

Kreowanie marki gminy

Jacek Pasieczny

Procesy globalizacji nie tylko zmieniają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, ale otwierają nowe pola konkurencji również tam, gdzie dotychczas nie obowiązywały reguły rynku. Instytucjami, które w krótkim czasie zmuszone będą opanować te reguły, są jednostki terytorialne, a w szczególności gminy. W obecnych warunkach przedmiotem konkurencji jednostek terytorialnych są potencjalni mieszkańcy, inwestorzy czy turyści. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw czynnikiem ułatwiającym konkurencję jest posiadanie marki przez gminę. Marka gminy może powstawać w wyniku zaplanowanych i konsekwentnie wdrażanych przez gminę działań jak również spontanicznych procesów „oddolnych”.

1. Wstęp

Tworzenie marki firmy, produktu lub zespołu jest jednym z najważniejszych zadań menedżerów. Jest to również jeden z najczęściej podejmowanych problemów zarówno w badaniach marketingowych, jak również w literaturze z tego zakresu (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000: 337–349; Kotler 1994: 410–424; Becker 1993: 63; Altkorn 1992: 172). W przypadku firmy marka może być jednym z jej najcenniejszych zasobów. Posiadanie uznanej marki nie tylko dodatnio wpływa na rentowność firmy, ale także zmniejsza podatność na część zagrożeń zewnętrznych, takich jak wahania koniunktury, różnice kursowe itp. Interesujące wydaje się rozważenie, czy podobne mechanizmy i zależności funkcjonują w przypadku jednostek terytorialnych, a w szczególności gmin. Celem artykułu jest ukazanie mechanizmów kreowania marki gmin oraz przedstawienie i analiza najważniejszych uwarunkowań tego procesu.

2. Marka gmin

Według P. Kotlera, być może największą sztuką marketingu jest umiejętność stworzenia, utrzymania, ochrony i ulepszenia marki. Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji (Kotler 1994: 410). Marka produktu ma wartość, gdy konsumenci kojarzą ją z większą ilością pożądaných czynników, niż ma to miejsce

w przypadku innych marek (Hoeffler, Keller 2003: 421). Kapitał marki jest tym wyższy, im wyższa jest lojalność, świadomość, postrzegana jakość, silne skojarzenia jej dotyczące i inne wartości takie jak patenty, znaki handlowe i powiązania w systemie dystrybucji (Aaker 1991: 21). Marka produktu jest symbolicznym odzwierciedleniem jego właściwości oraz funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści, które oferuje klientom (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000: 337). Analogiczną definicję należałoby przyjąć dla marki gminy. Takie podejście wydaje się słuszne tym bardziej, że przy pewnych założeniach gminę można traktować jako złożony, wielowymiarowy produkt marketingowy (Karasiewicz, Pasieczny 2005: 217). Za markę gminy można uznać **korzystne na tle innych postrzeganie danej gminy przez określonych odbiorców**. Ze względu na wewnętrzne zróżnicowanie gminy w praktyce jej marka musi być jednak pojęciem złożonym i niejednoznacznym. Wiąże się to również z wielością, różnorodnością i niejednokrotnie sprzecznymi celami oraz oczekiwaniami zainteresowanych marką gminy. Różni adresaci kierują się odmiennymi kryteriami oceny jednostki terytorialnej. Dlatego też gminy bywają „markowe” pod jednym względem i dla określonej grupy adresatów, a „niemarkowe” pod innymi względami (dla innych lub tych samych adresatów). Do najważniejszych adresatów marki gminy należą:

- mieszkańcy;
- firmy lokalne;
- instytucje lokalne;
- potencjalni mieszkańcy;
- potencjalni inwestorzy;
- klienci lokalnych przedsiębiorstw i instytucji;
- turyści.

Niejednakowe postrzeganie marki gminy w oczywisty sposób wiąże się ze zróżnicowanymi funkcjami gminy. Wielu autorów pisze w tym kontekście o wymiarach, produktach lub subproduktach gminy (Łuczak 1999, Szromnik 1997: 41). Najczęściej wymienia się następujące funkcje gmin:

- mieszkaniową;
- oświatową;
- socjalną;
- turystyczną i sportową;
- przemysłową;
- handlowo-usługową;
- naukowo-badawczą.

Każda z wymienionych funkcji jest w większym lub mniejszym stopniu spełniana przez zestaw cech (np. pełnienie funkcji turystycznej jest możliwe dzięki atrakcyjnemu ukształtowaniu terenu) i działań (np. poprzez rozwój bazy noclegowej). Optymalny zestaw cech i działań podejmowanych przez gminę w zakresie określonej funkcji przyczynia się do powstania marki gminy. Tak więc atrakcyjne ukształtowanie terenu i tworzenie warunków do rozwoju bazy turystycznej, handlowej i rozrywkowej mogą być podstawą do tworzenia turystycz-

Cechy i obszary potencjalnych działań	Adresaci (oceniający)
Dostępność terenów (wolne tereny pod zabudowę, istniejące plany przestrzennego zagospodarowania), atrakcyjne ceny nieruchomości	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, potencjalni inwestorzy
Położenie z punktu widzenia transportu (połączenia drogowe, kolejowe, morskie), bliskość dużych ośrodków, kooperantów i rynków zbytu	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, firmy lokalne, potencjalni inwestorzy, klienci lokalnych przedsiębiorstw i instytucji
Dostęp do infrastruktury technicznej (wodociągi, sieć gazowa, kanalizacja, elektryczność, oczyszczalnie ścieków)	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, firmy lokalne, potencjalni inwestorzy
Baza noclegowa	Potencjalni inwestorzy, klienci lokalnych przedsiębiorstw, turyści
Baza sportowo-rekreacyjna, handlowo-usługowa i kulturalna	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, potencjalni inwestorzy, turyści
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, turyści
Baza edukacyjna	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, firmy lokalne, potencjalni inwestorzy
Baza naukowo-badawcza	Firmy lokalne, potencjalni inwestorzy
Transport publiczny	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, firmy lokalne, potencjalni inwestorzy, turyści, klienci lokalnych firm i instytucji
Poziom bezpieczeństwa	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, firmy lokalne, potencjalni inwestorzy, turyści
Walory środowiska naturalnego	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, turyści, potencjalni inwestorzy
Dziedzictwo kulturowe (zabytki, architektura, muzea, miejsca historycznych wydarzeń itd.)	Mieszkańcy, turyści, potencjalni mieszkańcy
Imprezy handlowe, sportowe i związane z rekreacją i wypoczynkiem	Mieszkańcy, turyści, potencjalni mieszkańcy
Cechy zasobów ludzkich (liczebność, struktura wiekowa, wykształcenie i kwalifikacje)	Lokalne przedsiębiorstwa, potencjalni inwestorzy
Cechy kulturowe (czystość, uczciwość, uprzejmość, solidność itd.)	Potencjalni mieszkańcy, lokalne przedsiębiorstwa, potencjalni inwestorzy, turyści, klienci lokalnych przedsiębiorstw i instytucji
Poziom obsługi mieszkańców gminy przez administrację	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, lokalne przedsiębiorstwa
Poziom obsługi przedsiębiorstw i procedury współpracy z potencjalnymi inwestorami	Lokalne przedsiębiorstwa, potencjalni inwestorzy
Podatki	Mieszkańcy, potencjalni mieszkańcy, lokalne przedsiębiorstwa, potencjalni inwestorzy

Tab. 1. Wybrane cechy i obszary dla działań prowadzących do powstawania marki gminy.
Źródło: opracowanie własne.

nej marki gminy. Dogodne położenie, dobra infrastruktura transportowa i techniczna, rozwinięta sieć szkół, dostępność terenów oraz sprawna administracja mogą się przyczynić do ukształtowania marki gminy „przyjaznej dla inwestorów”. Duże walory przyrodnicze i dbałość o środowisko naturalne tworzą wizerunek gminy „ekologicznej”. Wybrane cechy i obszary, w których podejmuje się działania prowadzące do powstawania marki gminy z punktu widzenia różnych adresatów przedstawiono w tab. 1.

3. Adresaci marki

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw czy produktów, również dla gmin marka jest efektem określonych inwestycji oraz źródłem korzyści. Pierwsze pytanie, na jakie trzeba znaleźć odpowiedź, brzmi następująco: jaki typ marki powinna budować gmina? Postawienie go oznacza konieczność określenia, kto będzie głównym adresatem marki. Z zamieszczonej tablicy wynika, że pierwszym i najważniejszym adresatem marki gminy są jej mieszkańcy. Jednocześnie są oni najważniejszym „tworzywem”, z którego powstaje marka. Obowiązek jak najlepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców gminy jest oczywisty. Jednak jak powszechnie wiadomo, stopień i sposób zaspokajania tych potrzeb jest w praktyce bardzo różny. Konsekwencją tego jest zróżnicowany wizerunek gmin ukształtowany wśród ich mieszkańców.

Adresatów marki gminy jest jednak więcej i niektórzy z nich mogą mieć bardzo poważny wpływ na jej przyszłość. Gmina powinna zidentyfikować te podmioty oraz oszacować ich potrzeby. W praktyce oznacza to określenie przyszłego profilu gminy; może być on przemysłowy, turystyczny, handlowo-usługowy, mieszkaniowy itd. Wybór profilu determinuje przyszłe działania mające na celu ukształtowanie pozytywnego wizerunku gminy. Działania te najczęściej wymagają określonych prac i nakładów finansowych, ponadto zawsze potrzebny jest również poważny wysiłek organizacyjny.

Przykładem „markowej” gminy są Niepołomice, które w ciągu ostatnich kilkunastu lat wykreowały obraz gminy „przyjaznej dla inwestorów”. Poczyniono tam szereg kosztownych inwestycji zachęcających przedsiębiorców do lokowania swojej działalności. Całą gminę objęto planem przestrzennego zagospodarowania, zapewniono infrastrukturę techniczną (przyłącza energetyczne, wodociągowe i kanalizacyjne doprowadzono do granic wszystkich działek inwestycyjnych), oczyszczalnię ścieków, dobrą infrastrukturę komunikacyjną. Wykupiony przez gminę od PKP, nieużywany tor kolejowy został przekształcony w drogę dojazdową. Podjęto też szereg działań o charakterze organizacyjnym. Wszystkie grunty zostały zewidencjonowane, a pełne informacje o ich statusie własnościowym, możliwościach zagospodarowania, uzbrojenia itd. znajdują się w jednym miejscu. W gminie powstał 5 osobowy zespół zajmujący się kompleksową obsługą inwestorów. Obejmuje ona załatwianie wszystkich zezwoleń i całkowicie od tych spraw odciąża

inwestora. Jednocześnie dzięki surowym wymogom architektonicznym i urbanistycznym uniknięto w zabudowie mieszkaniowej typowego dla polskich miast chaosu. Podnosi to walory estetyczne miasta, czyniąc go atrakcyjnym nie tylko dla inwestorów, ale i dla potencjalnych nowych mieszkańców (dostrzegalne jest już przenoszenie się mieszkańców z Krakowa do Niepołomic). Obecnie w gminie zainwestowało 25 przedsiębiorstw a w trakcie realizacji jest ogromna inwestycja firmy MAN.

W ostatnich latach można zaobserwować liczne przykłady kreatywności i energii w wielu gminach. Niektóre władze gminne efektywnie przekształcają dotychczasowe słabości w szanse rozwojowe. Do takich inicjatyw należy promowanie zalet nieskażonego środowiska naturalnego i walorów krajo-
brazowych miejscowości Polski północno-wschodniej. Liczne gminy położone na wschodnim Mazowszu, Mazurach i Podlasiu coraz częściej zyskują opinię czystych i „ekologicznych”. Może być to dla nich bardzo korzystne ze względu na wielu potencjalnych adresatów „ekologicznej” marki gmin. Za takich adresatów najczęściej uznaje się turystów i agroturystów. Istnieje coraz większe zainteresowanie spędzaniem wolnego czasu na łonie natury, w czystym, nieskażonym środowisku naturalnym. Gminy „ekologiczne” mogą być atrakcyjną alternatywą dla tradycyjnych, najczęściej drogich i zatłoczonych miejscowości wypoczynkowych. Innym adresatem „ekologicznej” marki mogą być przedsiębiorstwa, które ze względu na specyfikę procesu produkcyjnego zmuszone są do lokowania działalności w ośrodkach charakteryzujących się odpowiednimi walorami środowiska naturalnego. Należą do nich firmy wytwarzające niektóre podzespoły elektroniczne, optyczne czy farmaceutyki. Przykładem gminy, która przyciągnęła takiego inwestora jest Garwolin. Jednym z głównych atutów dla firmy Avon, która ulokowała tam wielkie zakłady produkcyjne, były duże podziemne zasoby czystej wody. Za adresata „ekologicznego” wizerunku gminy można uznać również Unię Europejską, która oferuje takim jednostkom wsparcie zarówno w zakresie utrwalania dotychczasowego charakteru (przede wszystkim chodzi tu o ekologiczne rolnictwo, zalesianie, tworzenie i udoskonalanie infrastruktury z zakresu ochrony środowiska), jak i w rozwoju turystyki.

Występowanie licznych, stosunkowo bogatych, ale pozbawionych wyraźnego wizerunku gmin świadczy o tym, że pomysły na markę oraz działania organizacyjne mogą być istotniejsze od poziomu zamożności i zasobów finansowych. Oznacza to również, że wiele gmin ma poważne problemy z określeniem najważniejszych adresatów swojego wizerunku.

4. Korzyści z marki

Posiadanie marki pozwala przedsiębiorstwu sprzedawać produkt lub usługę po cenie wyższej od średniej ceny w branży. Analogiczne korzyści z marki osiągają gminy. Marka pozwala gminie osiągać większe korzyści z określonej funkcji w porównaniu do gmin bez wyrobionego wizerunku.

Tak więc posiadanie marki gminy turystycznej umożliwia osiąganie ponadprzeciętnych dochodów z turystyki, wizerunek gminy „mieszkaniowej” (np. rozwinięte gminy leżące w pobliżu wielkich miast) przyciąga nowych mieszkańców i stymuluje rozwój budownictwa, gminy „przyjazne dla inwestorów” cieszą się większym zainteresowaniem firm i przedsiębiorców poszukujących lokalizacji dla prowadzenia działalności gospodarczej itd. Przykładowo, do wspomnianych wyżej Niepołomic wciąż napływają nowi inwestorzy, mimo że gmina ta nie stosuje żadnych ulg podatkowych.

Zwiększone korzyści z określonych funkcji mają wymiar ilościowy i jakościowy. W zdecydowanej większości przypadków rosną dochody gmin z określonych funkcji, co umożliwia im lepszą realizację ustawowych zadań. Efektem jest też wzrost poziomu życia mieszkańców wyrażający się spadkiem bezrobocia, zwiększeniem dochodów, poprawą komunikacji, lepszym stanem środowiska, rozwojem szkolnictwa, edukacji itd.

W procesie kształtowania i utrwalania marki gminy wyraźnie widoczne są mechanizmy sprzężeń zwrotnych. Gminy turystyczne przyciągają wypoczywających, przyczynia się to do rozwoju infrastruktury turystycznej, co ugruntowuje pozycję gminy, przyciąga kolejnych turystów itd. Podobne mechanizmy funkcjonują w gminach „przyjaznych dla inwestorów”, mieszkaniowych i innych. Stymuluje to dalszą specjalizację gmin i utrwalą marki określonego typu. Dzięki uruchomieniu mechanizmów sprzężeń zwrotnych gminy nie muszą ponosić niektórych nakładów niezbędnych na początku procesu tworzenia marki (uznane gminy turystyczne ponoszą mniejsze nakłady na promocję, gminy przyjazne dla inwestorów dysponują efektywnymi metodami dotarcia do przedsiębiorców itd.). Jednocześnie wzrastają „koszty wyjścia”. Oznacza to, że zmiana wizerunku gminy będzie w przyszłości bardzo trudna lub wręcz niemożliwa. Wydaje się więc, że najtrudniejszym zadaniem jest wybór odpowiedniego profilu gminy, uruchomienie i nadanie dynamiki procesowi tworzenia marki, a także stworzenie mechanizmów jej utrwalania.

Analizując zależności między poziomem zamożności gmin a ich marką, można dojść do następujących wniosków:

1. Wysoki poziom zamożności gminy nie jest warunkiem powodzenia procesu tworzenia jej marki. Jak wcześniej wspomniano, niektóre gminy mimo stosunkowo niskich dochodów i słabej infrastruktury, umiejętnie wykorzystują atuty środowiska naturalnego. Inne korzystają z dogodnego położenia lub niskich cen nieruchomości (np. niektóre gminy na Mazowszu i Podlasiu rozwijają się dzięki sprzedaży działek rekreacyjnych).
2. Gminom zamożnym łatwiej jest wykreować markę, choć jedynie niektóre z nich ją tworzą. Zdecydowana większość gmin nie ma wyrazistego wizerunku. Dotyczy to również gmin zamożnych i dobrze rozwiniętych. Ich atutem jest zazwyczaj lepsza infrastruktura i większe możliwości finansowe. Bardzo często brak jest jednak możliwości rozwoju tej funkcji,

- w oparciu o którą mogłaby zostać stworzona marka. Równie często nie ma pomysłu na markę, a miejscowe elity nie są zainteresowane działaniami na rzecz wzmocnienia wizerunku gminy.
3. Wzrost zamożności nie musi prowadzić (i zazwyczaj nie prowadzi) do wykreowania marki gminy, ale posiadanie marki zazwyczaj prowadzi do wzrostu jej zamożności. Dotyczy to nie tylko gmin „przyjaznych dla inwestorów” czy gmin „turystycznych”. Również ubogie początkowo gminy „ekologiczne” dzięki specjalizacji uruchamiają procesy, które prowadzą do wzrostu dochodów, poziomu życia, rozwoju infrastruktury itd.
 4. Marka gminy jest swoistym katalizatorem jej rozwoju. W określonych przypadkach szybki rozwój może doprowadzić do utraty tych zasobów, które były kluczowe w procesie kreowania marki. Przykładowo intensywny proces przyciągania inwestorów może doprowadzić do szybkiego wyczerpania się dostępnych terenów przeznaczonych na inwestycje, co spowoduje utratę marki gminy przyjaznej dla inwestorów.

5. Spontaniczne i zaplanowane tworzenie marki

Analiza źródeł wizerunku gmin pozwala dostrzec dwie dominujące drogi jego kształtowania. Pierwsza z nich polega na świadomej analizie uwarunkowań, wyborze strategii kształtowania marki i konsekwentnym jej wdrażaniu. Najważniejsza jest tutaj czytelna i atrakcyjna wizja przyszłości gminy. Powinna być ona budowana w oparciu o wyróżniające zasoby i mocne punkty gminy. Kluczowymi podmiotami są w tym przypadku władze gminy, przy czym najczęściej jest to jeden charyzmatyczny lider kierujący gminą przez kilka kadencji. Dzięki takim liderom swoją markę zyskały m.in. Mszczonów, Niepołomice, Lesznowola i inne cieszące się uznaniem gminy. Bardzo ważne jest pozyskanie wsparcia mieszkańców i innych lokalnych podmiotów (przedsiębiorstw, stowarzyszeń) dla koncepcji rozwoju gminy.

O roli władz gminy i ich pomysłu na markę świadczą przykłady sąsiadujących ze sobą podwarszawskich gmin Piaseczno i Lesznowola. O ile Piaseczno od kilku lat zyskuje markę gminy „mieszkaniowej” (intensywne budownictwo mieszkaniowe i imigracja m.in. z Warszawy), to sąsiednia Lesznowola z powodzeniem kreuje markę „gminy przyjaznej dla inwestorów”. Obie gminy czerpią znaczne korzyści z posiadania marki wyrażające się wysokimi dochodami własnymi, wysokim poziomem usług publicznych, rozwojem infrastruktury itd.

Druga, łatwa do zaobserwowania w Polsce droga kształtowania wizerunku polega na spontanicznym, często chaotycznym, „oddolnym” rozwoju określonej funkcji w oparciu o posiadane zasoby wewnętrzne gminy lub dzięki innym sprzyjającym okolicznościom. Do tej grupy należy wiele gmin leżących w regionach atrakcyjnych turystycznie np. w górach lub nad morzem. W wielu takich miejscowościach nastąpił w ostatnich latach szybki wzrost miejsc noclegowych, rozwój gastronomii i innych usług turystycznych. Proces ten odby-

wał się (i odbywa) spontanicznie i dość chaotycznie. Zazwyczaj gminy takie charakteryzuje brak ładu architektonicznego i urbanistycznego. Brakuje jednorodnych standardów zabudowy, a także takich usług towarzyszących jak np. miejsca postojowe, placówki służby zdrowia, wywóz nieczystości itd. W taki sposób rozwijały się np. Dębki czy Jastrzębia Góra na Wybrzeżu czy niektóre miejscowości na Podhalu. Chaotycznie i „oddolnie” rozwijają się także liczne miejscowości zlokalizowane w sąsiedztwie wielkich miast. W tym przypadku cennym zasobem, w oparciu o który rozwija się określona funkcja, mogą być np. dogodne połączenia komunikacyjne z dużym ośrodkiem miejskim. Przykładowo impulsem do rozwoju wielu miejscowości było w XIX wieku wybudowanie kolei Warszawsko-Wiedeńskiej. Zainicjowane w ten sposób procesy rozwoju mogą doprowadzić do powstania marki drogą „oddolną”. Tak powstała marka spełnia swoje funkcje podobnie jak marka stworzona w wyniku „odgórnego”, racjonalnego procesu budowy i utrwalania wizerunku. Cennym zasobem nie musi być atrakcyjne położenie czy węzeł komunikacyjny. Może nim być wydarzenie historyczne (np. bitwa pod Grunwaldem) lub lokalizacja znanej firmy lub słynnego klubu sportowego. Przykładowo dla wielu kibiców na całym świecie Manchester czy nawet Barcelona są znane przede wszystkim jako siedziby wielkich klubów piłkarskich.

W praktyce te dwie skrajne drogi kształtowania marki łączą się i wzajemnie umacniają. Chaotyczne procesy kształtowania marki można zrationalizować poprzez skoordynowane działania władz gminy, a także znaczących organizacji społecznych. Analogicznie gminy mogą utracić kontrolę nad racjonalnie dotychczas przebiegającym procesem, np. w wyniku odejścia aktywnego i charyzmatycznego lidera. Wydaje się, że przykładem takiego ośrodka jest Zakopane, którego władze nie są w stanie kontrolować spontanicznych procesów rozwoju miasta. W efekcie marka „stolicy sportów zimowych” przekształca się w markę wielkiego ośrodka „rozrywkowo-wypoczynkowego”.

Obok działań mających na celu udoskonalanie sposobu realizacji określonej funkcji przez gminę, wykreowanie jej marki wymaga również zastosowania klasycznych działań promocyjnych. Gminy mogą stosować szeroki wachlarz instrumentów promocyjnych. Wybór odpowiedniej strategii promocyjnej musi być uzależniony przede wszystkim od przewidywanych adresatów marki gminy. Często stosuje się takie instrumenty jak: foldery reklamowe, reklama w Internecie, reklama prasowa, organizacja imprez, uczestnictwo w wystawach, targach i konferencjach, sponsorowanie programów telewizyjnych i inne. Ograniczone możliwości finansowe i jednocześnie duże potrzeby inwestycyjne są w polskich warunkach czynnikiem ograniczającym promocję gmin. Jednym z rozwiązań tego problemu może być tworzenie organizacji zrzeszających samorządy różnego szczebla mające zbieżne interesy. Przykładem może być wspólna promocja agroturystyki w gminach leżących nad Bugiem przez Stowarzyszenie Powiatów i Gmin Nadbużańskich z siedzibą w Łosicach. Doskonałym sposobem promocji może

być szerokie informowanie o dotychczasowych osiągnięciach, np. gminie „przyjaznej dla inwestorów” udało się przyciągnąć dużą firmę zewnętrzną, w gminie „turystycznej” uruchomiono aquapark itd.

Większość polskich gmin, ze względu na brak odpowiednich cech, nie dysponuje możliwością wykreowania wizerunku „turystycznego”, „wypoczynkowego” czy „ekologicznego”. Wydaje się, że położenie, posiadane zasoby i istniejące potrzeby predestynują część z nich do podjęcia działań mających na celu stworzenie marki „przyjaznej dla inwestorów”.

6. Tworzenie marki gminy „przyjaznej dla inwestorów”

Jedną z najefektywniejszych dróg przyspieszenia rozwoju gminy jest działanie na rzecz intensyfikacji procesów gospodarczych na jej terenie. Chodzi tu przede wszystkim o rozwój przedsiębiorstw działających w gminie, przyciąganie inwestorów z zewnątrz oraz rozwój przedsiębiorczości jej mieszkańców. Z tego powodu część z nich podejmuje działania mające na celu ukształtowanie wizerunku „gminy przyjaznej dla inwestorów”.

Pierwszym etapem tworzenia takiej marki jest analiza istniejących zasobów i poziomu organizacyjnego gminy. W określonych przypadkach wyniki analizy zasobów mogą spowodować konieczność rezygnacji gminy z dotychczasowych zamiarów i zmianę strategii rozwoju (np. duże rozdrobnienie działek i skomplikowana struktura własnościowa mogą uniemożliwiać duże inwestycje produkcyjne). Obszary, jakie powinny zostać poddane w analizie zasobów, przedstawiono wcześniej w tab. 1. Równie ważna jest analiza poziomu organizacyjnego gminy. Chodzi tu przede wszystkim o tempo obsługi i miejsce świadczenia usług, umiejętność dotarcia urzędów do mieszkańców i przedsiębiorców, sprawność w realizacji podstawowych zadań (odśnieżanie, walka z klęskami żywiołowymi, pomoc społeczna itd.), dobra organizacja i dogodne dla interesantów warunki obsługi oraz godziny pracy urzędów. Biorąc pod uwagę istnienie stosunkowo dużej liczby gmin posiadających cenne i sprzyjające inwestycjom zasoby (atrakcyjne tereny z dostępem do mediów, dogodną sieć komunikacyjną, dostęp do zaopatrzenia i rynków zbytu, transport publiczny i inne udogodnienia), czynnikiem kluczowym z punktu widzenia konkurencyjności staje się jakość współpracy między inwestorem a gminą. Tak więc wysoki poziom organizacyjny gminy może być podstawowym warunkiem kształtowania wizerunku „gminy przyjaznej dla inwestorów”.

Analiza istniejących zasobów i stanu organizacyjnego gminy pozwala dokonać wyboru specjalizacji gminy i stworzyć wizję jej rozwoju. Diagnoza zasobów może doprowadzić do wniosku, że najlepszą drogą rozwoju gminy jest rozwijanie małej i średniej przedsiębiorczości na jej terenie. Konsekwencją tego wyboru będzie koncentracja na działaniach stymulujących powstawanie i rozwój podmiotów gospodarczych tworzonych w przeważającej mierze przez

mieszkańców gminy. W efekcie stworzone zostaną warunki do tzw. rozwoju endogenicznego, co przyczyni się do stworzenia wizerunku „gminy przyjaznej dla przedsiębiorców”. Przykładem gminy, która podjęła intensywne działania w tym kierunku, jest Żelów, gdzie stworzono szereg instytucji (między innymi Fundację Rozwoju Gminy Żelów, Żelowski Inkubator Przedsiębiorczości, Żelowski Fundusz Przedsiębiorczości) wspierających rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych. Kapitał na działalność tych instytucji pozyskano m.in. z środków PHARE, Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej oraz Banku Światowego (Dubieński 1997: 75).

Inny wybór może polegać na tworzeniu preferencji dla dużych, zewnętrznych inwestorów. W tym przypadku tworzy się dogodne warunki funkcjonowania i udostępnia zasoby podmiotom spoza gminy, licząc na uruchomienie mechanizmów tzw. wzrostu egzogenicznego. Jeżeli te plany zakończą się powodzeniem, gmina ma szansę stworzyć wizerunek „przyjaznej dla zewnętrznych inwestorów”.

Stosowane instrumenty i działania podejmowane w celu stworzenia wizerunku gminy „przyjaznej dla przedsiębiorców” i „gminy przyjaznej dla zewnętrznych inwestorów” najczęściej uzupełniają się. Oznacza to, że część rozwiązań stosowanych przez gminę w celu wspomagania przedsiębiorczości może być również ważna i atrakcyjna dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych. Również pozyskanie dużych zewnętrznych inwestycji nie rzadko skutkuje rozwojem lokalnej przedsiębiorczości. Niekiedy jednak działania gminy są kierowane do ograniczonej grupy adresatów. Prowadzi to do ukształtowania marki gminy silnie wyspecjalizowanej.

Działania i instrumenty stosowane w celu ukształtowania marki „gminy przyjaznej dla inwestorów” można więc podzielić na trzy grupy:

1. Działania i instrumenty mające na celu pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych (rozwój egzogeniczny).
2. Instrumenty i działania mające na celu pomoc w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości (rozwój endogeniczny).
3. Instrumenty i działania mające jednoczesny wpływ na pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych oraz rozwój lokalnej przedsiębiorczości (rozwój egzogeniczny i endogeniczny).

Do najważniejszych cech gminy atrakcyjnych z punktu widzenia inwestorów zewnętrznych oraz działań i instrumentów mających na celu ich pozyskanie należą:

1. Dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr i niskie ceny pracy w regionie. Jest to jeden z kluczowych czynników branych pod uwagę przez inwestorów. Jego znaczenie będzie rosło ze względu na zmiany zachodzące w gospodarce, a także tendencje demograficzne. Brak kadr jest obecnie jednym z większych problemów Czech i Słowacji, a więc krajów wiodących w pozyskiwaniu zewnętrznych inwestycji zagranicznych. Podobne problemy odczuwa coraz więcej polskich gmin i przedsiębiorstw.

2. **Możliwość pozyskania terenów pod inwestycje.** Problem ten ma w Polsce szczególne znaczenie. W wielu regionach kraju atrakcyjne dla inwestorów tereny są podzielone na niewielkie gospodarstwa rolne, a możliwości ich wykupu i scalenia są z różnych względów ograniczone. Długi czas pozyskiwania nieruchomości i pojawiające się komplikacje (np. silne przywiązanie do ziemi właścicieli, konieczność zapewnienia dojazdu do prywatnych posesji przez interesującą inwestora działkę, protesty i żądania sąsiadów itd.) zniechęcają wielu inwestorów. W niektórych regionach i gminach (np. w Warszawie) dodatkowym problemem jest niejasny stan prawny wielu nieruchomości. Dlatego możliwość szybkiego pozyskania atrakcyjnych terenów pod inwestycje jest szczególnie ważna dla zewnętrznych inwestorów. Istotne jest też objęcie danego terenu planem przestrzennego zagospodarowania, gdyż ułatwia to i przyspiesza późniejszy proces inwestycyjny.
 3. **Udogodnienia podatkowe.** Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wyraźnie ograniczyło możliwość stosowania tego instrumentu. Jego znaczenie będzie również maleć wraz z wygasaniem działalności Specjalnych Stref Ekonomicznych, które obecnie oferują największe udogodnienia podatkowe. Niemniej inwestorzy analizujący kilka podobnych lokalizacji swojej działalności zazwyczaj preferują takie, które oferują wymierne korzyści finansowe.
 4. **Możliwość korzystania z lokalnych usług dla biznesu.** Przede wszystkim chodzi o lokalne firmy zaopatrzeniowe i świadczące ważne usługi uzupełniające (np. sprzątanie, wywóz i utylizacja nieczystości, ochrona itd.). Inwestorzy są na ogół mniej zainteresowani istnieniem lokalnych instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, gdyż w tym sektorze lokalizacja usługodawcy nie ma większego znaczenia.
 5. **Świadczenia i dopłaty.** O największych inwestorów, tworzących miejsca pracy i zapewniających transfer nowoczesnej technologii konkurują gminy, regiony czy nawet państwa. Tacy inwestorzy niejednokrotnie oczekują nie tylko dogodnej lokalizacji i ulg podatkowych, ale i dodatkowych świadczeń ze strony władz lokalnych lub nawet dopłaty do inwestycji. Najbardziej kosztowne świadczenia na rzecz inwestorów pokrywane są zazwyczaj przez administrację centralną. Władze gminy mogą zobowiązać się do zapewnienia infrastruktury transportowej i technicznej, uruchomienia szkoły o odpowiednim profilu zawodowym lub sfinansowania szkoleń, zapewnienia dowozu pracowników itd.
- Wśród instrumentów i działań mających na celu pomoc w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości wymienić można:
1. **Inkubatory przedsiębiorczości.** Celem inkubatorów przedsiębiorczości jest nie tylko walka z bezrobociem, ale i tworzenie warunków do powstawania nowych i rozwoju już istniejących małych, prywatnych przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych (Dawicki 1997: 50). Do takich warunków należy m.in.: udostępnianie pomieszczeń i infra-

struktury technicznej, świadczenie usług administracyjno-biurowych, poszukiwanie rynków zbytu i promowanie firm na rynkach zewnętrznych, organizacja i prowadzenie szkoleń, doradztwo prawne, techniczne, finansowe i organizacyjne, pomoc w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania działalności i inne.

2. Inkubatory przedsięwzięć innowacyjnych. Podobnie jak w przypadku inkubatorów przedsiębiorczości, celem jest stworzenie warunków do powstania i rozwoju małych firm produkcyjnych i usługowych. W odróżnieniu od klasycznego inkubatora przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa te mają reprezentować odpowiedni poziom techniczny oraz potencjał innowacyjny. Najczęściej inkubatory takie wykorzystywać mają potencjał lokalnych ośrodków badawczo-rozwojowych (np. wyższych uczelni lub OBR dużych firm przemysłowych) i zlokalizowane są w pobliżu lub na terenach tych ośrodków. Za przykład może służyć Inkubator Przedsięwzięć Innowacyjnych w Płocku, który stworzony został w oparciu o Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Rafineryjnego w Płocku i w założeniu miał wykorzystywać opracowania powstałe w lokalnym Ośrodku Naukowo-Dydaktycznym Politechniki Warszawskiej i w samej Politechnice Warszawskiej (Mania 1997: 55).
3. Ośrodki wspierania przedsiębiorczości. Najczęściej celem ośrodków wspierania przedsiębiorczości jest prowadzenie kursów i szkoleń adresowanych do potencjalnych przedsiębiorców, podnoszących ich kwalifikacje zawodowe i/lub przyuczających do zawodu. Ponadto prowadzone są w nich konsultacje indywidualne i zbiorowe dla przedsiębiorców i potencjalnych przedsiębiorców. W zależności od potrzeb (ale również możliwości) ośrodki wspierania przedsiębiorczości mogą służyć pomocą w opracowywaniu biznesplanów lub nawet w poszukiwaniu rynków zbytu dla lokalnych przedsiębiorców. Przykładowo w dawnej gminie Białoleka funkcjonowało Gminne Centrum Aktywizacji Przedsiębiorczości, które realizowało następujące cele (Gadzińska, Przybylski, Staszewska 2002: 99):
 - badanie potrzeb i możliwości produkcji oraz zbytu lokalnych przedsiębiorstw,
 - kreowanie sieci liderów przedsiębiorczości, którzy wspierali nowopowstające firmy, wyznaczali im kierunki rozwoju, wyszukiwali nisze, w których przedsiębiorstwa te mogły odnaleźć swoje miejsce,
 - wyszukiwanie miejsc pracy na lokalnym rynku oraz kształcenie bezrobotnych dla potrzeb miejscowych przedsiębiorstw.
4. Fundusze rozwoju przedsiębiorczości. Ich celem jest udzielanie pożyczek podmiotom rozpoczynającym lub rozwijającym działalność gospodarczą na danym terenie. Poprzez działalność kredytową fundusze rozwoju przedsiębiorczości przyczyniają się do wzrostu ilości małych firm, wzrostu zdolności wytwórczych i poprawy efektywności działania firm istniejących oraz przyrostu miejsc pracy.

5. Fundusze poręczeń kredytowych. Podobnie jak w przypadku funduszy rozwoju przedsiębiorczości, głównym celem takich instytucji jest dostarczanie kapitału przedsiębiorcom i firmom lokalnym. W tym przypadku chodzi jednak o ułatwienie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania poprzez udzielanie poręczeń kredytowych.
6. Agencje rozwoju regionalnego. Cele i zakres działalności agencji rozwoju regionalnego mogą być zróżnicowane. Zależy to od potrzeb lokalnych społeczności, ale również formy prawnej i kapitału agencji. Przykładowo działająca w Ostrołęce Agencja Rozwoju Mazowska Północno-Wschodniego przyjęła formę stowarzyszenia i jej celem jest wspieranie kobiet z regionu kurpiowskiego. Oferuje ona doradztwo w zakresie poszukiwania pracy, szkolenia, działa na rzecz poprawy czystości i estetyki otoczenia. Natomiast ostrołęcka Agencja Rozwoju Regionalnego jest spółką akcyjną i ma charakter komercyjny. Mimo niewielkiego kapitału akcyjnego uczestniczy kapitałowo w przedsięwzięciach gospodarczych, a także prowadzi działalność doradczą i szkoleniową (Siepiola 2002: 85).

Do instrumentów i działań mających jednoczesny wpływ na pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych oraz rozwój lokalnej przedsiębiorczości należą m.in.:

1. Eliminowanie barier biurokratycznych. Bariery biurokratyczne są równie dotkliwe dla inwestorów zewnętrznych jak i lokalnych przedsiębiorców. Skomplikowana i wieloetapowa procedura rejestracji, konieczność uzyskiwania kilkudziesięciu niekiedy pozwoleń od instytucji rozproszonych terytorialnie jest kosztowne, kłopotliwe i dla wielu podmiotów zniechęcające. Wiele z tych barier tworzonych jest na poziomie lokalnym i można je wyeliminować dzięki odpowiednim działaniom organizacyjnym. Zasada jednego okienka czy opisane wyżej zespoły do spraw „pilotowania” inwestorów mogą służyć za przykład takich rozwiązań.
2. Rozwój wiedzy. Badania wskazują, że istnieje związek między poziomem wiedzy (zwłaszcza odsetkiem osób z wyższym wykształceniem) a poziomem rozwoju gospodarczego gminy (Hryniewicz 1996: 109). Wprawdzie w ostatnich latach w Polsce odsetek osób z wyższym wykształceniem znacznie wzrósł, jednak wciąż problemem pozostaje niski poziom wykształcenia mieszkańców gmin wiejskich oraz niedostosowanie szkolnictwa wszystkich szczebli do potrzeb rynku pracy. Jest to jedna z poważniejszych barier rozwoju wielu obszarów. Duże gminy miejskie mogą podejmować działania mające na celu tworzenie i rozbudowę placówek szkolnictwa wyższego. W wielu mniejszych gminach istnieją opisane wyżej instytucje wspierające rozwój lokalny. Ich zadaniem jest między innymi poprawa kwalifikacji mieszkańców poprzez organizowanie kursów, szkoleń i konsultacji. Gminy powinny również stymulować współpracę między zlokalizowanymi na jej terenie podmiotami gospodarczymi a placówkami szkolnymi.

3. Poprawa infrastruktury. Działania gminy w zakresie zaopatrzenia w wodę, energię elektryczną i ciepłą, usuwania i oczyszczania odpadów mają podstawowe znaczenie dla inwestorów zewnętrznych i lokalnych przedsiębiorców. Gminy, które rozwiązały podstawowe problemy infrastrukturalne, wciąż są w mniejszości. Jako instrumenty pobudzania infrastruktury można traktować (Adamiak 2002: 90):
- korzystny dla przedsiębiorcy wybór lokalizacji (przebiegu) urządzeń infrastrukturalnych;
 - współfinansowanie inwestycji infrastrukturalnych przez gminę i przedsiębiorcę;
 - samodzielną realizację inwestycji infrastrukturalnych przez gminę;
 - pozafinansowe wspieranie realizowanej przez przedsiębiorcę inwestycji infrastrukturalnej;
 - nakłanianie producentów i usługodawców do realizacji inwestycji infrastrukturalnej.

7. Uwarunkowania tworzenia marki

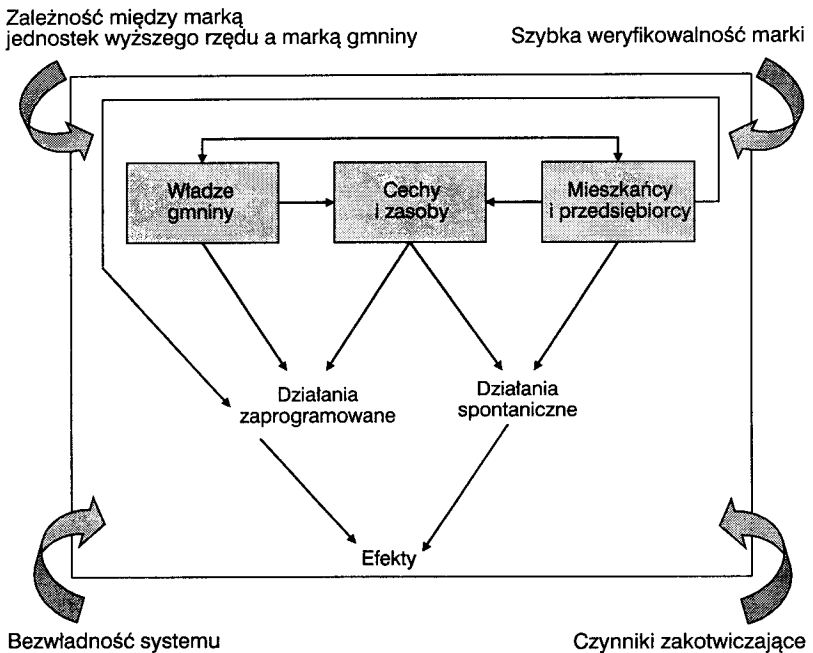
W racjonalnym procesie tworzenia marki należy uwzględnić następujące uwarunkowania:

1. Zależność między marką jednostek wyższego rzędu a marką gminy. W przypadku istnienia silnej marki jednostek wyższego rzędu (np. regionów), gmina może mieć trudności w wykreowaniu swojej, całkowicie odmiennej marki. Oznacza to, że np. atrakcyjnie położona gmina na Górnym Śląsku mimo podejmowanych wysiłków może mieć trudności z wykreowaniem wizerunku gminy turystycznej z powodu przemysłowego wizerunku regionu. Analogicznie, gmina położona na Pojezierzu Mazurskim może (mimo dużych zachęt) mieć znacznie większe trudności z pozyskaniem inwestycji przemysłowych niż gmina z Górnego Śląska lub Centralnego Okręgu Przemysłowego.
2. Szybka weryfikowalność marki. W przypadku wielu produktów i usług weryfikacja ich jakości następuje ex-post, a więc po dokonaniu zakupu. Często wzrost zainteresowania takimi produktami lub usługami można osiągać wyłącznie dzięki intensywnej działalności promocyjnej. W przypadku gmin weryfikacja marki odbywa się najczęściej ex-ante. Potencjalny inwestor nie podejmie decyzji o inwestycji przed dokładną analizą warunków oferowanych przez gminę; potencjalny mieszkaniec nie sprowadzi się do gminy, która nie oferuje atrakcyjnych nieruchomości lub nie ma dobrych połączeń komunikacyjnych, turysta nie będzie zainteresowany miejscowością pozbawioną odpowiedniej bazy turystycznej itd. Jakość oferowanej funkcji oceniana jest w tym przypadku przed jej zakupem. Oznacza to, że uruchomienie promocji gminy „na wyrost”, wyprzedzającej realne działania doskonalące promowaną funkcję, nie ma sensu. Powinien to być jeden z końcowych etapów tworzenia marki gminy.

3. Bezwładność systemu. Cecha ta wyraża się trudnością zainicjowania procesu tworzenia marki. Jak wcześniej wskazano, wymaga to dobrego przygotowania i poniesienia wielu nakładów finansowych oraz organizacyjnych. Potrzebne jest tu zaangażowanie władz i aktywność mieszkańców gminy. Przełamanie oporów społecznych, pokonanie bierności, a także nabycie odpowiednich umiejętności (np. w zakresie pozyskiwania funduszy czy prowadzenia przetargów) jest czasochłonne, a popełniane błędy mogą być zniechęcające. Należy więc brać pod uwagę to, że z powodu bezwładności systemu pierwsze przedsięwzięcia podejmowane w celu kreowania marki gminy mogą być nieudane.
4. Czynniki zakotwiczące. Istnieje grupa czynników, które utrudniają zmianę marki i „przywiązują” gminę do określonej funkcji. Część z nich została scharakteryzowana już wcześniej. Należą do nich m.in. posiadane zasoby, położenie czy marka jednostki wyższego rzędu. Bardzo silną „kotwicą” jest dotychczasowa funkcja i marka gminy. Z punktu widzenia gminy zjawisko to może być korzystne (np. Warszawa ma markę ośrodka dynamicznego i szybko rozwijającego się, mimo że władze miasta od kilku lat niewiele robią, aby wizerunek ten miał oparcie w faktach) lub niekorzystne (np. Katowice mimo trwającego od kilku lat boomu inwestycyjnego i bardzo sprawnego zarządzania mają opinię miasta zniszczonego przez ciężki przemysł, zaniedbanego itd.). Silny wpływ na utrwalenie marki mogą mieć nagłośnione fakty lub wydarzenia z przeszłości. Wadowice czerpią korzyści z marki miejsca urodzin Karola Wojtyły, zaś dwa stosunkowo zamożne i bezpieczne podwarszawskie miasta Wołomin i Pruszków kojarzą się przede wszystkim z pochodzącymi z tych okolic organizacjami przestępczymi. Ponadto nazwa i symbole miast mają często uwarunkowania historyczne i tylko w ograniczonym stopniu podlegają zmianom. Ewentualne pokonanie występujących negatywnych stereotypów jest możliwe, ale wymaga środków i – przede wszystkim – czasu.

Podstawowe, rozpatrywane w artykule uwarunkowania procesu tworzenia marki gminy przedstawia rys. 1.

Kreowanie marki gminy jest procesem trudnym, skomplikowanym i czasochłonnym. Budujące wizerunek gminy dysponują różnymi zasobami i mają różne warunki startu. Mimo to coraz więcej gmin stara się w rozmaity sposób kreować swój korzystny wizerunek. Najlepsze z nich stają obecnie wobec nowego wyzwania – wykreowania pożądanej marki poza granicami kraju.



Rys. 1. Uwarunkowania procesu tworzenia marki. Źródło: opracowanie własne.

Informacje o autorze

Dr Jacek Pasieczny – Wydział Zarządzania UW. E-mail: japas@lech.kso.pl.

Bibliografia

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Adamiak, K. 2002. Narzędzia oddziaływania na lokalną przedsiębiorczość w gminie Słupsk. w: Pasieczny, L. (red.) *Lokalne inicjatywy ograniczenia bezrobocia – z doświadczeń Województwa Mazowieckiego*, Warszawa: WUP w Warszawie, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.
- Altkorn, J. (red.) 1992. *Podstawy marketingu*, Kraków: Instytut Marketingu.
- Becker, J. 1993. *Marketing-Kozeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Management*, Monachium: Verlag Franz Vahlen.
- Dawicki, J. 1997. Cele i funkcje inkubatorów przedsiębiorczości (z doświadczeń Żelowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości). w: Pasieczny, L. (red.) *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce (problemy i metody pobudzania)*, Warszawa: MPiPS, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.
- Dubiński, W. 1997. Lokalny Fundusz Poręczeń Kredytowych jako forma wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (z doświadczeń Żelowskiego Funduszu Przedsiębiorczości). w: Pasieczny, L. (red.) *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce (problemy i metody pobudzania)*, Warszawa: MPiPS, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.

- Gadzińska, J., Przybylski, A., Staszewska, E. 1997. Projekt Gminnego Centrum Aktywizacji i Przedsiębiorczości w gminie Warszawa-Białoleka. w: Pasieczny, L. *Lokalne inicjatywy ograniczenia bezrobocia – z doświadczeń Województwa Mazowieckiego*, Warszawa: WUP w Warszawie, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. 2000. *Marketing*, Warszawa: PWE.
- Hoeffler, S., Kelner, K. 2003. The marketing advantages of strong brandy. *Journal of Brand Management*.
- Hryniewicz, J. 1996. Czynniki rozwoju regionalnego. W: Jałowiecki, B. (red.) *Oblicza polskich regionów*, Warszawa: UW Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego.
- Karasiewicz, G., Pasieczny, J. 2005. Ocena atrakcyjności gminy jako produktu marketingowego. w: Szulce, H., Florek, M. *Marketing Terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Kotler, P. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Prentice Hall Int, Gebethner i ska.
- Łuczak, A. 1999. Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe. *Samorząd Terytorialny*, nr 11.
- Mania, M. 1997. Regionalne Centrum Rozwoju Technologii w Płocku (podstawowe założenia projektu). w: Pasieczny, L. (red.) *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce (problemy i metody pobudzania)*, Warszawa: MPiPS, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.
- Sepioła, B. 1997. Inicjatywy lokalne na rzecz przeciwdziałania bezrobociu. w: Pasieczny, L. (red.) *Lokalne inicjatywy ograniczenia bezrobocia – z doświadczeń Województwa Mazowieckiego*, Warszawa: WUP w Warszawie, Fundacja „Współpraca-nauka-kultura”.
- Szromnik, A. 1997. Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania. w: Domański, T. (red.) *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, Łódź: Centrum Badań i Francuskich – Instytut Studiów Międzynarodowych, UŁ.