hurtowni, sklepów i stoisk firmowych sprzedających żywność na rynku krajowym i zagranicznym,
- powołanie Izby Gospodarczej „Zielone Płuca Polski” zrzeszającej przedsiębiorców zainteresowanych podejmowaniem nie tylko działalności, ale i promocji swoich wyrobów lub usług (turystyka),
- efektywna promocja dorocznych Targów „Zielone Płuca Polski XXI wieku” i uczestnictwo w targach krajowych i międzynarodowych,
- organizowanie corocznych konkursów na najlepszy produkt w kategoriach żywności i produktu turystycznego, zachęcających do współzawodnictwa o jakość i oryginalność oferty handlowej,
- dalsze przyznawanie „Znaku Promocyjnego Zielone Płuca Polski” przedsiębiorcom wytwarzającym najlepsze produkty, które powinny być wizytówką tego obszaru,
- powołanie Instytutu Zielone Płuca Polski do prowadzenia badań marketingowych (Wysocka 2000: 15).

Intensywny marketing skierowany do inwestorów krajowych i zagranicznych, który zachęciłby ich do podejmowania działalności gospodarczej na tym obszarze, powinien obejmować:

- przygotowanie rzetelnej i wyczerpującej informacji o oferowanych obiektach i terenach oraz jej upowszechnianie przez: Internet, media oraz specjalne prospekty zawierające zbiór powszechnie dostępnych ofert,
- usprawnienie działalności urzędów samorządowych na poziomie wojewódzkim, powiatowym i gminnym przez wydzielenie komórki lub osoby odpowiedzialnej za promocję i udzielanie kompetentnej i rzeczowej informacji zainteresowanym inwestorom,
- przygotowanie rzetelnej i wyczerpującej informacji o oferowanych obiektach i terenach oraz jej upowszechnienie poprzez Internet, w mediach, w formie wydawnictw opracowanych w sposób profesjonalny na zlecenie właścicieli wystawianych na sprzedaż terenów i obiektów, urzędów marszałkowskich i gminnych lub Biura Porozumienia Zielone Płuca Polski lub jako przedsięwzięcie wspólne tych podmiotów – zawierających zbiór ofert lub

folderów prezentujących poszczególne propozycje na krajowych i zagranicznych targach i giełdach,

- zapewnienie przez odpowiednie komórki tworzone w urzędach marszałkowskich i gminnych lub przez działające na ich zlecenie instytucje kompetentnej i rzeczowej informacji zainteresowanym inwestorom,
- lepszą niż dotychczas promocję istniejących jeszcze na obszarze ZPP specjalnych stref ekonomicznych i korzyści wynikających z inwestowania na ich terenie,
- wyposażenie oferowanych potencjalnym inwestorom terenów w niezbędne media, wprowadzeniu, w miarę potrzeby, zmian w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego oraz dbałości o estetykę i porządek przez samorządy gminne (*Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP 1999*).

Marketing zewnętrzny powinien być prowadzony w stosunku do centralnych organów władzy i administracji (Sejm, Senat, Prezydent, Rada Ministrów), organów Unii Europejskiej oraz fundacji i funduszy pomocowych krajowych i zagranicznych, takich jak: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Fundacja Ekofundusz, Światowy Fundusz na Rzecz Dzikich Zwierząt (World Wilde Found – WWF), Fundacja EKONATUR. Celem działań podejmowanych w stosunku do tych podmiotów powinno być pozyskanie środków na inwestycje i przedsięwzięcia pozainwestycyjne przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju obszaru Zielonych Płuc Polski.

W przypadku marketingu towarów i usług należy wykorzystywać wiele różnorodnych instrumentów. Należą do nich między innymi:

- dostosowanie i wykorzystanie programów rozwoju regionalnego Unii Europejskiej w realizacji zadań marketingowych;
- atestowanie produktów przez powołaną instytucję (powołanie jej jest w planach);
- powołanie spółek lub spółdzielni celem zorganizowania sieci specjalistycznych hurtowni, sklepów i stoisk firmowych sprzedających żywność z Zielonych Płuc Polski na rynku krajowym i zagranicznym;
- organizowanie wspólnych, regionalnych ekspozycji towarów i usług z obszaru Zielonych Płuc Polski na targach krajowych i zagranicznych;
- przygotowanie i stosowanie instrumentów ekonomicznych (między innymi ulgi i zwolnienia podatkowe, dotacje i kredyty preferencyjne, stawki celne) stymulujących wytwarzanie towarów i usług przyjaznych środowisku i zapewniających rozwój na poziomie lokalnym i regionalnym;
- a także, wspomniane już wcześniej, tworzenie grup producenckich, organizacja Targów ZPP oraz przyznawanie Znaku Promocyjnego ZPP.

6. Public relations jako specyficzna forma promocji ZPP

W zarządzaniu regionem tego typu jak ZPP ważną rolę może spełniać promocja w formie Public Relation (PR). W przypadku tego regionu centralnym organem zarządzającym jest Biuro Porozumienia ZPP w Białymstoku, które ma

charakter organizacji pozarządowej (społecznej). Sprawność tej organizacji jest kształtowana przez zespół animatorów idei funkcjonalnego obszaru spełniającego rolę poligonu ekorozwoju i będącego unikalnym studium przypadku trwałego i zrównoważonego rozwoju.

W zakresie promocji i PR Zielonych Płuc Polski Biuro Porozumienia ZPP wypracowało i wdrożyło Nagrodę „Zielonego Liścia” dla osób, które działają na rzecz ekorozwoju ZPP, instytucję Znak Promocyjny ZPP dla podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i instytucji działających zgodnie z zasadami ekorozwoju na obszarze ZPP, Targi „Zielone Płuca Polski – XXI wiek” w Supraślu oraz nagrodę „Złoty Klon” (przyznawaną najlepszym produktom i stoiskom targowym), supraskie spotkania z naturą i sztuką „Uroczysko”, Biuletyn Informacyjny Rady Programowej ZPP i inne. Oprócz tego na terenie ZPP organizowane są różnego rodzaju imprezy, m.in. Dni Mokradeł w Tykocinie, Mistrzostwa Świata w Pieczeniu Babki i Kiszki Ziemniaczanej, Święto Miodobrania w Myszyńcu, Niedziela Palmowa w Łysych, Podlaska Biesiada Miodowa w Kurowie, Dni Truskawki w Korycinie, Święto Ogórka w Kruszewie, Monieckie Dni Ziemniaka, a także Targi Turystyczne Aktywne Wakacje w Białymstoku, Targi Rolnicze w Szepietowie i inne.

Warto wspomnieć również o inicjatywie edukacji ekologicznej dzieci i młodzieży – Zielona Szkoła „Ekoczar” czy też o Regionalnych Spotkaniach z Ekologią. Wprowadzono w życie program Zielony Znak, sfinansowany ze środków Unii Europejskiej, mający na celu przybliżenie konsumentom znaczenia oznakowań występujących na opakowaniach produktu. Program składał się z dwóch etapów: kampanii edukacyjnej w szkołach oraz kampanii społecznej, prowadzonej poprzez prasę, Internet, billboardy. Istotną rolę w PR odgrywają wszelakiego rodzaju seminaria, warsztaty, konferencje, prezentacje czy sesje szkoleniowe. I tak w 2003 roku odbyły się m.in.: warsztaty edukacyjne dla dzieci i młodzieży „Każde miejsce opowiada swoją historię”, sesja szkoleniowa z udziałem przedstawicieli samorządowych oraz publicystów i dziennikarzy, sesja przedstawicieli samorządów wojewódzkich dotycząca zatwierdzenia tekstu Porozumienia ZPP.

Nie wolno zapomnieć o logo ZPP, dobrze rozpoznawalnym i kojarzonym przez wszystkich z ekologią i zrównoważonym rozwojem. Logo to nierozdzielnie związane z ideą Zielonych Płuc Polski jest symbolem, który mogą umieszczać na swych produktach przedsiębiorstwa nagrodzone Znakiem Promocyjnym Zielone Płuca Polski. Znakiem tym mogą być wyróżnione inicjatywy, towary lub usługi. Informuje on o geograficznym pochodzeniu towaru czy usługi (utożsamiany jest z wizerunkiem najczystszej części kraju – północno-wschodniej Polski), ich jakości, wysokich walorach, a przede wszystkim o tym, że są one zgodne z obowiązującymi normami o ochronie środowiska. Nadawany jest on na okres trzech lat. Z jego posiadania wynikają pewne korzyści, a mianowicie:

- promocja towarów i usług na obszarze regionu, kraju i rynku zagranicznym, głównie w Unii Europejskiej;
- wzrost sprzedaży produktu, głównie na terenach Polski środkowej, południowej i zachodniej;

- zwiększenie szans na korzystanie z funduszy celowych ochrony środowiska;
- reklama towarów w mediach publicznych regionu i kraju;
- zwiększenie prestiżu firmy w oczach konsumentów i opinii publicznej (*Biuletyn Informacyjny Rady Programowej ZPP 2004*).

Warunkiem otrzymania Znak jest wytwarzanie towarów i usług na terenie ZPP, z rodzimych surowców oraz wykazanie, że są one przyjazne środowisku, jak również produkowane zgodnie z zasadami ochrony środowiska naturalnego.

Dotychczas Kapituła Znak Promocyjnego ZPP nadała prawo używania Znak 58 zakładom, instytucjom i osobom. Są to np. „Polska Żywność” S.A. w Olsztynie, Kredyt Bank S.A. w Białymstoku, „Okna i Drzwi” w Sokółce, Mazowiecka Spółdzielnia Mleczarska „Ostrowia” w Ostrowii Mazowieckiej, hotel „Żubrówka” w Białowieży.

Specjalną grupę wśród beneficjentów Znak stanowią samorządy terytorialne, a w szczególności gminy i miasta, które swoją działalnością i przyjaznymi dla środowiska przedsięwzięciami wyróżniają się wśród 355 gmin wchodzących w skład obszaru ZPP.

Na liście wyróżnionych znajdują się: miasto Brodnica, miasto Ciechanów, miasto Gołdap, miasto Ełk, miasto Hawa, gmina Narewka, gmina Stoczek i gmina Korycin.

Kolejnym, wspomnianym już, elementem promocji i PR na terenie ZPP jest Nagroda Zielonego Liścia. Jest to pierwsze w Polsce prywatne wyróżnienie przyznawane osobom, które przyczyniły się do promowania, rozwoju i realizacji programu zrównoważonego rozwoju na terenie ZPP. Przyznawana jest ona corocznie jednogłośnie decyzją Kapituły. Wręczenie nagrody odbywa się w kwietniu, w czasie obchodów Dnia Ziemi.

Kolejną inicjatywą, o której warto powiedzieć kilka słów, jest organizacja Targów Zielone Płuca Polski – XXI wiek i związana z nimi nagroda Złoty Klon. Pierwsze Targi zorganizowane w maju 2000 r. w Supraślu zgromadziły ponad 60 wystawców oraz tysiące odwiedzających mieszkańców województwa i kraju. Targi przeznaczone są przede wszystkim dla wystawców reprezentujących gminy i związki gmin oraz beneficjentów Znak Promocyjnego ZPP. Wystawiane są produkty wytwarzane na terenie ZPP z zachowaniem dbałości o środowisko. Z Targami wiąże się bezpośrednio nagroda Złoty Klon dla najlepszych produktów i stoisk targowych.

W trakcie Spotkań z Naturą i Sztuką Uroczysko w Supraślu odbywają się m.in. Mistrzostwa Świata w pieczeniu babki i kiszki ziemniaczanej, festiwal kuchni regionalnych Podlasia, koncerty zespołów folkowych, wystawy fotograficzne, recital chopinowski, spektakle teatrów amatorskich, happeningi, pokazy filmów, wieczory z balladą, ogniska, różnego rodzaju sesje i warsztaty ekologiczne, sportowe festyny rodzinne, zawody wędkarskie itp. Spotkania te odbywają się co roku od 1995 r. i przyciągają mieszkańców nie tylko regionu, ale i kraju, a także turystów z zagranicy.

Biuletyn Informacyjny Rady Programowej ZPP wydawany jest w 2,5 tysiącach egzemplarzy. Praktycy PR mówią, że siła oddziaływania publikowanych ekspertyz na świadomość odbiorców jest niska. Wątki i tematy przyrodnicze z trudem ożywiają wyobraźnię i emocje czytelnika, jeśli nie są w przekazie ściśle powiązane z losami i dokonaniem ludzi. Uznanie tych zasad efektywnego komunikowania i PR wskazywałoby na potrzebę stworzenia „łżejszego” i bardziej przystępnego organu prasowego ZPP.

Zielone Płuca Polski posiadają już swoją ciekawie zredagowaną i dość bogatą witrynę internetową. Być może warto byłoby pomyśleć o stworzeniu internetowego forum dyskusyjnego na temat ZPP. Ten środek oddziaływania ma tę zaletę, że jest interaktywny, przyciąga młodzież, a jego zasięg komunikacyjny przekracza granice kraju.

Sporządzając ten wykaz środków działania PR w sprawie ZPP nie można zapomnieć o podstawowej kwestii, że najważniejsi są ludzie, którzy się zajmują sprawą ZPP. Wiele będzie bowiem zależeć od ich woli działania, wiary w to, co robią, motywacji i stopnia wiedzy o problemach ZPP. Wydaje się, że ludzie są mocną stroną całego Porozumienia. Siła motywacji do działania i zespół wartości motywujących stanowią bazę sukcesu każdej organizacji, tworząc tzw. kulturę organizacji (Siemiński 2000: 69).

Ogólnie rzecz biorąc, motywy i tematy promocyjne, które są wykorzystywane w PR Zielonych Płuc Polski mają już na starcie jeden atut, a mianowicie to, iż problemy troski o stan przyrody są obecnie chętnie prezentowane w mediach jako bardzo dobrze trafiające do ludzi.

7. Problemy zarządzania rozwojem regionu

Porozumienie ZPP spełnia istotną rolę w rozwoju regionu. Znaczenie samorządów terytorialnych wzrosło po 1999 roku. Samorządy wojewódzkie uzyskały od tego czasu pełną podmiotowość. Porozumienie ZPP jest organem, który prowadzi działalność integrującą poczynania samorządowe różnych szczebli. Organizacja ZPP skupiła się na priorytetach ochrony integralności systemu przyrodniczego dużej części kraju, północno-wschodniej Polski. Skuteczność tych działań jest zależna od powiązania przyrody z działalnością gospodarczą zarówno na terenie Polski, jak też w strefach przygranicznych innych państw. Zielone Płuca Polski mogą stać się ważnym elementem Zielonego Pierścienia Bałtyku.

Propagowanie tych celów wymaga cierpliwego, długotrwałego i wytrawnego lobbingu. Obranie takiego kierunku działań sugeruje, że musiałyby one być bardziej aktywne niż dotąd, szczególnie na polu przedsięwzięć międzynarodowych i europejskich. ZPP musiałyby efektywnie współpracować i szukać wsparcia instytucji międzynarodowych i pozarządowych i jeszcze intensywniej niż dotychczas kontaktować się z formującymi się euroregionami (euroregiony Bug, Niemen i Bałtyk) i administracją krajów sąsiadujących. Zauważa się, iż bez dobrego programu i deklaracji finansowej ze strony Polski nie ma szans na otrzymanie środków z Unii Europejskiej, dlatego tak bardzo istotne jest umoc-

nienie pozycji ZPP na szczeblu rządowym. Powinno się także prowadzić lobbing międzynarodowy, związany z poszerzeniem idei ZPP i nadaniem jej głębszego, międzynarodowego znaczenia, bliskiego idei przyrody bez granic. Podstawowym działaniem powinno być jednak oddziaływanie na władze terytorialne regionu, poczynając od władz wojewódzkich przez powiatowe, a skończywszy na gminnych. Sejmiki wojewódzkie są organami o bardzo dużych kompetencjach w zakresie planowania i zarządzania strategicznego w skali regionów. Mają one również dużą władzę w zakresie pozyskiwania i ukierunkowywania środków na prowadzenie aktywnej polityki inwestycyjnej, a także znaczne władztwo w zakresie prowadzenia polityki międzynarodowej. Rozmowy na temat porozumienia ZPP prowadzono w nowych województwach z elitami i liderami politycznymi, reprezentowanymi w nowych sejmikach. Starano się pozyskać wszystkie opcje polityczne tam obecne. Zaowocowało to intensywnymi pracami z udziałem zarządów województw oraz Narodowej Fundacji Ochrony Środowiska i Ministerstwa Środowiska, czego skutkiem jest wypracowanie nowej formuły Porozumienia ZPP oraz koncepcji utworzenia Fundacji Zielone Płuca Polski. Poza tym wypracowana w ramach Porozumienia ZPP strategia rozwoju dla tego obszaru stała się pewnego rodzaju instruktażem do tworzenia strategii poszczególnych województw. Strategię tę wykorzystano częściowo, wybierając z niej najbardziej odpowiadające poszczególnym województwom cele i zadania.

Dzięki współpracy z władzami terytorialnymi być może łatwiej będzie rozwijać ideę ZPP w kierunku Zielonych Płuc Europy poprzez realizację danej sejmikom kompetencji układania programów współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej.

Efekty wdrażania kompleksowego produktu regionalnego ZPP są trudne do oszacowania. Brak jest empirycznego potwierdzenia korzyści w postaci wyników badań ankietowych na szerszych próbach reprezentacyjnych. Jedyną informacją na temat stanu świadomości społecznej związanej z ZPP jest badanie z 2001 roku, dotyczące stopnia percepcji idei i programu ZPP przez społeczeństwo zamieszkujące region północno-wschodniej Polski, ale wyniki te mają ograniczone znaczenie. Należy zauważyć, iż bardzo dużo osób w Polsce zna Zielone Płuca Polski jako hasło (gdyż jest to rzeczywiście świetne marketingowo hasło promocyjne), natomiast większość ze znających to hasło podkłada pod nie różne treści. W większości przypadków są to treści luźno związane z tym, co propaguje Porozumienie ZPP.

Rozwój społeczny i gospodarczy obszaru funkcjonalnego Zielone Płuca Polski jest silnie zdeterminowany uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Warunki zewnętrzne wpisują ten obszar w ochronne i gospodarcze układy o wymiarze krajowym i międzynarodowym. Układy ochronne to propozycja utworzenia Zielonego Pierścienia Bałtyku oraz Zielonych Płuc Europy, a także wpisanie w porozumienie krajów nadbałtyckich realizujących program „Agenda 21 dla regionu Morza Bałtyckiego – Bałtyk 21”, będący najświeższą interpretacją zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju opracowanego w kategoriach

konkretnych programów działania. Układy gospodarcze to, oprócz integracji z Unią Europejską, współpraca transgraniczna prowadzona w ramach euroregionów Bałtyk i Niemen, zmierzająca do aktywizacji gospodarczej i społecznej, rozwoju turystyki oraz niezbędnej infrastruktury komunikacyjnej i systemów zasilania.

Uwarunkowania wewnętrzne wynikają z jakości środowiska przyrodniczego, kondycji ludności, potencjału gospodarczego tkwiącego w produkcji przemysłowej, rolnictwie i turystyce oraz dostępności komunikacyjnej i sprawności funkcjonowania systemów zasilania (Wysocka 2000: 12). Realizacja idei trwałego i zrównoważonego rozwoju obszaru funkcjonalnego Zielone Płuca Polski zależy przede wszystkim od uświadomienia i przeciwstawienia się istniejącym zagrożeniom. Za główne zagrożenie uznać należy ogólnie zły stan sfery społecznej, na który składa się niski poziom warunków życia określane mianem depresji społeczno-gospodarczej. Cechują ją: niskie dochody ludności, niezadowolający poziom wykształcenia, mała aktywność gospodarcza i niewielka zdolność do samoorganizacji i samopomocy. W konsekwencji występuje najwyższe w kraju bezrobocie, nasilenie zjawisk patologii społecznej, a bardzo dużo osób korzysta z pomocy społecznej. Skumulowanym efektem tego stanu jest najwyższy w kraju odływ ludności z naruszeniem struktur demograficznych płci i wieku. Pogłębia się inercja społeczna przy braku akceptacji zachodzących przekształceń i dalsze utrzymywanie się mentalności roszczeniowej ludności. Sferę społeczną obszaru ZPP charakteryzuje niski poziom urbanizacji i niedorozwój ośrodków miejskich. Dotyczy to przede wszystkim Olsztyna oraz ośrodków subregionalnych, które są zbyt słabe, aby kształtować więzi społeczno-kulturowe i gospodarcze całego regionu. Obszar cechuje niski poziom uprzemysłowienia, niezdolny do zaferowania miejsc pracy dla nadwyżek siły roboczej, i brak dostatecznie rozbudowanej instytucji otoczenia biznesu aktywizującej gospodarkę. W rankingu atrakcyjności inwestycyjnej Zielone Płuca Polski zajmują niską pozycję, co utrudnia szybką zmianę obecnej sytuacji.

Największą szansą rozwoju obszaru funkcjonalnego Zielone Płuca Polski jest wysoka jakość środowiska przyrodniczego, które charakteryzuje: występowanie dużych zespołów leśnych, znaczny udział powierzchni wodnych jezior i terenów podmokłych, ekstensywne użytkowanie gruntów rolnych i brak znaczących źródeł zanieczyszczenia powietrza; środowisko o tych cechach ma zdolność do samoodnowy, którą dodatkowo wzmacnia system obszarów prawnie chronionych. Potwierdzeniem takiej oceny jest wysoka atrakcyjność turystyczna środowiska przyrodniczego zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej, o czym świadczą propozycje wpisania Zielonych Płuc Polski w Zielone Płuca Europy oraz Zielony Pierścień Bałtyku.

Oceniając zagrożenia i szanse, należy wziąć pod uwagę ich skalę, charakter i horyzont czasowy. Liczne zagrożenia występujące tu w małej skali mają charakter doraźny lub odnoszą się do stosunkowo krótkiego okresu. Natomiast szanse są nieliczne, ale mają dużą skalę i znaczenie oraz trwały charakter, a także dużą odporność na zachodzące zmiany. Mają więc walory stabilizatorów rozwoju.

„Szanse i zagrożenia wyznaczają pole działań strategicznych ograniczonych z jednej strony procesami samoczynnymi zachodzącymi w środowisku przyrodniczym i osadnictwie, a z drugiej strony doraźnymi działaniami interwencyjnymi likwidującymi sytuacje konfliktowe i napięcia występujące pomiędzy poszczególnymi sferami życia” (*Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP 1999*).

Obszar Zielonych Płuc Polski w przyszłości może być jednym z atrakcyjniejszych regionów turystycznych, w którym wielkość ruchu, poziom zagospodarowania i rodzaj proponowanego produktu turystycznego odpowiadać będzie wysokim standardom europejskim. Jednocześnie może to być jeden z najważniejszych regionów produkcji żywności przy wykorzystaniu metod ekologicznych.

Obszar Zielone Płuca Polski dla dalszego swego rozwoju potrzebuje dużej ilości środków finansowych. Biorąc pod uwagę stan finansów publicznych, nie można liczyć na zbyt wiele pieniędzy z budżetu państwa, dlatego bardzo istotne są starania o fundusze ze środków Unii Europejskiej. Pomoc strukturalna, do której Polska zyskała dostęp po wejściu do Unii Europejskiej, oparta jest o Fundusze Strukturalne, które mogą być pomocne w rozwoju regionu, na podstawie planu rozwoju regionalnego, pod warunkiem, że będzie on uznany za spójny z orientacjami Komisji Unii Europejskiej.

Specyfika obszaru funkcjonalnego Zielone Płuca Polski wymaga szczególnie rozważnego odniesienia się do kwestii sterowania jego rozwojem. Kluczowe znaczenie ma np. sposób włączenia przedstawicieli głównych ośrodków decyzyjnych z obszaru ZPP w realizację strategii rozwoju. Z punktu widzenia zarządzania rozwojem istotnym problemem jest wzajemna współpraca i koordynacja działań poszczególnych jednostek terytorialnych w kluczowych dla całego obszaru przedsięwzięciach. Jest to trudne zadanie, w sytuacji gdy na obszarze ZPP – nieposiadającym podmiotowości administracyjnej – ma swoje sfery wpływów pięć województw, nie mówiąc o licznych samorządach gminnych i powiatowych.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz – kierownik Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW. E-mail: adamowicz@alpha.sggw.waw.pl.

Przypisy

¹ Problematyka Zielonych Płuc Polski, opracowanie przy wykorzystaniu pracy magisterskiej Ewy Wawrzyńczak *Marketing regionalny w dobie zrównoważonego rozwoju na przykładzie Zielonych Płuc Polski*, SGGW, Wyd. Ekonomiczno-Rolniczy, Warszawa 2005 r.

² Opracowano na podstawie strategii rozwoju poszczególnych województw: Strategia rozwoju województwa podlaskiego, Białystok 2000; Strategia rozwoju województwa mazowieckiego, Warszawa 2001; Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego, Toruń 2000; Strategia rozwoju województwa pomorskiego, Gdańsk 2000; Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego, Olsztyn 2000.

Bibliografia

- Adamowicz, M. 2004. *Rola projektów europejskich w rozwoju lokalnym i regionalnym*, Warszawa: SGGW.
Altkorn, J. (red.) 2002. *Podstawy marketingu*, Kraków: Instytut marketingu.
Biuletyn Informacyjny Rady Programowej ZPP. 2004, nr 27/1/2004.

- Borawska, B. 2002. ZPP oczami autorytetów lokalnych. Raport z badań. *Biuletyn Informacyjny Rady Programowej Porozumienia ZPP*, nr 22/1/2002.
- Dobrzańska, B. i G. Dobrzański. 1996. Jakość życia na obszarze funkcjonalnym Zielone Płuca Polski. w: *Rada Porozumienia ZPP – Ekonomiczne scenariusze wdrażania ekorozwoju na obszarze funkcjonalnym ZPP*, Zeszyt 7, Białystok.
- Domański, T. (red.) 1997. *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Frankowski, Z. 2000. Marketing w zarządzaniu gminą. w: *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Ciechanów: WSH.
- Frankowski, Z. 1997. Rozwój marketingu terytorialnego – dylematy. *Człowiek i Środowisko*, tom 21, nr 2.
- Frankowski, Z., W. Siemiński, T. Topczewska i K.Z. Zuziak. 2000 *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Ciechanów: WSH.
- Gabon – Klas, T. 2000. *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa: PWN.
- Gralak, A. 2003. Rola marketingu terytorialnego w rozwoju lokalnym i regionalnym. w: Adamowicz, M. (red.), *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno – spożywczego*, Warszawa: SGGW.
- Kotler, Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa: Gebethner & Ska.
- Markowski, T. 2002. *Marketing terytorialny*, Warszawa: PWN.
- NFOŚ. 2002. *ZPP. 10 lat po Rio*, Białystok.
- Olsztyński Urząd Marszałkowski. 2000. *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego*, Olsztyn.
- Proniewski, M. (red.) 1996. *Uwarunkowania rozwoju regionalnego obszaru funkcjonalnego ZPP*, Białystok: BPR CUP.
- Ptasiewicz, T. 2000. ZPP. Społeczne uwarunkowania rozwoju i promocji. *Region – Polityka – Promocja*, nr 3.
- Rada Programowa Porozumienia ZPP. 1999. *Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP. Zapis tezewy*, Białystok – Bydgoszcz-Toruń – Gdańsk – Olsztyn – Warszawa.
- Rada Programowa Porozumienia ZPP. 2000. *Studium diagnostyczne obszaru funkcjonalnego ZPP*, Białystok – Bydgoszcz – Olsztyn – Warszawa.
- Ramowy program rozwoju Zielonych Płuc Polski na lata 2001-2010*. 2001. Białystok.
- Sadowska – Snarska, C. 2002. *Problemy rozwoju przygranicznych regionów wschodniej Polski*, Białystok: WSE.
- Sejmik Województwa Mazowieckiego. 2001. *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego*, Warszawa.
- Siemiński, W. 2000. Rola public relations oraz lobbingu w kształtowaniu wizerunku i tworzeniu warunków rozwoju ZPP. w: *ZPP. Społeczne uwarunkowania rozwoju i promocji*, s. 69, Białystok – Ciechanów – Warszawa.
- Stafiej, L. 1992. Promocja gminy. *Studia Regionalne i Lokalne*, Uniwersytet Warszawski, nr 7 (40).
- Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP*. 1999, www.zpp.sitech.pl (05.2005.).
- Szromnik, A. 1996. Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą. *Samorząd Terytorialny*, nr 3.
- Szromnik, A. 2002. Metodologiczne problemy kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej. *Samorząd Terytorialny*, nr 7-8.
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego. 2000. *Strategia rozwoju województwa pomorskiego*, Gdańsk.
- US w Białymstoku. 1999. *ZPP w liczbach*, Białystok.
- Wolfram, K. 2004. Program ZPP a kreowanie produktu lokalnego i regionalnego. *Tereny – Ludzie – Produkty*, nr 4.
- Wawrzyńczak, E. 2005. *Marketing regionalny w dobie zrównoważonego rozwoju na przykładzie Zielonych Płuc Polski* (praca magisterska), Warszawa: SGGW.
- Wyrzykowski, K. 1997. *Marketing*, Warszawa: WSZ.
- Wysoka, E. 2000. Strategia rozwoju obszaru funkcjonalnego ZPP jako zasadniczy układ odniesienia oraz instrument planowania jego rozwoju i promocji. *Region – Polityka – Promocja*, nr 3.

Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego. 2000. *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego*, Toruń.

Zarząd Województwa Podlaskiego. 2000. *Strategia rozwoju województwa podlaskiego*, Białystok.

ZPP. 2000. Program zrównoważonego rozwoju powiatów (materiały pokonferencyjne). *Środowisko – Rozwój – Kultura*, nr 1.