

WOJCIECH WYTRĄŻEK

*PUBLIC RELATIONS* I MARKETING KOMUNALNY  
W PODNOSZENIU JAKOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie znaczącej roli środków komunikacji społecznej jako narzędzi wpływających na podnoszenie jakości administracji publicznej, w szczególności na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego jako administracji najbliższej obywatelom. Tezą jest stwierdzenie, zgodnie z którym wewnętrzna i realna jakość działania administracji pozostaje w sprzężeniu zwrotnym z jej jakością postrzeganą na zewnątrz. Instrumenty *public relations* umożliwiają administracji rozwój w oparciu o sprawną komunikację, dobrą opinię i współdziałanie z odbiorcami usług publicznych.

*Public relations* definiuje się najczęściej jako „kreowanie, promowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku, opinii o uczciwości i dobrej woli”<sup>1</sup>. Tworzenie przyjaznego zewnętrznego wizerunku może jednak niekiedy mieć charakter fasadowy. Sztuczne wytworzenie i utrzymanie dobrego wizerunku przez pewien czas jest możliwe, jednak bez jego oparcia w rzeczywistości, w wartościach oraz bez respektowania zasad etycznych powierzchowne „dobre wrażenie” nie przetrwa długo. Takie podejście rodzi obawę, że organizacja będzie odbierana jako kłamliwa i niegodna zaufania. Pomijając

---

Dr WOJCIECH WYTRĄŻEK – adiunkt Katedry Administracyjnego Prawa Gospodarczego, Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

<sup>1</sup> Z. K n e c h t, *Public relations w administracji publicznej*, Warszawa: C. H. Beck 2006, s. IX.

jednak tego typu podejście oraz stereotypy nieufnego Polaka, wrogiego wobec administracji, i wzajemną wrogość administracji wobec obywateli traktowanych jako natrętów.

Nauka administracji, podobnie jak nauka o zarządzaniu, oparta jest na doświadczeniach i praktyce, dlatego też w dalszej części artykułu wskazane zostaną przykłady popierające zasadność postawionej wyżej tezy. To przełożenie na praktykę, niegdyś określane jako „nauka bez dogmatów”, w której „jedynym słusznym dogmatem jest brak dogmatów”<sup>2</sup>, obok metod socjologicznych oraz pojęć z zakresu prakseologii i teorii organizacji, umożliwia rozwój nauki administracji<sup>3</sup>, która czerpie również z dziedziny określanej jako *public relations*, której przedmiotem jest reputacja i relacje różnego rodzaju organizacji z ich otoczeniem.

### 1. *PUBLIC RELATIONS* A PROPAGANDA DECYDENTÓW

Mając w pamięci doświadczenia poprzedniej epoki, tytuł niniejszego artykułu może wywoływać negatywne skojarzenia i prowadzić do ujęcia *public relations* administracji publicznej jako propagandy sukcesu nie mającej żadnego przełożenia na realną jakość jej działania. Na potrzeby niniejszego opracowania można zastosować ujęcie jakości administracji rozumianej w kategoriach sprawności, na którą składają się skuteczność, korzystność i ekonomiczność<sup>4</sup>. Tego typu ujęcie nie jest domeną wyłącznie byłych krajów tzw. demokracji ludowej, również w zachodniej literaturze wskazuje się, że „klasa urzędnicza stara się promować samą siebie i swoje działania oraz bronić swoich interesów. Zakres i natężenie działań *public relations* na szczeblu krajowym nie powinny przesłaniać bardzo szerokiej działalności, jaka jest prowadzona na szczeblach lokalnym i regionalnym, a w UE, również kontynentalnym. [...] Krytycy twierdzą, że propaganda jest mroczną tajemnicą *public relations*, którą stara się ono zataić, wstydliwą spuścizną po Bernaysie,

---

<sup>2</sup> J. H o m p l e w i c z, *Teoria organizacji i kierownictwa (zagadnienia podstawowe)*, Katowice: Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1979, s. 19-20.

<sup>3</sup> J. Ł u k a s i e w i c z, S. W r z o s e k, *Relacje pomiędzy naukami o zarządzaniu a naukami o administracji*, [w:] *Zastosowanie nauk o zarządzaniu w organizacjach gospodarczych i administracji publicznej*, red. M. Kisała, W. Wytrązek, Radom 2008, s. 129-138.

<sup>4</sup> W. K i e ż u n, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa: Wydawnictwo SGH 1997, s. 18.

której specjaliści od PR muszą się zawsze wypierać”<sup>5</sup>. *Public relations* nie powinno się jednak utożsamiać wyłącznie z propagandą, inaczej wszystkie tego typu działania będą przypominać bicie piany i bańki mydlane, które przez chwilę zwracają uwagę obserwatorów, może nawet przez sekundę zachwycają, ale nic z tego tak naprawdę nie wynika.

W wyobraźni ludzi *public relations* administracji zazwyczaj jest postrzegane przez pryzmat polityki rządu, ponieważ administracja jest aparatem władzy wykonawczej. Wspomniana wyżej nieufność wobec osób sprawujących władzę ma swój wyraz chociażby w drastycznie niskiej frekwencji we wszelkich możliwych formach demokracji bezpośredniej. Niewiele lepszą opinią cieszą się media i dziennikarze. Czym w takim razie jest *public relations*? Przyjmijmy zgodnie z definicjami klasyków tej dziedziny wiedzy, że *public relations* nie jest propagandą, lecz zarządzaniem komunikacją między organizacją a różnymi grupami jej odbiorców. Choć poprzednie zdanie zawiera w sobie jakieś elementy definicji, nie jest w żadnym wypadku wyczerpujące. W deklaracji meksykańskiej z 1978 r., podpisanej przez praktyków ze stowarzyszeń PR z 31 krajów, stwierdzono, że jest ona „dziedziną sztuki i nauką społeczną polegającą na analizowaniu tendencji, przewidywaniu ich konsekwencji, doradzaniu przywódcom organizacji oraz realizowaniu zaplanowanych programów działań służących zarówno interesom owych organizacji, jak i interesowi publicznemu”<sup>6</sup>. Sztuka czy nauka? Teoria czy praktyka? Z pewnością są to działania dotyczące zewnętrznych relacji i wizerunku organizacji, wymagające kierowania oraz kreatywności popartej odpowiednim badaniem otoczenia, a przede wszystkim odpowiedzialnością za przekaz, tak by organizacja i jej odbiorcy rozumieli nawzajem swoje cele, potrzeby, możliwości i ograniczenia. W takiej relacji, czy może raczej w takim specyficznym sprzężeniu zwrotnym między organizacją a jej klientami, zwiększa się prawdopodobieństwo podniesienia poziomu zaufania oraz usprawnienia procedur związanych z zaspokajaniem potrzeb klientów urzędów.

---

<sup>5</sup> A. Davis, *Public relations*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007, s. 185-186.

<sup>6</sup> Davis, *Public relations*, s. 18; 5-186; S. Black, *Public relations*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2001, s. 15-19.

## 2. POSTRZEGANIE JAKOŚCI USŁUG

Prowadzenie działań *public relations* w administracji ma wysokie przyzwolenie społeczne. Na pytanie, „Czy widzi Pan(i) konieczność prowadzenia działań *public relations* w urzędzie gminy, w którym Pan(i) pracuje?”, średnio 83% respondentów odpowiedziało twierdząco. Jako zadania *public relations* istotne dla urzędu w kolejności zostały wskazane: informowanie społeczności o działaniach instytucji; kształtowanie pozytywnego wizerunku instytucji; współpraca z dziennikarzami (mediami); przygotowywanie materiałów promocyjnych, informacji prasowych; organizacja imprez promocyjnych; współpraca ze społecznością, dbanie o dobre stosunki; motywowanie pracowników; nadawanie rozgłosu działaniom instytucji<sup>7</sup>. Z kolei w opinii samorządowców najistotniejsze obszary PR to: promocja gospodarcza i inwestycyjna, kontakty i współpraca ze społecznością lokalną, promocja turystyczna, współpraca zagraniczna, obsługa komunikacji wewnętrznej.

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, warto się zastanowić nad związkiem zewnętrznego wizerunku administracji i marketingu komunalnego z realną jakością funkcjonowania administracji, jakością procesów wewnętrznych, mierzonych chociażby zadowoleniem pracowników czy sprawnością działania urzędu. Sprawność działania urzędu bywa różnorodnie definiowana w ujęciu ilościowym, na przykład poprzez ilość załatwionych spraw w określonym czasie czy czas niezbędny do przeprowadzenia określonej procedury. Trzeba jednak pamiętać, że tego typu podejście jest z jednej strony przejawem swoistej „makdonaldyzacji” administracji, z drugiej może prowadzić do wadliwości rozstrzygnięć, wszak szybkość rzadko idzie w parze z jakością. Owa makdonaldyzacja, polegająca na stosowaniu zasad rządzących barami szybkiej obsługi, jest niejako wymuszona przez społeczeństwo coraz bardziej przyzwyczajone do natychmiastowego zaspokajania potrzeb bez zwracania uwagi na okoliczności. Paradoksalnie zjawisko to ma swoje korzenie w prakseologii i nauce administracji. Wykorzystuje elementy teorii biurokracji M. Webera, naukowego zarządzania F. Taylora, taśmy produkcyjnej H. Forda. Jej wyznacznikami są: efektywność, kalkulacyjność, przewidywalność oraz

---

<sup>7</sup> Badania przeprowadzone na przełomie lat 2008-2009 na próbie 240 losowo wybranych urzędach z sześciu województw (lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, podkarpackie, łódzkie, małopolskie). A. D u d a, *Istota i rola public relations*, [w:] *Public relations w samorządzie. Dobre praktyki*, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010, s. 29-39.



zastąpienie technologii ludzkiej technologią niewymagającą udziału człowieka<sup>8</sup>. Podobnie jak inne przejawy kultury masowej, to zjawisko niestety prowadzi do pewnego zdżyczenia obyczajów. Tak jak produkt spożywczy ma być podany tu i teraz dla podtrzymania procesów życiowych organizmu, tak usługa urzędowa ma być wykonana natychmiast. Jakość postrzegana przez klienta jest w literaturze wskazywana wśród podstawowych wymiarów jakości. W ogólnym ujęciu to nic innego jak opinia odbiorcy na temat firmy, postrzeganie marki danej organizacji, produktu czy usługi. Pozostałe to: cechy, wyniki, zgodność, estetyka, trwałość, niezawodność, łatwość obsługi, które dotyczą przede wszystkim rzeczy materialnych<sup>9</sup>.

W literaturze istnieje teza dotycząca postrzegania przez ludzi niektórych silnych marek produktów bądź organizacji na sposób religijny, co oznacza czczenie pożądaných przedmiotów czy ubóstwianie osób czy firm z powodu ich jakości i renomy (wspomniany wyżej McDonald's jest jednym z takich przykładów). Została ona udowodniona naukowo przez zespół, którego pomysłodawcą i koordynatorem był Martin Lindstrom, światowej sławy ekspert w dziedzinie kreowania marki i neuromarketingu, odpowiedzialny za globalny sukces wielu otaczających nas na co dzień produktów i ich marek. W trzy-letnich badaniach wykorzystano urządzenie do funkcjonalnego rezonansu magnetycznego fMRI (functional Magnetic Resonance Imaging) umożliwiającego neuroobrazowanie, czyli rejestrowanie aktywności wybranych obszarów mózgu, oraz zaawansowany elektroencefalograf rejestrujący zmiany fal mózgowych. Koszt badań zamknął się w sumie 7 milionów USD. Ich efektem były przede wszystkim uwagi dotyczące postrzegania marki produktów i organizacji oraz zaskakujące wnioski dotyczące nieskuteczności wielu powszechnie używanych i drogich form reklamy<sup>10</sup>.

Wspomniane badania w sposób naukowy potwierdziły to, co każdy człowiek może zauważyć, obserwując właścicieli lub miłośników produktów znanych ze znakomitej jakości, opatrzonych logo takich marek, jak np. Ferrari, Harley Davidson, Rolex, Boss, Apple, czy nawet sympatyków takich zespo-

---

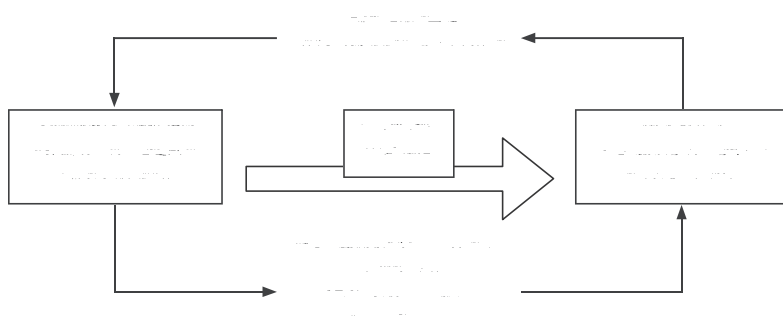
<sup>8</sup> G. R i t z e r, *Mcdonaldyzacja społeczeństwa*, tłum. S. Magała, Warszawa: Muza SA 1999, s. 31-36.

<sup>9</sup> R. W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 619; D. A. G a r l i n, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, „Harvard Business Review” 1987, nr 11-12.

<sup>10</sup> M. L i n d s t r o m, *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Kraków: Wydawnictwo Znak 2009.

łów, jak Rolling Stones, The Beatles czy Pink Floyd (mimo że dwa ostatnie formalnie nie istnieją od lat, wciąż są bardzo silnymi markami). Jaki ma to związek z administracją? W każdym przypadku chodzi o jakość i tworzenie dobrej marki. Samochody Ferrari czy Rolls-Royce to produkty skrajnie niszowe, jednak satysfakcjonująca byłaby administracja, której jakość można by porównać do nowych modeli Fiata czy Renault na rynku motoryzacyjnym. Są też powody do radości, ponieważ nie mamy już do czynienia z czarną Wołgą, która wiezie tam, gdzie nie chcemy, ani z topornym i awaryjnym Polonezem.

Można zaryzykować twierdzenie, że jakość wewnętrzna organizacji, mająca przełożenie na produkt czy usługę, i jakość odbierana przez klienta na podstawie oceny tego produktu bądź usługi pozostają w sprzężeniu zwrotnym, co przedstawia schemat 1.



Schemat 1. Sprzężenie zwrotne w relacji organizacja–klient (opracowanie własne)

Działania dotyczące poprawy wizerunku i jakości usług mają charakter dwukierunkowy. Oddziaływanie zewnętrzne dotyczy otoczenia, zwłaszcza odbiorców usług. Oddziaływanie wewnętrzne jest skierowane na kadre kierowniczą i pracowników, w szczególności osoby mające kontakt z klientami. Zaznaczone na schemacie sprzężenie zwrotne potęguje pozytywne albo negatywne efekty działania administracji. Trudno o dobrą zewnętrzną reputację, jeśli sytuacja wewnętrzna w instytucji jest zła, a stosunki międzyludzkie są poddawane ciężkim próbom. Z drugiej strony, wewnętrzna sytuacja nie będzie dobra, jeśli otoczenie ma negatywną opinię o instytucji – to czynnik demotywujący<sup>11</sup>. Można zauważyć, że celem tworzenia dobrego wizerunku jest

<sup>11</sup> K n e c h t, *Public relations w administracji publicznej*, s. 12.

przywiązanie klienta do organizacji, którą w literaturze przedstawia się w formie drabiny lojalności z następującymi szczeblami<sup>12</sup>:

1. Potencjalny klient – wie o istnieniu urzędu, chce załatwić jakąś sprawę, pyta, w jaki sposób to zrobić, ale nie jest pewne, że skorzysta z usługi.

2. Nowy klient – po raz pierwszy korzysta z usługi, po pierwszej wizycie będzie mógł (czy również chciał) wypowiedzieć się na temat jakości obsługi, w jego odczuciach powstaje obraz instytucji, zaczyna wyrabiać sobie o niej opinię.

3. Klient – kilkakrotnie korzystał z usług tej i innych instytucji, ma wyrobioną opinię (opartą na porównaniach) i niezbędną wiedzę o postępowaniu.

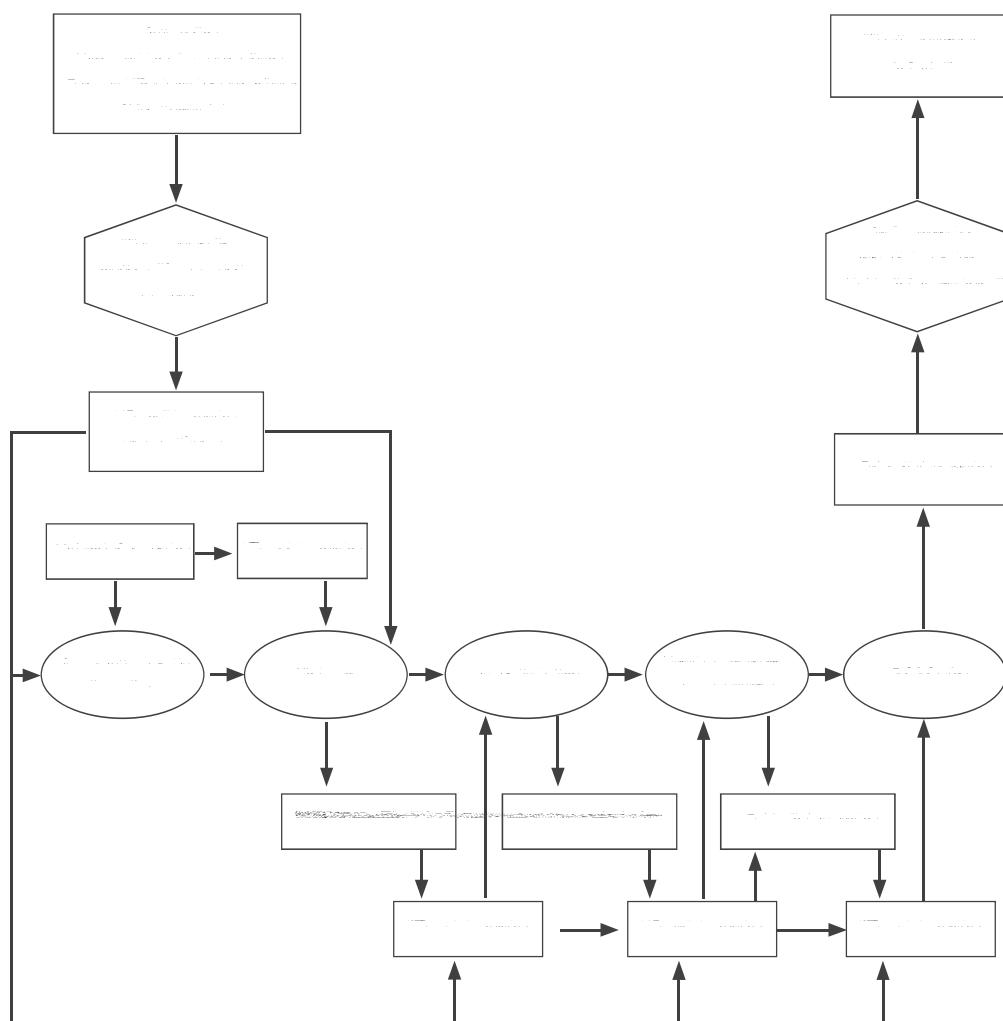
4. Stary klient – wielokrotnie korzystał z usług urzędu, ma doświadczenie i wiele spostrzeżeń wynikających z długiej obserwacji, zazwyczaj ma dobre bądź przynajmniej neutralne zdanie o urzędzie, łatwo się z nim współpracuje, ponieważ znając procedury, samodzielnie przygotowuje odpowiedni zestaw dokumentów.

5. Adwokat – wielokrotnie korzystał z usług urzędu i zawsze był zadowolony. Jest przyjacielem i obrońcą urzędu, chętnie współpracuje, bo zna i szanuje pracowników.

Klient wyrabia sobie zdanie nie tylko na podstawie opinii, ale przede wszystkim na bazie własnych doświadczeń, dlatego w przypadku haseł, sloganów i zewnętrznego wizerunku trzeba pamiętać o jednej rzeczy – wszystkie zewnętrzne działania wizerunkowo-marketingowe powinny mieć poparcie w realnej sile organizacji – jej wewnętrznej jakości i prawidłowym funkcjonowaniu. W tej refleksji pożyteczny może się okazać schemat 2, ilustrujący wpływ doświadczeń i oczekiwań klienta na postrzeganie przez niego jakości usługi.

---

<sup>12</sup> J. Jędrzejczak, *Profesjonalna obsługa klienta w urzędzie. Poradnik dobrych praktyk*, Gdańsk 2007, s. 21-22.



Schemat 2. Postrzeganie jakości. Na podstawie: C. A. N a s h, *Question of Service: Action Pack, Business Management Programme, Hotel and Catering Industry Training Board*, London: National Consumer Council 1988 – za: M. K a c h n i e w s k a, *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Rzeszów: WSiLiZ 2006, s. 303-319.

Analizując schemat 2, można zadać pytanie: dlaczego wciąż spotyka się przykłady braku profesjonalizmu, opieszałości urzędników czy oporu wobec podnoszenia jakości? Po części może wynikać to z samego charakteru usług publicznych. Są one w dużej mierze niematerialne, bo usługa jest czynnością (choć można wskazać na pewne elementy materialne, np. dokument będący nośnikiem pewnego rozstrzygnięcia). Ich pozostałe cechy to: równoczesność

świadczenia i konsumowania usługi przy aktywnym udziale konsumenta w procesie jej świadczenia, nietrwałość i brak możliwości przechowywania czy magazynowania usług, niemożność nabycia prawa własności usługi<sup>13</sup>. W przypadku usług publicznych dochodzą jeszcze dwie wyjątkowo charakterystyczne cechy – sezonowość i brak ich rentowności rynkowej.

Człowiek załatwiający sprawę w urzędzie w większości przypadków ma prostą alternatywę – załatwić sprawę albo jej nie załatwić. Musi przejść przez procedurę określoną prawem proceduralnym dla odpowiedniej sprawy, regulowanej prawem materialnym, przed organem umocowanym normami prawa ustrojowego. Jest związany właściwością miejscową, rzeczową oraz instancyjną. Nie może ominąć konkretnego urzędu, w wielu przypadkach nawet konkretnego urzędnika na konkretnym stanowisku przy konkretnym biurku. Urzędnik wie, że klient do niego przyjdzie i jest otwarty, a nie – tak jak niegdyś – obwarowany wysoką ladą i okienkiem chroniącym wymoszczoną dziuplę, co było swego rodzaju obrazem stałości stanowiska. W ramach działań PR takie stanowiska są sukcesywnie likwidowane i zastępowane stołem z wygodnymi krzesłami po jego obu stronach. Ta zmiana perspektywy psychologicznie zrównuje dwie osoby. Klient nie może wybrać sobie urzędnika, ale też urzędnik nie może wybrać sobie klienta. To jednak nie zmienia specyfiki stosunku administracyjno-prawnego, który różni administrację od firm komercyjnych.

### 3. TOŻSAMOŚĆ MIEJSCA W TWORZENIU LOKALNEJ MARKI

Punktem wyjścia do analizy czynników umożliwiających tworzenie dobrego wizerunku lokalnej administracji można uczynić specyficzną tożsamość miejsca, które jest we władaniu, czy może raczej pod opieką danego samorządu. Jako podstawowy czynnik kreowania wizerunku wskazuje się tożsamość miejsca, opartą na trzech filarach:

- *corporate design* – wizerunek korporacji, sposób, w jaki miejsce prezentuje się wizualnie;
- *corporate communication* – komunikacja z wewnętrznymi oraz zewnętrznymi odbiorcami oferty, np. z mieszkańcami miasta;

---

<sup>13</sup> J. Ł a ń c u c k i, *Klasyfikacja działalności usługowej w „trójkącie usług”*; [http://mup.pomocprawna.info/mup\\_document,37.html](http://mup.pomocprawna.info/mup_document,37.html) (10-02-2011).

– *corporate behaviour* – zachowania reprezentantów korporacji, np. osób reprezentujących miasto<sup>14</sup>.

W obrębie tożsamości wyróżnia się elementy stałe, na które nie mamy wpływu, takie jak historia, lokalizacja miejsca, warunki przyrodnicze i przestrzenne, oraz elementy zmienne, na które jednostka administracji może wpływać w ograniczonym stopniu. Są to np. sytuacja rynkowa, obierane cele rozwojowe, wewnętrzna kultura organizacyjna, potencjał intelektualny oraz zgromadzony kapitał (np. ziemia, nieruchomości, infrastruktura, środki pieniężne)<sup>15</sup>. Kreowanie wizerunku powinno zatem być oparte na wykorzystaniu tożsamości i odpowiednim jej kształtowaniu; na wydobywaniu i ukazywaniu jej wyjątkowych cech. Budowanie marki różnych jednostek samorządu terytorialnego jest coraz częściej oparte na takim właśnie naturalnym podejściu. Wyżej wymienione warunki determinują charakter miejscowości czy regionu jako ściśle związanego z kulturą, nauką, turystyką, handlem, przemysłem itd., a prawidłowo wykorzystane, pomagają w tworzeniu marki i wizerunku.

Istotą działań zmierzających do wykreowania wizerunku miejsca jest zatem odpowiednie zarządzanie jego tożsamością. Ma to prowadzić do „wydobycia” tożsamości miejsca oraz zakomunikowania jej odbiorcom tych jej elementów, które stanowią o jego odrębności i wyrazistości<sup>16</sup>. Grupa odbiorców jest w tym przypadku wyjątkowo liczna. Są to przede wszystkim mieszkańcy danej gminy, powiatu czy województwa oraz działające lokalnie instytucje, w szczególności inne organy administracji (np. sąsiednie gminy i powiaty), instytucje użyteczności publicznej, przedsiębiorcy, organizacje społeczne, media. Od ich harmonijnego współdziałania stymulowanego przez samorząd zależy jakość życia mieszkańców. Nie można w tym miejscu zapomnieć o turystach i potencjalnych inwestorach, którzy – jeszcze nie znając danego miejsca – jako „potencjalni klienci” są szczególnie wyczuleni na kwestie związane z wykorzystaniem jego tożsamości. Tak jak książki często ocenia się po okładce, tak też miasto ocenia się na podstawie pocztówek.

---

<sup>14</sup> Zob. szerzej: E. G l i ń s k a, *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2008.

<sup>15</sup> A. Ł u c z a k, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny” 2000, nr 10.

<sup>16</sup> J. G r a b o w s k i, *Wizerunek miejsc*; <http://www.wizerunek-miejsc.pl/wizerunek-miejsc/wizerunek-a-tozsamosc/> (10-02-2011); szerzej: W. P i o t r o w s k i, *Tożsamość miasta (na przykładzie Łodzi)*, [w]: *Stare i nowe struktury społeczne w Polsce*, t. I: *Miasto*, red. I. Machaj, J. Styk, Lublin 1994.



#### 4. ZNACZENIE *PUBLIC RELATIONS* I MARKETINGU KOMUNALNEGO W KREOWANIU POZYTYWNEGO WIZERUNKU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Jakkolwiek źle i stereotypowo bywa postrzegany marketing, jest to jednak narzędzie, za pomocą którego organizacja wychodzi naprzeciw swojemu odbiorcy, oferując mu towary i usługi (w gruncie rzeczy nie zawsze potrzebne samemu klientowi). Marketing komunalny jest szczególnym rodzajem marketingu i jako termin jest węższy od marketingu. Jego częścią jest marketing miasta. Ponieważ marketing odnosi się do produktów, należy w pierwszej kolejności wskazać przykłady produktów terytorialnych, za które odpowiedzialne są samorządy. Produktem terytorialnym określa się skumulowaną użyteczność społeczno-ekonomiczną miejsca (obszaru), oferowaną klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym<sup>17</sup>. Łatwo można zauważyć, że jest to inne ujęcie tej samej rzeczywistości, jaką są sprawy publiczne, w prawie samorządu terytorialnego określone przez ustawodawcę jako zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty lokalnej<sup>18</sup>. W ten oto sposób, z pomocą różnych dziedzin wiedzy odnoszących się do administracji, obowiązek ustawowy wykonywany przez administrację stał się produktem.

T. Markowski zdefiniował miasto jako megaprodukt obejmujący całościową ofertę miasta złożoną z produktów miejskich – dóbr materialnych i niematerialnych; „korzyści aglomeracji, czyli saldo pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych”<sup>19</sup>. Ten sam autor zaproponował również interesującą definicję zarządzania miastem jako „skomplikowany proces sieciowy, w którym uwikłanych jest wielu aktorów, a żaden z nich nie ma pełnej kontroli nad zachodzącymi zjawiskami”<sup>20</sup>. Megaprodukt składa się z produktów cząstkowych, które mogą być samodzielnymi produktami, osobnymi przedmiotami wymiany społecznej. Miasto jako megaprodukt może być przedmiotem wy-

---

<sup>17</sup> A. S z r o m n i k, *Marketing terytorialny – Miasto i region na rynku*, Warszawa–Kra-ków 2007, s. 117.

<sup>18</sup> Art. 6-10 z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591).

<sup>19</sup> T. M a r k o w s k i, *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, s. 224.

<sup>20</sup> Tamże, s. 12.

miany tylko w przypadku podmiotów podejmujących decyzje o charakterze strategicznym – tak można określić decyzję przedsiębiorcy dotyczącą lokalizacji firmy lub jej filii czy decyzję człowieka zmieniającego miejsce zamieszkania. Dysfunkcja jednego z elementów miasta jako megaprodktu może obniżać satysfakcję jego „nabywcy” – mieszkańca, przedsiębiorcy, niekiedy może zmuszać do podjęcia decyzji o wyborze innego megaprodktu, ze względu na bezrobocie, brak możliwości rozwoju czy złą infrastrukturę (np. dziurawe drogi, zakorkowane ulice, nieefektywną komunikację miejską). W tym miejscu pojawia się potrzeba zrównoważenia wizerunku miasta przez administrację publiczną oraz wyeksponowania jego atrakcyjności dla odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych. Przykładem może być miasto będące popularnym kurortem turystycznym, które może stracić swą atrakcyjność, na przykład z powodu zatłoczenia, braku noclegów, miejsc parkingowych czy brudnej plaży. Mieszkańcy, turyści, inwestorzy, migranci dążą do zaspokojenia swoich potrzeb i nie zważają na potrzeby innych – to naturalne zjawisko, a zadaniem samorządu jest właściwe wyważanie tych interesów. W stosowaniu marketingu komunalnego kluczową rolę odgrywa komunikacja marketingowa, mająca dwie postacie. Pierwsza to promocja usług (ewentualnie produktów), które może oferować samorząd. Druga to tworzenie wizerunku jednostki samorządu oraz wykorzystanie wszystkich możliwych kanałów i form komunikacji z jej odbiorcami, czyli mieszkańcami danej jednostki i potencjalnymi przybyszami.

W odniesieniu do organizacji komercyjnych, w literaturze wskazuje się na dość jednoznacznie określone funkcje komunikacji marketingowej; są to<sup>21</sup>:

- funkcja informacyjna – przekazywanie informacji uczestnikom procesu komunikacji marketingowej;
- funkcja pobudzająca – ma wywoływać u adresatów działań marketingowych określone postawy, zachowania, tak by sprzedać to, co oferuje jednostka, oraz inicjować działania na rzecz jednostki;
- funkcja konkurencyjna – w ramach tej funkcji promocja jest instrumentem rywalizacji pomiędzy konkurentami rynku.

Wydaje się, że wszystkie powyższe funkcje mogą się również odnosić do działań samorządów w kontekście opracowania produktu terytorialnego czy zaprezentowania miasta jako megaprodktu. Cel jest ten sam: informować

---

<sup>21</sup> S. G a w r o ń s k i, *Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 7-8, s. 163; B. G a j d z i k, *Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia*, Bytom: WSEiA 2002, s. 49.

o konkurencyjnym, przyciągającym uwagę produkcie, który w ujęciu kompleksowym składa się z takich elementów, jak: produkt mieszkaniowy, inwestycyjny, kulturalny, handlowy, sportowy, usługowy, socjalny, oświatowy, targowy, turystyczny. Synteza tych elementów daje razem zharmonizowaną całość, która następnie ma przełożenie na satysfakcję odbiorców i sukces lokalnego samorządu. W wyborze odpowiedniego kierunku pomaga budowanie odpowiedniej strategii jednostki samorządu, co zresztą jest jej ustawowym obowiązkiem<sup>22</sup>.

L. Dyczewski wskazuje na trzy najważniejsze cele *public relations* samorządu w społeczności lokalnej. Pierwszy to kształtowanie i podtrzymywanie więzi między samorządem, czyli władzą lokalną, i mieszkańcami społeczności lokalnej – chodzi o akceptację samorządu przez środowisko. Drugim jest podnoszenie świadomości mieszkańców społeczności lokalnej w sprawach ważnych dla niej samej, dla mieszkańców i poszczególnych kategorii społecznych – cel ten dotyczy poszerzania świadomości lokalnych liderów oraz mieszkańców jednostki. Cel trzeci to uzyskanie akceptacji planów i aktualnych działań na rzecz doskonalenia środowiska, upowszechniania określonych wartości, wzorów zachowań, znaczących postaci i wytworów kulturowych, uroczystości itp. Innymi słowy, chodzi o działania dotyczące życia lokalnej społeczności, w szczególności rozumienie decyzji podejmowanych przez samorząd<sup>23</sup>.

## 5. KIERUNKI DZIAŁAŃ SAMORZĄDOWEGO *PUBLIC RELATIONS* NA PRZYKŁADZIE MIASTA LUBLIN

Miasto Lublin (najbliższe autorowi od urodzenia) w niniejszym opracowaniu posłuży jako studium przypadku, z wielu powodów miejsce szczególne, wśród których położenie geograficzne, uwarunkowania gospodarczo-ekonomiczne i socjologiczne to zaledwie maleńki wierzchołek przysłowiowej góry lodowej. Zwracając uwagę na najbardziej zauważalne działania PR można zastanowić się, w jakim kierunku one zmierzają. Zasadniczo powinny one budować i wzmacniać autorytet samorządu, a jednocześnie wzmacniać więzi

---

<sup>22</sup> Art. 3 i 4 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2006 r., nr 227, poz. 1658).

<sup>23</sup> L. D y c z e w s k i, *Jakiego samorządu potrzebuje samorząd?*, [w:] *Public relations w samorządzie. Dobre praktyki*, s. 51-52.

lokalnej społeczności. Czy miasto jest realnie postrzegane jako pretendent do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury, gotowy do wykonania swojej misji w skali Europy, czy jako akademicka prowincja, bez przemysłu i przyszłości, z której natychmiast emigrują bezrobotni absolwenci? Kto powinien prowadzić działania *public relations* – samorządowcy czy działający komercyjnie specjaliści PR? Ludzie wywodzący się z lokalnej społeczności czy osoby spoza tej społeczności, teoretycznie mające bardziej obiektywne spojrzenie? Wydaje się, że właściwe rozwiązanie jest pośrodku, o czym świadczy krótka analiza działań *public relations* koordynowanych przez lubelski magistrat.

Jedną z podstaw sukcesu miejscowości jest jej rozpoznawalność. Aby miasto mogło przyciągać uwagę, musi wyróżniać się spośród innych nie tylko świadomie zbudowanym wizerunkiem, ale przede wszystkim charakterem i funkcją. Strategia odróżniania, jako jedna ze strategii marketingowych określonych przez M. Portera (obok strategii koncentracji na niszy rynkowej i strategii przywództwa pod względem kosztów), może i powinna być składnikiem strategii konkretnej jednostki samorządu terytorialnego. Można postawić trzy podstawowe pytania: Z czego miejsce i jego społeczność chciałoby być znane? Jak możemy trwale się wyróżnić w otoczeniu konkurencyjnym? Jakie skojarzenia i uczucia powinny towarzyszyć konsumentom w momencie przywołania na myśl marki naszego miejsca?<sup>24</sup>

Atutem Lublina, oprócz bogatej historii, jest potencjał naukowy i kulturalny – z tego powodu został on nazwany Miastem Inspiracji. W zakresie budowania marki miasta i w działaniach promocyjnych samorząd miasta Lublin zdecydował się skorzystać z pomocy firmy Synergia – Kancelaria Doradcza, oferującej kompleksowe usługi w zakresie *public relations* samorządom i przedsiębiorcom. Działania objęły: doradztwo w zakresie planowania marketingowego na poziomie strategicznym i operacyjnym, doradztwo w zakresie budowania i zarządzania marką Lublin, określenie celów marketingowych i reklamowych dla marki Lublin, dobór i koordynację współpracy z podmiotami marketingowymi<sup>25</sup>. Firma może pochwalić się również współpracą w podobnym zakresie m.in. z województwem lubelskim, niektórymi powiatami i gminami regionu (Biała Podlaska, Dorohusk, Hrubieszów, Janów Lubelski, Jarosław, Międzyrzec Podlaski, Mircze, Narol, Opole Lubelskie, Podedwórze, Wisznice, Zwierzyniec).

---

<sup>24</sup> P. L u t e k, A. G o ł o ś, *Model przygotowania optymalnej strategii marki miejsca*; <http://www.kancelaria-synergia.pl/baza-wiedzy/publikacje> (11-02-2011).

<sup>25</sup> <http://www.kancelaria-synergia.pl/> (11-02-2011).

Spójny wizerunek miasta tworzone w ramach projektu „Marka Lublin”, realizowanego od początku 2007 r., podzielonego na siedem etapów<sup>26</sup>. Etap I – *Inwentaryzacja potencjału Lublina* (luty 2007) – obejmował rozpoznanie zasobów miasta oraz inwentaryzację potencjału w takich dziedzinach, jak: kultura, zabytki, edukacja, nauka, biznes, sport. Stworzony na tej podstawie obraz Lublina posłużył do merytorycznego przygotowania kolejnych działań. Etap II – *Badania ilościowe* (marzec 2007) – obejmował zgromadzenie za pomocą wywiadów telefonicznych informacji na temat: wiedzy i skojarzeń z Lublinem, doświadczeń z Lublinem, potencjalnych atrakcji, oczekiwań formułowanych względem odwiedzanych miast. Wyniki były niezbyt optymistyczne, okazało się bowiem, że miasto Lublin jest słabo znane – zaledwie 14% ankietowanych wymienia je w pierwszej dziesiątce miast polskich; jako jedyne wyróżniki wskazano „miasto akademickie” (9%) i miasto biedne (8%). Najczęstszym skojarzeniem okazał się Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II (25% wskazań). Etap III – *Badania jakościowe* (kwiecień 2007), wykonane metodą zogniskowanych wywiadów, dały jeszcze bardziej ponury obraz sytuacji miasta. Większość badanych nigdy nie rozważała wybrania się do Lublina ze względu na dużą odległość, położenie poza głównymi szlakami komunikacyjnymi, brak wystarczających zachęt (np. w postaci ciekawych wydarzeń). Etapem IV były *Konsultacje społeczne*, na które Prezydent Lublina zaprosił około 40 przedstawicieli różnych środowisk: szefów lubelskich instytucji kultury, przedstawicieli lokalnych organizacji biznesowych i największych lubelskich przedsiębiorstw, przedstawicieli branży turystycznej, palestry, redaktorów naczelnych lubelskich mediów, rektorów wyższych uczelni. Drugą fazą konsultacji społecznych były indywidualne spotkania osób zaangażowanych w projekt ze strony miasta z osobami, które wyraziły potrzebę pogłębionej dyskusji.

Kluczowym momentem w realizacji projektu był Etap V – *Opracowanie strategii marki Lublin* (wrzesień 2007). Zebrane wcześniej informacje posłużyły do przeprowadzenia warsztatów strategicznych, w które zaangażowano przedstawicieli Urzędu Miasta i firmy, która opracowała ostateczny kształt dokumentu strategicznego. Strategia Marki Miasta Lublin obejmuje pozycjonowanie (dziedzictwo, mocne strony, cechy wyróżniające, osobowość, ambicje, wartości, jak i wizję marki). Wybrano atuty wyróżniające miasto, atrakcyjne z punktu widzenia mieszkańców, turystów, kandydatów na studia czy

---

<sup>26</sup> <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=45198> (18-02-2011).

inwestorów. Strategia marki, stworzona z użyciem narzędzia Brand Foundations, została wzbogacona o elementy strategii komunikacji, co nadało jej poziom planowania marketingowego.

Etap VI – *System Identyfikacji Wizualnej Miasta* (czerwiec 2007-luty 2008) – rozpoczęto od przeprowadzenia ogólnopolskiego konkursu na logo i hasło promocyjne. Siedmioosobowa komisja konkursowa zdecydowała jednogłośnie, że żadna z kilkudziesięciu prac nie spełnia wymogów merytorycznych konkursu, i podjęto decyzję, że logo wraz z hasłem promocyjnym wykona dla Lublina specjalistyczna agencja. Można w tym miejscu zapytać, w jakim celu ogłoszono konkurs? *System Identyfikacji Wizualnej* obejmuje znak marki zbudowany ze znaku graficznego (sygnetu), logotypu oraz hasła promocyjnego „Miasto inspiracji”. Jego integralną częścią jest dwoistość kolorystyczna czerwieni i zieleni, widoczna w elemencie graficznym w postaci układu dwóch liter „L”: czerwonej i zielonej i znaku graficznym – sygnetu zbudowanym z układów bazujących na literach „L” i „U”. Zgodnie z założeniem, te elementy mają podkreślać przekaz, którego nadawcą jest miasto. Niestety, tak kontrastowe zestawienie może też budzić niesmak i przywołać na myśl sojusz robotniczo-chłopski zamiast głębokiej i złożonej symboliki elementów architektury, którą mieli na myśli jej twórcy (łuki, blanki, baszta, wieża, sklepienie, brama, piwnica, rzut fortyfikacji itd.), oraz przenikania się kultur poprzez zachodzenie na siebie czerwonych i zielonych elementów.

Etap VII – *Wdrażanie strategii marki* – odbywał się na trzech poziomach. Pierwszy to „System zachowań marki – odnajdywanie i wspieranie, zwykle przy współpracy z lokalnymi środowiskami, elementów życia miasta, które dają możliwość doświadczenia tożsamości miasta”, drugi to komunikacja marki poprzez „wykorzystanie odpowiednio dobranych form komunikacji do tworzenia i utrwalania wizerunku miasta zgodnie ze strategią marki”<sup>27</sup> – ze względu na jasność tego przekazu PR, komentarz wydaje się zbędny. Miasto zainwestowało dużą ilość pieniędzy na przygotowanie i wydanie materiałów promocyjnych w postaci wydawnictw i artykułów reklamowych zawierających ustalone wzory i układy kompozycyjne. W sferze inicjatyw produktowo-promocyjnych zrealizowano wiele różnego rodzaju kampanii i akcji promocyjnych. Wśród nich można wymienić: siatki reklamowe z hasłem „Lublin – 40 minut stąd”, rozpięte na budynkach (m.in. w Kazimierzu nad Wisłą), czy kampanię billboardową z postacią cherlawego młodzieńca w roboczych go-

---

<sup>27</sup> Tamże.



glach, usiłującego grać na skrzypcach w ponurej scenerii pokoju starej kamienicy i z przypominającą płytę nagrobną planszą z hasłem „Bądź wolny – studiuj w Lublinie”<sup>28</sup>. Kolejne kampanie: „Lublin. Nieziemski klimat” i „Lublin. Wielkie dzieje się” czy „Przeżyj studia. Studiuj w Lublinie” były utrzymane w zupełnie innym duchu, a przez to znacznie bardziej zachęcające i optymistyczne. Warto też zwrócić uwagę na program „Miasto poleca”, który miał za zadanie zwrócić uwagę na szczególne przedsiębiorstwa i wypromować ich usługi w takich kategoriach, jak np. restauracje, puby, kawiarnie; kluby muzyczne; hotele; korporacje taksówkowe. Miasto podpisało umowy z jedenastoma firmami, wyróżniając usługi – lokale oznaczono podświetlanymi szyldami „Miasto poleca”<sup>29</sup>.

Efektywność współpracy miasta Lublin z firmą Synergia w zakresie kreowania marki miasta potwierdzają spektakularne osiągnięcia, takie jak: Grand Prix Złote Formaty 2009 (za stworzenie i wdrożenie strategii marki miasta) oraz II miejsce w kategorii reklamy *outdoor* czy wartość serwisu miejskiego [www.lublin.eu](http://www.lublin.eu), oceniana na około 586 000 złotych, co w tej kategorii stanowi trzecie miejsce w Polsce. Ta witryna uzyskała w 2008 r. nagrody w IV edycji konkursu Webstar. Serwis zdobył I nagrodę Akademii Internetu w kategorii Administracja oraz nagrodę internautów<sup>30</sup>. Wyżej wymienione trofea potwierdzają zasadność prowadzenia kampanii marketingowej miasta. Mimo kilku specyficznych pomysłów, Lublin jest postrzegany coraz lepiej, a jego identyfikacja wizualna jest dość konkurencyjna<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Za sumę 132 000 zł wyemitowano 349 spotów radiowych i ustawiono 150 billboardów w miastach: Kielce, Sandomierz, Ostrowiec Świętokrzyski, Przemyśl, Rzeszów, Tarnobrzeg, Krosno, Tarnów, Białystok, Łomża, Suwałki, Radom, Biała Podlaska, Zamość, Chełm, Puławy, Kraśnik, Lubartów, Łęczna, Świdnik, Lublin.

<sup>29</sup> [http://www.lublin.eu/Miasto\\_poleca-14-38-2-26-Wyroznione.html](http://www.lublin.eu/Miasto_poleca-14-38-2-26-Wyroznione.html) (18-02-2011).

<sup>30</sup> Serwis jest własnością Urzędu Miasta Lublin, projekt graficzny i system zarządzania treścią (CMS) przygotowała lubelska firma Structum na podstawie koncepcji Marketing Miasta, opracowanej przez Kancelarię Prezydenta. Uzyskał on 85,69% głosów, wyprzedzając strony Narodowego Banku Polskiego (10,83%) i starostwa w Bochni (3,48%).

<sup>31</sup> Por. A. P a t o l e t a, *Lublin – miasto inspiracji*, [w:] *Public relations w samorządzie. Dobre praktyki*; A. C h u d z i k, *Młodzi w Łodzi*, [w:] *Public relations w samorządzie. Dobre praktyki*; A. Ż y r k o w s k i, *Kraków – tajniki sukcesu*, [w:] *Public relations w samorządzie. Dobre praktyki*.



\*

Zapewnienie jakości administracji publicznej i jej konkurencyjności jest obecnie niezbędne, należy zatem podkreślać mocne strony poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. W przeciwnym razie mogą one zostać zagłuszone w zgiełku informacji i na zasadach konkurencji pozbawione zasobów i możliwości działania przez inne. Jeśli muszą zabiegać o inwestorów i zapobiegać recesji zmuszającej mieszkańców do emigracji ze swojej małej ojczyzny. W innym wypadku kolejnym tematem badawczym piszącego te słowa będzie przedłużający się brak skuteczności w wykonywaniu zadań publicznych przez organy samorządu i związane z tym problemy, choć polskie ustawodawstwo nie przewiduje ogłoszenia przez jednostki samorządu terytorialnego upadłości<sup>32</sup>. Współdziałanie samorządu, mieszkańców i specjalistów z branży *public relations* pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku miast, wyrabia ich dobrą markę, która w wielu przypadkach ma przełożenie na podniesienie jakości usług zarówno administracji, jak i organizacji w ich lokalnym otoczeniu.

#### BIBLIOGRAFIA

- B l a c k S.: Public relations, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2001, s. 15-19.  
C h u d z i k A.: Młodzi w Łodzi, [w:] Public relations w samorządzie. Dobre praktyki, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010, s. 29-39.  
D a v i s A.: Public relations, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.  
D u d a A.: Istota i rola public relations, [w:] Public relations w samorządzie. Dobre praktyki, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010.  
D y c z e w s k i L.: Jakiego samorządu potrzebuje samorząd?, [w:] Public relations w samorządzie. Dobre praktyki, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010, s. 51-52.  
G a j d z i k B.: Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia, Bytom: WSEiA 2002.  
G a r l i n D. A.: Competing on the Eight Dimensions of Quality, „Harvard Business Review” 1987, nr 11-12.

---

<sup>32</sup> Ustawa z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz. U. nr 60, poz. 535 z późn. zm.).

- G a w r ó Ń s k i S.: Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 7-8, s. 163.
- G l i Ń s k a E.: Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2008.
- G r a b o w s k i J.: Wizerunek a tożsamość; <http://www.wizerunek-miejsc.pl/wizerunek-miejsc/wizerunek-a-tozsamosc/>
- G r i f f i n R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1998.
- H o m p l e w i c z J.: Teoria organizacji i kierownictwa (zagadnienia podstawowe), Katowice: Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1979.
- J ę d r z e j c z a k J.: Profesjonalna obsługa klienta w urzędzie. Poradnik dobrych praktyk, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr 2007.
- K a c h n i e w s k a M.: Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego, [w:] Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Rzeszów: WSiZ 2006.
- K i ę ż u n W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Warszawa: Wydawnictwo SGH 1997.
- K n e c h t Z.: Public relations w administracji publicznej, Warszawa: C. H. Beck 2006.
- L u t e k P., G o ł o ś A.: Model przygotowania optymalnej strategii marki miejsca; <http://www.kancelaria-synergia.pl/baza-wiedzy/publikacje>
- Ł a Ń c u c k i J.: Klasyfikacja działalności usługowej w „trójkącie usług”; [http://mup.pomocprawna.info/mup\\_document,37.html](http://mup.pomocprawna.info/mup_document,37.html)
- Ł u c z a k A.: Istota tożsamości miasta, „Samorząd Terytorialny” 2000, nr 10.
- Ł u k a s i e w i c z J., W r z o s e k S.: Relacje pomiędzy naukami o zarządzaniu a naukami o administracji, [w:] Zastosowanie nauk o zarządzaniu w organizacjach gospodarczych i administracji publicznej, red. M. Kisała, W. Wytrząsek, Radom: Wyższa Szkoła Handlowa 2008, s. 129-138.
- M a r k o w s k i T.: Zarządzanie rozwojem miast, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.
- N a s h C. A.: Question of Service: Action Pack, Business Management Programme, Hotel and Catering Industry Training Board, London: National Consumer Council 1988.
- P a t o l e t a A.: Lublin – miasto inspiracji; [w:] Public relations w samorządzie. Dobre praktyki, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010.
- P i o t r o w s k i W.: Tożsamość miasta (na przykładzie Łodzi), [w:] Stare i nowe struktury społeczne w Polsce, t. I: Miasto, red. I. Machaj, J. Styk, Lublin: UMCS 1994.
- R i t z e r G.: McDonaldyzacja społeczeństwa, tłum. S. Magała, Warszawa: Muza SA 1999.
- S z r o m n i k A.: Marketing terytorialny – miasto i region na rynku, Warszawa–Kraków: Wolters Kluwer Polska 2007.
- Ż y r k o w s k i A.: Kraków – tajniki sukcesu, [w:] Public relations w samorządzie. Dobre praktyki, red. A. Duda, Lublin: Comernet 2010.

PUBLIC RELATIONS AND MUNICIPAL MARKETING  
AS FACTORS IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION

S u m m a r y

The level of functioning of public administration is interrelated with its quality as perceived by the environment. The term *public relations* is most commonly defined as the “creation, promotion and maintenance of a positive image, beliefs in honesty and good will”<sup>33</sup>. Instruments of public relations permit development of administration based on good communications, good opinion and cooperation with the recipients of public services. Assurance of quality and competitiveness in public administration is nowadays essential, therefore the strengths and weaknesses of particular entities must be emphasised. One factor that contributes to success of a city is its recognizability. For a city to attract attention, it must stand out not only with its consciously developed image but most of all with character and function. The collaboration of the self-government, inhabitants and PR specialists helps to build a positive image of cities, enhances their good name, which in many cases translates into a higher service quality of administrative agencies as well as local organisations. The City of Lublin exemplifies an administrative unit that employs PR consciously and successfully.

*Translated by Tomasz Pałkowski*

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, *public relations*, marketing, jakość, wizerunek.

**Key words:** public administration, public relations, marketing, quality, image.

---

<sup>33</sup> Z. K n e c h t, *Public relations w administracji publicznej*, Warszawa 2006, p. IX