

**Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej. Nr 6**

---

**Marketing terytorialny  
w aglomeracji poznańskiej**

# **Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej**

---

**Numer 6**

**Redaktor serii:**

**Tomasz Kaczmarek** Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

**Rada redakcyjna:**

**Wojciech Bonenberg** Politechnika Poznańska

**Wanda Gaczek** Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Roman Jaszczak** Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

**Andrzej Mizgajski** Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

Magdalena Florek, Karolina Janiszewska

**Marketing terytorialny  
w aglomeracji poznańskiej**

**Bogucki Wydawnictwo Naukowe • Poznań 2010**

Autorzy:  
Magdalena Florek  
Karolina Janiszewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Handlu i Marketingu  
e-mail: m.florek@ue.poznan.pl  
k.janiszevska@ue.poznan.pl

Recenzent: prof. dr hab. Lucyna Wojtasiewicz

Fotografie na okładce: Marek Kaczmarczyk

Seria wydawnicza  
Centrum Badań Metropolitalnych UAM  
ul. Dzięgielowa 27, 61-680 Poznań  
tel./fax 61 829 63 36  
cbm@amu.edu.pl  
www.cbm.amu.edu.pl

Sekretarz redakcji: Michał Wójcicki

Publikacja finansowana ze środków  
Rady Aglomeracji Poznańskiej

Copyright © CBM UAM, Poznań 2010

ISBN 978-83-62662-23-4

Przygotowanie do druku:  
Bogucki Wydawnictwo Naukowe  
ul. Górna Wilda 90, 61-576 Poznań  
tel. +48 61 8336580  
e-mail: bogucki@bogucki.com.pl  
www.bogucki.com.pl

Druk:  
Zakład Graficzny UAM  
ul. Wieniawskiego 1, 61-712 Poznań

## Spis treści

1. Wprowadzenie . . . . .	7
2. Diagnoza uwarunkowań wewnętrznych dotyczących obszaru aglomeracji . . . . .	9
2.1. Analizowanie i rozumienie potrzeb rynku docelowego . . . . .	9
2.2. Analizowanie zachowań konkurentów . . . . .	12
2.3. Tworzenie i komunikowanie oferty dla zdefiniowanego rynku docelowego . . . . .	12
2.4. Koordynacja funkcji (i jednostek organizacyjnych) marketingu/promocji . . . . .	20
2.5. Długookresowa perspektywa planowania działań marketingowych . . . . .	23
2.6. Kontrola rentowności prowadzonych działań . . . . .	24
3. Dotychczasowe praktyki w zakresie marketingu w aglomeracji . . . . .	27
4. Silne i słabe strony . . . . .	32
4.1. Silne strony . . . . .	32
4.2. Słabe strony . . . . .	33
5. Diagnoza uwarunkowań zewnętrznych . . . . .	35
5.1. Trendy w marketingu terytorialnym . . . . .	35
5.2. Oczekiwania beneficjentów i kluczowych odbiorców działań . . . . .	56
5.3. Partnerzy działań – siły współpracujące . . . . .	59
5.4. Konkurenci – siły konkurencyjne . . . . .	63
6. Szanse i zagrożenia . . . . .	70
7. Podsumowanie . . . . .	72
Literatura . . . . .	74



# 1. Wprowadzenie

Celem nadrzędnym marketingu, w tym również marketingu terytorialnego, jest kreowanie wartości dla grup docelowych i podnoszenie poziomu ich satysfakcji. Osiągnięcie określonego poziomu satysfakcji jest uwarunkowane znajomością potrzeb grup docelowych i umiejętnością ich zaspokajania przy wykorzystaniu instrumentarium marketingowego. Istotną funkcją marketingu jest badanie potrzeb i preferencji grup docelowych oraz analiza zasobów własnych i otoczenia marketingowego, którego zmiany mogą wpływać na podejmowane w tym obszarze decyzje strategiczne. Opracowanie ma na celu zdiagnozowanie poziomu orientacji marketingowej gmin funkcjonujących w ramach aglomeracji poznańskiej. Celem dodatkowym było zdefiniowanie stanu otoczenia konkurencyjnego aglomeracji poznańskiej.

Diagnoza przedstawiona w opracowaniu będzie podstawą do sformułowania strategii działań marketingowych w aglomeracji poznańskiej, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania marki aglomeracji poznańskiej i aktywności promocyjnej. Cel główny opracowania został osiągnięty dzięki analizie elementów, takich jak:

- rozpoznanie i ocena dotychczasowych działań z zakresu promocji – stosowane narzędzia i środki promocji;
- kierunki geograficzne działań, ich skuteczność i efektywność;
- partnerstwa zagraniczne;
- sieci współpracy instytucjonalnej i administracyjnej z innymi jednostkami działającymi na terenie aglomeracji, ich efekty, bariery;
- stopień integracji działań;
- potrzeby promocyjne;
- potrzeby organizacyjne.

Termin „orientacja rynkowa” w opracowaniu oznacza stopień wdrożenia zasad koncepcji marketingowej (Kohli, Jaworski 1990, s. 1). Orientacja marketingowa należy do zjawisk o najwyższym stopniu złożoności. Dlatego nie może być badana bezpośrednio. Pomiar orientacji marketingowej możliwy jest zatem przez jej operacjonalizację. W tym celu główne wyróżniki należy „przełożyć” na symptomy, które mogą być przedmiotem badań i których stan może stanowić miarę zaawansowania orientacji marketingowej (Misiąg 2001, s. 98).

Przy ocenie poziomu orientacji marketingowej gmin aglomeracji poznańskiej posłużono się dotychczasowym dorobkiem z zakresu metodyki wykorzystywanej w badaniach przedsiębiorstw, a opartej w zasadniczej mierze na podejściu technicznym (normatywnym). Podejście to polega na formułowaniu standardów tech-

nicznych (norm) odnoszących się zarówno do sposobów myślenia czy wyznawanych wartości, jak i do sposobów działania w zakresie poszczególnych atrybutów koncepcji marketingowej, a także na sprawdzaniu stopnia ich stosowania (Kłeczek 2003, s. 29). Punktem wyjścia dla zdefiniowania zmiennych wyjaśniających w badaniach orientacji rynkowej w gminach była klasyfikacja zmiennych zaproponowana przez Narvera i Slatera (1990, s. 24), która obejmuje:

- a) zorientowanie na nabywcę,
- b) zorientowanie na konkurentów,
- c) koordynację funkcji przedsiębiorstwa,
- d) długoterminowy horyzont,
- e) rentowność.

Biorąc pod uwagę specyfikę podmiotów, jakimi są jednostki terytorialne, dla celów badania wyszczególniono następujące atrybuty:

- a) analizowanie i rozumienie potrzeb rynku docelowego,
- b) analizowanie zachowań konkurentów,
- c) tworzenie i komunikowanie oferty dla zdefiniowanego rynku docelowego,
- d) koordynacja funkcji (i jednostek organizacyjnych) marketingu/promocji,
- e) długookresowa perspektywa planowania działań marketingowych,
- f) kontrola rentowności prowadzonych działań.

W celu możliwie dokładnej oceny poziomu orientacji marketingowej gmin aglomeracji poznańskiej dla poszczególnych atrybutów sformułowano odpowiednie pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu. Badanie przeprowadzone zostało w okresie czerwiec–sierpień 2009. Jednostką badania był urząd miasta/urząd miasta i gminy/urząd gminy (osoby odpowiedzialne za prowadzenie działań z zakresu marketingu/promocji). Starostwo Powiatowe było przedmiotem oddzielnej analizy. Badanie miało charakter wyczerpujący – objęto nim całą populację – 20 gmin aglomeracji poznańskiej. Dla uzyskania porównywalności wyników i analizom poddano gminy aglomeracji poza Poznaniem, który był przedmiotem oddzielnej analizy. Przedmiotem badań były atrybuty orientacji marketingowej. Narzędziem badawczym był pogłębiony strukturalizowany wywiad osobisty. Ponadto przeprowadzono analizę zawartości stron internetowych. Zakres przedmiotowy analizy obejmował dotychczasowe działania o charakterze promocyjnym w Internecie – komunikaty promocyjne, charakter oferty, stopień szczegółowości informacji, kreowany wizerunek, stopień integracji przekazu w skali aglomeracji. Dokonano także monitoringu materiałów reklamowych, w którym analizowano: rodzaje i nośniki informacji o charakterze reklamowym (foldery, broszury, katalogi i raporty, przewodniki i monografie, mapy i plany, plakaty, materiały audiowizualne, inne materiały reklamowe itp.), również w kontekście grup docelowych, kreowany w nich wizerunek, spójność materiałów reklamowych w skali aglomeracji.

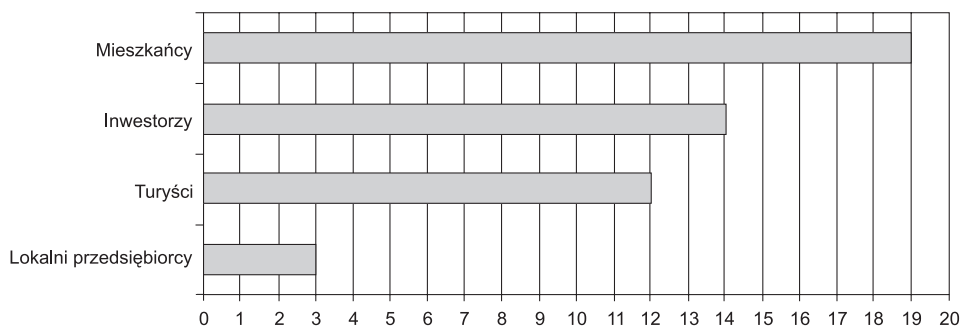
## 2. Diagnoza uwarunkowań wewnętrznych dotyczących obszaru aglomeracji

W ramach analizy zasobów jednostek terytorialnych pod kątem możliwości wdrożenia i stosowania orientacji marketingowej przeanalizowano kluczowe obszary według wyszczególnionych powyżej atrybutów.

### 2.1. Analizowanie i rozumienie potrzeb rynku docelowego

Kluczową umiejętnością jednostki terytorialnej jest definiowanie i koncentracja na grupach docelowych, co jest podstawą stosowania instrumentów marketingu, a szczególnie promocji. Umiejętność tę zidentyfikowano na podstawie listy i hierarchii segmentów definiowanych przez przedstawicieli jednostki terytorialnej. Wszystkie gminy aglomeracji poznańskiej potrafiły zidentyfikować takie grupy (ryc. 1), choć z różnym poziomem dokładności/opisu profilu grupy. Fakt ten należy uznać za silną stronę jednostek terytorialnych w ramach aglomeracji poznańskiej.

Niewątpliwie główną grupą docelową dla podejmowanych w gminach działań są mieszkańcy. 19 na 20 gmin deklaruowało priorytet dla tej właśnie grupy. Część gmin (5) koncentruje się na przyciągnięciu nowych mieszkańców, zwłaszcza z terenów Poznania. Jednocześnie obserwuje się wysoki poziom świadomości istniejących podziałów pomiędzy mieszkańcami rdzennymi i napływowymi oraz różnice ich oczekiwań i postaw (12 gmin). Sytuacja ta jest przesłanką do



Ryc. 1. Na pozyskaniu jakich grup odbiorców gminie najbardziej zależy?

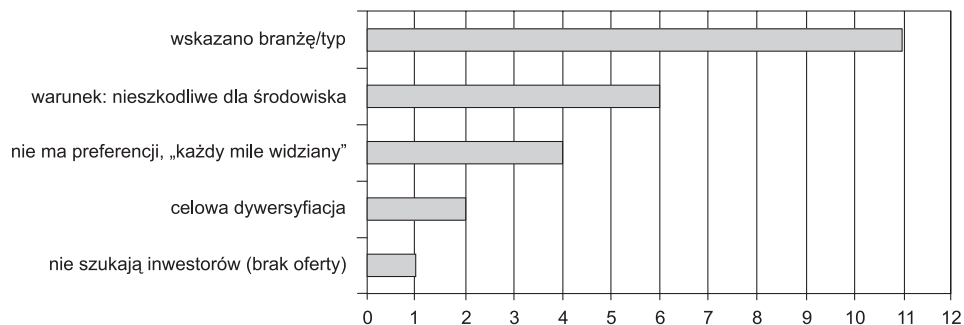
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

podejmowania działań integracyjnych oraz niwelowania postaw roszczeniowych nowych mieszkańców. W tym celu mogą być pomocne różnego typu inicjatywy z zakresu komunikacji i promocji. Istotną rolę w rozwiązaniu tego problemu może także pełnić aglomeracja poprzez tworzenie tożsamości jako wartości nadrzędnej, z którą identyfikowaliby się wszyscy mieszkańcy gminy bez względu na pochodzenie. Drugorzędną grupą docelową identyfikowaną przez gminy są inwestorzy. Tylko w jednej gminie wskazano inwestorów jako najważniejszą i priorytetową grupę docelową. Inwestycje w gminie są traktowane jako szansa rozwoju dla miejsca. Preferencje dotyczące pozyskiwania inwestorów są podzielone. Najczęściej przedstawiciele gmin wskazywali określoną branżę, w której zamierzają pozyskiwać inwestorów (ryc. 2). W sześciu przypadkach wskazano, że powinni to być inwestorzy nie zagrażający środowisku naturalnemu gminy. Pojawiały się też deklaracje o braku preferencji w zakresie specjalizacji potencjalnego inwestora. W dwóch przypadkach przedstawiciele gmin mówili o celowej dywersyfikacji. Brak preferencji w zakresie pozyskiwania inwestorów może rodzić trudności w komunikacji i dotarciu do odpowiednich grup docelowych i tym samym rzutować na skuteczność podejmowanych działań.

Wśród grupy docelowej „turyści” wskazywano głównie turystów tzw. weekendowych, nastawionych na rekreację, z okolic Poznania i sąsiednich gmin. Turystyka weekendowa z najbliższych okolic może być promowana przez aglomerację. Rola i funkcja aglomeracji powinna polegać na wykreowaniu spójnej koncepcji produktów turystycznych wzajemnie skorelowanych.

Zróżnicowanie grup docelowych i ich potrzeb powinno być odzwierciedlone w strategii aglomeracji, która winna mieć strukturę modułową, gdzie dowolnie można by komponować jej elementy, nie tracąc spójności całej koncepcji.

Kolejnym ważnym obszarem zasobów jednostki terytorialnej jest świadomość specjalizacji gminy. Specjalizacja oznacza bowiem pośrednio koncentrację na rynku docelowym i może być podstawą pozycjonowania i budowania tożsamości miejsca. 12 gmin ogólnie wskazało na charakter gminy (wiejski, rolniczy, rolniczo-przemysłowy, turystyczny itp.). Przedstawiciele jednostek terytorialnych posługiwali się głównie określeniami statystycznymi, cytując powszechnie obowiązujące klasyfikacje. Takie rozumienie specjalizacji nie uwzględnia podejścia marketingowego.



Ryc. 2. Najbardziej pożądana branża/inwestorzy, w jakiej działają

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

12 gmin wskazało konkretne branże i sektory specjalizacji (np. agroturystyka, budownictwo). 3 gminy oceniły, że nie mają specjalizacji i wyraźnego profilu. Problemy ze zdefiniowaniem charakteru miejsca przekładają się w bezpośredni sposób na projektowanie komunikatów promocyjnych. Jednocześnie pozytywny jest fakt, że pod wpływem pogłębionych pytań respondenci deklarowali potrzebę zdefiniowania profilu gminy i dostrzegali korzyści płynące z jego zdefiniowania.

Identyfikacja grup docelowych i świadomość ich potrzeb jest podstawą podjęcia określonych działań ukierunkowanych na te grupy. Gminy powinny zapewnić zdolność organizacyjną do odpowiedniego poziomu obsługi grup docelowych. Podstawową jednostką organizacyjną obsługującą mieszkańców w gminie jest Punkt Obsługi Interesantów (POI). W znacznej większości gmin taki punkt już istnieje (14 gmin), a w kolejnych 5 podjęto działania na rzecz jego utworzenia. Można przyjąć, że POI jest normą i standardem w zakresie jakości obsługi w gminach aglomeracji poznańskiej. Jest to ważne ze względu na fakt, że mieszkańcy w prawie wszystkich gminach zostali uznani za priorytetową grupę docelową. Jednocześnie należy zauważyć, że w niewielkim stopniu wykorzystuje się POI do gromadzenia informacji na temat potrzeb, preferencji i satysfakcji grup docelowych. Funkcja POI koncentruje się przede wszystkim na sprawnej obsłudze i przepływie informacji. Zatem potencjał POI nie jest w pełni wykorzystywany. W projektowaniu działań marketingowych można uwzględnić pełniejsze spożytkowanie tego zasobu gminy.

Inaczej wygląda sytuacja w zakresie obsługi inwestorów, którzy zostali wskazani jako druga najważniejsza grupa docelowa w większości gmin aglomeracji poznańskiej. Obsługa inwestorów jest bardziej rozproszona i mniej sformalizowana. Z jednej strony pozwala to na dostosowanie zachowań gmin do zindywidualizowanych potrzeb grupy, z drugiej strony brak procedur i standardów działania może negatywnie wpływać na jej jakość. Tylko w 1 gminie jest samodzielne stanowisko ds. obsługi inwestorów. W 6 przypadkach inwestorów obsługują burmistrzowie lub wójtowie, którzy kierują ich do odpowiednich osób w urzędzie. W 3 przypadkach inwestorzy są obsługiwani przez biura lub wydziały promocji, a w 2 gminach przez referaty inwestycji lub planowania przestrzennego. W pozostałych przypadkach, według opinii respondentów, urzędy są małe i nie ma potrzeby powoływania oddzielnego stanowiska, zwłaszcza że inwestorów jest stosunkowo niewielu.

Przesłanką sprzyjającą podnoszeniu poziomu jakości obsługi grup docelowych jest wprowadzenie w jednostce terytorialnej norm ISO, które motywują do wdrażania i przestrzegania określonych norm i procedur, m.in. badania satysfakcji klienta. W aglomeracji poznańskiej 1/3 gmin wdrożyła normy ISO, a w kolejnych 4 gminach zamierza się normy te wprowadzić. Jednocześnie należy podkreślić, że w niewielkim stopniu wykorzystywane są procedury norm ISO w podejmowaniu decyzji marketingowych. Potencjał w tym zakresie jest stosunkowo duży, ale wymaga umiejętności i doświadczenia pracowników jednostek organizacyjnych. W opinii 2 gmin barierą we wprowadzeniu norm ISO są wysokie koszty wdrażania.

## 2.2. Analizowanie zachowań konkurentów

W ramach kolejnego zagadnienia badano m.in. zakres obserwacji działań innych jednostek terytorialnych i zachowań konkurentów. Umiejętność definiowania obecnych i potencjalnych konkurentów oraz analizowania podejmowanych przez nich działań jest jedną z kluczowych umiejętności marketingowych. Badaniu poddano także zakres i metody pozyskiwania informacji o konkurentach, które wskazują umiejętność wykorzystywania źródeł informacji.

6 spośród badanych gmin zdefiniowało konkretnych konkurentów w ramach grup docelowych i te gminy wykazują najwyższy poziom orientacji na konkurentów. Wśród obszarów konkurowania wymieniano przede wszystkim: turystykę, inwestycje, kulturę, edukację, rekreację i sport. Pozostałe gminy (14) nie postrzegają innych gmin jako konkurentów i nastawione są na współpracę oraz (4 gminy) nie widzą specjalnego zagrożenia, tłumacząc, że każda gmina ma swoją specyfikę.

Większość gmin (17) obserwuje inne jednostki, obserwacja ta nie ma jednak charakteru systematycznego, a raczej ad hoc. 7 gmin bierze udział w nieformalnej wymianie doświadczeń przy okazji spotkań, szkoleń lub konferencji. Jedynie w 6 przypadkach wskazano konkretne jednostki, które są obserwowane, a w 2 gminach w ogóle nie prowadzi się takich obserwacji.

Podpatrywanie pomysłów i rozwiązań dotyczy głównie stron internetowych, gazetek/biuletynów, folderów, gadżetów oraz analizy ofert inwestycyjnych. Gminy koncentrują się przede wszystkim na najbliższym otoczeniu. Wśród jednostek, których działania są szczególnie obserwowane lub z doświadczeń których korzystają respondenci, wymieniono gminy aglomeracji i województwa wielkopolskiego, powiat poznański, Związek Puszcza Zielonka, PLOT i WOT.

Podsumowując, zauważyć można stosunkowo niski poziom orientacji na konkurentów, który spowodowany jest: priorytetami współpracy, postrzeganiem sąsiednich gmin w kategoriach uzupełniania ofert, przekonaniem o specyficznych i wyróżniających się cechach gminy nie podlegających konkurencji lub brakiem umiejętności analizy sytuacji konkurencyjnej. Postawy gmin w ramach dwóch pierwszych wymienionych przyczyn mogą stanowić dobrą podstawę przyszłej współpracy jednostek w ramach aglomeracji.

## 2.3. Tworzenie i komunikowanie oferty dla zdefiniowanego rynku docelowego

Analiza dotychczasowych działań gmin aglomeracji poznańskiej obejmuje kluczowe aspekty aktywności promocyjnej. We wszystkich aspektach działań promocyjnych wyraźna jest ich dysproporcja pomiędzy miastem Poznaniem a pozostałymi gminami aglomeracji. Z tego też względu aktywność Poznania w tym zakresie została opisana w dalszej części opracowania jako przykład dobrych praktyk w skali aglomeracji.

Punktem wyjścia analiz był zasięg prowadzonych działań promocyjnych. Aktywność promocyjna w znacznej większości przypadków obejmuje obszar gminy, powiatu i regionu Wielkopolski. Gminy samodzielnie nie podejmują działań o zasięgu ponadregionalnym, te są raczej sporadyczne i związane przede wszystkim z udziałem w targach (często w ramach większej grupy) oraz ze współpracą z PLOT. Najczęściej wymienianą formą aktywności o zasięgu ogólnopolskim są działania z zakresu PR (w tym m.in. udział w konkursach, zdobywanie tytułów i certyfikatów). Wszystkie gminy określają zasięg komunikacji na podstawie dotychczas stosowanych narzędzi, a nie lokalizacji grup docelowych. Tymczasem przyjęcie perspektywy grupy docelowej w podejmowanych działaniach jest symptomem funkcjonowania w ramach orientacji marketingowej.

Kolejnym obszarem badań z zakresu komunikacji marketingowej była analiza stanu aplikacji elementów SIW (system identyfikacji wizualnej), takich jak: logotyp, slogany promocyjne i stosowana kolorystyka. Wszystkie gminy widzą potrzebę stosowania znaków identyfikacyjnych, którymi są logotyp lub herb. Wykorzystanie symboli przedstawicieli jednostek terytorialnych postrzegają jako kluczowy i podstawowy środek komunikacji.

Większość gmin aglomeracji poznańskiej nie łączy symboli takich jak logotyp z symbolami historycznymi i heraldycznymi takimi jak herby. Stosowanie jednego symbolu poprawia czytelność przekazu i jego siłę oddziaływania. 7 gmin aglomeracji stosuje jedynie logotyp, 6 gmin stosuje jedynie herb i nie zamierza podejmować prac nad tworzeniem logotypu, 5 gmin posługuje się herbem, ale zamierza wprowadzić logotyp. 2 gminy wykorzystują w identyfikacji zarówno logotyp, jak i herb. Dopuszcza się stosowanie w komunikacji promocyjnej więcej niż jednego symbolu graficznego identyfikacji podmiotu pod warunkiem stosowania ściśle określonych procedur użycia znaków. W analizowanych jednostkach terytorialnych obserwuje się wyraźną tendencję do tworzenia i wykorzystywania logotypu zamiast herbu. Trend ten z jednej strony jest wynikiem komercjalizacji miejsc jako produktów marketingowych i w związku z tym rosnącej świadomości potrzeby posiadania czytelnego i wyróżniającego systemu identyfikacji, z drugiej efektem swego rodzaju mody na posiadanie znaku bez związku ze strategią. Niezależnie od przyczyn stosowania systemów identyfikacji wizualnej należy zwrócić szczególną uwagę na spójność i konsekwencje zasad wykorzystania zarówno logotypu, jak i herbu.

Ważnym elementem SIW są slogany reklamowe używane jako wsparcie werbalne znaków graficznych. Więcej niż połowa gmin aglomeracji poznańskiej (12) stosuje slogany reklamowe, które stanowią integralną część SIW (6) lub slogany związane z prowadzonymi kampaniami albo akcjami promocyjnymi (6), a jedna gmina widzi potrzebę wykorzystania sloganu reklamowego.

Należy zaznaczyć, że ważne jest nie tyle posiadanie sloganu reklamowego, ile jego adekwatność, dopasowanie i unikatowość, która podkreśli wartości miejsca. W takim przypadku slogan reklamowy może wspomagać proces komunikacji z grupami docelowymi. Jeśli slogan nie spełnia tych warunków, istnieje ryzyko, że jedynie zakłóci czytelność i jasność przekazu. Slogany używane w gminach związane z kampaniami i wydarzeniami promocyjnymi, a nie przypisane na stałe do znaku

graficznego, pomagają w większym stopniu w zdefiniowaniu, projektowaniu i dekodowaniu głównego przekazu podejmowanych działań.

Wszystkie gminy deklarują stosowanie charakterystycznej kolorystyki, głównie związanej z kolorami herbu. Do najczęściej stosowanych w komunikacji gmin kolorów należą: niebieski, czerwony, zielony, żółty. W systemie SIW kluczowe jest zawłaszczenie koloru, który będzie silnie kojarzony z jednym miejscem. Gminą wyróżniającą się w tym zakresie (poza Poznaniem, który zaadaptował kolor niebieski) jest Czerwonak, gdzie charakterystyczny kolor używany w komunikacji nawiązuje do jej nazwy. Równie ważna jest rygorystyczna konsekwencja w stosowaniu odpowiedniego odcienia koloru na wszystkich materiałach promocyjnych i we wszystkich formach i środkach komunikacyjnych. W większości analizowanych przypadków zasada ta nie jest przestrzegana z wystarczającą konsekwencją. Bardzo często gminy wykorzystują w swojej podstawowej komunikacji więcej niż jeden kolor, co wymaga dyscypliny i ustalenia zasad ich łączenia. Większość gmin nie ma lub nie stosuje wytycznych gwarantujących w tym zakresie odpowiedni poziom spójności i konsekwencji.

Na podstawie analizy środków komunikacji, takich jak: telewizja, prasa, radio, mailing, materiały drukowane oraz gadżety zdiagnozowano zakres i poziom intensywności ich stosowania. Najczęściej wykorzystywanymi formami komunikacji są foldery i katalogi (19 gmin), prasa i reklama zewnętrzna (18 gmin) oraz biuletyny informacyjne (17 gmin).

Stosowanie reklamy zewnętrznej jako środka komunikacji w gminach ogranicza się przede wszystkim do ekspozycji plakatów i banerów informujących o imprezach i organizowanych wydarzeniach. Jeśli chodzi o pozostałe media, wykorzystywane są zwłaszcza media lokalne, co odzwierciedla w większości przypadków zasięg planowanych działań oraz możliwości budżetowe jednostek terytorialnych.

Wszystkie gminy dostosowują działania promocyjne do swoich możliwości z uwzględnieniem zasobów, jakimi dysponują, i są to zazwyczaj formy standardowe. Poszukiwanie alternatywnych form przekazu promocyjnego połączone z analizą skuteczności i efektywności prowadzonych działań mogłoby przyczynić się do wypracowania unikatowej kompozycji narzędzi komunikacji.

Szczególną formą komunikacji zewnętrznej jest udział gminy w targach, konkursach i wystawach. Ten obszar aktywności daje możliwość zaistnienia gminy w szerszym kontekście – pozaregionalnym. 2/3 gmin aglomeracji poznańskiej zgłasza swoje aktywne uczestnictwo w targach. Najczęściej badane jednostki terytorialne deklarowały udział w Forum Aglomeracji Poznańskiej (13 gmin). Jest to wyrazem zainteresowania wspólną ideą i chęcią współpracy w ramach większego tworu terytorialnego. Wśród głównych powodów uczestniczenia w forum wskazywano na nowość koncepcji i na konieczność partycypacji uzasadnianą potrzebą przynależności. Niemniej pojawiło się wiele głosów krytycznych dotyczących formuły i korzyści, jakie mogą wynikać dla gmin. Oznacza to, że jednostki terytorialne oczekują zdefiniowania funkcji i jasnych zasad współpracy w ramach forum z wyraźnym wskazaniem na konkretne profity.

Gminy posiadające zasoby turystyczne i skoncentrowane na rozwoju tej działalności chętnie biorą udział w targach wspólnie z PLOT (7 gmin), wskazując na wza-

jemne wsparcie i korzyści. Mocną stroną takiej współpracy jest możliwość dotarcia do grup docelowych zlokalizowanych poza regionem. Wspólne działania, co dostrzegali wszyscy respondenci, pozwalają także na efektywniejsze gospodarowanie budżetem gminy w zakresie promocji. Po kilka gmin uczestniczyło dotychczas w targach inwestycyjnych, TourSalon oraz Polagra.

Odnotowano natomiast niski poziom zaangażowania gmin w wystawy jako formy promocji (tylko 6 gmin bierze w nich udział). Wiąże się to prawdopodobnie z mniejszą popularnością tej formy oraz z koniecznością wykreowania unikatowego produktu, który mógłby reprezentować gminę.

Jedną z najbardziej i najchętniej wykorzystywanych form komunikacji jest udział jednostek terytorialnych w konkursach. Każda gmina posiada wyróżnienie konkursowe (tab. 1). Na uwagę zasługuje duża różnorodność i zakres konkursów

Tabela 1. Znaki jakości/certyfikaty/nagrody/wyróżnienia komunikowane na stronie internetowej gminy

Znak jakości/Certyfikat	Gmina
	Szamotuły (2004), Czerwonak (2008), Kleszczewo (2008), Komorniki (2002–2004/2007), Mosina (2005), Dopiewo (2006–2008), Buk (2007/2008), Rokietnica, Śrem (2006), Kórnik (2008)
	Tarnowo Podgórne, Komorniki, Dopiewo, Komorniki (2007/2008)
	Szamotuły, Tarnowo Podgórne, Murowana Goślina, Luboń, Mosina, Dopiewo, Rokietnica
	Szamotuły (2005), Rokietnica, Luboń (2003),
	Tarnowo Podgórne, Dopiewo, Sęszew
	Tarnowo Podgórne, Suchy Las (wdrażanie), Komorniki
	Czerwonak, Mosina (2006)
	Murowana Goślina



Mosina (2006), Rokietnica, Dopiewo

Gmina Przyjazna Środowisku	Dopiewo (2008)
Certyfikat Microsoft License Managment	Stęszew
Certyfikat Legalny Urząd	Stęszew
Złote Gwiazdy Partnerstwa i Dyplom Europy	Szamotuły
Bank Dobrych Praktyk	Rokietnica
Złote Serce Samorządów „Rzeczypospolitej”	Rokietnica
Wyróżnienie Czasopisma „Wspólnota”	Rokietnica, Luboń
Członek Ogólnopolskiej Sieci Gmin Wiodących	Śrem (od 2008)
Członek Grupy Lider Zielonej Wielkopolski	Kórnik
Nagroda Złotej @ za najlepszą stronę	Dopiewo

Źródło: strony internetowe gmin.

dla gmin. Najpopularniejsze wyróżnienia wśród gmin aglomeracji poznańskiej to: Gmina Fair Play oraz Teraz Polska.

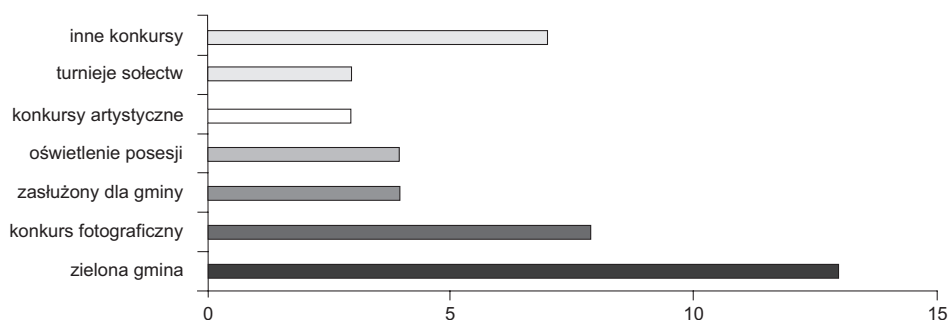
Należy zaznaczyć, że 2 gminy świadomie nie ubiegają się o tytuły, których uzyskanie wiąże się ze zbyt wysokimi kosztami i jest uzależnione od ich ponoszenia.

Z punktu widzenia marketingowego zarządzania jednostką terytorialną kluczowym aspektem w ramach działań promocyjnych jest zaangażowanie ukierunkowane na grupy docelowe. Szczególną formą komunikacji będzie tu bezpośredni kontakt z grupą docelową poprzez jej aktywizację do uczestnictwa w wydarzeniach dla niej kreowanych. Wydarzeniami tymi mogą być konkursy oraz imprezy kulturalno-sportowe integrujące społeczność mieszkańców, inwestorów lub inspirowane do działania turystów.

W związku z tym, że mieszkańcy zostali zdefiniowani jako priorytetowa grupa docelowa, na nich właśnie koncentrują się działania konkursowe. Prawie wszystkie gminy (19) organizują dla swoich mieszkańców konkursy lub przyznają im nagrody i wyróżnienia.

Największą popularnością cieszą się konkursy doceniające wysiłki i zabiegi mieszkańców w wygląd i utrzymanie zieleni, ale nie są to wydarzenia wyróżniające, a raczej standardowe (ryc. 3). Sporą popularnością cieszą się także konkursy fotograficzne, które w dużej mierze kreują dumę mieszkańców i ich tożsamość z miejscem.

Kilka gmin wypracowało własne unikatowe koncepcje konkursów (często są to de facto plebiscyty), które cieszą się dużym zainteresowaniem i uznaniem wśród mieszkańców i mediów. Wydarzenia te na stałe wpisały się w kalendarz działań promocyjnych. Przykładami takich działań mogą być gminy: Rokietnica (konkurs stołów i koszy wielkanocnych) oraz Murowana Goślina (gospodarz i, co ciekawe, bałaganiarz roku). Kreatywność w tym zakresie uwzględniająca potrzeby grupy docelowej może być czynnikiem dodatkowo wzbudzającym zainteresowanie i chęć aktywnego uczestnictwa. Zaangażowani w życie społeczno-kulturalne gminy mieszkańcy będą jej najlepszymi ambasadorami.



Ryc. 3. Organizacja konkursów i wyróżnienia dla mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

W przypadku innej grupy docelowej, jaką są przedsiębiorcy, w ramach kontaktów bezpośrednich gminy stosują standardowe formuły spotkań noworocznych. Na tym tle wyróżnia się gmina Pobiedziska, która w czasie spotkań z przedsiębiorcami prezentuje dokonania minionego roku i plany na przyszłość oraz angażuje przedsiębiorstwa w plany rozwoju gminy. W sumie 1/3 gmin (7) organizuje konkursy i spotkania z przedsiębiorcami, a 6 gmin przyznaje swoim przedsiębiorcom wyróżnienia za zasługi dla rozwoju gminy. Część gmin deklarowała, że spotkania z przedsiębiorcami organizowała w przeszłości, ale nie cieszyły się one specjalnym zainteresowaniem. Negatywne doświadczenia z komunikacją z przedsiębiorcami wynikać mogą ze specyficznych i wysoce zindywidualizowanych potrzeb tej grupy. Oczekiwania przedsiębiorców wymagają zatem opracowania odrębnego programu skoncentrowanego na budowaniu długotrwałych relacji i więzi. Umiejętności jednostki terytorialnej w tej dziedzinie mogą zaowocować wymiernymi korzyściami dla obu stron współpracy. Zdolność do podjęcia skutecznych i efektywnych działań komunikacyjnych w kreowaniu relacji partnerskich wymaga jednak dużego doświadczenia i zaangażowania ze strony gminy.

Do najbardziej popularnych form komunikacji zaliczyć należy organizację imprez sportowo-kulturalnych. Zaangażowanie gmin w tej dziedzinie jest bardzo duże i kalendarze imprez dla mieszkańców są rozbudowane. Dowodzi to, że nawet w niewielkich miejscowościach może toczyć się intensywne życie kulturalne inicjowane przez jednostki terytorialne. Na wyróżnienie w tym zakresie zasługuje gmina Rokietnica, gdzie sami mieszkańcy przychodzą z pomysłami wydarzeń, w które chcą się zaangażować.

Podobnym tropem podąża gmina Pobiedziska, która organizację imprez powierza lokalnym ośrodkom edukacyjnym, uzyskując dzięki temu wysoki poziom zaangażowania i entuzjazmu społeczności. Cztery gminy stosują jedynie standardowe i powszechne działania w zakresie organizacji imprez dla mieszkańców, a ich poziom intensywności oceniono jako średni. Także cztery gminy nie wykazują specjalnego zaangażowania w organizację imprez dla mieszkańców, co jest spowodowane przeniesieniem kompetencji w tym zakresie do Gminnego Ośrodka Kultury. Organizacja wydarzeń bardzo często znajduje się bowiem w kompetencjach różnych jednostek, są to: Gminny Ośrodek Kultury, Wydział Sportu i Rekreacji, Urząd Gminy, jednostki edukacyjne, organizacje pozarządowe.

Rozproszenie kompetencji znacznie utrudnia ocenę intensywności i zakresu prowadzonych działań i uniemożliwia kompleksowe i całościowe analizy tego obszaru aktywności promocyjnej.

Większość gmin organizuje imprezy przede wszystkim o zasięgu gminnym, wykraczającym niejednokrotnie na obszar powiatu. 8 gmin organizuje imprezy, w których uczestniczą osoby z całej Polski. Standardowe imprezy urządzone przez większość gmin to: dni gminy i dożynki. Gminy wyróżniające się pod względem pomysłowości i unikatowości imprez to w kolejności alfabetycznej:

- Kórnik – „Muzyka z Kórnika” – cykl letnich imprez muzycznych, „Biała Dama” – symbol miasta;
- Luboń – rezygnacja ze standardowych dni gminy na rzecz koncepcji 55 imprez na 55-lecie miasta;
- Mosina – festiwal gitarowy, integracja mieszkańców w ramach koncepcji „szeroko na wąskiej”;
- Murowana Goślina – wiele wydarzeń o dużej intensywności, „Musica sacra. Musica profana”, imprezy sportowe o zasięgu ogólnopolskim;
- Puszczykowo – „Muzyka na zakolu”, Festiwal Organowy w Wlkp. Parku Narodowym, zawody tenisowe Davis Cup;
- Rokietnica – „Rumpuć”, zaangażowanie mieszkańców;
- Suchy Las – międzynarodowy wyścig kolarski, rajdy rowerowe, międzynarodowy turniej tańca;
- Swarzędz – wiele wydarzeń o dużej intensywności;
- Śrem – wiele wydarzeń o dużej intensywności, „Śrem Song”.

Niektóre z imprez o unikatowym charakterze mogą stać się istotnym narzędziem promującym całą aglomerację poznańską. W tym zakresie należy wspierać kreatywność i zaangażowanie jednostek terytorialnych tworzących dodatkową wartość dla aglomeracji.

W ramach analizy dotychczasowych działań dokonano oceny materiałów promocyjnych wykorzystywanych w komunikacji gminy. W tym celu zastosowano metodę wag i ocen ważonych. W ramach oceny materiałów promocyjnych analizowano 8 kryteriów, przypisując im odpowiednie wagi (tab. 2).

Najlepsze średnie uzyskało kryterium dopasowania materiałów do potrzeb grupy docelowej (tab. 3). Potwierdza to wcześniejsze obserwacje stosunkowo wysokiego poziomu świadomości grup docelowych w gminach i intuicyjnego rozumienia ich potrzeb. Największe trudności sprawia gminie spójność layoutu. Oznacza to, że materiały promocyjne tracą część swojego potencjału komunikacyjnego przez brak ujednoczenia i konsekwencji w stosowaniu form graficznych i wizualnych. Fakt ten jest skutkiem braku kompetencji w tym obszarze. Ta niewątpliwie słaba strona materiałów reklamowych tworzonych przez jednostki terytorialne może być stosunkowo łatwo zniwelowana przez organizację cyklu szkoleń poświęconych temu zagadnieniu.

Liderami w zakresie materiałów promocyjnych wśród gmin aglomeracji poznańskiej są: Czerwonak, Śrem, Tranowo Podgórne, Murowana Goślina oraz Swarzędz (oceny pomiędzy 3,5 a 3,9). Gminy te uzyskały najwyższe średnie oceny ważne. Porównując jednak jakość, formę i komunikatywność analizowanych materiałów

Tabela 2. Kryteria oceny materiałów promocyjnych i ich wagi

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Zgodność z założeniami strategicznymi	0,2	Skala ocen: 1–5	Ocena ważona: waga × ocena
Dopasowanie do koncentracji na grupach docelowych	0,2		
Zróżnicowanie w zależności od grup docelowych	0,1		
Spójność kolorystyczna	0,1		
Spójność layoutu	0,1		
Czytelność znaku i nazwy	0,1		
Oryginalność rozwiązań	0,1		
Szerokość asortymentu	0,1		
Suma	1,0		

Źródło: opracowanie własne.

do standardów komercyjnych, wśród których na co dzień funkcjonują przedstawiciele grup docelowych, wymagają one znacznej poprawy.

Rosnące znaczenie w działaniach promocyjnych gmin mają strony internetowe. Większość gmin (17) jest bardzo dobrze pozycjonowana – na pierwszym miejscu w wyszukiwarce internetowej. Umożliwia to dotarcie grup docelowych do informacji na temat poszukiwanej jednostki terytorialnej. Zawarte na stronie internetowej informacje są bardzo szczegółowe i wyczerpujące, co z jednej strony może być atutem, z drugiej zaś utrudnia dotarcie do interesujących odbiorcę danych. Przejrzystość strony internetowej i jej funkcjonalność zależy od jej organizacji i odpowiedniego zaprojektowania zakładek umożliwiających sprawne poruszanie się w wirtualnej rzeczywistości. Jednym z ważnych elementów komunikacji i budowania tożsamości gminy jest jej lokalizacja geograficzna. Większość gmin eksponuje mapy swoich terenów, umieszczając je w widocznym miejscu strony www. Gminy na ogół opracowują też różne wersje językowe swoich stron internetowych, ale informacje przetłumaczone na języki obce są bardzo ograniczone, najczęściej tylko do strony głównej. Wiele gmin aglomeracji poznańskiej dba o interaktywny cha-

Tabela 3. Średnia ocen materiałów promocyjnych wszystkich gmin według wyróżnionych kryteriów

Kryterium	Średnia ocen
Zgodność z założeniami strategicznymi	2,81
Dopasowanie do koncentracji na grupach docelowych	3,38
Zróżnicowanie w zależności od grup docelowych	2,81
Spójność kolorystyczna	2,69
Spójność layoutu	2,06
Czytelność znaku i nazwy	2,69
Oryginalność rozwiązań	2,69
Szerokość asortymentu	2,69

Źródło: opracowanie własne.

rakter działań internetowych, oferując różne formy komunikacji z urzędem (gadu-gadu, e-mail, wirtualny urząd). Nieodłącznym elementem stron internetowych są bogate galerie zdjęć prezentujące główne atrakcje miejsca. Silną stroną obecności w wirtualnym świecie jest podział prezentowanych informacji w zależności od grupy docelowej.

Bogactwo treści stron internetowych badanych jednostek terytorialnych nie przekłada się jednak na ich atrakcyjność wizualną i funkcjonalność, a ich układ jest standardowy i nie wyróżniający się. Najczęściej prezentowanymi elementami stron internetowych są: galerie zdjęć, wyszukiwarki, miasta partnerskie, bazy firm, mapy, znaki jakości.

Gminy wyróżniające się w zakresie organizacji i zawartości strony internetowej na tle aglomeracji to: Śrem (spójny system identyfikacji wizualnej; przyjazna i nowoczesna grafika; orientacja na mieszkańców, turystów, inwestorów, a nawet dzieci; logiczna i funkcjonalna strona internetowa; wiele dodatków uatrakcyjniających stronę, tj. e-kartki, filmy o gminie, ankiety, WAP, blog pisany z ratusza itd.; w każdej zakładce znajdują się ikony tematyczne zwracające uwagę użytkownika; przetłumaczona w największym stopniu na języki obce spośród wszystkich gmin aglomeracji; bardzo bogata baza kontaktowa; najlepsza oferta inwestycyjna spośród gmin aglomeracji; strona zawiera odniesienia do aglomeracji poznańskiej); Szamotuły (wyróżnia się zakładka Ogłoszenia drobne); Tarnowo Podgórne (Oferty Pracy, nacisk na przedsiębiorczość); Tarnowo Podgórne i Czerwonak (osobne strony dla inwestorów); Swarzędz (dopracowana identyfikacja wizualna); Suchy Las (32-stronicowy informator o gminie do pobrania); Skoki (album do pobrania „Skoki dawniej i dziś”, „Szlaki rowerowe”); Kórnik (informator dla osób niepełnosprawnych); Mosina, Stęszew, Szamotuły (księga gości); Buk, Kórnik (nowoczesna i przyjazna grafika).

## 2.4. Koordynacja funkcji (i jednostek organizacyjnych) marketingu/promocji

Punktem wyjścia prowadzonych analiz było określenie zdolności organizacyjnej do realizacji funkcji marketingu i promocji (marketing w gminach często utożsamiany jest z promocją, stąd takie wyróżnienie). Gotowość organizacyjną gminy do realizacji zadań promocyjnych zdiagnozowano na podstawie trzech podstawowych przesłanek: organizacyjnego wyodrębnienia komórki ds. promocji, liczby osób zatrudnionych i wypełniających zadania promocyjne w gminie oraz podległości komórki promocji. Ponadto zdiagnozowano możliwości merytoryczne niezbędne do realizacji zadań promocyjnych. W tym celu analizowano: wykształcenie i przygotowanie merytoryczne pracowników do pracy w komórce promocji, poziom i intensywność doszkalać pracowników komórki promocji oraz wykorzystanie wsparcia merytorycznego ze strony zewnętrznych ekspertów i doradców.

Wszystkie gminy aglomeracji poznańskiej dysponują wydzieloną komórką (12 gmin) lub stanowiskiem (8 gmin) ds. promocji. Oznacza to, że organizacyjnie gminy są przygotowane do realizacji funkcji promocyjnych. Pozytywna jest wyraźna

tendencja do przekształcania samodzielnych stanowisk w wydzielone komórki. Równocześnie niepokojący jest fakt, że większość komórek i stanowisk promocyjnych (11) łączy tę funkcję z innymi zadaniami, m.in. komunikacją społeczną, działalnością wydawniczą, obsługą rady gminy, informatyzacją, pozyskiwaniem funduszy europejskich, sportem i rekreacją. Skutkuje to w dużej mierze rozproszaniem wykonywanych zadań i brakiem koncentracji na działaniach promocyjnych. Zjawisko takie świadczy o wciąż niedocenianej roli, jaką może pełnić promocja w gminie.

W nieco mniej niż połowie gmin (9) zadania promocyjne są wykonywane przez 1 osobę – biorąc pod uwagę dodatkowe funkcje pełnione w ramach komórki czy stanowiska, poziom zatrudnienia na tym stanowisku wydaje się niewystarczający i zmusza pracowników do koncentracji jedynie na bieżących zadaniach. W 9 gminach w komórkach promocyjnych pracują 2 lub 3 osoby, co daje możliwość podziału wykonywanych obowiązków i specjalizacji pracowników. W jednej gminie zatrudnione są 4 osoby do realizacji zadań promocyjnych, ale komórka ta pełni także funkcję gminnego ośrodka kultury. Zatem funkcje i zadania tej jednostki są znacznie rozbudowane.

Dostrzega się silną korelację pomiędzy liczbą zatrudnionych osób a jakością i zakresem wykonywanych zadań promocyjnych. Wyróżniające się w obszarze promocji gminy, takie jak: Śrem, Tarnowo Podgórne, Czerwonak, Murowana Goślina, zatrudniają minimum 3 osoby do realizacji zadań.

Na ogół komórki promocji podlegają kontroli burmistrzów/wójtów lub ich zastępców. Zwierzchnictwo najważniejszych decydentów, którzy szybko mogą reagować na pojawiające się potrzeby lub problemy, może usprawnić funkcjonowanie jednostek odpowiedzialnych za realizację funkcji promocyjnych. Z drugiej strony cykl wyborczy i zmiana władz może zakłócić spójność i konsekwencje prowadzonych działań promocyjnych. Zatem na pracownikach promocji spoczywa odpowiedzialność za przekonanie zwierzchników do słuszności realizowanych lub planowanych działań w tym zakresie. Wymaga to dużej wiedzy i sporych umiejętności pracowników promocji zarówno w zakresie zagadnień promocyjnych, jak i perswazyjnych oraz negocjacyjnych. W tym kontekście niezbędna wydaje się organizacja kursów i szkoleń dla pracowników i władz, które podniosłyby kompetencje jednostki terytorialnej w tej dziedzinie.

Oceniając stan gotowości organizacyjnej gmin aglomeracji poznańskiej do pełnienia funkcji promocyjnych, należy wskazać, iż podstawowy wymóg organizacyjny – istnienie wyodrębnionej komórki lub stanowiska ds. promocji – spełniają wszystkie jednostki terytorialne. Pozytywnym trendem umożliwiającym rozwój funkcji marketingu i promocji w gminach jest przekształcanie jednoosobowych stanowisk w wyodrębnione komórki organizacyjne. Silna korelacja pomiędzy liczbą zatrudnionych osób a jakością i zakresem prowadzonych działań promocyjnych wskazuje, że optymalne zatrudnienie dla realizacji funkcji promocyjnych w gminach aglomeracji (wyłączając miasto Poznań) to 3 i więcej osób. Biorąc pod uwagę powyższe kryterium, jedynie 6 gmin jest przygotowanych do realizacji funkcji promocyjnych, a w prawie połowie gmin (9) zatrudnienie jest niewystarczające do wykonywania tych zadań. Dodatkową barierę w rozwoju stanowi fakt, iż funkcje

promocji w systemie organizacyjnym łączone są z innymi funkcjami, co może rzutować na jakość i zakres prowadzonych działań.

Analizując przygotowanie merytoryczne do pełnienia funkcji marketingowych i promocyjnych, należy stwierdzić, że choć wszyscy pracownicy jednostek terytorialnych posiadają wyższe wykształcenie lub są w trakcie zdobywania go, to zaledwie 1/3 osób zatrudnionych w gminach, odpowiedzialnych za realizację działań promocyjnych ma ukończone studia lub studia podyplomowe w zakresie marketingu, promocji lub PR. Zatem większość pracowników nie posiada wykształcenia kierunkowego. Oznacza to, że wskazane byłoby stworzenie systemów doksztalcania kierunkowego odpowiadającego zapotrzebowaniu jednostek terytorialnych. Pozytywny jest fakt, że w ramach procesu rekrutacji i wyboru nowych pracowników coraz częściej gminy wymagają adekwatnego wykształcenia wyższego.

Problematyczny jest także udział gmin w szkoleniach. Więcej niż połowa gmin nie bierze udziału w ogóle (8 gmin) lub bierze udział sporadycznie (8 gmin) w szkoleniach z zakresu promocji. Przyczyną takiego stanu rzeczy według respondentów jest brak na rynku odpowiednich i przydatnych szkoleń z tego zakresu. Gminy, które często uczestniczą w szkoleniach, deklarują, że w niewielkim stopniu dotyczą one zagadnień promocyjnych, nawet wówczas, jeśli ich tytuł i zakres to obiecuje. Istnieje zatem potrzeba organizacji profesjonalnych i kierunkowych kursów z zakresu promocji gmin, które poprawiłyby stan merytorycznego przygotowania pracowników do realizacji funkcji marketingowych i promocyjnych. Kompetencja w tej dziedzinie może dotyczyć działań w ramach aglomeracji.

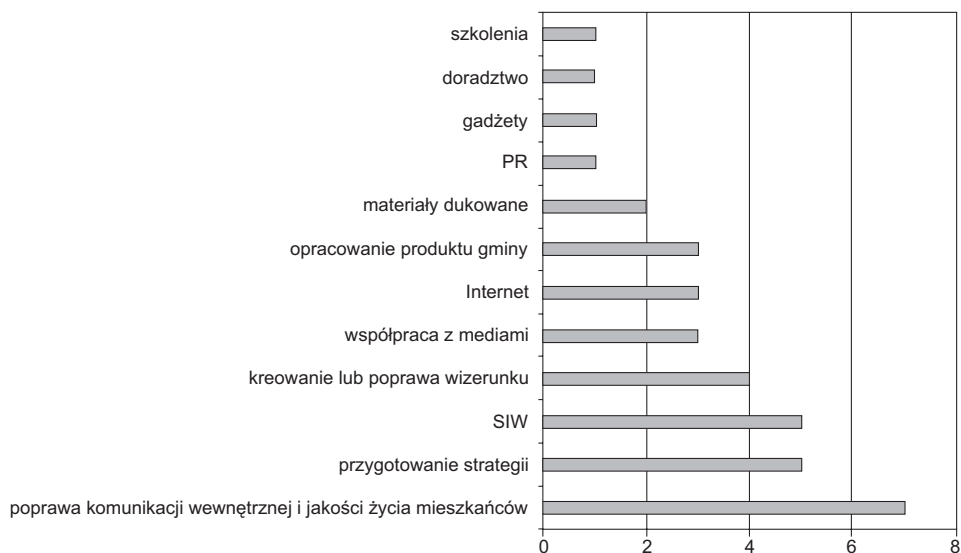
Tylko jedna gmina (poza Poznaniem) konsultowała dotychczas swoje przedsięwzięcia z zakresu promocji z firmami doradczymi. Pozostałe nie podejmują profesjonalnych działań. 2 gminy widzą potrzebę podjęcia takich konsultacji i chciałyby je w najbliższym czasie przeprowadzić, ale wskazują na barierę finansową. W przypadku jednej gminy konsultacje takie mają charakter nieformalny i oparte są na prywatnych kontaktach pracowników. 3 gminy dokonywały konsultacji wykonawczej, podejmując współpracę z agencjami reklamowymi lub studiami graficznymi. Doradztwo to jednak miało charakter zadaniowy i koncentrowało się na realizacyjnych aspektach zlecenia. Jednocześnie przedstawiciele jednostek terytorialnych w ramach prowadzonego wywiadu przyznają, iż takie doradztwo (szczególnie w kwestiach strategicznych) byłoby pożądane. Deklarują potrzebę konsultacji i wsparcia ekspertów w zakresie prowadzonej aktywności promocyjnej. Dotychczasowe działania podejmowane są intuicyjnie lub na bazie wcześniejszych doświadczeń. Spojrzenie z zewnątrz umożliwiłoby ich weryfikację i wskazało kierunki dalszego rozwoju. Przyпуска się jednak, że potrzeby te w przypadku większości gmin mają charakter deklaracyjny, a pracownicy jednostki terytorialnej nie są przygotowani do współpracy doradczej i eksperckiej.

## 2.5. Długookresowa perspektywa planowania działań marketingowych

Kolejnym diagnozowanym obszarem w ramach zasobów niezbędnych do wdrożenia orientacji marketingowej jest długookresowa perspektywa planowania działań. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że oprócz Poznania tylko w jednej gminie w aglomeracji opracowana została strategia promocji gminy, która jest aktualnie stopniowo wdrażana. W części gmin (11 na 20) dostrzega się potrzebę sporządzenia takiego dokumentu, ale nie podejmuje się na razie żadnych działań zmierzających do jego realizacji. Dlatego też przypuszcza się, że potrzeba ta ma przede wszystkim charakter deklaracyjny. Jeśli jednak gminy zgłaszające chęć opracowania i wdrożenia strategii promocji spełnią swoje zamierzenia, niewątpliwie przyczyni się to do poprawy stanu orientacji marketingowej gmin aglomeracji poznańskiej. W jednej gminie deklarowano potrzebę i gotowość opracowania strategii, ale wskazano radnych jako czynnik hamujący takie działania. Radni, którzy decydują o podziale środków budżetowych, nie widzą potrzeby i zasadności działań zmierzających do opracowania i wdrożenia strategii marketingowej czy strategii promocji. Nie tylko oni zresztą stanowią barierę w rozwoju działań planistycznych. Znaczna część gmin (7) nie widzi w ogóle potrzeby sporządzenia strategii. Gminy te koncentrują się głównie na doraźnych działaniach promocyjnych, stosując narzędziowe podejście.

Nieco lepiej niż w przypadku opracowania strategii sytuacja wygląda w zakresie przygotowywania planów działań promocyjnych. Zasadniczą przesłanką takiego stanu rzeczy jest taktyczny charakter planów, które przede wszystkim okazują się przydatne do obliczania budżetów. Oznacza to, że konieczność zatwierdzenia budżetu jest nadrzędna w stosunku do świadomości i potrzeby sporządzenia takiego dokumentu. Jedynie w dwóch gminach, poza Poznaniem (który znacząco wyróżnia się wśród gmin aglomeracji), opracowane są plany promocji gminy w formie zwięzłego dokumentu. Dokumenty te mają odpowiednią dla planu promocji strukturę i uwzględniają kompleksowe działania ukierunkowane na różne grupy docelowe, akcentując cele i przewidywane rezultaty. W 7 gminach na 20 przygotowywane są ograniczone plany aktywności promocyjnej w formie listy działań sporządzanej do wyliczenia i zatwierdzenia budżetu. W 4 gminach nie wykonuje się planów promocyjnych, ale dostrzega się potrzebę ich opracowania. Natomiast w 6 gminach nie sporządza się żadnych planów ani harmonogramów dotyczących aktywności promocyjnej jednostki terytorialnej. Tym samym ocena długookresowej perspektywy planowania działań marketingowych nie jest zadowolająca i wymaga poprawy. Pierwszym etapem prac powinna być edukacja prezentująca wymierne korzyści wynikające z planowania i konsekwentnego wdrażania strategii i planów działania. Strategie i plany pozwolą jednostkom terytorialnym niwelować zagrożenia związane ze zmianami wywoływanymi cyklem wyborczym oraz osiągać długofalowe cele.

Stan zasobów w zakresie orientacji marketingowej można zdefiniować także na podstawie potrzeb i oczekiwań jednostek terytorialnych w zakresie promocji (ryc. 4). Potrzeby komórek promocyjnych gmin koncentrują się przede wszystkim na



Ryc. 4. Najważniejsze zakresy promocji wymagające poprawy i usprawnienia w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

poprawie działań w obszarze narzędziowym. Choć nie brak wskazań dotyczących potrzeb w dziedzinie przygotowania strategii, kreowania wizerunku gminy czy opracowania spójnego systemu identyfikacji wizualnej. Wskazania te dowodzą, że strategiczne aspekty w marketingowym zarządzaniu jednostką terytorialną mogą w przyszłości zyskać na znaczeniu. Część wskazań dotyczyła poprawy w zakresie komunikacji z mieszkańcami i podniesienia jakości życia w gminie – szczególnie odnosiło się to do gmin, które deklarowały, że mieszkańcy stanowią dla nich priorytetową grupę docelową działań promocyjnych.

## 2.6. Kontrola rentowności prowadzonych działań

Nie mniej ważnym aspektem diagnozy zasobów jest zdolność jednostek organizacyjnych do kontroli rentowności prowadzonych działań. Dziedzina ta jest ściśle powiązana z wykorzystaniem długookresowych planów działania. Opracowane strategie i plany działania powinny uwzględniać w swej strukturze konieczność kontroli wykonania poszczególnych zadań. W ramach kontroli rentowności zbadano wysokość budżetu na promocję w gminach, charakter wydatków oraz ich adekwatność do potrzeb grup docelowych. Podjęto próbę wyznaczenia przyszłych potencjalnych kierunków wydatków promocyjnych. Wszystkie powyższe obszary pozwoliły na diagnozę umiejętności wiązania rzeczywistych potrzeb z instrumentarium promocji i grupami docelowymi. Natomiast na podstawie stanu badań związanych ze skutecznością/efektywnością działań promocyjnych i zamiaru ich prowadzenia zdiagnozowano poziom orientacji jednostek terytorialnych na wyniki

działań marketingowych lub promocyjnych oraz umiejętność powiązania celów z wykorzystywanymi instrumentami.

Wysokość budżetu promocyjnego jednostek terytorialnych aglomeracji poznańskiej jest bardzo zróżnicowana, najwyższe wydatki na ten cel (ok. 1 mln zł) czterdziokrotnie przekraczają wydatki gminy o najniższym budżecie (wyłączając miasto Poznań, ponieważ w tym przypadku wydatki są nieporównywalnie wyższe niż w innych gminach). Zróżnicowanie wysokości budżetu nie pozwala na wzajemne ich porównywanie. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest różny zakres wydatków.

Z reguły budżety gmin nie obejmują organizacji imprez, które finansowane są z oddzielnych środków. Bardzo często za organizację imprez odpowiedzialne są gminne ośrodki kultury. W przypadku jednej gminy wysokość budżetu znacznie wykracza poza działalność promocyjną, dlatego też przewyższa inne budżety.

Najczęściej występująca struktura wydatków na promocję obejmuje: biuletyny/gazetki, gadżety, foldery, media. Wydatki budżetowe koncentrują się zatem na aspektach narzędziowych promocji. Gminy dominującą część swojego budżetu wydają na działania standardowe, powielane co roku. Standardowość działań może wynikać z potrzeby obniżania ryzyka oraz odwoływania się do już wcześniej zaakceptowanych rozwiązań.

W ocenie większości gmin środki przeznaczane na promocję są adekwatne do potrzeb i obecnie są wystarczające. Może to być efektem zarówno braku konkretnych planów i chęci zachowania status quo, jak i pozytywnej opinii na temat dotychczasowych działań. W 7 gminach wysokość budżetu została oceniona jako zbyt niska. Powoduje to rezygnację z nowych działań i konieczność kontynuowania przeszłych aktywności. W opinii tych jednostek terytorialnych budżet ogranicza możliwości rozwoju promocji.

Choć w większości przypadków gminy deklarują, że środki budżetowe są wystarczające, to prawie wszystkie (z wyjątkiem jednej) gdyby dysponowały większym budżetem, wiedziałyby, na co go przeznaczyć. Pozytywnym symptomem jest fakt, że gminy widzą potrzebę działań strategicznych w ramach promocji – 6 gmin wskazało na konieczność opracowania strategii i zatrudnienia fachowców w tej dziedzinie. Zatem jedną z istotnych barier opracowania i wdrożenia strategii jest brak środków finansowych na realizację tego zamierzenia. W większości przypadków gminy wskazywały na ulepszenie dotychczasowych działań taktycznych, takich jak: reklama w mediach, opracowanie i rozbudowa systemu identyfikacji wizualnej i logotypu, gadżety, strona internetowa lub imprezy, przygotowanie kampanii komunikacyjnej dla mieszkańców.

W ramach pozostałych pojedynczych działań wymieniane były następujące obszary:

- elementy SIM (systemu identyfikacji miejskiej),
- rozwój współpracy zagranicznej,
- promocja szlaków turystycznych,
- promocja gospodarcza,
- programy i projekty dla młodzieży i inwestorów,
- uzupełnienie materiałów reklamowych i folderów.

Optymalnemu wykorzystaniu środków budżetowych powinny towarzyszyć badania skuteczności i efektywności działań promocyjnych. Połowa gmin aglomeracji poznańskiej w żaden sposób nie bada skuteczności i efektywności działań, co należy ocenić negatywnie. 8 gmin stosuje doraźnie jedynie pojedyncze narzędzia, takie jak: dostępność i czytelność biuletynu/gazetki, forum internetowe, ankiety i sondy, dobrowolne opinie, pytania i odzew mieszkańców, liczba uczestników imprez, liczba i charakter publikacji w prasie. W liczbie wykorzystywanych narzędzi badawczych wyróżnia się gmina Swarzędz. Zdarza się, że badania efektywności i skuteczności działań promocyjnych są wykonywane w ramach badań na temat satysfakcji mieszkańców, jednakże w tym wypadku ze względu na zakres badania możliwa jest weryfikacja tylko niektórych aktywności promocyjnych. Z uwagi na niesystematyczność i dobór próby badawczej (np. badanie w Internecie) w większości przypadków nie są one oceniane jako wiarygodne źródło informacji w podejmowaniu decyzji dotyczących aktywności promocyjnej.

Mimo wielu braków w obszarze badawczym, 9 gmin nie widzi potrzeby pomiaru skuteczności/efektywności swoich działań. Gminy te nie dostrzegają korzyści wynikających z prowadzenia badań, a sam fakt podejmowania działań jest dla przedstawicieli jednostek terytorialnych efektem promocji. Istotną barierą ograniczającą wykorzystanie instrumentów badawczych jest brak znajomości adekwatnych procedur i metod pomiaru. Należy zauważyć, że rozbudowana metodologia badawcza dotycząca efektywności i skuteczności działań promocyjnych jest nierzadko kosztowna i w związku z tym możliwa do zastosowania w przypadku dużych kampanii promocyjnych o wysokim stopniu intensywności i znacznym zasięgu. Wynika stąd konieczność opracowania standardów i procedur badawczych możliwych do wykorzystania w niewielkiej jednostce terytorialnej.

Dodatkowo 9 gmin aglomeracji poznańskiej wskazuje potrzebę tego typu badań, jednak same nie posiadają odpowiednich umiejętności w tym zakresie i oczekują wsparcia zewnętrznego ze strony doradców i ekspertów. Przy czym należy pamiętać o ograniczonych możliwościach budżetowych podmiotów. Chętnie natomiast uczestniczyłyby w większych badaniach obejmujących kilka gmin w ramach PLOT.

### 3. Dotychczasowe praktyki w zakresie marketingu w aglomeracji

Pomimo że orientacja marketingowa wdrażana jest w gminach aglomeracji poznańskiej stopniowo, można wskazać kilka przykładów gmin, gdzie proces ten przebiega dość dynamicznie. Należą do nich m.in. Tarnowo Podgórne, Swarzędz, Śrem, Murowana Goślina. Poza wyróżniającą się aktywnością promocyjną gminy te zauważają konieczność ujęcia tych działań w szerszej, marketingowej i strategicznej perspektywie. Symptomami tej świadomości są m.in. prowadzone badania, opracowana strategia promocji gminy, rozbudowana komórka ds. marketingu/promocji.

Na tym tle interesująca jest analiza poziomu orientacji marketingowej w powiecie poznańskim, który swym zasięgiem obejmuje część gmin należących do aglomeracji poznańskiej. Działania powiatu, jako jednostki nadrzędnej, mają bowiem bezpośredni lub pośredni wpływ na podnoszenie atrakcyjności poszczególnych gmin. Ponadto oczekiwać można szerokiego zakresu współpracy tych jednostek.

Starostwo Powiatowe w Poznaniu prezentuje stosunkowo dużą świadomość i aktywność w dziedzinie marketingu/promocji. Świadczy o tym między innymi poziom organizacji funkcji marketingu/promocji, opracowywana obecnie strategia promocji oraz liczba i jakość stosowanych narzędzi promocji.

W Wydziale Promocji Starostwa Powiatowego, który bezpośrednio podlega staroście, pracuje łącznie 12 osób (podzielonych na zespoły odpowiedzialne za działania: PR; kulturę, sport i turystykę; obsługę biznesu). W 80% posiadają wykształcenie kierunkowe i odpowiednie doświadczenie, biorą również często udział w szkoleniach. Ich przygotowanie można zatem ocenić jako zadowalające.

Wśród grup docelowych najważniejsi są mieszkańcy powiatu, następnie potencjalni inwestorzy, turyści biznesowo-weekendowi oraz inne urzędy i instytucje. W celu podniesienia poziomu wiedzy o grupach docelowych w starostwie zlecono badania wśród mieszkańców oraz inwestorów.

W przypadku turystów zasięg działań promocyjnych skupia się na terenie miasta Poznania i województwa wielkopolskiego. W przypadku inwestorów jest to zasięg ogólnopolski oraz niekiedy międzynarodowy (poprzez udział w targach). Powiat współpracuje z innymi jednostkami za granicą (Niemcy, Ukraina, Brazylia, Włochy). Szczególnie pozytywnie oceniana jest 10-letnia już współpraca z Regionem Hannover.

W powiecie poznańskim nie widzi się natomiast potrzeby definiowania konkurentów – brak jest podstaw i kryteriów takiej analizy. Obserwowane są za to działania innych powiatów, szczególnie z południa Polski, w zakresie materiałów

drukowanych związanych z turystyką. Powiat nie współpracuje z innymi powiatami w kraju.

W starostwie powołano Centrum Promocji Biznesu – punkt pośredniczący w zawieraniu kontaktów z potencjalnymi inwestorami. Są wdrożone normy ISO 2000.

Spora część działań związana jest z rozwojem przedsiębiorczości w celu likwidacji bezrobocia (wspólnie z Powiatowym Urzędem Pracy).

Aktywność w zakresie promocji jest bardzo duża. Wśród narzędzi promocji na uwagę zasługuje strona internetowa powiatu, która funkcjonuje w 2 wersjach – dla mieszkańców oraz dla przedsiębiorców. Powiat posiada pełny system identyfikacji, wykorzystuje rozmaite formy reklamy, organizuje konkursy dla mieszkańców, z przedsiębiorcami komunikuje swe działania między innymi poprzez newsletter.

Na promocję powiat przeznaczą ok. 1 mln zł, ale do tej kwoty doliczyć należy inne źródła finansowania (np. na promocję sportu). Uregulowania prawne stwarzają problemy przy wydawaniu środków – konieczność organizowania przetargów jest dużą barierą. Gdyby w powiecie dysponowano większymi środkami na promocję, przeznaczone byłyby na działania na rzecz mieszkańców (np. cykliczne imprezy) po to, by budować świadomość powiatu.

Obecnie w powiecie przygotowywana jest strategia promocji (przez zewnętrzną firmę), która ma nadać działaniom odpowiedni kierunek oraz wskazać na najpilniejsze działania. W starostwie dostrzega się bowiem na przykład konieczność prowadzenia badań na temat potrzeb, preferencji i satysfakcji grup docelowych oraz ocen skuteczności działań (elementy te ma zawierać tworzona właśnie strategia).

Jeśli chodzi o współpracę z gminami w powiecie, to jest ona oceniana jako trudna. Nie jest szczególnie intensywna i jednostki te prowadzą właściwie oddzielne, niezależne działania.

Starostwo powiatowe wysyła propozycje do gmin (np. uczestnictwa w wydarzeniach takich jak Festiwal Dobrego Smaku), niewiele gmin jednak z nich korzysta. Przyczyną może być postrzeganie promocji jedynie z własnej perspektywy, silne poczucie własnej wartości, niski budżet i małe zasoby kadrowe. Mimo to w powiecie zauważa się potrzebę wspólnej promocji, na przykład po to, by podnieść jej jakość (dotyczy to przykładowo jakości wydawanych folderów). Starostwo powiatowe nie współpracuje z Biurem Promocji Poznania. Współpraca określana jako dobra ma miejsce w przypadku Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji oraz przy konkursie Poznański Lider Przedsiębiorczości. Starostwo powiatowe nie współpracuje także z Urzędem Marszałkowskim, poza jednorazową okazją organizacji targów. Pozostałe podmioty, z którymi powiat współpracuje, to sporadycznie Izba Przemysłowo-Handlowa oraz PLOT, w przypadku którego dochodzi czasami do konfliktu interesów pomiędzy zamierzeniami i celami poszczególnych gmin a powiatem. Współpraca ta dotyczy w dużej mierze imprez targowych.

Podsumowując, poziom współpracy pomiędzy gminami wchodzącymi w skład powiatu poznańskiego a samym powiatem jest bardzo niski i właściwie incydentalny. Tymczasem efekty stosowania samych tylko narzędzi promocji charakteryzują się wzajemnym wpływem i skutkują transferem wizerunku.

Taki stan jest istotną determinantą, którą należy wziąć pod uwagę przy określaniu roli aglomeracji poznańskiej jako inicjatora, wykonawcy bądź koordynatora funkcji marketingowej w aglomeracji.

Podobne przesłanki, jak w przypadku powiatu poznańskiego mogą pojawić się po analizie stanu działań marketingowych/promocyjnych samego miasta Poznania.

Poznań jako jedno z nielicznych dużych miast w Polsce przez długi czas nie dysponował opracowaną strategią marketingową/promocji miasta i prowadził dość niespójne działania promocyjne. Podczas gdy największe polskie miasta były bardzo aktywne na polu marketingu terytorialnego, w Poznaniu odkładano decyzję o konieczności zaprojektowania zintegrowanych działań zamkniętych w kompleksowej strategii.

Długo wyczekiwana strategia została ostatecznie opracowana w 2008 roku przez konsultantów zewnętrznych z konsorcjum JUST Sp. z o.o. i IKER Sp. z o.o. pod nazwą „Strategia promocji marki Poznań”, obejmując tym samym swym zakresem zarówno opracowanie strategii marki miasta, jak i jej promocji. Przygotowana strategia w sposób kompleksowy i profesjonalny wskazała na główne kierunki i narzędzia działań, które od momentu przyjęcia strategii są równie konsekwentnie wdrażane i oceniane.

Kluczowym wyzwaniem dla marki Poznań<sup>1</sup>, które przyjęto w strategii, jest osiągnięcie pozycji metropolii o randze europejskiej, czyli o znaczeniu zdecydowanie ponadregionalnym i ponadkrajowym. Według autorów strategii oznacza to konieczność zdobycia statusu najważniejszego niestołecznego miasta Polski, czyli głównego kontrapunktu dla stolicy. Na podobnej zasadzie zbudowano potęgę wielu miast, których obecna pozycja jest wysoka nie tylko w skali europejskiej, ale nawet światowej. Ilustrują to przykładowe relacje tych miast do stolic swoich krajów: Barcelona vs. Madryt, Mediolan vs. Rzym, Monachium vs. Berlin, Lyon vs. Paryż, Glasgow vs. Londyn.

Osią realizacji tak przyjętej strategii jest postawienie akcentu na specjalizację poziomą, na technologię osiągania sukcesu.

Z analizy pozycjonowania oraz odnoszenia korzyści wynika, iż strategia marki Poznań powinna być skierowana do następujących grup docelowych: zagranicznych (inwestorzy, decydenci, turyści biznesowi, odbiorcy usług oraz studenci), krajowych (decydenci, profesjonalści, turyści biznesowi oraz studenci z maturzystami), wewnętrznych (poznańskich).

Z diagnozy wynika także, że „otwarcie” miasta na zagranicznych partnerów powinno być jednym z kluczowych celów strategii. Otwarcie na Europę i świat pozwoli nie tylko zbudować pozycję Poznania za granicą, ale też rozwinąć i umocnić pozycję w Polsce. Analiza obecnej pozycji miasta wskazuje, iż wizerunek Poznania na świecie praktycznie jest nieznan. Jest to swego rodzaju wskazówka również dla strategii aglomeracji, której świadomość jest jeszcze mniejsza.

Tożsamość marki Poznań została zdefiniowana następująco: „Poznań to miasto, które wie, jak wykorzystać potencjał Wschodu w zachodnim stylu”.

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie dokumentu „Strategia promocji marki Poznań”.

W działaniach promocyjnych stosowane są następujące hasła pozycjonujące (dwie różne narracje tłumaczące pozycjonowanie Poznania ze względu na różną jego pozycję w tych dwóch obszarach (Polska/zagranica) oraz różne w tych obszarach cele komunikacyjne):

a) Narracja i hasło pozycjonujące do stosowania w Polsce – „Poznań. Miasto know-how”.

„Poznań jest najważniejszym po Warszawie polskim miastem. To tu dzięki połączeniu poznańskiej przedsiębiorczości i kompetencji tętni nowoczesna gospodarka. Potencjał prężnie rozwijających się firm dopinguje 1000-letnia tradycja skuteczności. To właśnie tu kiełkuje i kwitnie mała i średnia przedsiębiorczość oraz lokuje się wielki biznes. Poznań nie tylko wie, jak dobrze sobie radzić w globalnej gospodarce, ale także, jak najlepiej korzystać z życia na światowym poziomie”.

W ten sposób Poznań chce zdobyć i utrzymać opinię najsilniejszego w Polsce ośrodka nowoczesnej gospodarki, akcentuje sektory gospodarki opartej na wiedzy, łączy w sobie kompetencję ze skutecznością, choć nie odwołuje się bezpośrednio do „zachodniości”, ma jednak światowy wydźwięk, precyzuje, dlaczego nie każde zachodnie miasto może tak o sobie powiedzieć.

b) Narracja i hasło pozycjonujące do stosowania za granicą – „Poznań. Eastern energy, Western style”.

„Poznań to miejsce, gdzie spotyka się potencjał krajów Nowej Europy z kulturą cywilizacyjną Zachodu. Poznań leży w najbardziej rozwiniętej części Polski i jest miastem, z którego rzeczywiście jest bliżej do Berlina niż do Warszawy. Poznań to miasto dynamiczne, nowoczesne, czyste, a jednocześnie jako pierwsza stolica Polski także bogate kulturowo. Na kompetencjach poznaniaków zawsze można polegać. Są wykształceni, znają języki, są otwarci i „na czasie”. „Poznań. Eastern energy, Western style”.

Za granicą (szczególnie w świecie anglosaskim) Poznań jest postrzegany przez pryzmat przynależności do Polski i Europy Środkowo-Wschodniej. Jednak jest to mimo wszystko obszar, w którym Poznań jako taki, jest słabo znany, jego znajomość należy zbudować niemal od podstaw. Pozycja opiera się na przekonaniu świata zachodniego o potencjale Nowej Europy, a zarazem o dużo niższych standardach cywilizacyjnych zniechęcających do inwestowania czy podróży, ale szczególnie do osiedlenia się, sprowadzenia bądź założenia tam rodziny. Dla grup zagranicznych pozycjonowanie jest zaproszeniem nie tylko do odwiedzania, ale przede wszystkim do inwestowania. Przekaz to gwarancja, że każdy zastanie tu „zachodnie” standardy: w biznesie, w infrastrukturze, nauce, edukacji, rozrywce, kulturze. W obszarze turystyki podkreśla również europejską jakość i skupiać się może np. na shoppingu, dobrych restauracjach i światowej klasy imprezach rozrywkowych, kulturalnych i sportowych.

W „Strategii promocji marki Poznania”, poza określonymi sposobami komunikacji zdefiniowanej tożsamości marki (takie jak logotyp, hasło pozycjonujące, kampania „Wielkie marki” zainicjowana w marcu 2009 roku wprowadzająca nowy wizerunek Poznania oparty na wzajemnym wzmacnianiu się miasta i jego marek – firm, marek i wydarzeń związanych tylko i wyłącznie z Poznaniem), wskazano inne, obligatoryjne elementy strategii, takie jak choćby sposoby śledzenia zmian w

wizerunku Poznania oraz miast konkurencyjnych. Pierwsze efekty wdrażania strategii, choć jeszcze nie w pełni satysfakcjonujące, wskazują na adekwatność przyjętej koncepcji<sup>2</sup>, jednak skutki tych działań wyraźnie widoczne będą za kilka lat, co wiąże się ze specyfiką procesu kształtowania wizerunku miasta.

Od prawie roku przez nowo powołany dziesięcioosobowy zespół Biura Promocji wdrażane są i koordynowane kolejne działania zapisane w „Strategii promocji marki Poznania” spójne z przyjętym kierunkiem strategicznym. Skala i charakter tych działań (np. kampanie w mediach o największym zasięgu) oraz ich precyzyjne dopasowanie do grup docelowych są nieporównywalne w stosunku do działań gmin aglomeracji i powiatu poznańskiego i stanowią nową jakość w tym zakresie. Aktualny poziom orientacji marketingowej miasta Poznania znajduje się na najwyższym poziomie i w tym kontekście może stanowić przykład dobrej praktyki dla pozostałych jednostek aglomeracji.

Jednocześnie, mimo że Poznań chce osiągnąć pozycję metropolii, współpraca miasta z otaczającymi gminami jest bardzo słaba. Przyczyną tego stanu rzeczy są np. braki rozwiązań formalnoprawnych i roszczeniowa postawa gmin v. silna pozycja miasta. Współpraca między miastem a gminami ma miejsce raczej w przypadku rozwiązywania konkretnych problemów (na przykład jeśli pojawia się konkretny inwestor). Można jednak zauważyć, iż współpraca ta intensyfikuje się po stworzeniu Rady Aglomeracji Poznańskiej oraz po przyjęciu „Strategii promocji marki Poznań” (przykładowo marki wybrane do kampanii wprowadzającej markę Poznań „Wielkie marki” pochodziły także z ościennych gmin).

Ponieważ działania podejmowane przez miasto Poznań promieniują na inne gminy (odwrotny proces jeszcze nie następuje, a jest także możliwy i pożądany), naturalną potrzebą jest współpraca Biura Promocji Urzędu Miasta Poznania i wydziałów promocji urzędów gmin aglomeracji. Konieczne jest zatem wypracowanie takiego modelu współpracy (również w kontekście organizacyjno-instytucjonalnym), który pozwoli obu stronom na czerpanie korzyści z efektu synergii, wywołanego przez aglomerację poznańską.

<sup>2</sup> Przykładowo 80% poznaniaków deklaruje, że spotkało się z elementami kampanii promocyjnej miasta. W skali ogólnopolskiej wspomagana znajomość działań promocyjnych Poznania wyniosła 22%, co oznacza, że średnio co piąty Polak miał styczność z jakąkolwiek formą działań reklamowych Poznania. Kampania wprowadzająca markę Poznań podobała się większości poznaniaków – zyskała 62% opinii przychylnych oraz większości Polaków ogółem (54% opinii przychylnych). W ocenie poznaniaków nowa kampania prezentuje Poznań jako miasto na czasie/współczesny Poznań – 75%, nowoczesne – 74%, miasto sukcesów – 69%. Z nowym logo Poznania spotkało się 69% poznaniaków oraz 9% populacji ogólnopolskiej (Biuro Promocji Urzędu Miasta Poznania).

## 4. Silne i słabe strony

Na podstawie przeprowadzonych badań diagnozujących zasoby i umiejętności marketingowe w jednostkach tworzących aglomerację można określić jej silne i słabe strony w tym zakresie.

### 4.1. Silne strony

- W każdej gminie istnieje komórka promocji lub stanowisko ds. promocji, co świadczy o organizacyjnej gotowości jednostki terytorialnej do pełnienia funkcji promocyjnych.
- Tendencja do przekształcania stanowisk w komórki organizacyjne może świadczyć o potencjale rozwoju funkcji promocyjnych w przyszłości.
- Wzrost kompetencji pracowników – wszyscy pracownicy komórek promocji w gminach posiadają wyższe wykształcenie lub są w trakcie jego zdobywania; część osób dokształca się na kierunkowych studiach podyplomowych, wymogiem zatrudnienia na nowych stanowiskach związanych z promocją jest wykształcenie w tej dziedzinie – perspektywa podniesienia kompetencji pracowników.
- Większość gmin dostrzega potrzebę opracowania i wdrożenia strategii marketingowej i/lub promocyjnej.
- Fakt wskazania przez respondentów obszarów promocji, na które chcieliby pozyskać dodatkowe środki, oznacza chęć poprawy swoich działań.
- Coraz większa świadomość konieczności współpracy z fachowcami w dziedzinie marketingu.
- W większości gmin istnieje punkt obsługi interesantów, który może być istotnym źródłem pozyskiwania informacji na temat potrzeb i preferencji mieszkańców i podstawą dopasowywania się do nich.
- Normy ISO wymuszają stosowanie procedur, które mogą być wykorzystane do analizowania i definiowania potrzeb grup docelowych oraz wpływają na poprawę jakości obsługi – w ponad połowie gmin wprowadzono lub planuje się wprowadzenie norm ISO.
- Rosnąca świadomość i potrzeba zdefiniowania profilu gminy może być podstawą zdefiniowania głównych kierunków pozycjonowania i promocji.
- Umiejętność określania grup docelowych (choć z różnym poziomem dokładności/opisu profilu docelowej grupy).

- Stosowanie znaków identyfikacyjnych (logotyp i/lub herb) i zdefiniowana kolorystyka (należy jednak zwrócić szczególną uwagę na ich spójność i konsekwencje zasad ich stosowania).
- Wysoki poziom wykorzystania środków komunikacji i ich duża różnorodność.
- Wszystkie gminy posiadają wyróżnienia w konkursach lub plebiscytach.
- Podejmowane próby aktywizacji i angażowania mieszkańców w życie społeczności – prawie wszystkie gminy organizują dla swoich mieszkańców konkursy lub przyznają im nagrody i wyróżnienia.
- Większość gmin reprezentuje wysoki poziom kreatywności i intensywności w zakresie organizacji imprez (choć rozproszenie kompetencji znacznie utrudnia ocenę intensywności i zakresu prowadzonych działań).
- Wszystkie gminy posiadają strony internetowe (w tym także o interaktywnym charakterze) i wykorzystują je w komunikacji z grupami docelowymi.
- Istnienie Centrum Promocji Biznesu w starostwie powiatowym podnosi jakość obsługi inwestorów.
- W większości przypadków pozytywne postawy wynikające z doświadczenia współpracy międzygminnej – kooperacyjna, a nie konkurencyjna postawa gmin.
- Doświadczenia współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi – w wielu przypadkach wypracowane procedury komunikacji.
- Strategia miasta Poznania jest opracowana i wdrażana, co może stanowić podstawę do działań podejmowanych w ramach aglomeracji – marka Poznań może wspierać swoim wizerunkiem aglomerację.
- Cel Poznania, jakim jest osiągnięcie pozycji metropolii o randze europejskiej – działania samego miasta będą w związku z tym, obok aktywności podejmowanych przez aglomerację, wzmacniać działania i charakter marketingu aglomeracji poznańskiej.
- Doświadczenia i kompetencje wydziału promocji miasta Poznania – mogą być przydatne w podejmowaniu działań w ramach aglomeracji.
- Realizacja projektu badawczego pt. „Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej” angażującego ekspertów z różnych dziedzin – kompleksowe badanie jako podstawa sporządzenia strategii działania.

## 4.2. Słabe strony

- Zadania promocji w systemie organizacyjnym łączone są z innymi funkcjami, co może rzutować na jakość i zakres prowadzonych działań promocyjnych.
- W prawie połowie gmin zatrudnienie jest niewystarczające do realizacji funkcji promocyjnych.
- Zaledwie 1/3 zatrudnionych w gminach osób odpowiedzialnych za realizację funkcji promocyjnych ma ukończone studia lub studia podyplomowe w zakresie marketingu, promocji lub PR.
- Niski poziom udziału w szkoleniach.
- Gminy nie konsultują działań promocyjnych z ekspertami i doradcami.

- Gminy aglomeracji poznańskiej koncentrują się przede wszystkim na bieżących zadaniach promocyjnych bez sformułowanej, spójnej strategii działania (tylko jedna gmina wdraża taką strategię).
- Ograniczone zastosowanie planów promocyjnych, które w praktyce są jedynie harmonogramami działań sporządzanymi w celu wyznaczenia budżetu.
- Połowa gmin nie bada skuteczności i efektywności działań, co uniemożliwia weryfikację i utrudnia zasadność kontynuowania przyjętych kierunków. Pozostałe gminy stosują pojedyncze, w ocenie mało przydatne, metody pomiaru poszczególnych aktywności. Brak jest kompleksowego ujęcia kontroli rentowności promocji.
- Prawie połowa gmin nie widzi potrzeby oceny swoich działań. Może to wynikać z lęku przed weryfikacją oraz braku umiejętności w tym zakresie.
- Bardzo niski poziom i zakres prowadzonych badań potrzeb, preferencji i satysfakcji grup docelowych.
- Pracownicy deklarują duże zaangażowanie w redakcję gazety, co może ograniczać inne działania związane z promocją.
- Tylko w jednej gminie jest punkt obsługi inwestora, w wielu przypadkach inwestorami bezpośrednio zajmują się burmistrzowie lub wójtowie, komórki promocji lub referaty inwestycji albo planowania przestrzennego. W prawie połowie gmin brak potrzeby zindywidualizowanej obsługi inwestorów, w wielu przypadkach ze względu na charakter gminy i skalę działań w tym zakresie.
- Aktywność gmin w stosunku do przedsiębiorców i inwestorów koncentruje się przede wszystkim na zadaniach inwestycyjnych, a nie kreowaniu stałych więzi partnerskich.
- Niski poziom wykorzystania procedur norm ISO w podejmowaniu decyzji marketingowych.
- W definiowaniu specjalizacji gminy głównie stosowane są określenia statystyczne. Brak podejścia marketingowego skutkuje w większości przypadków brakiem zdecydowania i konkretnej wizji rozwoju oferty definiującej charakter gminy.
- Brak spójności i konsekwencji wykorzystania środków komunikacji, które mają raczej charakter ad hoc.
- Działania promocyjne w stosunku do inwestorów i przedsiębiorców w większości gmin ograniczone są jedynie do standardowych form, nie aktywizujących w dostateczny sposób grupy docelowej.
- Materiały promocyjne (ich ilość i jakość) są znacznie zróżnicowane. Poprawy wymagają przede wszystkim obszary związane ze spójnością oraz zgodnością z założeniami strategicznymi.
- Bardzo zróżnicowane strony internetowe gmin, w większości przypadków standardowy i nie wyróżniający się układ i sposób prezentacji.

## 5. Diagnoza uwarunkowań zewnętrznych

### 5.1. Trendy w marketingu terytorialnym

Satysfakcja i dobrobyt mieszkańców, czyli głównych beneficjentów jednostek terytorialnych, to nadrzędny cel wszelkich działań w nich podejmowanych. Aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania mieszkańców, miasta, gminy, regiony nieustannie konkurują o czynniki, które zapewniają odpowiednią jakość życia i pożądany rozwój. Jednostki terytorialne rywalizują zatem o uwagę i zaufanie inwestorów, turystów, studentów, wykwalifikowanych pracowników, zainteresowanie mediów czy przywiązanie mieszkańców. Jeśli przyjąć, że konkurencję zdefiniować można jako postrzeganą substytucyjność produktów z perspektywy oceny konsumenta, to wszystkie jednostki terytorialne konkurują ze sobą w różnych obszarach i na różnych poziomach intensywności (Dolnicar, Grabler 2004). Aspekt rywalizacji jest niewątpliwie jedną z przyczyn popularności marketingu terytorialnego, zwanego również marketingiem miejsc.

Ponadto poszukiwanie bardziej skutecznych i efektywnych możliwości zarządzania jednostkami terytorialnymi w warunkach burzliwego otoczenia, a w szczególności wzrastającej mobilności osób, idei, kapitału i towarów, przesądziło o przyczynach przystosowania podejścia marketingowego do rozwoju tych jednostek. Stopniowo samorządy terytorialne akceptowały najpierw podstawowe narzędzia marketingu, stosując doraźne działania z zakresu promocji, by coraz częściej, choć wciąż niewystarczająco, traktować marketing jako kompleksowe i strategiczne podejście do zarządzania. Trend ów dotarł i do Polski, a proces jego akceptacji w dużej mierze związany jest ze zmianą roli i zakresu funkcjonowania samorządów terytorialnych w wyniku reformy administracyjnej z 1998 roku. Decentralizacja władzy spowodowała bowiem przesunięcie szeregu zadań realizowanych przez państwo w kompetencje samorządów terytorialnych, które od tej pory samodzielnie kierują własnym rozwojem.

Zainteresowanie jednostkami terytorialnymi w kontekście rynku, zwłaszcza w Europie, wywodzi się właśnie ze zmian w charakterze miast i regionów, a także w nastawieniu władz do tych zmian, zarówno na szczeblu krajowym, jak i lokalnym (Gold, Ward 1994, s. 40). Nowy model sprawowania władzy i interwencji rządów w działaniu regionów polega na współsterowaniu i współrzędzeniu. Jest to zupełnie nowy stosunek pomiędzy władzą a społecznością. Innymi słowy, jest to model partnerskiej władzy lokalnej – model negocjacyjny, opierający się na porozumieniach partnerskich różnorodnych podmiotów sceny lokalnej (Zeman-Miszew-

ska 2000). Zmiany w zakresie kompetencji i praw samorządów lokalnych, oddolnym charakterze zarządzania terytoriami dodatkowo wpływają na skuteczność wykorzystania koncepcji marketingowej, zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym.

Nie bez znaczenia dla wykorzystywania możliwości, jakie oferuje marketing, jest rosnące zapotrzebowanie samorządów na wsparcie społeczne dla realizowanych działań (Schmidt 1994), a równoległe także coraz wyraźniej artykułowane oczekiwania mieszkańców co do nowoczesnych form zarządzania i promocji swoich miejsc zamieszkania. Dotyczy to zarówno jednostek najmniejszych, jak i złożonych, na które składają się inne obszary, których przykładem są województwa, powiaty czy aglomeracje.

Stopień złożoności jednostki terytorialnej implikuje bezpośrednio stopień złożoności ich marketingu. Związane jest to z samą strukturą przedmiotu działań marketingu, czyli produktem terytorialnym oraz zasięgiem przestrzennym jednostki terytorialnej.

W jednostkach terytorialnych wytwarzane są określone produkty i usługi, które mają zaspokoić potrzeby konsumentów na rynku lokalnym (np. mieszkańców) i na rynkach zewnętrznych (np. turystów). Próbując scharakteryzować jednostkę terytorialną w kategoriach kompleksowego produktu marketingowego, napotyka się na wiele trudności. Wynika to przede wszystkim z tego, że przedmiot taki niełatwo jest jednoznacznie zdefiniować ze względu na jego złożoność, sam bowiem składa się z wielu różnorodnych produktów. Produkt terytorialny to kombinacja konkretnych, namacalnych, ale także nieuchwytnych i abstrakcyjnych komponentów, które powiązane, razem wywołują swego rodzaju efekt, jakim jest doświadczenie dostępne dla odbiorcy.

W porównaniu z produktami konsumpcyjnymi jednostki terytorialne są o wiele bardziej skomplikowane i wewnętrznie zróżnicowane. Stanowią bowiem pewien otwarty system, uwarunkowany historycznie, ciągle zmieniający się i ewoluujący wraz z zachodzącymi w nim relacjami między ludźmi a środowiskiem.

W przypadku jednostek terytorialnych ilość i różnorodność elementów je tworzących jest tak duża i nietypowa, że w literaturze przedmiotu terytorium określa się często jako „megaprodukt”. Przez megaprodukt rozumieć należy ściśle powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych, dostępnych w jednostce terytorialnej dla różnych jego użytkowników (Markowski 2002, s. 112).

Elementami takiego produktu będą zatem jego materialne komponenty, takie jak np.: obiekty handlowe, sportowe, targowe, infrastruktura drogowa, usługi, takie jak: komunikacyjne, zdrowotne, kulturowe, a także kwalifikacje i obyczaje mieszkańców, kultura, tradycja, sztuka ludowa, język, religia, klimat przedsiębiorczości oraz atmosfera. Do produktu terytorialnego zaliczyć też należy lokalne, charakterystyczne produkty i ich marki rozumiane jako wytwory lokalnych producentów i usługodawców.

W rozwoju megaproduktu terytorialnego zaangażowanych jest wiele podmiotów, od władz poprzez agencje turystyczne po izby handlowe, które tworzą swoje „małe produkty terytorialne” (Kozma 2006, s. 46). Niektóre z tych podmiotów nie

do końca są świadome swojego udziału w kreowaniu finalnego produktu (np. mieszkańcy, którzy tworzą atmosferę miasta), choć ich rola jest lub może być niezwykle istotna. Niektórych nie można także wykluczyć, ponieważ stanowią nieodłączną część sieci dostawców poszczególnych elementów megaprojektu. Wielość swoistych współproducentów produktu terytorialnego powoduje, że efekt końcowy nie zawsze jest zgodny z oczekiwaniami oraz preferencjami nabywców, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

W przypadku jednostek terytorialnych mamy zatem do czynienia ze zróżnicowaną grupą udziałowców i interesariuszy, ze złożoną tożsamością oraz z wysokim poziomem kompleksowości i niematerialności poszczególnych elementów megaprojektu (Glińska, Florek, Kowalewska 2009, s. 18).

W jednostkach złożonych, takich jak województwo, powiat czy aglomeracja, na megaprojekt składają się dodatkowo produkty o węższym zasięgu terytorialnym, np. gminne czy miejskie. W tym sensie aglomeracja jest swoistą mieszanką produktów i wizerunków elementarnych jednostek terytorialnych tworzących większą całość. Powoduje to specyficzne implikacje dla działań marketingowych.

Z jednej strony mówić bowiem można o zjawisku terytorialnej synergii, która wynika z komplementarności produktów poszczególnych jednostek oraz synergii ich wizerunków. Z drugiej, zmiany w ich obrębie mogą powodować pozytywne i pożądane, ale też negatywne zmiany w innych jednostkach (np. załamanie się określonego sektora w jednej gminie może spowodować przemieszczanie się mieszkańców do gmin sąsiednich). Z punktu widzenia możliwości marketingowych kształtowanie wizerunku jednostki złożonej jest bardziej skomplikowane, ponieważ wiąże się z większą liczbą uwarunkowań. Jednym z nich może być problem budowy świadomości takiej jednostki. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w kwietniu 2002 roku wynika, iż Polacy najbardziej związani są z miejscowością, w której mieszkają (57%), następnie z krajem (22%), regionem (15%) i Europą (2%). Pozostałe jednostki, wyodrębnione na skutek podziału administracyjnego, często postrzegane są jako „sztuczne twory”, bez własnej tożsamości i elementów wyróżniających. W przypadku takich organizmów jak aglomeracja poznańska, będąca częścią powiatu poznańskiego i województwa wielkopolskiego, z silnym ośrodkiem miejskim, takie problemy również mogą się pojawić.

Dodatkowo fakt, że jednostka terytorialna składa się z różnych komponentów w zależności od zainteresowań docelowych jej odbiorców, powoduje, że „konsurowana” jest zazwyczaj jedynie jej część. Nabywcy (nawet sami mieszkańcy miasta czy regionu) z reguły nie mają możliwości zapoznania się ze wszystkimi produktami, które jednostka terytorialna ma do zaoferowania. Wiedza na jej temat jest zatem zawsze niepełna. Nawet podczas bezpośredniego doświadczenia postrzeganie rzeczywistości jest rezultatem selekcji.

Nabywca ocenia zatem produkt terytorialny jedynie na podstawie wybranych elementów i na tym buduje swoją indywidualną percepcję (w przypadku złożonych terytoriów może to skutkować oceną całego regionu na podstawie oceny jednej miejscowości).

W tym kontekście wzrasta znaczenie wizerunku jednostek terytorialnych, co wynika również z faktu, że jeśli jest charakterystyczny, jest tym samym trudny do

imitacji przez konkurentów. Konkurencja na specyficznym rynku terytoriów przybiera nierzadko charakter rywalizacji właśnie pomiędzy percepcjami i wizerunkami (Kotler, Asplund, Rein, Haider 1999), a elementy niematerialne i emocjonalne odgrywają coraz częściej decydującą rolę. Dlatego w praktyce coraz częściej główny nacisk kładzie się nie na twarde fakty związane z miejscem, a na percepcję konsumentów, czyli innymi słowy na wizerunki istniejące w ich świadomości (Dolnicar, Grabler 2004).

Znaczenie wizerunku dla jednostek terytorialnych różnej skali jest coraz bardziej doceniane i powoduje, że wiele miast, regionów czy państw zaczyna pracować nad jego udoskonalaniem, a sama kategoria wizerunku stawiana jest w centrum działań marketingowych w terytoriach. Atrakcyjny wizerunek coraz częściej stanowi główny walor jednostki terytorialnej, którego siła zależy od unikatowej kombinacji materialnych i niematerialnych czy racjonalnych i emocjonalnych elementów miasta, celowo zarządzanych.

Biorąc pod uwagę realny wpływ na podtrzymanie, modyfikację bądź kreowanie pożądanego wizerunku, można tego dokonać poprzez działania związane z kształtowaniem marki terytorium. Strategia marki wskazuje, w jaki sposób, biorąc pod uwagę wizerunek aktualny i uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, uzyskać docelowy wizerunek jednostki terytorialnej. Strategia marki to zatem przemyślana, ogólna koncepcja działania, która umożliwi jednostce terytorialnej wypracowanie pożądanego wizerunku.

Podstawą strategii marki jednostki terytorialnej jest zdefiniowanie tożsamości marki. Tożsamość regionu, miasta czy gminy, podobnie jak tożsamość przedsiębiorstwa, określa się jako sumę jego charakterystycznych cech i działań, które odróżniają je od podobnych podmiotów (Klage 1991, s. 27). Tożsamość<sup>3</sup> jest zatem przedmiotem planowania i celowego aranżowania działań wewnątrz jednostki terytorialnej. Wizerunek natomiast jest odbiciem tej tożsamości, jest reakcją na komunikowanie tożsamości w umysłach odbiorców. Tożsamość zatem jest pewnym stanem obiektywnym, wizerunek natomiast stanem subiektywnym (Florek 2007, s. 109).

Podstawowymi elementami (instrumentami kształtowania) tożsamości, które jednostki terytorialne mogą wykorzystać do jej budowania i urzeczywistniania, są: kształtowanie oferty dla rynków docelowych, zachowania i podejmowane działania (głównie przez władze terytorialne i mieszkańców), system identyfikacji jednostki terytorialnej oraz forma komunikowania się z otoczeniem.

Celem strategii marki i stosowania powyższych narzędzi jest uzyskanie możliwej zbieżności między tożsamością a pożądanym wizerunkiem jednostki terytorialnej.

W obliczu zmian w otoczeniu jednostek terytorialnych posiadanie silnego, wyrazistego i unikatowego wizerunku jest jedną z metod osiągnięcia przewagi konku-

<sup>3</sup> Potocznie tożsamość rozumiana jest jako zespół cech i zachowań mieszkańców danego regionu, jest to jednak socjologiczne ujęcie problemu, które jest zbyt wąskie na potrzeby marketingu terytorialnego. Ponadto termin „tożsamość regionu” został przyjęty jako analogia do tożsamości przedsiębiorstwa.

rencyjnej na rynku miast, regionów czy aglomeracji. W szczególności i między innymi wizerunek czy marka jednostki terytorialnej (Łuczak 2002, s. 192):

- jest nośnikiem charakteru jednostki terytorialnej i determinuje decyzje wyboru np. miejsca realizacji inwestycji, miejsca wypoczynku, miejsca zamieszkania itp.;
- pełni funkcję upraszczającą, selekcionując napływające do ludzkiej świadomości informacje niezbędne do podjęcia określonych decyzji;
- porządkuje napływające do ludzkiej świadomości informacje w spójną całość;
- pełni funkcję orientacyjną, gdyż pozwala dokonywać subiektywnego zróżnicowania jednostek terytorialnych;
- dzięki zaufaniu (wynikającemu z pozytywnego wizerunku miejsca) redukowane jest ryzyko podjęcia złej decyzji.

Podjęte przedsięwzięcia z zakresu budowy marki terytorialnej nie zawsze jednak przynoszą pożądane rezultaty. Skuteczność i efektywność prowadzonych działań w związku z kreowaniem atrakcyjnego wizerunku uwarunkowana jest bowiem szerszym kontekstem – przyjęciem orientacji marketingowej. Uwzględniając dużą liczbę podmiotów i przedmiotów marketingu terytorialnego, a także uwzględniając długofalowość nadrzędnych celów jednostek terytorialnych, marketing terytorialny określić można jako: proces społeczny i kierowniczy zmierzający do osiągania celów przez podmioty lokalne, zorientowany na zapewnienie długotrwałego dobrobytu mieszkańcom poprzez zaspokojenie potrzeb partnerów lokalnych (Florek 2007, s. 20). Do charakterystycznych cech i wyznaczników tak pojmowanego marketingu terytorialnego można zaliczyć:

- zaakceptowanie filozofii marketingu przez władze i społeczność lokalną;
- świadomą orientację na „klientów” jednostki terytorialnej, ich potrzeby i preferencje we wszystkich obszarach funkcjonowania i aktywności jednostki;
- analizę możliwości wewnętrznych, w tym przede wszystkim analizę produktu jednostki terytorialnej, ocenę pozycji konkurencyjnej, analizę nabywców;
- obserwację i zrozumienie zjawisk występujących w otoczeniu jednostki terytorialnej;
- systematyczne badanie potencjalnych nabywców i przewidywanie ich zachowań;
- ustalenie zorientowanych marketingowo celów jednostki terytorialnej (spójnych z kierunkami rozwoju miasta);
- koncentrację na wybranych rynkach docelowych;
- oddziaływanie na rynek z wykorzystaniem instrumentów marketingowych oraz ich optymalny wybór;
- koordynację wszystkich form działalności w mieście skierowanych na osiągnięcie celów marketingowych jednostki terytorialnej;
- systematyczne kontrolowanie i korygowanie działań marketingowych i ich rezultatów.

Analizując obecne trendy w zakresie przyjmowania koncepcji marketingu w jednostkach terytorialnych, zauważyć można dość szybkie tempo akceptacji tego podejścia do jednostek terytorialnych różnej skali. Na świecie najwcześniej orientację tę przyjęły metropolie i duże miasta (stąd wykształcenie pojęcia *city marketin-*

gu pierwotnego w stosunku do marketingu terytorialnego i miejsc). Stopniowo zaakceptowały je również państwa, regiony, a także małe miasta i gminy. W Polsce zaobserwować można podobne zjawisko. Pionierami, początkowo promocji, a obecnie strategii marki, są największe polskie miasta. Korzyści z działań marketingowych zauważyły następnie mniejsze miasta i województwa. Od kilku lat widoczna jest wyraźna intensyfikacja różnych obszarów zastosowania marketingu terytorialnego. Dotyczy ona najczęściej aktywności promocyjnej, ale również strategii marki.

Budżety na marketing/promocję rosną systematycznie<sup>4</sup>, a coraz więcej miast, gmin i regionów ma opracowaną strategię marki bądź promocji lub jest w trakcie jej przygotowania. Samorządy działają coraz bardziej profesjonalnie, zauważając strategiczny wymiar marketingu. Należy przypuszczać, że tendencja ta będzie się rozwijać i w przyszłości funkcje promocji/marketingu jednostek samorządowych przejdą do kompetencji profesjonalnych agencji bądź będą realizowane przy współudziale ekspertów w dziedzinie marketingu terytorialnego i konsultantów ds. marketingu, marki lub promocji. Już obecnie, w wielu przypadkach, samorządy korzystają z doświadczeń zachodnich, gdzie poziom wdrażania marketingu w regionach różnej skali jest bardziej zaawansowany. Dotyczy to zwłaszcza obszarów metropolitalnych bądź aglomeracji, w stosunku do których brak jest doświadczeń krajowych. Stąd szczególnie użyteczna jest analiza stanu i podejmowanych działań marketingowych oraz doświadczeń aglomeracji europejskiej.

W poszukiwaniu wzorców w tym zakresie do analizy wybrano następujące aglomeracje/obszary metropolitalne w Europie: Greater Manchester Metropolitan County, region Hanoweru, region Stuttgartu, Área Metropolitana de Barcelona, Helsinki Metropolitan Area, Lille Métropole Communauté<sup>5</sup>. Szczegółowa analiza działań z zakresu marketingu/promocji jest przedstawiona w tabeli 4.

Jednym z najważniejszych aspektów z zakresu zarządzania marką aglomeracyjną jest budowa świadomości marki, na którą składa się między innymi właściwy dobór nazwy marki oraz odpowiedni system identyfikacji. W przypadku marki aglomeracji istnieje względna dowolność tej dziedziny, głównie ze względu na novum tej formy terytorialnej. Stąd nazwa aglomeracji w zamierzeniu może stać się swoistym identyfikatorem charakteru aglomeracji, a tym samym tożsamości marki aglomeracji. Może zatem nawiązywać do ośrodka centralnego, do kilku ośrodków bądź może kłaść nacisk na „jednoczący” charakter aglomeracji i nie faworyzować konkretnego ośrodka.

We wszystkich analizowanych aglomeracjach zagranicznych w nazwie występuje centralny ośrodek, jakim jest miasto metropolitalne. Dodatkowo w systemie niemieckim wykorzystywane jest określenie „region”, w pozostałych przypadkach używa się nazwy „metropolia”. Wszystkie analizowane metropolie posiadają logo-


<sup>4</sup> Przykładowo z funduszy unijnych na promocję miast, regionów i kraju trafi w 2009 roku nawet 100 mln euro ([http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/22662,miasta\\_wydadza\\_w\\_tym\\_roku\\_na\\_promocje\\_ponad\\_100\\_mln\\_zl.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/22662,miasta_wydadza_w_tym_roku_na_promocje_ponad_100_mln_zl.html)).

<sup>5</sup> Aglomeracje zostały wybrane na podstawie dyskusji i sugestii kierowników innych obszarów badawczych, stanowią one bowiem punkt odniesienia także dla pozostałych analizowanych dziedzin. Ważne było też rozpoznanie aglomeracji ze względu na różne obszary językowe.


Tabela 4. Analiza przypadków metropolii zagranicznych


Greater Manchester Metropolitan County	
Kontekst	<p>Władze lokalne w obszarze Greater Manchester zrzesza Stowarzyszenie (AGMA).</p> <p>Geograficzny podział regionu powoduje dużo zamieszania. Osoby z zewnątrz niezmiennie nazywają cały obszar północno-zachodniej Anglii Manchesterem. Geograficzne pojęcia, takie jak „Manchester”, „Lancashire” lub „Greater Manchester”, są używane tak, jakby wszystkie oznaczały to samo. Ten fakt bardzo irytuje wielu mieszkańców z 10 miast, które obecnie tworzą Metropolitan County of Greater Manchester.</p>
Organizacja marketingu/promocji	<p>Agencją zajmującą się promocją miasta i regionu jest Marketing Manchester. Jej zadaniem jest rozwijanie najważniejszych dziedzin związanych ze spędzaniem czasu wolnego i zasobami wiedzy oraz pozycjonowanie regionu jako docelowego miejsca biznesu i podróży zarówno dla mieszkańców, jak i zagranicznych gości. Poza tym zajmuje się polepszaniem narodowego i międzynarodowego wizerunku regionu Manchesteru oraz promowaniem zrównoważonego wzrostu i rozwoju ekonomicznego.</p> <p>Marketing Manchester przejął zarządzanie nad wspólnym marketingiem w dniu 1 kwietnia 2008 roku i jest odpowiedzialny za koordynację wszystkich działań marketingowych. Jest nadzorowany przez City Marketing Strategy Group, która składa się z partnerów regionu, takich jak Manchester City Council, Manchester Airport, MIDAS, City Co, Manchester Knowledge Capital i Manchester Enterprises. Marketing Manchester utworzył w dniu 1 stycznia 2008 roku oddzielny dział Visit Manchester w ramach swojej struktury, który jest odpowiedzialny za działania w turystyce (<a href="http://www.visitmanchester.com">www.visitmanchester.com</a>). Dla Visit Manchester został powołany osobny zarząd w celu zwiększenia zaangażowania członków i partnerów. AGMA ma w nim dwóch przedstawicieli.</p> <p>Creative Manchester jest z kolei jednostką współpracującą w zakresie przedsiębiorczości, badań i edukacji z Manchester Metropolitan University (MMU), które zrzesza osoby z regionu Manchesteru, zainteresowane branżami kreatywnymi. Creative Manchester jest koalicją aktywnych ludzi o podobnych poglądach, która inspirowa i zachęca do prowadzenia szeregu imprez, projektów, wystaw, pokazów i programów.</p>
Strategia marketingu/promocji	<p>Wizja: „Greater Manchester światowej klasy regionem, który jest w stanie skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej w zakresie inwestycji, zatrudnienia i turystyki. Greater Manchester ma być dynamicznym, atrakcyjnym, bezpiecznym regionem, który poprzez współpracę wewnętrzną i wykorzystanie potencjału regionu w spójny sposób umożliwi ludziom we wszystkich społecznościach i we wszystkich grupach wiekowych, niezależnie od niepełnosprawności i kręgów kulturowych, godne życie, pracę i naukę”.</p> <p>Za zdefiniowanie kierunków strategicznych branży turystycznej Greater Manchester oraz stworzenie strategii turystycznej na lata 2008–2013, która obejmuje wizję oryginalnej i nowoczesnej marki regionu, odpowiedzialna jest organizacja Visit Manchester. Strategia na lata 2008–2009 określa „rewolucję podstawowych standardów” w turystyce. Manchester musi zapewniać wysoki standard obsługi klienta oraz doceniać historyczną, kulturową i środowiskową różnorodność.</p>



	<p>Natomiast Manchester jako region musi oferować dużo więcej, jeśli ma być postrzegany jako oryginalny i nowoczesny, zdolny do przyciągnięcia turystów w ciągu najbliższych lat. Manchester nadal będzie promował siebie za pomocą własnej marki, a także szeregu zintegrowanych marek m.in.: Industrial Powerhouse (koncentrująca się na promocji dziedzictwa przemysłowego) i Manchester's Countryside (skupia się na promocji krajobrazu regionu Manchesteru).</p>
	<p>W przeszłości marka Manchester była promowana przez międzynarodowe kampanie, szczególnie przez The Northwest Regional Development Agency (NWDA), Visit Britain, Manchester Airport oraz licznych partnerów linii lotniczych. Jednostka koordynująca przedsięwzięcia marketingowe podjęła znaczące działania od kwietnia 2008 roku koncentrując się na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– komunikacji wartości oryginalnej i nowoczesnej marki Manchester – obecnie trwają prace nad dwoma publikacjami, które mają zostać zaprezentowane na MIPIM; jedna z nich skupia się na filozofii wizerunku marki, a druga na głównych celach i aspiracjach Manchesteru w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat;</li> <li>– doradztwie dla kluczowych partnerów strategicznych – wsparcie partnerów w różnych projektach, w tym: Wythenshawe, Tameside, strategia marketingowa New East Manchester and City South, projekt Manchester Museums Consortium „Raising the Game”, portal internetowy o sztuce w Manchesterze, rebranding of MAA commissions and delivery of MIER communications, wydarzenia Manchester International Festival;</li> <li>– rozwoju inicjatywy marki partnerskiej w celu oceny potencjału głównych organizacji komercyjnych poprzez zbudowanie skojarzeń z Manchesterem.</li> </ul>
	<p>Marki, które szczególnie koncentrowały się na partnerstwie z AGMA to Industrial Powerhouse i Manchester's Countryside:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Industrial Powerhouse skupia się na zwiększaniu liczby odwiedzin w regionie poprzez promowanie jego bogatego dziedzictwa przemysłowego. Kampania jest zarządzana przez Marketing Manchester przy wsparciu Grupy Sterującej Projektem (<a href="http://www.industrialpowerhouse.co.uk">www.industrialpowerhouse.co.uk</a>).</li> <li>– Manchester's Countryside to kampania promocyjna prowadzona przez Forum Turystyki AGMA, wspierana finansowo przez Marketing Manchester. Skupia się na aspektach krajobrazu regionu Manchesteru, szczególnie w Bolton, Bury Oldham, Rochdale, Salford, Stockport, Tameside i Wigan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing Manchester zajmuje się zarówno regionalną promocją, jak i działalnością za granicą w oparciu o odpowiedni plan marketingowy zatwierdzony przez Manchester Airport i NWDA. Zagraniczna aktywność przyjmuje formy takie, jak: specyficzne promocje lotnicze, reklama prasowa i działania PR w oparciu o działalność internetową i materiały drukowane. Marketing Manchester kontynuuje pracę na rynkach docelowych USA, Irlandii, Niemiec, Hiszpanii, Włoch i krajów skandynawskich, ale coraz częściej na dalekich rynkach, tj. Chin i Indii.</li> </ul>




Identyfikacja wizualna	Logo	
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa	<p>Brak oficjalnej strony metropolii.</p> <p>Marketing Manchester nadal zarządza w imieniu 10 władz lokalnych portalem turystycznym <a href="http://www.visitmanchester.com">www.visitmanchester.com</a>, który przeszedł poważne zmiany w ciągu minionego roku. Nowy system zarządzania, który został opracowany w celu usprawnienia działania strony internetowej, jest w trakcie rozwoju.</p> <p>Na stronie oficjalnej miasta Manchesteru nie ma zbyt wielu informacji na temat metropolii – nie ma wyróżnionej żadnej informacji ani zakładki na ten temat.</p> <p>Informacje o metropolii oraz poszczególnych gminach znajdują się na stronie <a href="http://www.manchester2002-uk.com/">http://www.manchester2002-uk.com/</a>. Gminy są szczegółowo opisane pod kątem atrakcji turystycznych, bazy noclegowej, gastronomicznej, znajdują się tam także mapy i zdjęcia oraz alfabetyczna lista dzielnic i ulic w metropolii.</p>
	konferencje	<p>W październiku 2007 roku został wprowadzony program the Conference Ambassador, w celu zachęcenia członków lokalnych i międzynarodowych stowarzyszeń do przeniesienia miejsca organizacji swoich konferencji do Manchesteru.</p> <p>Marketing Manchester zaczął walczyć o organizację nie tylko dużych konferencji odbywających się w Manchesterze, ale również tych, które miały miejsce w innych częściach Wielkiej Brytanii (z naciskiem na konferencje partii politycznych). Dzięki współpracy z AGMA, GM Chamber, przedsiębiorstwami w Manchesterze, Manchester Knowledge Capital oraz MIDAS we wrześniu i październiku 2008 roku odbyły się następujące konferencje: Labour Party Annual Conference, Manchester Northern Regeneration Conference, Manchester Conservative Party Annual Conference, Birmingham Liberal Democrats Party Annual Conference, Bournemouth CIPD National Conference, Harrogate, Discovery 08 (wspólnie z VisitBritain i miastem Liverpool).</p> <p>W czasie trwania programu wygenerował on wartość 2,4 mln funtów dla regionu. Marketing Manchester to udana inicjatywa, która w dalszym ciągu będzie się rozwijać.</p>
	The Greater Manchester Tourism Awards	<p>Zwycięzcą Manchester Tourism Award (nagroda branży turystycznej) może zostać hotel, B&amp;B, bar, restauracja, sklep lub dowolna atrakcja. Usługi uczestników konkursu są sprawdzane metodą Tajemniczy Klient, a następnie oceniane przez grupę niezależnych sędziów. Laureaci tych nagród są automatycznie wpisani na regionalną listę instytucji nagrodzonych. Odwiedzający będą mieli pewność, że jest to najlepszy obiekt w Manchesterze. Przyznaniu nagrody towarzyszą działania z zakresu PR o zasięgu regionalnym i krajowym.</p>
	Kampania reklamowa 8 muzeów z Greater Manchester	<p>Celem kampanii jest ukazanie nowej tożsamości ośmiu najważniejszych muzeów z regionu jako spójnej grupy, która będzie odróżniać się od tych znajdujących się w Liverpoolu i Londynie. Przesłaniem są hasła takie, jak: „oryginalny i nowoczesny”. Pierwsza kampania rozpoczęła się w 2008 roku i skierowana była zarówno do mieszkańców, jak i odwiedzających metropolię.</p>

	Wydarzenia	Marketing Manchester ściśle współpracuje z AGMA przy promowaniu programu wydarzeń w Greater Manchester. Zawiera on wykaz imprez, publikacje Marketing Manchester, program wydarzeń w turystycznym portalu <a href="http://www.visitmanchester.com">www.visitmanchester.com</a> . Marketing Manchester wraz z Urzędem Miasta Manchesteru opracował kampanię marketingową wokół rozwoju wydarzeń, w tym rozbudował stronę <a href="http://www.manchester-worldsport08.com">www.manchester-worldsport08.com</a> . Strona zdobyła srebrną nagrodę w ramach Sports Business Awards w Londynie i przyczyniła się do wprowadzenia Manchesteru na międzynarodowe mapy sportowe, pobijając jednocześnie Nowy Jork, Berlin i Doha. Manchester zdobył również złotą nagrodę dla najlepszego na świecie sportowego miasta. Marketing Manchester wspiera też Manchester Pride, D Percussion, Manchester Food and Drink Festival, Queer Up North, Wigan Jazz Festival, Manchester Christmas Markets i the Great Manchester Run. Marketing Manchester koordynuje te wydarzenia, dzięki czemu nastąpiło wzmocnienie więzi oraz form współpracy w regionie.
	Targi	Marketing Manchester jest również odpowiedzialny za obecność Manchesteru na MIPIM w Cannes – największych targach nieruchomości na świecie, a także za współpracę z władzami lokalnych partnerów w tym zakresie.
	Cultural Marketing	Marketing Manchester przy współpracy z ośrodkiem Northwest Museums oraz częściowym wsparciu finansowym Arts Council stworzył Cultural Marketing – powiązanie pomiędzy sektorami kultury i turystyki w Greater Manchester. Rada ma siedzibę w Manchester Marketing, ściśle współpracuje z Arts About Manchester w szerokim zakresie oferty kulturalnej na terenie miasta i regionu (muzea i galerie, teatry, muzyka i plastyka współczesna/nowe media). W planie jest stworzenie kampanii marketingowej nawiązującej do kultury młodzieżowej.
	Wizyty dziennikarzy	W czasie od października 2007 do września 2008 roku Marketing Manchester przyjął 106 międzynarodowych dziennikarzy z USA, Irlandii, Niemczech, krajów skandynawskich, Hiszpanii, Holandii i Azji/Pacyfiku. Całkowity ekwiwalent reklamowy tych działań (AVE, Advertising Value Equivalent) wyniósł w tym okresie 933 tys. funtów, a całkowity obrót 7,2 mln. Dziennikarze byli przyjmowani zarówno na terenie miasta, jak i regionu.
	Przewodniki turystyczne	W okresie 2008–2009 Marketing Manchester wydał następujące przewodniki: „The Manchester Where to Stay guide”, „Manchester Visitor Map”, „The Manchester travel guide”.
Budżet na marketing		Wg budżetu AGMA na lata 2009/2010 Marketing Manchester otrzyma łącznie 333 960 funtów na podstawowe finansowanie. W celu zabezpieczenia w przyszłości dodatkowych środków podjęto współpracę z Manchester Countryside team oraz Manchester Enterprises.
Region Hannoveru		
Kontekst		Region Hannoveru cechuje się sformalizowaną strukturą w wyniku wdrażania w sposób etapowy regionalnych reform administracyjnych. Do 2001 roku istniał związek Wielki Hanower, który zrzeszał miasto oraz otaczający je powiat (złożony z 20 gmin). Był to związek celowy (Zweckverband), którego głównym zadaniem było zapewnianie funkcjonowania transportu publicznego na terenie metropolii. Obecnie obszarami aktywności regionu Hannoveru są: organizacja transportu publicznego, planowanie regionalne, wspomaganie rozwoju gospodarczego, pomoc socjalna, prowadzenie szkół zawodowych i specjalnych, ośrodki rekreacyjne, drogi ponadgminne, ratownictwo, gospodarka wodna i odpadami, statystyka.

Organizacja marketingu/promocji	<p>Marketingiem regionu Hanoweru zajmuje się założony w 2008 roku Hannover Marketing und Tourismus GmbH (HMTG). Celem działań jest wzmocnienie wizerunku i identyfikacji całego regionu jako jedności. Przekaz związany z marketingiem i reklamą koncentruje się w szczególności na takich aspektach, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hanower jako lokalizacja gospodarcza;</li> <li>– Hanower jako miejsce dogodnego życia i odpoczynku;</li> <li>– Hanower jako obszar wydarzeń kulturalnych i sportowych;</li> <li>– Hanower jako miejsce rozwoju nauki.</li> </ul> <p>HMTG współpracuje z portalem <a href="http://www.hannover.de">www.hannover.de</a>. Zajmuje się tworzeniem turystycznych materiałów promocyjnych, organizowaniem wycieczek, sprzedażą biletów, pamiątek i karty Hanower oraz realizacją imprez.</p>
	<p>Hannoverimpuls (<a href="http://www.hannoverimpuls.com/">http://www.hannoverimpuls.com/</a>) to hanowerska agencja rozwoju regionalnego zajmująca się rozwojem biznesu w tym regionie. Powstała w 2003 roku, a zakończenie jej działalności planowane jest na 2012 rok. Aktywność ukierunkowana jest na 6 najważniejszych dziedzin: motoryzacja, energia (ochrona klimatu, energia odnawialna), informacja i technologia informacyjna (CeBIT), technologia optyczna (Laserzentrum Hannover), nauka, technologia produkcji. Celem Hannoverimpuls jest rozwijanie biznesu z danego miasta regionu Hanoweru poprzez innowacje, tworzenie nowych miejsc pracy itp. w 6 wymienionych dziedzinach. Agencja wspiera przedsięwzięcia w regionie Hanoweru poprzez promocję projektów dotyczących współpracy pomiędzy biznesem i nauką, o dużym potencjale rozwoju lub polegających na zlokalizowaniu biznesu w regionie. Hannoverimpuls rozszerza obszary inicjatyw oraz projektów. Tworzy sieci współpracy przez transfer know-how pomiędzy nauką a firmami.</p>
	<p>Hannover Region Business Enterprise Office (<a href="http://www.english.unternehmerbuero-hannover.de/english/CMS">http://www.english.unternehmerbuero-hannover.de/english/CMS</a>) to biuro, którego zadaniem jest rozwój i promocja Hanoweru jako obszaru gospodarczego, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej regionu i firm, które się w nim znajdują, oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Organizacja ta prowadzi badania rynku oraz infrastruktury ukierunkowane na rozwój branży logistycznej, a także promocją. Istotną jest tutaj współpraca w ramach poprawy warunków dla istniejących przedsiębiorstw. Przykładami projektów, które wspierały regionalną społeczność, jest kolejowy ruch wymiany towarów GVZ Lehrte lub Produkttechnologisches Zentrum. Działania związane z promocją organizacja ta opiera na współpracy z partnerami, takimi jak Technologiezentrum Hannover oraz Hannoverimpuls. W odniesieniu do rozwoju gospodarczego oraz takich dziedzin, jak handel i nieruchomości, biuro współpracuje z HRG (Hannover Region Grundstücksgesellschaft Hannover – regionalna agencja nieruchomości) oraz z Hannover HRB (Agencja Rozwoju Regionalnego i Zatrudnienia).</p>
Strategia marketingu/promocji	 <p>Region Hanoweru promuje się jako Gartenregion Hannover (Region Ogrodów). Oficjalne hasło popularyzujące ideę Hannovergarten to: „Odkryj. Doświadczaj. Rozkoszuj się”, które zaprasza do 21 miast i gmin, aby odkryć jeden z najbardziej zielonych, różnorodnych i kulturowo najbogatszych obszarów metropolitalnych w Europie w ramach nowo utworzonej sieci ogrodów. Program zawiera wiele imprez, m.in.: ciekawe wystawy, wydarzenia muzyczne i teatralne, zabawy dla dorosłych i dzieci.</p>

Strategia marketingu/promocji		<p>Hannovergarten to projekt finansowany przez Departament Planowania i Zagospodarowania. Podstawowym jego założeniem jest utworzenie sieci publicznych i prywatnych parków, ogrodów i krajobrazów w 21 gminach z dodaniem wielu atrakcji i ofert kulturalnych. Oprócz wzmocnienia i dalszego rozwoju istniejących ogrodów, kulturowych cech regionu oraz wykorzystania i rozbudowy potencjału turystycznego celem projektu jest profilowanie i pozycjonowanie marki regionu jako Hannovergarten, a także zbudowanie tożsamości tej marki jako konkurencyjnej turystycznie i bardziej atrakcyjnej w porównaniu z innymi regionami.</p> <p>Partnerem programu jest Sparkasse Hannover (jeden z największych banków oszczędnościowych w Niemczech), który na cele projektu przekazał 250 000 euro. Projekt jest także wspierany przez Hannover und Tourismus Marketing GmbH (HMTG) i RegioBus i ÜSTRA.</p>
Identyfikacja wizualna	Logo	 <p>Region Hanoweru posiada oficjalne logo, które znajduje się na większości materiałów promocyjnych. Logo utrzymane jest w niebieskiej kolorystyce.</p>
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa	<p>Oficjalna strona to <a href="http://www.hannover.de">www.hannover.de</a>. Strona jest przetłumaczona aż na osiem języków, dzięki czemu miasto Hanower pokazuje, że jest otwarte na turystów z całego świata i ma bardzo dużo do zaoferowania. Informacje te przetłumaczono w ograniczonym zakresie, dużo węższym niż w języku niemieckim, ale wystarczającym dla przeciętnego turysty.</p> <p>Oficjalna strona internetowa skupia się bardziej na promocji samego miasta Hanoweru, ale zamieszczono na niej również wiele informacji na temat regionu Hanoweru. Na stronie głównej znajduje się ikona promująca region oraz mapa gmin w regionie. Zakładka z mapą regionu zawiera też kontakt do wszystkich gmin, ich krótki opis oraz oficjalne strony internetowe.</p>
	Gadżety z logo regionu Hanoweru	<p>Na oficjalnej stronie zamówić można liczne gadżety promocyjne z logo regionu Hanoweru (długopisy, torby, bluzy, parasole itp.).</p>
	Słupy informacyjne w Hanowerze	<p>W Hanowerze w różnych punktach miasta ustawiono 8 słupów informacyjnych dotyczących atrakcji Gartenregion Hannover.</p>
	Informatory	<p>Na 2009 rok zaplanowano wydanie 39-stronicowej broszury (nakład 60 tys. egzemplarzy) informującej o wszystkich działaniach kulturalnych miasta oraz gmin. Broszura ma być dostępna w różnych restauracjach i ośrodkach kultury oraz do pobrania na stronie, gdzie na bieżąco są dostępne informacje o aktualnych wydarzeniach.</p>
	Materiały informacyjne w Centrum Turystycznym w Hanowerze	<p>W centrum informacji można nabyć przewodniki turystyczne, ulotki, mapy, informatory i plakaty.</p>


	Hannover Card	Na ofertę karty Hanower (w cenie od 9 euro) składają się usługi po obniżonych cenach: gastronomiczne, kulturalne i turystyczne. Obejmuje ona zwiedzanie, zakup upominków i artykułów sportowych. W cenę karty wliczone jest poruszanie się autobusami i pociągami. Ponadto obniżki dotyczą między innymi wypożyczalni rowerów, zwiedzania miasta, oferty miejskich basenów. Od grudnia 2008 roku karta została uzupełniona o dodatkowe atrakcje w gminach regionu Hanoweru, np. Park Dinosaurów w Münchehagen, Torfmuseum w Neustadt, zamek w Barsinghausen.
Budżet na marketing/promocję	Brak szczegółowych danych. Do roku 2007 w ramach programu Biura Projektowego „Hannovergarten” zgłoszono ok. 120 wniosków o łącznej wielkości inwestycji ok. 12 mln euro. W sumie przyjęto 43 projekty od podmiotów prywatnych i instytucji publicznych wraz z dotacjami na kwotę 2 mln euro. Łączne nakłady inwestycyjne wynoszą 7,6 mln euro, z których finansowane są projekty indywidualne w każdej gminie w regionie.	
<b>Region Stuttgartu</b>		
Kontekst	<p>Region Stuttgartu jest modelowym regionem dla całych Niemiec i Europy ze względu na bezpośrednio wybierany parlament regionalny, co przyspiesza podejmowanie decyzji i wprowadzanie ich w życie bez dodatkowych formalności i biurokracji. Do głównych zadań związku należą: planowanie przestrzenne, gospodarka wodna, transport publiczny, wspieranie rozwoju gospodarczego.</p> <p>Region Stuttgartu zalicza się do najbogatszych w inwestycje regionów metropolitalnych Europy. Ok. 160 000 przedsiębiorstw wypracowuje produkt krajowy brutto w wysokości 90 mld euro odpowiadający PKB Finlandii. Region wielokrotnie wyróżniany był tytułem „Award of Excellence for Innovative Regions” przez Komisję Europejską.</p>	
Organizacja marketingu/promocji	<p>28 gmin regionu stworzyło wspólnie jednostkę, która jest odpowiedzialna za marketing turystyki regionu Stuttgartu – Region Stuttgart und Tourismus Marketing GmbH (RSTM). Zajmuje się ona promowaniem zalet lokalizacji, jak również działalności turystycznej w celu wzmocnienia i rozszerzenia pozycji regionu Stuttgartu. Działania te koncentrują się szczególnie na pięciu obszarach: miejskich, turystyki, kongresów i spotkań, wycieczek grupowych i wydarzeń.</p> <p>RSTM ściśle współpracuje z Stuttgart Marketing GmbH, jednostką odpowiedzialną za promocję miasta. Stuttgart Marketing GmbH to oficjalny partner do spraw turystyki. Jego zadaniem jest polepszenie pozycji Stuttgartu jako wysokiej jakości turystycznej i gospodarczej lokalizacji w Europie i na świecie.</p> <p>Przejawem tej współpracy są logotypy miasta i regionu, nawiązujące do siebie wzajemnie.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div data-bbox="457 1429 694 1544" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="760 1429 1129 1544" style="text-align: center;">  </div> </div>	

Organizacja marketingu/promocji		Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH lub WRS jest z kolei centrum kontaktowym dla inwestorów i firm na terenie miasta Stuttgartu oraz pięciu sąsiadujących powiatów. Jego celem jest zwiększanie świadomości na temat jakości oferty regionu, wsparcie firm rozpoczynających na jego terenie działalność, wspieranie rozwoju w regionie poprzez liczne projekty i oferty. Jego działalność obejmuje również opracowanie nowych strategii mających na celu wzmocnienie wysokiego potencjału przemysłu w regionie.
Strategia marketingu/promocji		Priorytetami są następujące obszary: branża motoryzacyjna, sztuka i kultura, festiwale, wellness i zdrowie.
Identyfikacja wizualna	Logo	 <p>Identyfikacja wizualna jest spójna. Logo znajduje się na większości stron związanych ze Stuttgartem oraz na materiałach promocyjnych. Jego modyfikacje pojawiają się w logotypach zależnych organizacji lub inicjatyw.</p>  
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa	<p>Oficjalna strona regionu znajduje się pod adresem: <a href="http://www.region-stuttgart.de/">http://www.region-stuttgart.de/</a>.</p> <p>Kolorystyka strony jest utrzymana w barwach logotypu. Na stronie znajdują się informacje dotyczące najważniejszych zagadnień dla mieszkańców. Zamieszczono tu również ogólną charakterystykę regionu, bazę kontaktową i informacje o realizowanych projektach.</p> <p>Strona przetłumaczona jest na język angielski, hiszpański i francuski, choć w znacznie mniejszym zakresie.</p> <p>Informacje o regionie znajdują się też na stronie skierowanej do turystów <a href="http://www.stuttgart-tourist.de">http://www.stuttgart-tourist.de</a> w zakładce miasto i region. Za administrację tej strony odpowiedzialny jest Stuttgart Marketing GmbH.</p>
	i-Punkt	Są to najważniejsze punkty kontaktowe dla turystów, którymi zarządza Stuttgart Marketing GmbH. Goście mogą korzystać z usług Centrum Informacji Stuttgart Airport, w którym uzyskają szczegółowe informacje na temat aktualnej oferty w Stuttgarcie oraz regionie, mogą nabyć bilety na imprezy, otrzymać informacje o pokojach hotelowych i wiele innych.
	Stuttcard	Karta występuje w 3 wersjach i uprawnia do zniżek w ponad 70 punktach. Do karty dołączona jest broszura, która zawiera informacje o wszystkich oferowanych obniżkach w Stuttgarcie i regionie (bezpłatny wstęp lub po obniżce do wielu muzeów i teatrów, obniżki na zwiedzanie miasta, wycieczki statkiem, obniżki na usługi gastronomiczne, 10% zniżki na zakup wielu pamiątek w i-Punktach).


	Stuttcard	W połączeniu z VVS 3-Day Ticket STUTTCARD daje nieograniczoną możliwość podróżowania środkami transportu publicznego w mieście lub regionie. Cena STUTTCARD to 9,70 euro. W połączeniu z VVS 3-Day Ticket/City Centre cena wynosi 20 euro oraz z VVS 3-Day Ticket/Regional Network 22 euro. Kartę można nabyć w „i-Punktach”. STUTTCARD niedawno stały się dostępne również na stronie internetowej <a href="http://www.stuttgart-tourist.de">www.stuttgart-tourist.de</a> oraz we współpracujących hotelach i biurach podróży.
	Forum Regionu Stuttgart	Forum Regionu Stuttgartu funkcjonuje od 1994 roku. Jest to inicjatywa obywateli, którzy promują i wspierają rozwój regionu poprzez własne działania. Celem jest podnoszenie świadomości na temat wielopłaszczyznowego wizerunku regionu, wzrost zainteresowania regionem, poprawa współpracy zarówno w regionie Stuttgartu, jak i z innymi regionami, promowanie działalności społecznej i innowacyjności w regionie. Forum regionu Stuttgartu współpracuje z partnerami w niemal wszystkich dziedzinach, takich jak kultura, polityka, środowisko, sport, biznes, nauka, edukacja itp. W celu podnoszenia świadomości prowadzi akcje, konkursy, kongresy, sympozja oraz serie wykładów.
	Czasopismo regionu Stuttgartu „Standortmagazin 179”	Na oficjalnej stronie regionu można przeczytać oraz pobrać czasopismo regionu Stuttgartu „Standortmagazin 179” (aktualne i archiwalne wydania). Nazwa magazynu pochodzi od 179 gmin tworzących region.
	Broszury informacyjne i newsletter	Na stronie związku można pobrać liczne broszury związane z regionem, m.in.: dotyczącą najważniejszych usług i inicjatyw w regionie, charakterystyki całego regionu, najważniejszych faktów i statystyk czy też z informacjami dla osób odwiedzających po raz pierwszy region Stuttgartu. Założono także serwis broszur związanych z Stuttgartem, które za opłatą są dostarczane na wybrany adres lub można je pobrać bezpośrednio ze strony w formacie PDF. Jest ich wiele (w 8 wersjach językowych) i są podzielone na kategorie tematyczne, tj. wydarzenia, wycieczki i zwiedzanie, sztuka, kultura, region Stuttgartu itp. Istnieje również możliwość zapisania się do Newslettera (najnowsze informacje turystyczne).
	Promocja skierowana do biznesu	Działalność Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) obejmuje: 1) serwisy dla inwestorów, 2) usługi Start-up, 3) usługi dla gmin, 4) serwisy biznesowe, m.in.: – nagroda przemysłu filmowego Baden-Württemberg przyznawana corocznie od 2002 roku jako część „Filmschau Baden-Württemberg”; festiwal promuje nowych reżyserów i stanowi podstawę do nowej współpracy i trwałych powiązań gospodarczych; nagrada „Excellence label” dla firm, które starają się być innowacyjne, uzyskać doskonałą pozycję na rynku i charakteryzują się nowoczesną polityką kadrową; jej celem jest połączenie korporacyjnego i regionalnego marketingu;

	Promocja skierowana do biznesu	nagrody dla innowacyjnych przedsięwzięć przyznawane firmom co dwa lata przez WRS, Izbę Przemysłowo-Handlową (IHK) oraz izby rzemieślnicze (HWK) działające wspólnie w regionie Stuttgartu, przy wsparciu Ministerstwa Gospodarki i niemieckiej Federacji Związków Zawodowych (DGB) w regionie Stuttgartu; o nagrodę mogą się ubiegać małe i średnie firmy z sektora usług i handlu, przemysłu i sektora detalicznego z siedzibą w regionie Stuttgartu;  – targi – WRS organizuje wspólne stoiska do wykorzystania przez partnerów na różnego typu targach specjalistycznych.
	METREX	Stuttgart prezentował w Brukseli w ramach spotkania poświęconego klastrom czystej technologii, klimatycznym uwarunkowaniom planowania przestrzennego i czystym technologiom miejskim działania wspierające przedsiębiorstwa z regionu, które pracują na rzecz innowacyjności. W regionie funkcjonuje 165 000 przedsiębiorstw, z czego klastery czystej technologii skupia ok. 300. Jego misją jest udział w rozwoju regionu, wspieranie innowacji, podnoszenie świadomości technologicznej i efektywności energetycznej. W tym celu organizowane są konferencje i inicjowane projekty.
	Targi	Region Stuttgartu bierze udział w imprezach targowych na całym świecie. Celem tych działań jest zwiększenie liczby odwiedzających region, ogólna promocja regionu i przyciąganie inwestorów.
Budżet na marketing/promocję		Brak danych.  Podobnie jak inne wielozadaniowe stowarzyszenia w Niemczech, związek nie ma własnej bazy finansowej. Jego działanie jest finansowane po części z opłat za usługi, wkładu budujących go jednostek (zależne są głównie od liczby ludności), transferów landu (na realizację zadań z zakresu planowania przestrzennego) oraz rządu centralnego.
<b>Área Metropolitana de Barcelona</b>		
Kontekst		Jest dynamicznie rozwijającym się obszarem, generującym 14% PKB Hiszpanii.  Barcelona należy także do niewielu metropolii europejskich, którym w znaczący sposób udało się zmienić swoją pozycję konkurencyjną w stosunkowo krótkim okresie – z 11 pozycji w Europie w roku 1990, na pozycję 4 w roku 2006.  W maju 2009 roku zawiązało się Konsorcjum Aglomeracji Barcelony (AMB). Zadaniem konsorcjum jest promocja aglomeracji, sprawowanie kontroli nad lokalną infrastrukturą oraz komunikacja. Konsorcjum tworzą: MMAMB – Związek Gmin (zrzeszający 31 gmin, zajmuje się zarządzaniem wspólnymi obszarami, infrastrukturą), EMA – Departament Ochrony Środowiska (integrujący 33 gminy, zajmujący się głównie gospodarką odpadami, dostawą wody) i EMT – Departament Transportu (integrujący 18 gmin, zarządzający transportem) oraz inni przedstawiciele władz aglomeracji.

Organizacja marketingu/promocji	Dla koordynowania prac nad tworzeniem i wdrażaniem strategii metropolitalnej powołano Stowarzyszenie Planu Strategicznego Obszaru Metropolitalnego Barcelony. Stowarzyszenie posiada dział stosunków międzynarodowych zajmujący się organizacją wizyt studyjnych, uczestnictwem w sieciach międzynarodowych, uczestnictwem w kongresach i konferencjach oraz relacjami instytucjonalnymi z dużym naciskiem na kontakty pozaeuropejskie. Międzynarodową promocją gospodarczą zajmują się m.in. Barcelona Activa – fundacja finansowana przez radę Barcelony, Centrum Promocji Ekonomicznej CIDEM – część Agencji Inwestycyjnej finansowanej przez rząd kataloński, regionalna agencja ACCIÓ promująca Katalonię jako region, program Do It in Barcelona, Barcelońska Izba Handlowa oraz El Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona – organizacja samorządów lokalnych wspierająca rozwój całego obszaru.	
Strategia marketingu/promocji	Obecnie obszar metropolitalny Barcelony pragnie pozycjonować się jako ważny węzeł sieci innowacyjnych i gospodarki opartej na wiedzy. Według pracowników AMB, konsorcjum niebawem opracuje strategię.	
Identyfikacja wizualna	Logo	<p>Konsorcjum</p>  <p>Związek Gmin    Departament Środowiska    Departament Transportu</p>    <p>AMB charakteryzuje się spójnym systemem identyfikacji wizualnej. Każdemu z elementów składowych aglomeracji jest przypisany inny kolor.</p>
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa	Oficjalna strona internetowa to <a href="http://www.amb.es">www.amb.es</a> . Na stronie znajdują się aktualności, informacje, dokumenty, sprawozdania z podziałem na trzy departamenty – podkreślone odrębną kolorystyką. W chwili obecnej strona jest dostępna tylko w języku hiszpańskim (kastylijski lub kataloński).
	Publikacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bezpłatny przewodnik po sieci autobusów nocnych – „Nitbus na terenie metropolii”.</li> <li>– Bezpłatne przewodniki – „Transport w metropolii”.</li> <li>– Bezpłatny przewodnik – „Drzewa i krzewy w parkach metropolii”.</li> <li>– Przewodnik po obszarze metropolitalnym.</li> <li>– Mapa metropolii.</li> <li>– Zdjęcia lotnicze terenu metropolii.</li> <li>– Dane statystyczne dotyczące metropolii.</li> </ul>
	Kampanie promocyjne	<p>Każdy z departamentów prowadzi oddzielną kampanię skierowaną głównie do mieszkańców.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Związek Gmin – kampanię wspierającą utrzymanie plaż aglomeracji w czystości,</li> </ul> <p>Departament Ochrony Środowiska – subskrypcję Biuletynu dostępnego na stronie internetowej,</p>

	Kampanie promocyjne	Departament Transportu – kampanię promocyjną letnich autobusów obsługujących plażę pod hasłem „Autobus metropolitalny: razem zajdziemy daleko”. Przeprowadzono też kampanię „Otwórzmy drzwi przyszłym mieszkańcom metropolii”.
	Biblioteka	W jej zbiorach znajdują się dokumenty, książki, publikacje i czasopisma dotyczące aglomeracji.
Budżet na marketing/promocję		Brak danych
<b>Helsinki Metropolitan Area</b>		
Kontekst		Jedyna metropolia w Finlandii. Helsinki są jedną z najszybciej rozrastających się aglomeracji w Europie.
Organizacja marketingu/promocji		Organem zajmującym się promocją aglomeracji jest Greater Helsinki Promotion (GHP). Skupia się na promocji biznesu międzynarodowego na terenie aglomeracji helsińskiej.
Strategia marketingu/promocji		Wśród celów działań GHP znajdują się następujące: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawić, aby aglomeracja helsińska była bardziej atrakcyjna dla międzynarodowych korporacji i inwestorów;</li> <li>– sprawić, aby aglomeracja helsińska była bardziej atrakcyjna dla talentów z całego świata;</li> <li>– umocnić pozytywny wizerunek marki aglomeracja helsińska.</li> </ul> <p>Na zlecenie aglomeracji agencja Kuudes Kerros opracowała koncepcję marki, która łączy unikatowe cechy i twórczy potencjał obszaru metropolitalnego w nowy, świeży sposób. Głównym celem nowej identyfikacji wizualnej jest przedstawienie wspólnej, międzynarodowej marki na wielu rynkach. Działania skierowane są głównie do dwóch grup docelowych – zagranicznych firm i ekspertów. Słowo Hub wykorzystywane w przekazie odzwierciedla biznes i centrum innowacji, które wykracza poza granice samego miasta Helsinki. Wizualnym elementem marki są zielone liście „będące symbolem twórczej energii, świeżości i bliskości natury”.</p>
Identyfikacja wizualna	Logo	Helsinki Metropolitan Area Council  Greater Helsinki Promotion (działania za zewnątrz)  System identyfikacji wizualnej Greater Helsinki Promotion jest spójny. Logo pojawia się na stronach internetowych i w materiałach promocyjnych. Rada obszaru metropolitalnego Helsinki ma również swoje logo.
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa	Oficjalna strona internetowa dostępna jest pod adresem <a href="http://www.greater-helsinki-promotion.org">www.greater-helsinki-promotion.org</a> Na stronie znajdują się podstawowe informacje dla inwestorów, studentów, mieszkańców wraz z linkami do innych stron. Informacje dotyczą głównie gospodarki odpadami, transportu publicznego, ochrony powietrza.

	Centrum informacyjne dla mieszkańców	Znajdują się w nim broszury dotyczące różnego typu wydarzeń w aglomeracji.
	Publikacje	„Żyć w Finlandii”, zachęcająca do studiowania i odbywania praktyk w aglomeracji, do pobrania ze strony GHP w formacie PDF, wykonana przez Centre for International Mobility (CIMO) – organizację podlegającą Fińskiemu Ministerstwu Edukacji. Dokument liczy 80 stron i zawiera praktyczne informacje i liczne zdjęcia.
	Kampanie promocyjne	<p>1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne</p> <p>Kampania pod hasłem „Show me the talent”.</p> <p>Dotyczyła promocji aglomeracji jako świetnej lokalizacji, z kapitałem ludzkim – wykształconymi pracownikami. Aglomeracja zaprasza zagranicznych inwestorów do współpracy.</p> <p>2. Rynek pracy</p> <p>Kampania pod hasłem „Connecting the unconnected”</p> <p>W trakcie kampanii komunikowano następujące fakty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– w aglomeracji helsińskiej istnieje ponad 50 000 przedsiębiorstw korzystających z efektu synergii badań w zakresie innowacji, wiedzy i zaawansowanych technologii; w Helsinkach jest ponad 32 000 pracowników naukowych;</li> <li>– nakłady na badania to ok. 27 mln euro;</li> <li>– lokalizacja Helsinek ułatwia połączenia ze wschodem i zachodem, transport z Finlandii jest również tańszy niż z innych krajów europejskich;</li> <li>– ponad 60% przedstawicieli kadry zarządzającej posiada wykształcenie inżynierskie.</li> </ul>
		<p>2. Mieszkańcy</p> <p>Kampania pod hasłem „On your bike!”</p> <p>W trakcie kampanii komunikowano następujące fakty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aglomeracja jest jednym z najczystszych, najbezpieczniejszych i najbardziej zorientowanych na kulturę miejsc na świecie;</li> <li>– Finlandia to wielojęzyczny kraj;</li> <li>– zima jest rzeczywistością, ale infrastruktura jest do tego przystosowana;</li> <li>– w kraju są wysokie podatki, ale za to dobra jakość życia, opieki zdrowotnej, edukacji i opieki społecznej;</li> <li>– czyste powietrze, 75% powierzchni to lasy.</li> </ul> <p>3. Turystyka (nacisk na turystykę biznesową)</p> <p>Kampania pod hasłem „Finding freshness”.</p> <p>4. Studenci</p> <p>W trakcie kampanii komunikowano następujące fakty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– na terenie aglomeracji znajduje się 9 uniwersytetów i 8 politechnik;</li> <li>– na uczelniach studiuje 60 tys. studentów, w tym coraz więcej zagranicznych.</li> </ul>

	Targi	Helsinki, Espoo i Vantaa wspólnie uczestniczyły na targach w centrum targowym Helsinek. Co roku w styczniu aglomeracja przygotowuje stoisko i promuje między innymi miejsca turystyczne, wydarzenia kulturalne i organizacje. GHP przygotowuje się, aby zaprezentować aglomerację helsińską na targach EXPO 2010 w Szanghaju.
	Zielony rok	Od 2004 roku aglomeracja helsińska promuje się jako miejsce pełne pięknych krajobrazów, terenów zielonych, przyjazne środowisku i sprzyjające sportom na świeżym powietrzu. W samym tylko mieście znajduje się 100 parków. Podczas zielonego roku w każdym tygodniu promowany jest inny park.
Budżet na marketing/promocję		Budżet GHP to 3,5 mln euro rocznie.
Lille Métropole Communauté		
Kontekst		Lille jest jedynym z analizowanych obszarów metropolitalnych, gdzie potrzeba integracji zgodnie z powiązaniem funkcjonalnymi doprowadziła do objęcia nią nawet gmin położonych poza granicami kraju.
Organizacja marketingu/promocji		Za marketing odpowiedzialna jest Rada Metropolii Lille. W strukturze znajduje się pojedyncze stanowisko ds. komunikacji.
Strategia marketingu/promocji		Brak danych
Identyfikacja wizualna	Logo	
	Ocena	
Narzędzia marketingowe	Strona internetowa dla mieszkańców	Oficjalna strona internetowa znajduje się pod adresem: <a href="http://www.lillemetropole.fr/">http://www.lillemetropole.fr/</a> . Nazywana jest „Portalem mieszkańców aglomeracji”. Na stronie większą część zajmują praktyczne informacje dla mieszkańców (zapomogi na mieszkania, infrastruktura, planowane przebudowy i inwestycje, dane ekonomiczne, ekologia, adresy instytucji, wydarzenia kulturalne i sportowe, relacje zagraniczne, informacje o radzie aglomeracji). Na stronie zamieszczono również dużo informacji turystycznych. Strona dostępna w wersji angielskiej zawiera głównie informacje dla turystów.
	Strona internetowa dla turystów	Znajduje się pod adresem: <a href="http://www.destination-lille-metropole.eu">http://www.destination-lille-metropole.eu</a> . Zawiera opisy zabytków aglomeracji, godziny otwarcia i ceny wstępów do muzeów z terenu aglomeracji. Opisy i linki prowadzą na indywidualne strony miast aglomeracji (wraz z krótką charakterystyką miast, danymi kontaktowymi do ich centrów turystycznych). Na stronie zamieszczono również: wyszukiwarkę wszystkich miejsc sportowo-rekreacyjnych z terenu aglomeracji (wystarczy zaznaczyć poszukiwaną aktywność), bazę noclegową, kalendarz wydarzeń aglomeracji wraz z wyszukiwarką typu imprez, miejsca itp., mapę aglomeracji, możliwość rezerwacji hotelu, newsletter, galerię. Wyróżniony jest czas podróży z innych miast. Widoczne jest hasło „Sezon spotkań”. Strona jest dostępna w wersji angielskiej i holenderskiej (taka sama zawartość obcojęzycznych stron).

	Strona internetowa dla turystów biznesowych	Dostępna pod adresem: <a href="http://www.meeting-lille.com/">http://www.meeting-lille.com/</a> . Za pomocą tej strony można zorganizować konferencję lub spotkanie biznesowe na terenie aglomeracji, dostępne są na niej kontakty wszystkich hoteli, sal konferencyjnych, agencji eventowych, cateringowych, zatrudniających hostessy, florystów, firm transportowych, restauracji, klubów. Strona dostępna jest również w języku angielskim. Inicjatorem strony jest Lille Métropole Europe Convention Bureau.
	Strona internetowa klubu hotelowego	Strona internetowa klubu hotelowego aglomeracji „Club hôteliers de Lille Métropole” pod adresem <a href="http://www.hotelslille.com/">http://www.hotelslille.com/</a> w wersji francuskiej i angielskiej skupia wszystkie hotele metropolii Lille. Istnieje możliwość rezerwacji na stronie.
	Strona internetowa Lille Events	Strona internetowa prezentująca wydarzenia w aglomeracji <a href="http://www.lilleevents.fr/">http://www.lilleevents.fr/</a> . Jest narzędziem dla osób chcących zorganizować seminaria, spotkania, bankiety, wideokonferencje, aukcje, ale również zamierzających wziąć udział w koncertach oraz wszelkiego typu wydarzeniach kulturalno-sportowych. Zawiera wszystkie możliwe kontakty do firm potrzebnych przy zorganizowaniu różnych eventów. Strona w wersji francuskiej i angielskiej.
	Promocja produktów regionalnych	Na stronie <a href="http://www.destination-lille-metropole.eu">http://www.destination-lille-metropole.eu</a> w zakładce „gastro” promowane są produkty z terenów aglomeracji. Restauratorzy z kolei utworzyli stowarzyszenie „Le club des tables gourmandes Lille Métropole”, gdzie promują swoje restauracje.
	Projekt Lille 3000	Lille w 2004 roku otrzymało tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Fakt ten zainicjował projekt Lille 3000. Jest to projekt kulturalny, obejmujący patronatem różnego typu imprezy kulturalne aglomeracji Lille i innych miast europejskich. Na stronie <a href="http://www.lille3000.com/">http://www.lille3000.com/</a> znajduje się katalog tych wydarzeń, można również zakupić karnety jednodniowe lub sezonowe upoważniające do bezpłatnego wstępu na wystawy oraz do zniżek na koncerty, spektakle, bilety do kina, wejścia do wybranych klubów.
	Publikacje	Przewodnik zawierający praktyczne informacje dotyczące życia w aglomeracji Lille. Dostępny po francusku i angielsku. Można go również pobrać w wersji PDF z oficjalnej strony. Lille Métropole Europe Convention Bureau wydało dwujęzyczny, francusko-angielski katalog o aglomeracji na rok 2005–2006. Na targach w Paryżu, w październiku 2005 roku, jury MIT'COM przyznało publikacji trzecią nagrodę w konkursie „Najlepsze wydawnictwo promujące Francję”.
	Kampania dotycząca projektu stadionu	Kampania z 2006 roku zachęcająca zdolnych architektów do zaprojektowania stadionu dla aglomeracji.
	City Pass Métropole	City Pass Métropole to karta uprawniająca do bezpłatnego wstępu do miejsc turystycznych aglomeracji i korzystania z wielu atrakcji. Można ją nabyć w centrach turystycznych niektórych miast należących do aglomeracji (Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq). W sprzedaży są trzy typy kart: – jednodniowa i dwudniowa – obowiązują na terenie aglomeracji Lille; oferują m.in. bezpłatny wstęp do 24 obiektów turystycznych, bezpłatny transport na terenie całej aglomeracji, rabat na zakupy w Centrum Turystycznym, zniżki na wybrane spektakle i wiele innych; – trzydniowa – obowiązuje na terenie aglomeracji Lille oraz regionu Nord-Pas de Calais. Oferuje te same korzyści co karta jedno- i dwudniowa, ponadto bezpłatne zwiedzanie 8 miejsc turystycznych regionu i bezpłatne przejazdy TER (pociąg regionalny).
Budżet na marketing/promocję		Brak danych

typ, natomiast system identyfikacji wizualnej (logotyp i charakterystyczne kolory oraz ich modyfikacje do poszczególnych jednostek/projektów) nie w każdym przypadku jest spójny bądź wystarczająco rozbudowany. W tym zakresie wyróżnia się region Stuttgartu i obszar metropolitalny Barcelony.

Sz szczególnie cenne dla przyszłych rozwiązań w aglomeracjach polskich są informacje na temat organizacji funkcji marketingu czy w węższym znaczeniu – funkcji promocji, w analizowanych aglomeracjach. Większość posiada odrębną, celowo powołaną jednostkę, która prowadzi działania marketingowe oraz koordynuje aktywności innych jednostek w tym zakresie. Na uwagę zasługują rozwiązania w aglomeracjach Stuttgartu i Manchesteru, w których przypadku forma organizacyjna jest wyraźnie zdefiniowana, a koordynacja jest najpełniejsza.

Opracowana strategia promocji/marketingu w formie dokumentu nie jest jeszcze rozwiązaniem powszechnym.

Jeśli chodzi o działania promocyjne, z zebranych informacji wynika, że analizowane metropolie są w tym zakresie bardzo aktywne. Do najciekawszych inicjatyw (poza rozwiązaniami standardowymi) należą karty (najczęściej pod nazwą city pass lub card) uprawniające do różnego typu zniżek i promocji wiązanych, konkursy i nagrody dla poszczególnych branż, wspieranie marek i poszczególnych partnerów, promocja wydarzeń, promocja produktów regionalnych, forum mieszkańców, program dla ambasadorów aglomeracji, wizyty dziennikarzy, kampanie promocyjne wizerunkowe i konkretnych ofert (widoczne zwłaszcza w aglomeracji helsińskiej). Za szczególnie dobry wzorzec w zakresie promocji gospodarczej służy region Stuttgartu.

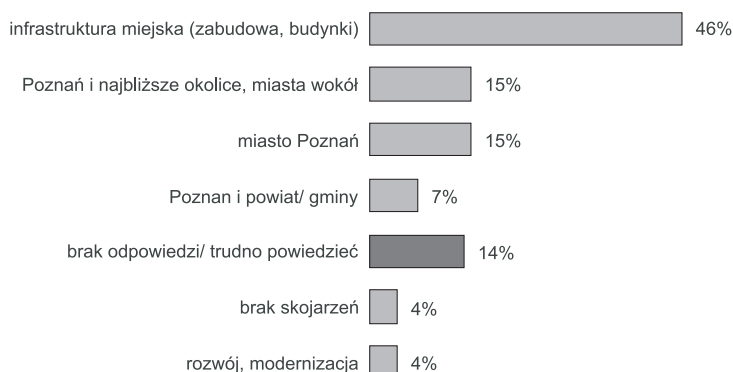
Choć zakres i typ działalności marketingowej/promocyjnej różni się w ramach analizowanych europejskich przypadków aglomeracji, analiza rozmaitych rozwiązań, a przede wszystkim ich skuteczności, jest cennym źródłem informacji w celu wskazania optymalnych działań dla aglomeracji poznańskiej. Tym bardziej że aglomeracje europejskie dysponują wieloletnim doświadczeniem.

## 5.2. Oczekiwania beneficjentów i kluczowych odbiorców działań

Dotychczas na zlecenie powiatu poznańskiego przeprowadzono jedno badanie diagnozujące stan wiedzy i oczekiwań mieszkańców na temat aglomeracji poznańskiej (Pentor 2007). Ponadto badania miały pozwolić na ustalenie, jaki jest poziom akceptacji społecznej dla badanego pomysłu, oraz nakreślić oczekiwany zakres współpracy między jednostkami wchodzącymi w skład aglomeracji poznańskiej.

Nieco mniej niż połowa respondentów (46,6%) zetknęła się kiedykolwiek z pojęciem aglomeracji poznańskiej. Fakt ten ma swoje konsekwencje w próbie zdefiniowania terminu. Aglomeracja najczęściej kojarzy się z infrastrukturą miejską (ryc. 5). Inne skojarzenia mają charakter ogólny i nie skonkretyzowany, odnoszący się do bliżej nieokreślonych okolic miasta Poznania.

Respondenci mieli także trudność ze wskazaniem obszaru aglomeracji poznańskiej. W badaniu nie wskazano także jednoznacznie wyróżniających aglomerację poznańską cech charakterystycznych czy symboli. Przywoływane symbole odnosiły



Ryc. 5. Skojarzenia mieszkańców z terminem aglomeracja poznańska

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

się raczej do miasta Poznania niż większego bytu terytorialnego. Znaczna część respondentów nie udzieliła jednak odpowiedzi na pytanie dotyczące symbolu aglomeracji poznańskiej („nie wiem, brak odpowiedzi” – 73%). Oznacza to, że ewentualne działania komunikacyjne powinny koncentrować się w pierwszej fazie na kwestiach edukacyjnych i informacyjnych, a później – wizerunkowych.

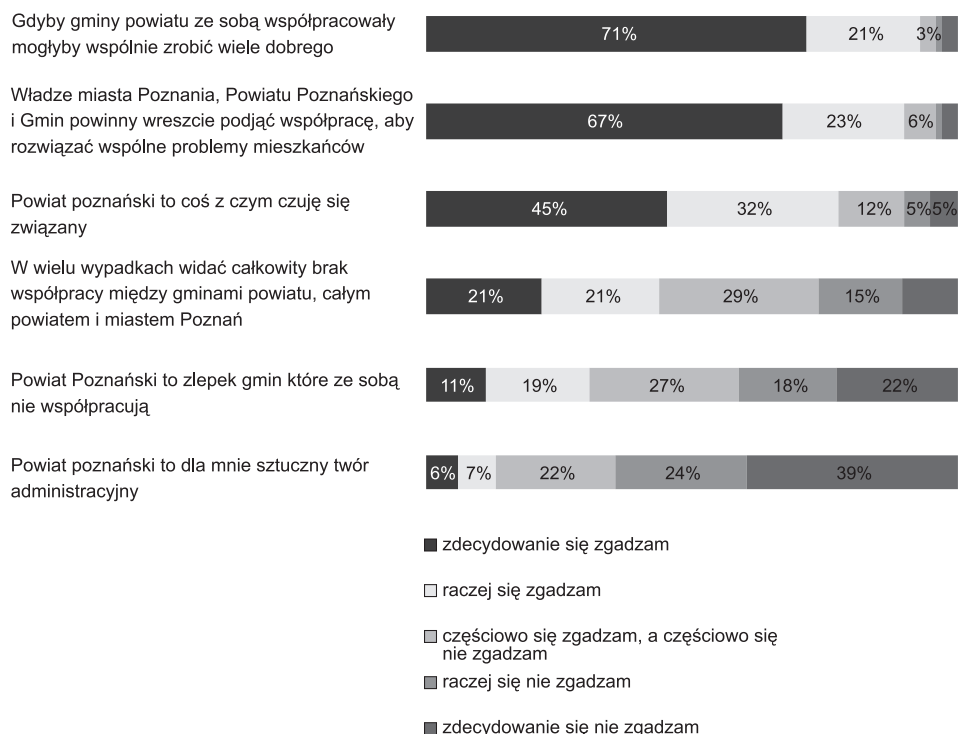
Pomimo niskiego stanu wiedzy na temat aglomeracji poznańskiej większość respondentów (68%) odniosła się do pomysłu jej powołania pozytywnie. Mieszkańcy powiatu poznańskiego upatrują we wspólnie podejmowanych działaniach pozytywne aspekty (ryc. 6) i rozwiązania problemów dnia codziennego, takich jak: budowa dróg, poprawa jakości życia, inwestycje i rozwój gospodarki, rozwój terenów rekreacyjnych, usprawnienie komunikacji oraz ochrona środowiska.

Przeprowadzone przez Research International Pentor (2007) badania wskazują z jednej strony na ogromne intuicyjne potrzeby mieszkańców dotyczące funkcjonowania w aglomeracji, zgodnie z zasadą „duży może więcej”. Z drugiej strony stan wiedzy i konkretyzacji pojęcia jest w znacznym stopniu ograniczony i wymaga podjęcia działań edukacyjnych.

Stan badań realizowanych przez jednostki terytorialne aglomeracji poznańskiej w zakresie oczekiwań beneficjentów jest zróżnicowany. Najbardziej zaawansowane metody badawcze wprowadził Urząd Miasta Poznania.

Wśród gmin aglomeracji poznańskiej (poza Poznaniem) tylko jedna podjęła regularne, kompleksowe badania. Połowa gmin prowadzi badania w ograniczonym zakresie, co należy ocenić jako niesatysfakcjonujące. Badania te są z reguły częścią bardziej rozbudowanych projektów (np. badania poziomu satysfakcji i jakości życia) lub konsultacji społecznych.

Stosunkowo rzadko wykorzystuje się uzyskane w ten sposób wyniki w procesie podejmowania decyzji marketingowych jednostki organizacyjnej. Sporadycznie, według potrzeb, stosuje się narzędzia takie, jak: ankiety w lokalnej gazecie, ankiety na stronach internetowych, forum internetowe, ankiety telefoniczne, kontakty osobiste. W ocenie respondentów oddźwięk tego typu badań jest niewielki, a w konsekwencji skuteczność narzędzia oceniana jest negatywnie. Jeśli badania są prowadzone, to skupiają się głównie na rozpoznaniu opinii, potrzeb i preferencji



Ryc. 6. Opinie na temat współpracy gmin w ramach aglomeracji poznańskiej  
 Źródło: Raport Research International Pentor. 2007. Aglomeracja poznańska w opinii mieszkańców powiatu poznańskiego. Prezentacja PPT.

jednej grupy docelowej, najczęściej mieszkańców. Rządziej są to turyści i inwestorzy. W przypadku tych grup badania ankietowe prowadzone są przy okazji udziału gmin w imprezach targowych. Z tego też względu uzyskane wyniki nie są reprezentatywne. Podstawowym problemem jest brak standardów i norm badawczych w zakresie pozyskiwania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań grup docelowych. Istotnym aspektem ograniczającym projektowanie i wykorzystanie badań marketingowych jest koncentracja jednostek terytorialnych na wymiarze narzędziowym działań marketingowych, które mogą być łatwo zweryfikowane przez jednostki kontrolne i decyzyjne, tj. rady miast i gmin.

Nieco ponad połowa przedstawicieli gmin (12) widzi potrzebę prowadzenia badań, ale chcieliby je realizować w ramach większej grupy. Wskazywano np. na plany PLOT-u w zakresie badań potrzeb i preferencji turystów. Skłonność do prowadzenia wspólnych działań realizowanych przez podmiot zewnętrzny wynika przede wszystkim z braku kompetencji w dziedzinie badawczej. Niemniej istotną przesłanką do podejmowania wspólnych działań są ograniczenia budżetowe jednostek terytorialnych.

W zakresie badań preferencji, oczekiwań i potrzeb grup docelowych aglomeracja poznańska mogłaby pełnić funkcję koordynatora, który wprowadza standardy badawcze w regionie.

Promocyjne oczekiwania gmin w zakresie funkcjonowania w ramach aglomeracji poznańskiej dotyczą kilku kluczowych obszarów:

- a) doradztwa,
- b) know-how,
- c) inicjatywy w podejmowaniu działań,
- d) szkoleń,
- e) platformy wymiany informacji.

W postawach dotyczących projektu aglomeracyjnego dominują roszczenia i oczekiwania prezentacji konkretnych i wymiernych korzyści, najchętniej w dziedzinie wykorzystania instrumentów promocji. Pojawiają się także obawy związane z dominacją Poznania jako bytu nadrzędnego i nieporównywalnego z innymi podmiotami w aglomeracji. Pojedyncze głosy dotyczą nieuchronności przejścia funkcji integracyjnej i inicjującej przez Poznań i w związku z tym koncentracji na korzyściach, jakie mogą wynikać z takiego stanu rzeczy. Strategia aglomeracji poznańskiej powinna uwzględniać potrzeby i obawy jednostek terytorialnych funkcjonujących w jej ramach.

Podstawą wspólnych działań w ramach aglomeracji jest wzajemna postawa gmin wobec siebie. Badane jednostki terytorialne w większości przypadków wskazywały na postawę kooperacyjną, a nie konkurencyjną. Daje to większe szanse powodzenia wspólnie podejmowanych działań.

### 5.3. Partnerzy działań – siły współpracujące

Współpraca w gminach aglomeracji poznańskiej pod kątem przedsięwzięć promocyjnych odbywa się na kilku poziomach. Ma ona charakter działań równoległych i wzajemnie się uzupełniających. Zakres współpracy oraz jej efekty są zróżnicowane w zależności od poziomu. W prowadzonym badaniu wyróżniono pięć podstawowych poziomów współpracy:

- a) współpraca z innymi gminami w ramach gmin zrzeszonych w aglomeracji poznańskiej (z wyłączeniem miasta Poznania),
- b) współpraca z Urzędem Miasta Poznania,
- c) współpraca ze Starostwem Powiatowym,
- d) współpraca z Urzędem Marszałkowskim,
- e) współpraca z innymi podmiotami (organizacje i instytucje),
- f) współpraca z zagranicą.

Współpraca pomiędzy gminami aglomeracji jest stosunkowo intensywna i najczęściej koncentruje się wokół zasobów przyrody lub aktywności gospodarczej. Wszystkie gminy deklarują współpracę w ramach różnych aktywności i stowarzyszeń, m.in. przy wspólnych obchodach wydarzeń, w ramach Forum Gospodarczego Aglomeracji Poznańskiej, Stowarzyszenia Gmin Mikroregionu Wielkopolskiego Parku Narodowego, Międzygminnej Unii Radnych, Międzygminnego Związku Puszcza Zielonka.

Większość gmin (12) nie zgłasza problemów czy trudności we współpracy i ocenia ją pozytywnie. Wśród uwag krytycznych pojawiają się zastrzeżenia dotyczące:

- różnic w poziomie zaangażowania we wspólne przedsięwzięcia,
- braku przepływu informacji,
- zbyt małego zakresu współpracy,
- relacji kosztu składki członkowskiej w stosunku do korzyści.

Przedstawiciele gmin w trakcie prowadzonych wywiadów wyraźnie podkreślali, że w wielu przypadkach współpraca dopiero się rozwija i w miarę zdobywania doświadczenia i umiejętności może być realizowana w pełniejszym wymiarze. Ważną przesłanką ograniczającą rozwój współpracy jest zbyt duża koncentracja jednostek terytorialnych na własnych zadaniach promocyjnych i ograniczone możliwości organizacyjne.

W przyszłości wspólne działania gmin powinny dotyczyć nie tylko rozwiązywania określonych problemów infrastrukturalnych, ale koncentrować się na możliwościach wykreowania nowych wartości dla grup docelowych w postaci produktów marketingowych.

W porównaniu do zakresu i intensywności współpracy między gminami aglomeracji poznańskiej ich współpraca z Urzędem Miasta Poznania jest znacznie ograniczona. Zaledwie 3 gminy oceniają swoją współpracę z Urzędem Miasta Poznania jako aktywną. Aktywność ta dotyczy przede wszystkim wspólnie przygotowywanych ofert inwestycyjnych. Należy podkreślić, iż gminy aktywnie współpracujące z Urzędem Miasta Poznania oceniają ten fakt pozytywnie i dostrzegają korzyści z niego płynące. Gminy te chcą w przyszłości kontynuować współpracę i w miarę możliwości ją poszerzać.

9 gmin sporadycznie podejmuje współpracę z Urzędem Miasta Poznania i nie napotyka na poważne problemy czy trudności. Wśród nielicznych uwag krytycznych pojawiają się zastrzeżenia odnoszące się do: przepływu informacji, braku osób odpowiedzialnych za projekt, braku koordynacji działań, braku spójnego, holistycznego spojrzenia.

Sporadyczna współpraca dotyczy najczęściej współdziałania w ramach określonych zadań. Przypadki incydentalnej współpracy z Urzędem Miasta Poznania nie motywują do podjęcia aktywnych działań zmierzających do jej intensyfikacji. Gminy nie deklarują potrzeby podjęcia w przyszłości ściślejszej współpracy z Urzędem Miasta Poznania.

8 gmin nie współpracuje i nie współpracowało z Urzędem Miasta Poznania. Jednostki te nie widzą potrzeby podjęcia takiego współdziałania. Bariery dla podjęcia współpracy jest najczęściej dysproporcja pomiędzy potencjałem Poznania i okolicznych gmin.

Wydaje się, że potencjał współpracy gmin aglomeracji poznańskiej z Urzędem Miasta Poznania jest niewykorzystany. Aktywność i inicjatywa Poznania w zakresie integracji i aktywizacji gmin aglomeracji powinny koncentrować się zwłaszcza na aspekcie edukacyjnym propagującym wzrost świadomości korzyści wynikających ze wspólnie podejmowanych działań.

Natomiast wszystkie gminy deklarują współpracę ze Starostwem Powiatowym i najczęściej współpraca ta przybiera formę wzajemnego przekazywania informacji i materiałów, wspólnych imprez targowych i materiałów promocyjnych.

Osiem gmin nie zgłasza problemów czy trudności we współpracy i ocenia ją pozytywnie. Wśród uwag krytycznych pojawiają się zastrzeżenia dotyczące:

- niskiego poziomu zaangażowania, aktywności i inicjatywy ze strony starostwa;
- braku osób odpowiedzialnych za komunikację i promocję;
- zbytnej koncentracji na starostwie;
- braku roli integracyjnej;
- problemów komunikacyjnych;
- potrzeby większego wsparcia finansowego.

Nieco inaczej ocenia współpracę z gminami Starostwo Powiatowe, które inicjując działania promocyjne (np. udział w wydarzeniach), nie spotyka się z entuzjazmem i zaangażowaniem gmin. Bariery rozwoju współpracy w ocenie starostwa mogą być: ograniczony budżet gmin, małe zasoby kadrowe (w związku z tym brak czasu na realizację dodatkowych aktywności) oraz silne poczucie własnej wartości (gminy patrzą na działania promocyjne powiatu z własnej perspektywy, nie widząc korzyści wspólnie podejmowanych działań).

Starostwo Powiatowe ocenia jakość materiałów promocyjnych gmin jako przeciętną, jednocześnie wskazując, że bardzo często są one znacznie zróżnicowane. Istnieje zatem potrzeba opracowania wspólnych, zbiorczych materiałów, które byłyby spójne i jednolite zarówno w koncepcji, jak i wykonaniu. Materiały takie mogłaby przygotować jednostka zewnętrzna, np. PLOT. Jednocześnie zwraca się uwagę na konflikt interesów w ramach współpracy z PLOT, którego podstawą są różnice potrzeb, oczekiwań i priorytetów gmin i Starostwa Powiatowego.

Więcej niż połowa gmin (12) deklaruje współpracę z Urzędem Marszałkowskim. Najczęściej współpraca ta dotyczy pozyskiwania funduszy UE oraz projektów czy materiałów inwestycyjnych. Rzadko odnosi się do działań promocyjnych. 9 gmin nie zgłasza problemów czy trudności we współpracy i ocenia ją pozytywnie. Wśród uwag krytycznych pojawiają się natomiast zastrzeżenia dotyczące niskiego poziomu zaangażowania i inicjatywy.

Współpraca z różnego typu organizacjami działającymi w aglomeracji jest stosunkowo intensywna. Wszystkie gminy współpracują z organizacjami pożytku publicznego. Połowa gmin współpracuje z PLOT i ocenia tę współpracę pozytywnie, wyrażając zadowolenie ze wspólnie realizowanych przedsięwzięć. Nieco ponad połowa gmin współpracuje z WOKiSS, ale ocena rezultatów tej współpracy jest zróżnicowana.

11 gmin nie zgłasza problemów czy trudności we współpracy z innymi podmiotami i ocenia ją pozytywnie. Wśród uwag krytycznych pojawiają się zastrzeżenia dotyczące problemów proceduralnych związanych z reprezentacją i realizacją projektów oraz niskiego poziomu szkoleń i aktywności WOKiSS.

Współpraca z zagranicą jest standardową formą działań gmin (w 19 przypadkach). Koncentruje się ona głównie na wymianie uczniów i mieszkańców gminy i ma charakter kulturalno-edukacyjny. W jednej gminie wskazywano na wymierne korzyści inwestycyjne wynikające ze współpracy z gminą zagraniczną, ale podkreślano, że

jest to zasługa indywidualnych cech osobowości współpracujących władz. Najczęściej gminy aglomeracji poznańskiej współpracują z gminami z Niemiec (12), Holandii i Francji (po 9), Włoch (4), Szwecji (3), Czech, Gruzji i Ukrainy (2). Pojedyncze gminy współpracują z Turcją, Belgią, Węgrami, Białorusią, Litwą, Finlandią, Słowacją, Rumunią, Wielką Brytanią (Szkocją). Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku Holandii w 5 na 9 gmin współpraca bądź się zakończyła, bądź naturalnie wygasa.

Należy podkreślić zróżnicowaną intensywność i zakres współpracy z poszczególnymi gminami partnerskimi. Na wyróżnienie w dziedzinie informowania o współpracy z gminami zagranicznymi zasługują (aktualna i bogata informacja na stronach internetowych gminy z licznymi linkami i zdjęciami) następujące gminy: Szamotuły, Tarnowo Podgórne, Pobiedziska, Dopiewo, Buk, Śrem, Stęszew, Skoki, Murowana Goślina, Suchy Las, Rokietnica.

Najczęściej gminy współpracują z 2–3 gminami zagranicznymi (9 gmin), 7 gmin współpracuje jednocześnie z 4–6 gminami zagranicznymi, a 3 gminy koncentrują się na jednej gminie zagranicznej.

Jeśli chodzi o współpracę z innymi jednostkami, nieco ponad połowa gmin (11) nie widzi takiej potrzeby. Oznacza to, że dotychczas prowadzony zakres i charakter współpracy jest dla nich zadowalający. Wśród gmin, które taką potrzebę widzą, wskazano na następujące podmioty, z którymi gminy chciałby współpracować: PLOT, uczelnie wyższe w zakresie doradztwa i konsultacji, PAIZ, WOT, inkubatory przedsiębiorczości (które wsparłyby lokalnych przedsiębiorców), inne gminy z Polski i zagranicy, firmy doradcze w zakresie opracowania strategii.

Gminy zainteresowane są zatem przede wszystkim współpracą wspomagającą aktywność w obszarze turystyki, inwestycji czy aktywizacji mieszkańców, rzadziej odnoszą się do kwestii strategicznych.

Reasumując zagadnienia dotyczące współpracy w zakresie promocji z innymi jednostkami organizacyjnymi funkcjonującymi w aglomeracji poznańskiej, należy wskazać, iż jest ona zróżnicowana w zależności od poziomu i podmiotów współpracy. Najintensywniejsza i stosunkowo najbardziej pozytywnie oceniana jest współpraca na poziomie międzygminnym. Podstawą rozwoju międzygminnej współpracy jest dobrowolność i oddolna inicjatywa jednostek organizacyjnych, które łączy wspólny problem lub potencjał zasobów do wykorzystania. Choć nie brak głosów krytyki w zakresie zróżnicowania zaangażowania i kompetencji współpracujących gmin, to widzą one konkretne korzyści wspólnie podejmowanych działań. Współpracy sprzyja także równorzędność i partnerstwo jednostek. Współpraca z Urzędem Miasta Poznania jest w porównaniu do aktywności międzygminnej bardzo ograniczona. Główną barierą w świadomości przedstawicieli gmin okołopoznańskich jest dysproporcja pomiędzy zasobami i potencjałem miasta Poznania. Wynika stąd obawa przed dominacją i zepchnięciem potrzeb mniejszych gmin na dalszy plan. Jednocześnie trzy gminy współpracujące z Urzędem Miasta Poznania deklarują zadowolenie z realizacji wspólnych przedsięwzięć i nie potwierdzają powszechnych obaw. Oznacza to, że działania Urzędu Miasta Poznania pod kątem intensyfikacji współpracy w ramach aglomeracji powinny przede wszystkim koncentrować się na redukcji uprzedzeń i niechęci oraz prezentacji obojmych korzyści. Przy czym wszelkie działania powinny być dokładnie wyjaśnione,

a kompetencje i zakres współpracy jasno określone. Wydaje się, że potencjał wzajemnej współpracy pomiędzy gminami aglomeracji a Urzędem Miasta Poznania nie jest wystarczająco wykorzystany. W znacznym stopniu jest także ograniczona współpraca pomiędzy gminami aglomeracji poznańskiej a Starostwem Powiatowym. Choć wszystkie gminy deklarują współpracę, to zakres wzajemnych powiązań dotyczy głównie przekazywania materiałów i informacji. Przyczyną problemów są odmienne potrzeby i oczekiwania. Gminy oczekują od Starostwa Powiatowego większego zaangażowania i inicjatywy z poszanowaniem ich odrębności. Natomiast Starostwo Powiatowe widzi bariery w ograniczeniach budżetowych, organizacyjnych i kompetencyjnych gmin. Współpraca z Urzędem Marszałkowskim dotyczy przede wszystkim pozyskiwania środków finansowych z UE. Z jednej strony gminy aglomeracji poznańskiej oczekują propozycji wspólnych działań ze strony pozostałych jednostek terytorialnych, z drugiej zaś wybiórczo i sporadycznie wykorzystują pojawiające się możliwości.

Z innych organizacji gminy współpracują najczęściej z PLOT oraz WOKiSS. Większość gmin nie zgłasza zastrzeżeń do współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi.

Warunkiem rozwoju współpracy jest lepsze rozpoznanie potrzeb poszczególnych podmiotów w ramach jednostek terytorialnych. Proponowane wspólne przedsięwzięcia powinny uwzględniać obopólne korzyści. Dotychczasowe obszary współpracy dotyczą przede wszystkim konkretnych narzędzi i działań promocyjnych. Stopniowy rozwój współpracy powinien obejmować także aspekty strategiczne wspomagające decyzje marketingowe. Pożądanym kierunkiem działań byłoby tworzenie produktów aglomeracji, które jednoczyłyby poszczególne gminy i kreowały wspólne wartości dla grup docelowych.

## 5.4. Konkurenci – siły konkurencyjne

W Polsce funkcjonuje 10 obszarów metropolitalnych/aglomeracji (według roku powołania): aglomeracja wrocławska (2005), Porozumienie Partnerskie Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego (2005), Porozumienie Partnerskie Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego (2005), Porozumienie Partnerskie Białostockiego Obszaru Metropolitalnego (2005), Porozumienie Partnerskie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (2006), aglomeracja poznańska (2007), Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej (2007), metropolia górnośląska (2007), aglomeracja kalisko-ostrowska (2008), lubelski obszar metropolitalny (2008).

Agglomeracje, w zależności od celu powołania, obszaru i formy organizacyjnej, przyjmują różne nazwy – pojawiają się takie sformułowania, jak: porozumienie partnerskie (w 4 przypadkach), obszar metropolitalny (w 5), aglomeracja (w 3), metropolia (w 1), metropolitalny związek komunikacyjny (w 1). Porozumienie Partnerskie Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego określane jest także mianem „Dwumiasto” lub B-TOM.

Z punktu widzenia kształtowania świadomości i kreowania wizerunku marki, nazwy zwarte i krótkie mają silniejszą moc oddziaływania, szczególnie na rynkach

zewnętrznych. Dlatego przewagę komunikacyjną mają funkcjonujące pod aktualnymi nazwami: aglomeracja wrocławska, aglomeracja poznańska, metropolia górnośląska. Należy zwrócić uwagę, że jedynie w 3 przypadkach w nazwie metropolii pojawia się obszar inny niż miasto (Górny Śląsk, Zatoka Gdańska, lubelskie). Oznacza to, że pozostałe aglomeracje przyjęły, iż miasto centralne ma największą siłę oddziaływania i powinno stanowić punkt centralny.

Wśród najważniejszych przedsięwzięć podejmowanych w analizowanych aglomeracjach można wyróżnić: Bilet Metropolitalny BiT City Porozumienia Partnerskiego Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego (daje możliwość podróży pociągiem i środkami komunikacji miejskiej w Toruniu i w Bydgoszczy), E-bilet wydawany przez Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej (a konkretnie ZKM w Gdyni, ZTM w Gdańsku, MZK Wejherowo lub przez szkołę wyższą, jako legitymacja studencka, na którą ładowane mogą być bilety komunikacji miejskiej), regionalna sieć szerokopasmowa aglomeracji rzeszowskiej – ResMAN (w sieci tej funkcjonują różnorodne usługi, w tym monitoring ulic miasta, centralne sterowanie sygnalizacją świetlną na skrzyżowaniach, wewnętrzna sieć lokalna dla szkół, a także powszechny dostęp do Internetu wraz z telefonią internetową). Z powyższego wynika, że dotychczasowe wymierne przejawy funkcjonowania polskich aglomeracji związane są z komunikacją.

W aglomeracjach w zróżnicowany sposób rozwiązano podział kompetencji w zakresie marketingu/promocji. Funkcje promocji pełnione są w następujących jednostkach: przedstawiciele wydziałów promocji miast członkowskich (Górnośląski Związek Metropolitalny), Stała Rada Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW), Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego, Kolegium Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego, Referat Marketingu i Analiz Ekonomicznych Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej, Biuro Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublina w lubelskim obszarze metropolitalnym. Aglomeracje: białostocka, rzeszowska i poznańska nie wyznaczyły jeszcze komórek, które przejęłyby funkcje z zakresu marketingu/promocji. Budżet przeznaczony na działania z zakresu marketingu/promocji jest w wielu przypadkach określany zadaniowo. Brak jest danych na temat wysokości budżetu (jedynie metropolia górnośląska podaje, że obecnie stanowi on kwotę ok. miliona złotych i jest to blisko połowa całkowitego budżetu aglomeracji).

Jeśli chodzi o analizę narzędzi promocji stosowanych w aglomeracjach polskich, są to działania jeszcze stosunkowo skromne, a zaliczyć można do nich:

a) Strony internetowe.

Prawie wszystkie, poza dwoma (rzeszowska, białostocka), aglomeracje stosują ten środek komunikacji. Nie wszystkie strony internetowe mają status oficjalnych, należy do nich strona [www.dwumiesto.net](http://www.dwumiesto.net) Porozumienia Partnerskiego Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego, lub mają charakter wspomagający. W przypadku strony internetowej aglomeracji kalisko-ostrowskiej jest to strona projektu „Aglomeracja kalisko-ostrowska na rzecz zmian gospodarczych. Strategia. Partnerstwo. Współpraca”, informacje o aglomeracji znajdują się natomiast na oficjalnych stronach Ostrowa i Kalisza. Strona Porozumienia Partnerskiego Szczecińskiego

Obszaru Metropolitalnego jest nieaktualizowana (od lutego 2009). Na uwagę zasługuje komunikacja przez strony internetowe lubelskiego obszaru metropolitalnego oraz aglomeracji wrocławskiej (skierowane przede wszystkim do inwestorów), aglomeracji poznańskiej, Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej (adresowana do klientów MZKZG). Ogólnie jednak należy stwierdzić, że wykorzystanie tego nośnika informacji jest jeszcze na słabym poziomie.

b) Targi.

Przykładem jest promocja bydgosko-toruńskiego obszaru metropolitalnego na targach w Brukseli w 2008 roku czy wyróżnienie w konkursie „Najlepsza promocja turystyki województwa pomorskiego 2008” za bilet aglomeracyjny na 12 Gdańskich Targach Turystycznych GTT 2009. Innym przykładem jest Forum Gospodarcze Aglomeracji Poznańskiej, podczas którego odbywają się Targi Aglomeracji Poznańskiej, na których prezentowana jest oferta inwestycyjna gmin aglomeracji. Ciekawą inicjatywą jest podpisana w czerwcu 2009 roku umowa o wzajemnej promocji i współpracy pomiędzy Expo Silesia a Górnośląskim Związkiem Metropolitalnym. W ramach umowy z Expo Silesia w materiałach promocyjnych metropolii pojawiają się informacje o centrum targowym i jego potencjale.

c) Konferencje.

Przykładami są: konferencja „Aglomeracja kalisko-ostrowska na rzecz zmian gospodarczych: Strategia–Partnerstwo–Współpraca” inaugurująca projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Działanie 8.1 „Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie”; aglomeracja wrocławska i konferencja „Innowacyjni.com w dolnośląskiej sieci adaptacyjnej”, której partnerem jest ARAW – jest to sieć partnerstwa organizacji pracodawców, pracowników oraz samorządów i innych podmiotów budujących adaptacyjność i innowacyjność Dolnego Śląska; aglomeracja szczecińska i transgraniczna polsko-niemiecka konferencja „Metropolia szczecińska, wspólna sprawa – współpraca transgraniczna” z udziałem przedstawicieli samorządów, wójtów i burmistrzów; Metropolitalny Związek Zatoki Gdańskiej i konferencja „Komunikacja trolejbusowa elementem nowoczesnego miasta”; aglomeracja bydgosko-toruńska i konferencja pt. „Aglomeracje miejskie w strukturze osadniczej kraju i regionu” – celem konferencji było podkreślenie wagi poznawczej i aplikacyjnej badań dotyczących roli polskich aglomeracji miejskich w strukturze osadniczej kraju i regionu (podczas konferencji można było obejrzeć wystawę promującą bydgosko-toruński obszar metropolitalny) – oraz konferencja „Gospodarka przestrzenna kontinuum miejsko-wiejskiego w Polsce” (w tym regionu kujawsko-pomorskiego i metropolii bydgosko-toruńskiej). Jeśli chodzi o konferencje, aktywność polskich aglomeracji jest duża.

d) Fora.

Agglomeracje organizują lub współorganizują także fora, które pełnią funkcje zbliżone do konferencji. Przykładem jest I Wrocławskie Forum Metropolitalne, które odbyło się 26 czerwca 2009 roku (debata na temat rozwoju wrocławskiego obszaru metropolitalnego pod hasłem „Ku wrocławskiej metropolii, bilans 10 lat dyskusji”). Głównymi tematami paneli dyskusyjnych były wzajemne relacje dolnośląskiej metropolii i jej otoczenia, strategii i studia, rola transportu publicznego w integracji obszaru metropolitalnego, a także prawo dla metropolii. Według planów

w celu promocji dorobku forum i kontynuowania rozpoczętych na nim dyskusji zostanie uruchomiony specjalny portal internetowy. Innym przykładem jest Forum Gospodarcze Aglomeracji Poznańskiej (od 2008 roku), które ma na celu między innymi przyciąganie inwestorów. Forum ma swoje logo oraz oficjalną stronę internetową w języku polskim i angielskim. Jest promowane przez media lokalne oraz krajowe. Z kolei Międzynarodowe Forum Inwestycyjno-Gospodarcze LUB-INVEST 2009 zorganizowano w czerwcu 2009 roku w ramach dwuletniego projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”. W forum uczestniczyli goście z Ukrainy, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Finlandii, Chin i Indii. Łącznie odbyło się ponad 150 spotkań. Kolejna edycja forum jest zaplanowana na czerwiec 2010 roku.

e) Instytuty badawcze.

Innowatorem jest aglomeracja poznańska, która zainaugurowała projekt „Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej”. Projekt powstał we współpracy z czterema poznańskimi uczelniami wyższymi (Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza, Politechniką Poznańską, Uniwersytetem Ekonomicznym oraz Uniwersytetem Przyrodniczym). Celem badań jest rozpoznanie głównych potencjałów oraz problemów rozwojowych aglomeracji poznańskiej i wypracowanie wspólnej dla tworzących ją jednostek, średnioterminowej strategii rozwoju – do 2020 roku. Projekt badawczy, rozłożony na 2,5 roku, łączy aspekty: teoretyczny (rozwój metodologii badań nad aglomeracjami), poznawczy (diagnoza funkcjonowania aglomeracji) i aplikacyjny (opracowanie strategii rozwoju aglomeracji poznańskiej). To kompleksowy projekt, będący wynikiem porozumienia samorządowych jednostek tworzących aglomerację poznańską oraz największych uczelni poznańskich, dysponujących potencjałem badawczym w zakresie nauk przyrodniczych, ekonomicznych, społecznych, technicznych i przestrzennych. Koordynatorem badań jest Centrum Badań Metropolitalnych (CBM) ([www.cbm.amu.edu.pl](http://www.cbm.amu.edu.pl)) przy Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza. Dodatkowo z inicjatywy Centrum Badań Metropolitalnych UAM pod hasłem „Akademia Aglomeracyjna” odbywa się cykl wykładów w ramach projektu badawczego „Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej”. Celem Akademii jest diagnozowanie najważniejszych problemów i uwarunkowań rozwojowych aglomeracji oraz debata na temat kierunków jej rozwoju, a zwłaszcza jej spójności i konkurencyjności. Przedstawiona zostanie istota całego projektu oraz wstępne wyniki badań zespołów problemowych w różnych obszarach: planowanie przestrzenne, planowanie strategiczne, ekonomia, marketing terytorialny, ekologia, urbanistyka, rynek pracy, infrastruktura i usługi komunalne, infrastruktura drogowa, komunikacja publiczna, usługi społeczne itp. Akademia Aglomeracyjna stanowi platformę wymiany doświadczeń i poglądów różnych środowisk interesariuszy, uczestniczących w tworzeniu strategii rozwoju aglomeracji poznańskiej – m.in. naukowców, samorządowców, pracowników administracji państwowej i samorządowej, przedsiębiorców itp. Jej celem jest także zbieranie uwag, postulatów oraz określenie zasad współpracy między poszczególnymi grupami.

f) Materiały drukowane.

Sposób wykorzystania tego typu narzędzi promocji dotyczy różnych dziedzin, obejmując tym samym różnorodne grupy docelowe. Aglomeracja wrocławska

wspólnie z miastem Wrocław wydaje broszury dla obcokrajowców („Let’s Create a City. A handbook for newcomers to Wrocław”, także w wersji elektronicznej do pobrania ze strony internetowej ARAW). Podobnie lubelski obszar metropolitalny wydaje broszury dla obcokrajowców do pobrania ze strony internetowej LOM. Porozumienie Partnerskie Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego drukuje kolorowe mapy ściennie i plakaty, Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej wydaje ulotki informacyjne oraz umieszcza informacyjne naklejki na przystankach, Porozumienie Partnerskie Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego wydało przewodnik – „Dwumiasto Bydgoszcz–Toruń” oraz album prezentujący bydgosko-toruński obszar metropolitalny, promujący rodzącą się ideę dwumiasta, w aglomeracji poznańskiej natomiast wydano publikację „Aglomeracja poznańska”.

g) Członkostwo w organizacjach.

Porozumienie Partnerskie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego jest członkiem InterMETREX. W latach 2006–2007 Szczecin aktywnie angażował się w działania Stowarzyszenia METREX (Sieć Europejskich Regionów i Obszarów Metropolitalnych), a w szczególności w realizację 2 projektów komplementarnych InterMetrex i PolyMetrexPlus. Projekt InterMETREX koncentrował się na kwestiach dotyczących planowania strategicznego i urbanistycznego wewnątrz obszarów miejskich. Z udziałem przedstawicieli Szczecina opracowano Atlas Regionów i Obszarów Metropolitalnych (tzw. E-Atlas) oraz przeanalizowano wskaźniki planowania przestrzennego na poziomie europejskim (Practice Benchmark). Od 2001 roku członkiem sieci METREX jest Wrocław.

h) Pozostałe formy promocji.

Aglomeracje polskie, poza wymienionymi, stosują dodatkowe, dość różnorodne formy promocji. W metropolii górnośląskiej emitowany jest program w Telewizji Katowice prezentujący atrakcje turystyczne metropolii „Silesia”, a także wybranych miejscowości Małopolski, Czech i Słowacji. W aglomeracji wrocławskiej odbywa się Jarmark Turystyczny – swoje stoiska prezentują gminy i powiaty aglomeracji z mapami, folderami, przewodnikami, materiałami promującymi region oraz rękodziełami miejscowych artystów. Porozumienie Partnerskie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego w czerwcu 2009 roku zorganizowało tygodniowe warsztaty urbanistyczne, których celem była dyskusja na temat utworzenia się regionu na Świnoujście, wykorzystanie naturalnych walorów regionu oraz stworzenie jego wspólnej marki. 26 czerwca 2008 roku w Urzędzie Miasta Poznania odbyły się Warsztaty Planistyczne Rady Aglomeracji. Przedmiotem warsztatów była dyskusja na temat konfliktów planistycznych, jakie występują między poszczególnymi gminami. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury zorganizował w 2008 roku konkurs literacko-plastyczny na projekty promocyjne dla bydgosko-toruńskiego obszaru metropolitalnego pt. „Dwumiasto Bydgoszcz–Toruń”. W maju 2008 roku w aglomeracji odbyły się „Kulturalia”. Było to wydarzenie zorganizowane przez uczelnie i studentów Bydgoszczy i Torunia. Codziennie odbywały się szkolenia i warsztaty z udziałem przedstawicieli kultury i sztuki. Studenci mieli okazję zaprezentować swoje dokonania z dziedziny muzyki, teatru, filmu, tańca, kabaretu, rysunku, fotografii, poezji i prozy. W 2009 roku impreza ta została połączona z Ju-

weniami i zorganizowana w Bydgoszczy. W Metropolitalnym Związku Komunikacyjnym Zatoki Gdańskiej wydawana jest Karta Turysty – jej integralnym elementem, w zależności od jej rodzaju, jest 72-godzinny lub 24-godzinny kolejowo-komunalny bilet metropolitalny.

i) Kampanie promocyjne.

Porozumienie Partnerskie Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Metropolitalnego przeprowadziło kampanię promującą bilet metropolitalny BIT CITY. Promocja projektu odbywała się w dwóch obszarach. Było to nie tylko informowanie o nowym połączeniu kolejowo-autobusowym (tramwajowym), ale również propagowanie idei dwumiasta BiT i współistnienia organizmów miejskich Bydgoszcz–Toruń. Hasło przewodnie kampanii brzmiało: „Lubię jeździć do Bydgoszczy/Torunia, bo...”. Twarzami kampanii promującej ideę Bit City i wspólny bilet byli mieszkańcy Bydgoszczy i Torunia, którzy opowiadali, dlaczego lubią jeździć do tych dwóch miast. Wykorzystano w tym celu głównie reklamę zewnętrzną, media (dodatek w „Gazecie Wyborczej”, Radio Eska, TVP 3) oraz towarzyszące wydarzenia. Kampanię promującą bilet metropolitalny przeprowadził także w 2008 roku Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej. Plakaty reklamujące „wspólny” bilet umieszczane były w pojazdach komunikacji komunalnej. Jednodniowa akcja promocyjna odbyła się też w pociągach SKM; w jej trakcie pasażerom wręczane były ulotki, a w kolejne dni pracownicy MZKZG udzielali szczegółowych informacji na temat biletów metropolitalnych przy wybranych punktach sprzedaży. Promocję samej idei bydgosko-toruńskiego obszaru metropolitalnego przeprowadzono w Radio Eska podczas akcji „Bitwa o Każdy Listopadowy Uśmiech” organizowanej w Bydgoszczy, Toruniu i Inowrocławiu.

Jeśli chodzi o komunikację wizualną (system identyfikacji), połowa aglomeracji stosuje logotyp (ryc. 7). Pozostałe elementy tego systemu (np. charakterystyczna kolorystyka) nie są widoczne w warstwie komunikacji zewnętrznej (w materiałach promocyjnych, na stronach internetowych). Na tym tle wyróżnia się lubelski obszar metropolitalny. LOM posiada spójny system identyfikacji wizualnej. Niebiesko-granatowa tonacja barw symbolizuje przestrzeń, przejrzystość i rozmach – atrybuty ważne dla każdego potencjalnego inwestora. Umieszczenie punktu centralnego otoczonego kręgiem ma symbolizować funkcjonalny układ aglomeracji, z Lublinem jako liderem projektu oraz sąsiednimi gminami, które razem tworzą jedną, spójną całość. Dwukolorowy logotyp składający się ze słów „Lubelski Obszar Metropolitalny” stworzony jest z nowoczesnego, bezszeryfowego kroju liter o łagodnych, łukowato zakończonych kształtach. Księga identyfikacji wizualnej przygotowanej dla LOM zawiera m.in. informacje o właściwych sposobach użycia logo w materiałach informacyjnych i promocyjnych oraz gotowe projekty wielu dokumentów, druków i materiałów reklamowych LOM.

Jeśli chodzi o strategiczne ujęcie aktywności marketingowej/promocyjnej polskich aglomeracji, to jedynie dwie opracowały strategie promocji w formie zwartej dokumentu. Metropolia górnośląska zleciła opracowanie strategii promocji metropolii na lata 2009–2015, w której znalazły się: rekomendacja działań promocyjnych, propozycja form skutecznego dotarcia do grup docelowych, planowane narzędzia promocyjne, nowa identyfikacja wizualna metropolii (nowoczesny logo-



Ryc. 7. Logotypy aglomeracji polskich

typ, hasło „Pełnia życia”). Podobnie w lubelskim obszarze metropolitalnym opracowano strategię promocji inwestycyjnej na lata (2009–2015) w ramach projektu „LOM – przyjazny inwestorom”. W strategii zaproponowano formy skutecznego dotarcia do grup docelowych oraz narzędzia promocyjne. Opracowano również nową identyfikację wizualną metropolii z towarzyszącym hasłem „Dobry klimat dla biznesu”. Metropolię promuje spójna strona internetowa oraz folder skierowany do inwestorów i przedsiębiorców.

Podsumowując, można ocenić, że działania aglomeracji polskich w zakresie marketingu/promocji znajdują się w fazie początkowej oraz że charakter aktywności marketingowej jest zróżnicowany w zależności od typu aglomeracji oraz segmentów docelowych (wewnętrznych bądź zewnętrznych). Jedynie w dwóch aglomeracjach opracowano strategię promocji, w większości przypadków prowadzone działania nie są kompleksowe i mają raczej poszukujący charakter ad hoc.

## 6. Szanse i zagrożenia

Na podstawie analizy otoczenia aglomeracji poznańskiej możliwe jest wskazanie najistotniejszych szans i zagrożeń w zakresie marketingu.

### Szanse

- Rosnąca liczba jednostek terytorialnych dysponujących strategią promocji lub/i kompleksową strategią marki – możliwość czerpania z dorobku miast i regionów innej skali niż aglomeracja.
- Liczne wzorce marketingu/promocji w aglomeracjach zachodnich – możliwość uczenia się od najlepszych (uwaga – dostępne jednocześnie dla innych aglomeracji).
- W ogólnej skali aglomeracji polskich wciąż niski poziom wdrożenia orientacji marketingowej – możliwość wyróżnienia się, osiągnięcia statusu lidera wśród aglomeracji polskich, jeśli chodzi o orientację marketingową i aktywność promocyjną.
- Umieszczenie w centrum działań promocyjnych miasta aglomeracyjnego (w aglomeracjach europejskich) potwierdzone skutecznością tego podejścia – możliwość zajęcia podobnej pozycji przez Poznań w aglomeracji poznańskiej.
- Silne społeczne wsparcie pomysłu powołania aglomeracji poznańskiej przez blisko 2/3 mieszkańców powiatu poznańskiego – szansa na wyższą akceptację decyzji, rozwiązań i działań z zakresu marketingu/promocji aglomeracji.
- Widoczna potrzeba współpracy i integracji działań w skali ponadgminnej podnoszona przez samych mieszkańców (zdecydowana większość mieszkańców powiatu poznańskiego uważa, że gdyby gminy powiatu ze sobą współpracowały, mogłyby wspólnie zrobić wiele dobrego; władze miasta Poznania, Powiatu Poznańskiego i gmin powinny podjąć współpracę, aby rozwiązywać problemy mieszkańców) – szansa na szybszą akceptację poszczególnych gmin-członków aglomeracji co do decyzji i rozwiązań współpracy w zakresie marketingu/promocji.

### Zagrożenia

- „Aglomeracja” jako złożony produkt terytorialny – trudność zdefiniowania cech wiodących i osiągnięcia spójnego wizerunku.

- „Aglomeracja” jako terytorialna jednostka złożona – możliwość występowania konfliktów w strukturze aglomeracji i trudność w wypracowaniu konsensusu co do funkcji i organizacji działalności marketingowej/promocyjnej.
- „Aglomeracja” jako byt o ograniczonej percepcji, nieistniejącej w świadomości – trudność w budowaniu świadomości i znajomości aglomeracji. Pojęcie „aglomeracja poznańska” słabo tkwi w świadomości mieszkańców powiatu (tylko 7% badanych przez to pojęcie rozumie miasto Poznań oraz gminy należące do powiatu poznańskiego). 47% z nich deklaruje wcześniejszy kontakt z tym pojęciem. Najczęściej kojarzy się im z miastem Poznań, ogólnie z zabudową, architekturą.
- Dynamicznie rosnąca aktywność promocyjna jednostek terytorialnych w Polsce – wzrost liczby konkurentów w świadomości odbiorców.
- Pierwsze działania marketingowe aglomeracji polskich – pilna konieczność rozpoczęcia działań marketingowych/promocyjnych w aglomeracji poznańskiej.
- Dwie wyróżniające się w działaniach marketingowych aglomeracje (śląska i lubelska) – konieczność monitoringu tych aglomeracji, pilna potrzeba rozpoczęcia i konieczność prowadzenia działań marketingowych/promocyjnych w aglomeracji poznańskiej w oparciu o ich pozycje, wizerunki i stosowane narzędzia.
- Wyróżniające się w działaniach marketingowych miasta (poza Warszawą), najważniejsi konkurenci Poznania (wg „Strategii promocji marki Poznań”): Wrocław, Kraków, Trójmiasto – silny wpływ na marketing całej aglomeracji poznańskiej, a nie tylko miasta Poznania, konieczność prowadzenia działań marketingowych/promocyjnych w aglomeracji poznańskiej w oparciu o pozycje, wizerunki i strategię tych miast.
- Rosnąca liczba jednostek terytorialnych wdrażających kompleksową strategię marki – profesjonalizacja działań marketingowych wymusza wysokie standardy działań.
- W niektórych obszarach dotychczasowej współpracy z innymi jednostkami negatywne doświadczenia gmin mogą rzutować na trudności i zmianę postawy wobec wspólnych działań.
- Dotychczasowe obszary współpracy na różnych szczeblach i z różnymi podmiotami dotyczyły jedynie wymiaru narzędziowego, a nie strategicznego.
- Cykl wyborczy i zmiana władz może w istotny sposób zakłócić spójność i konsekwencję prowadzonych działań promocyjnych.

## 7. Podsumowanie

Na podstawie dokonanej analizy stanu wyjściowego, tj. zasobów i kompetencji jednostek tworzących aglomerację poznańską w zakresie marketingu terytorialnego oraz sytuacji w otoczeniu zewnętrznym, należy zwrócić uwagę na następujące przesłanki i determinanty wpływające na strategiczne decyzje w obszarze marketingu/promocji aglomeracji:

- Na obecnym etapie prac nie jest jeszcze możliwe wskazanie na pożądane treści i konkretne działania związane z marketingiem aglomeracji, ponieważ jego charakter, pozycjonowanie marki aglomeracji, wybór segmentów docelowych, założony docelowy wizerunek aglomeracji, charakter działań promocyjnych itp. muszą wynikać z przyjętych ogólnych kierunków rozwoju aglomeracji. W tym sensie decyzje z zakresu marketingu są wtórne do nadrzędnych celów rozwoju aglomeracji i muszą nastąpić po wypracowaniu głównych założeń, zdefiniowaniu celów, wskazaniu kluczowych obszarów strategicznych itp. Obecnie wskazać można jedynie na pewne uwarunkowania i główne kwestie do rozważenia.
- Kluczowe dla dalszych prac nad marketingiem aglomeracji będzie określenie relacji między marką miasta Poznania a marką aglomeracji poznańskiej. Poznań, ze względu na poziom zaawansowania działań marketingowych (w szczególności związanych z procesem budowy marki), może stać się osią aktywności marketingowej aglomeracji. Na obecnym etapie analiz można wskazać zasadność takiego podejścia. Warto zwrócić uwagę, że podobne rozwiązania stosowane są w aglomeracjach europejskich.
- Przy tworzeniu strategii marketingowej dla aglomeracji poznańskiej jedną z ważniejszych kwestii będzie opracowanie struktury organizacyjnej funkcji marketingu. Określenie jednostki zarządzającej marketingiem aglomeracji oraz zdefiniowanie jej funkcji – planistycznej i koordynującej – będzie wyznaczać dalsze szczegółowe rozwiązania i obszary współpracy. Przyjęcie swego rodzaju modelu organizacji musi być jednocześnie zaakceptowane przez wszystkie jednostki należące do aglomeracji wraz z określeniem roli każdej z nich w zdefiniowanej strukturze. Podobne uwagi dotyczą współpracy aglomeracji z innymi, zewnętrznymi jednostkami w obszarze marketingu/promocji.
- Wydaje się zasadne, biorąc pod uwagę krótki czas funkcjonowania aglomeracji poznańskiej (jej świadomość wśród mieszkańców, a tym bardziej poza granicami aglomeracji, jest bardzo niska) oraz początek procesu kształtowania marki Poznania, iż w fazie początkowej wiodące działania marketingowe powinny skupiać się na skali samej aglomeracji i skali kraju, by dopiero w późniejszym okresie zintensyfikować je poza granice Polski. Jest to uzasadnione także fak-

tem, że proces budowy marki Poznania na rynkach zagranicznych zaledwie się rozpoczął i celowe jest podnoszenie najpierw świadomości i znajomości miasta aglomeracyjnego, a dopiero w kolejnym etapie otaczających je obszarów. Aglomeracja może wyraźnie skorzystać na tej zależności, a dodatkowo działanie takie będzie bardziej efektywne. W pierwszej fazie można zasugerować skupienie się na budowaniu potencjału konkurencyjnego i oferty aglomeracji oraz stopniowym kształtowaniu świadomości marki aglomeracji.

- W ramach działań komunikujących pozycję aglomeracji kluczowy będzie wybór jej nazwy. Dylemat będzie dotyczył wyboru pomiędzy aglomeracją, metropolią, obszarem metropolitalnym itd. oraz obszarem, który marka ma komunikować (poznański v. Poznań). W tej dziedzinie konieczne będą konsultacje w celu uzyskania pełnej zgody co do słuszności podjętej decyzji. Z punktu widzenia marketingu, nazwa marki, w tym przypadku aglomeracji, jest jedną z decyzji strategicznych, wpływających istotnie na kształt dalszych działań. Kolejną kwestią, będącą następstwem tych działań, będzie przyjęcie systemu identyfikacji aglomeracji, a w szczególności architektury marki aglomeracji w tym zakresie (system aglomeracji v. system jednostek elementarnych i poszczególnych organów/jednostek aglomeracji).
- Jedną z aktualnych i wyróżniających silnych stron aglomeracji jest projekt „Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej” realizowany przez konsorcjum uczelni poznańskich. Potencjał, jaki tym samym wnoszą do aglomeracji pracownicy naukowcy, oraz kompleksowość projektu, wyraźnie podnoszą kompetencje i prestiż aglomeracji. Można rozważyć, aby w przyszłości w ramach aglomeracji utworzyć centrum badawcze, którego zadania dotyczyłyby także zagadnień marketingowych. Z przeprowadzonych badań wyraźnie widać potrzebę wsparcia merytorycznego i badawczego, szczególnie jeśli chodzi o pomiar skuteczności i efektywności działań promocyjnych czy badanie satysfakcji grup docelowych.

Powyższe przesłanki i uwagi wstępne będą przedmiotem dyskusji, pogłębionych analiz i konsultacji w dalszych pracach w dziedzinie marketingu/promocji aglomeracji poznańskiej. Rozwiązanie powyższych kwestii zasadniczych pozwoli na ukierunkowanie i uszczegółowienie działań marketingu aglomeracji poznańskiej, a tym samym nadanie im odpowiedniej treści i formy.

## Literatura

- Dolnicar S., Grabler K. 2004. Applying City Perceptron Analysis (CPA) for Destination Positioning Decisions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2/3): 99–112.
- Florek M. 2007. Podstawy marketingu terytorialnego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A. 2009. Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia. Wolters Kluwer Polska.
- Gold J.R., Ward S.V. 1994. Place Promotion – the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions. John Wiley&Sons.
- Kaczmarek T. 2008. Aglomeracja poznańska jako region badania i działania. [W:] Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Klage J.P. 1991. Corporate identity im Kreditwesen. Deutscher Universität Verlag, Wiesbaden.
- Kłeczek R. 2003. Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań. Akademia Ekonomiczna, Wrocław, za: Kohli A.K., Jaworski B.J. 1990. Market orientation. The construct, research propositions and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54: 1–18.
- Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D. 1999. Marketing Places Europe. Prentice Hall, London.
- Kozma G. 2006. Place marketing. Debrecen.
- Łuczak A. 2002. Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej. [W:] T. Markowski (red.), Marketing terytorialny. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa.
- Markowski T. 2002. Marketing miasta. [W:] T. Markowski (red.), Marketing terytorialny. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa.
- Misiąg F. 2001. Orientacja marketingowa jako przedmiot badań. [W:] Marketing u progu XXI wiek. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Narver J.C., Slater S.F. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35.
- Research International Pentor. 2007. Raport „Aglomeracja poznańska w opinii mieszkańców powiatu poznańskiego”. Prezentacja PPT.
- Schmidt K. 1994. Marketing in Germany. [W:] G. Ave, F. Corsico (red.), Marketing in Europe. Turin.
- Strategia promocji marki Poznań. Urząd Miasta, Poznań.
- Zeman-Miszewska E. 2000. Marketing terytorialny. [W:] Marketing – przełom wieków. Paradygmaty – zastosowania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

## Źródła elektroniczne

- [www.steszew.pl](http://www.steszew.pl)  
[www.szamotuly.pl](http://www.szamotuly.pl)  
[www.swarzędz.pl](http://www.swarzędz.pl)  
[www.tarnowo-podgorne.pl](http://www.tarnowo-podgorne.pl)  
[www.suchylas.pl](http://www.suchylas.pl)  
[www.rokietnica.pl](http://www.rokietnica.pl)  
[www.czerwona.pl](http://www.czerwona.pl)

[www.gmina-skoki.pl](http://www.gmina-skoki.pl)  
[www.murowana-goslina.pl](http://www.murowana-goslina.pl)  
[www.pobiedziska.pl](http://www.pobiedziska.pl)  
<http://www.mapapolski.com.pl/dopiewo/>  
<http://dopiewo.nowoczesnagmina.pl/>  
<http://gmina.fairplay.pl/?lang=pl>  
[www.dopiewo.pl](http://www.dopiewo.pl)  
[www.buk.gmina.pl](http://www.buk.gmina.pl)  
<http://www.patria-buk.pl/>  
[www.empi.pl/buk](http://www.empi.pl/buk)  
<http://gmina.fairplay.pl/?lang=pl>  
<http://bip.buk.gmina.pl/>  
<http://www.kleszczewo.pl/>  
<http://www.komorniki.pl/>  
<http://www.kornik.pl/>  
[www.funduszmikro.pl](http://www.funduszmikro.pl)  
[www.kostrzyn.wlkp.pl](http://www.kostrzyn.wlkp.pl)  
[www.lubon.pl](http://www.lubon.pl)  
<http://www.przejrzystapolska.pl/>  
[www.mosina.pl](http://www.mosina.pl)  
[www.puszczykowo.pl](http://www.puszczykowo.pl)  
<http://www.steszew.pl/>  
<http://www.srem.pl/>  
[www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia/index.php/B-TOM/](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia/index.php/B-TOM/)  
<http://www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia/index.php/2007081316/B-TOM/B-TOM.html>  
[www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia)  
<http://miasta.gazeta.pl/bydgoszcz/1,88193,4790567.html>  
<http://miasta.gazeta.pl/torun/1,35576,4825112.html>  
[www.mmbydgoszcz.pl](http://www.mmbydgoszcz.pl)  
<http://www.pkp.pl/node/1297>  
<http://www.pr.pkp.pl/aktualnosci,s,0,155.html>  
[http://www.kujawskopomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7973&Itemid=126](http://www.kujawskopomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=7973&Itemid=126)  
[http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8495&Itemid=126](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=8495&Itemid=126)  
[http://www.kujawskopomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6836&Itemid=418](http://www.kujawskopomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=6836&Itemid=418)  
[www.mmbydgoszcz.pl](http://www.mmbydgoszcz.pl)  
<http://www.dwumiaasto.net/>  
[http://www.bydgoszcz.pl/miasto/aktualnosci/Konkurs\\_Dwumiaasto\\_Bydgoszcz\\_Toru\\_.aspx](http://www.bydgoszcz.pl/miasto/aktualnosci/Konkurs_Dwumiaasto_Bydgoszcz_Toru_.aspx)  
[www.mzkg.org](http://www.mzkg.org)  
[http://pl.wikipedia.org/wiki/Rzeszowski\\_Obszar\\_Metropolitalny](http://pl.wikipedia.org/wiki/Rzeszowski_Obszar_Metropolitalny)  
<http://www.si.podkarpackie.pl/Planowanie/K4/index.aspx>  
[http://www.pressmedia.com.pl/sn/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2031&Itemid=40](http://www.pressmedia.com.pl/sn/index.php?option=com_content&task=view&id=2031&Itemid=40)  
[http://www.stryzow.com.pl/index.php?page=aktualnosci/show&pos\\_id=395&ungrp\\_name=Aktualno%C5%9Bci%20og%C3%B3lne](http://www.stryzow.com.pl/index.php?page=aktualnosci/show&pos_id=395&ungrp_name=Aktualno%C5%9Bci%20og%C3%B3lne)  
<http://www.mzkg.org>  
[http://pl.wikipedia.org/wiki/Metropolitalny\\_Zwi%C4%85zek\\_Komunikacyjny\\_Zatoki\\_Gda%C5%84skiej](http://pl.wikipedia.org/wiki/Metropolitalny_Zwi%C4%85zek_Komunikacyjny_Zatoki_Gda%C5%84skiej)

<http://bip.mzkg.pl/>  
<http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Takie-same-bilety-w-Trojmiescie-n32468.html>  
<http://www.zm.org.pl/?a=mzkg-07c>  
<http://www.resman.pl/>  
[http://www.zgapa.pl/zgapedia/Bia%C5%82ostocka\\_Aglomeracja\\_Miejska.html](http://www.zgapa.pl/zgapedia/Bia%C5%82ostocka_Aglomeracja_Miejska.html)  
<http://www.m.bialystok.pl/zwpis.php?id=557>  
<http://www.info.bialystok.pl/info/wpi/obiekt.php>  
<http://www.informacijarchiwum.com/2006-03-08-bialystok-na-tory.html>  
<http://www.radio.bialystok.pl/metropolia.htm>  
[http://bip.st.bialystok.wrotapodlasia.pl/Rada\\_Pow/RP\\_inf/ee41fdb0cf1c7a4/sesXXX.htm](http://bip.st.bialystok.wrotapodlasia.pl/Rada_Pow/RP_inf/ee41fdb0cf1c7a4/sesXXX.htm)  
[http://pl.wikipedia.org/wiki/Aglomeracja\\_bia%C5%82ostocka](http://pl.wikipedia.org/wiki/Aglomeracja_bia%C5%82ostocka)  
<http://www.aglomeracja.poznan.pl/>  
<http://www.forumgospodarcze.com>  
[www.mmpoznan.pl](http://www.mmpoznan.pl)  
[www.biznespolska.pl](http://www.biznespolska.pl)  
[www.polskatimes.pl](http://www.polskatimes.pl)  
[www.brief.pl](http://www.brief.pl)  
[www.lom.com.pl](http://www.lom.com.pl)  
[http://www.wirtualnemediamedia.pl/article/2761459\\_Lubelski\\_Obszar\\_Metropolitalny\\_ma\\_lo-go\\_i\\_strone\\_www.htm](http://www.wirtualnemediamedia.pl/article/2761459_Lubelski_Obszar_Metropolitalny_ma_lo-go_i_strone_www.htm)  
<http://www.bpp.lublin.pl/oprac2.html>  
[http://lubartow24.pl/informacje/lokalne/15799/lubelski\\_obszar\\_metropolitalny\\_przyjazny\\_inwestorom/](http://lubartow24.pl/informacje/lokalne/15799/lubelski_obszar_metropolitalny_przyjazny_inwestorom/)  
<http://www.drogowskaz.com.pl/2009/07/16/lubelski-obszar-metropolitalny-%E2%80%9393-przyjazny-inwestorom/>  
<http://www.marketing-news.pl/message.php?art=22486>  
<http://www.signs.pl/article.php?sid=9297>  
[http://www.marketingmiejsca.com.pl/index.php?id\\_kat=1&id\\_pod=1&aktid=204](http://www.marketingmiejsca.com.pl/index.php?id_kat=1&id_pod=1&aktid=204)  
<http://www.westmidlandsprepared.gov.uk/stay-informed/>  
[www.wmbusinesscouncil.org.uk](http://www.wmbusinesscouncil.org.uk)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Greater\\_Birmingham](http://en.wikipedia.org/wiki/Greater_Birmingham)  
[http://www.bbc.co.uk/birmingham/content/articles/2006/06/28/super\\_mayor\\_city\\_region\\_feature.shtml](http://www.bbc.co.uk/birmingham/content/articles/2006/06/28/super_mayor_city_region_feature.shtml)  
<http://www.myspace.com/greaterbhamhumanesociety>  
<http://www.birmingham.gov.uk/>  
[www.greaterhelsinkipromotion.org](http://www.greaterhelsinkipromotion.org)  
<http://www.helsinkibusinesshub.fi/ghp/index.html>  
[http://www.helsinginseutu.fi/wps/portal/HelsinginSeutu\\_en?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/HS/the+region+of+helsinki/news/business\\_hub](http://www.helsinginseutu.fi/wps/portal/HelsinginSeutu_en?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/HS/the+region+of+helsinki/news/business_hub)  
<http://www.coloribus.com/adsarchive/prints/stationery-helsinki-business-hub-276075/>  
<http://www.advertolog.com/greater-helsinki-promotion-270128/print-outdoor/helsinki-business-hub-276075/>  
[http://www.helsinki.fi/htimes/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4847:promoting-helsinki-to-the-world&catid=17:business&Itemid=162](http://www.helsinki.fi/htimes/index.php?option=com_content&view=article&id=4847:promoting-helsinki-to-the-world&catid=17:business&Itemid=162)  
[http://www.infopankki.fi/en-GB/work\\_Helsinki\\_region/](http://www.infopankki.fi/en-GB/work_Helsinki_region/)  
<http://www.transpole.fr/index.aspx?iditem=20&iddoc=1439&idlangue=1>  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Lille\\_M%C3%A9tropole\\_Communaute%C3%A9\\_urbaine](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lille_M%C3%A9tropole_Communaute%C3%A9_urbaine)  
<http://www.losc.fr/>  
<http://www.destination-lille-metropole.eu/fr/index.aspx>  
<http://www.grand-lille.cci.fr/>  
<http://www.epsm-lille-metropole.fr/epsm/default.html>

<http://www.lille-metropole-2015.org/ADU/sommaire.html>  
<http://www.lmh.fr/>  
<http://www.grandstade-lillemetropole.com/>  
[http://www.cudlille.fr/gallery\\_images/site/55189/157068.jpg](http://www.cudlille.fr/gallery_images/site/55189/157068.jpg)  
<http://www.destination-lille-metropole.eu/FR/sejour/brochures/index.aspx>  
<http://www.meeting-lille.com/>  
<http://www.hotelslille.com/>  
<http://www.lilleevents.fr/>  
<http://www.lille3000.com/>  
<http://www.apim.com/>  
<http://www.lillemetropole.fr/>  
[http://w3.bcn.es/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,20071389\\_9\\_214951850\\_3\\_823995669,00.html?accio=detall&home](http://w3.bcn.es/V01/Serveis/Noticies/V01NoticiesLlistatNoticiesCtl/0,2138,20071389_9_214951850_3_823995669,00.html?accio=detall&home)  
[www.amb.es](http://www.amb.es)  
<http://www.aulabarcelona.org/php/finstitucio.php?id=35&l=es>  
<http://www.barcelona-metropolitan.com/>  
<http://www.emt-amb.com/>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea\\_metropolitana\\_de\\_Barcelona](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_de_Barcelona)  
[http://www.atm.cat/cast/apartado2/apart2\\_02\\_int.htm](http://www.atm.cat/cast/apartado2/apart2_02_int.htm)  
<http://www.resetters.org/RESET/r-0-reset.html>  
<http://www.gzm.org.pl/>  
<http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/>  
[www.aglomeracja-wroclawka.pl](http://www.aglomeracja-wroclawka.pl) ()  
<http://www.som.org.pl>  
<http://araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne/>  
<http://www.wiadomosci.zmigrod.com.pl/?dzial=numer&rok=09&nr=04&art=09>  
[http://www.wnp.pl/artykuly/polska-pelna-parkow-technologii,4409\\_0\\_0\\_1\\_0.html](http://www.wnp.pl/artykuly/polska-pelna-parkow-technologii,4409_0_0_1_0.html)  
[http://www.ine-isd.org.pl/index\\_bklimatyczny.php?dzial=20&kat=25&art=59&limit=0](http://www.ine-isd.org.pl/index_bklimatyczny.php?dzial=20&kat=25&art=59&limit=0)  
<http://www.exposilesia.pl/artykul.php?numer=833>  
<http://www.mmsilesia.pl/6150/2009/6/25/gzm-promuje-sie-w-expo-silesia-mtk-odstawione-na-bok?districtChanged=true>  
<http://www.gzm.bip-e.pl/download.php?s=52&id=1169>  
<http://www.exposilesia.pl/artykul.php?numer=833>  
[www.rpo.wzp.pl/download/index/biblioteka/1855](http://www.rpo.wzp.pl/download/index/biblioteka/1855)  
<http://www.szczecin.pl/raport2008/html/04,19,08.htm>  
<http://www.szczecin.pl/raport2008/html/04,19,07.htm>[http://miasto.szczecin.art.pl/marka/szczecin\\_strategia\\_dlugoterminowa\\_wyciag.pdf](http://miasto.szczecin.art.pl/marka/szczecin_strategia_dlugoterminowa_wyciag.pdf)  
[http://www.naszemiasto.stetinum.pl/pl/wiadomosci/pomysly\\_na\\_szczecin\\_wiadomosci/Raport\\_urbanistow\\_o\\_szczecinskiej\\_metropolii](http://www.naszemiasto.stetinum.pl/pl/wiadomosci/pomysly_na_szczecin_wiadomosci/Raport_urbanistow_o_szczecinskiej_metropolii)  
[http://www.szczecin.eu/baltic\\_neopolis/aktualnosci/swiatowi\\_urbanisci\\_o\\_rozwoju\\_metropolii.html](http://www.szczecin.eu/baltic_neopolis/aktualnosci/swiatowi_urbanisci_o_rozwoju_metropolii.html)  
<http://www.som.org.pl>  
<http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/informacjaoprojekcie/tabid/57/Default.aspx>  
[http://www.ostrow-wielkopolski.um.gov.pl/cache/18/6045/6047/\\_2009/03/16\\_/19313.html](http://www.ostrow-wielkopolski.um.gov.pl/cache/18/6045/6047/_2009/03/16_/19313.html)  
<http://www.kalisz.eu/portal.php?aid=1231943541496df775f1170>  
<http://www.wspolnota.org.pl/content/view/717/>  
[http://sopot.naszemiasto.pl/metropolia\\_trojmiasto/specjalna\\_artykul/636778.html](http://sopot.naszemiasto.pl/metropolia_trojmiasto/specjalna_artykul/636778.html)  
<http://www.hannoverimpuls.com/>  
<http://www.fuldaerzeitung.de/mdaten/printzusatz/art21883,628998>  
[www.hannover.de](http://www.hannover.de)

<http://www.english.unternehmerbuero-hannover.de/english/CMS>  
[http://www.hannoverimpuls.com/\\_english/eu\\_funding/index.php](http://www.hannoverimpuls.com/_english/eu_funding/index.php)  
<http://www.hfpoland.com/>  
<http://niezalezna.pl/article/show/id/17232>  
[http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,6359755,CeBIT\\_2009\\_czas\\_na\\_podsumowanie.html](http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,6359755,CeBIT_2009_czas_na_podsumowanie.html)  
[http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,6359755,CeBIT\\_2009\\_czas\\_na\\_podsumowanie.html](http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,89479,6359755,CeBIT_2009_czas_na_podsumowanie.html)  
<http://archiwum.wiz.pl/2000/00111000.asp>  
<http://www.pg.gda.pl/pismo/?y=2000&n=07&f=cz6.pdf>  
<http://archiwum.wiz.pl/2000/00111000.asp>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Greater\\_Manchester](http://en.wikipedia.org/wiki/Greater_Manchester)  
[http://www.streetdirectory.com/travel\\_guide/206844/north\\_america\\_destinations/we\\_are\\_from\\_lancashire\\_not\\_greater\\_manchester.html](http://www.streetdirectory.com/travel_guide/206844/north_america_destinations/we_are_from_lancashire_not_greater_manchester.html)  
<http://www.marketingmanchester.com/>  
[http://www.agma.gov.uk/ccm/cms-service/stream/asset/?asset\\_id=2157034](http://www.agma.gov.uk/ccm/cms-service/stream/asset/?asset_id=2157034)  
<http://www.how-do.co.uk/north-west-media-news/north-west-marketing-services/glorious-to-create-ad-campaign-for-eight-greater-manchester-museums-200807163046/>  
[http://www.agma.gov.uk/ccm/cms-service/stream/asset/?asset\\_id=2157027](http://www.agma.gov.uk/ccm/cms-service/stream/asset/?asset_id=2157027)  
<http://www.wspolnota.org.pl/content/view/717/>  
<http://www.wirelesscities.org/index.php?id=14&L=4>  
[http://www.stuttgart-tourist.de/PLK/miasto\\_region/uebersichtskarte.htm](http://www.stuttgart-tourist.de/PLK/miasto_region/uebersichtskarte.htm)  
<http://www.stuttgart-tourist.de/DEU/ipunkt/broschuerenservice.htm>  
[www.stuttgart-tourist.de](http://www.stuttgart-tourist.de)  
[http://presse.stuttgart-tourist.de/ENG/presseinfos\\_2359.htm](http://presse.stuttgart-tourist.de/ENG/presseinfos_2359.htm)  
[http://www.region-stuttgart.de/sixcms/rs\\_publicationen\\_standortmagazin/](http://www.region-stuttgart.de/sixcms/rs_publicationen_standortmagazin/)  
[http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/VRS\\_Einrichtungen\\_Initiativen.pdf](http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/VRS_Einrichtungen_Initiativen.pdf)  
[http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/Kraefte\\_buendeln\\_Druckfassung\\_engl.pdf](http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/Kraefte_buendeln_Druckfassung_engl.pdf)  
[http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/Willkommen\\_Druckfassung\\_DE.pdf](http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/Willkommen_Druckfassung_DE.pdf)  
[http://www.stuttgart-tourist.de/DEU/gastro/reiseangebote\\_region\\_stuttgart.htm](http://www.stuttgart-tourist.de/DEU/gastro/reiseangebote_region_stuttgart.htm)  
[www.mobilcity.region-stuttgart.de](http://www.mobilcity.region-stuttgart.de)  
[www.film.region-stuttgart.de](http://www.film.region-stuttgart.de)  
[http://www.ine-isd.org.pl/index\\_bklimatyczny.php?dzial=20&kat=25&art=59&limit=0](http://www.ine-isd.org.pl/index_bklimatyczny.php?dzial=20&kat=25&art=59&limit=0)



**W serii Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej ukazały się dotychczas:**

2010

1. Leśnictwo i gospodarka leśna na obszarze aglomeracji poznańskiej
2. Zasoby przyrodnicze i ich ochrona w aglomeracji poznańskiej
3. Krajobraz i dziedzictwo kulturowe wsi w aglomeracji poznańskiej
4. Wyzwania i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej
5. Rynek pracy i mobilność siły roboczej w aglomeracji poznańskiej
6. Marketing terytorialny w aglomeracji poznańskiej
7. Sport w aglomeracji poznańskiej
8. Transport w aglomeracji poznańskiej