

Agnieszka Buś-Bidas

Wyższa Szkoła Handlowa

im. Bolesława Markowskiego w Kielcach

Działalność promocyjna gmin w kontekście wspierania przedsiębiorczości (na przykładzie miasta Tarnobrzeg)

Promocja w marketingu terytorialnym

Współczesne podejście do definiowania marketingu, reprezentowane między innymi przez Ph. Kotlera, stworzyło możliwości do sprecyzowania definicji marketingu terytorialnego. Według tego autora, marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany odpowiednich wartości między jednostkami czy grupami (Kotler 1994). Zatem marketing terytorialny jest procesem społecznym i kierowniczym zmierzającym do wykreowania wymiany wartości i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami (Szromnik 2006). Wynika to z konieczności podnoszenia przez jednostkę terytorialną efektywności swoich działań poprzez redukcję różnic między potrzebami danej społeczności a sposobem ich zaspokajania (Seweryn 2004). Podstawową rolą władz lokalnych jest stworzenie sieci powiązań podmiotów społecznych i gospodarczych, świadomych korzyści wspólnego działania. To konkurencyjność jednostek przestrzennych jest w znacznym stopniu wytworem tej atmosfery aktywności. Sprzyja jej stworzenie i upowszechnienie intencyjnego wizerunku miejsca, wyróżniającego jednostkę przestrzenną z otoczenia. Stąd z istoty marketingu terytorialnego wynikają dla władz lokalnych konkretne zasady postępowania: badania rynku terytorialnego i jego segmentacji, planowania działań marketingowych, zintegrowanego działania, kontroli skuteczności wykorzystania instrumentów marketingowych (Zeman-Miszewska 2001).

Koncepcja marketingu terytorialnego zakłada, że relacje między gminą a jej partnerami są realizowane na podstawie dostosowania i zabezpieczenia, w najkorzystniejszy sposób, życzeń i interesów lokalnej społeczności. Założeniem tym jest także podporządkowana promocja. Jest to, obok ceny, dystrybucji i produktu jeden z instrumentów marketingowego oddziaływania na otoczenie (Marks 2006).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja w ujęciu teoretycznym i praktycznym typów działań promocyjnych, które mogą być podejmowane przez władze samorządowe celem pobudzania lokalnej społeczności i inwestorów zewnętrznych do inicjowania i rozwoju przedsiębiorczości w gminie.

W aktach prawnych precyzujących warunki funkcjonowania jednostek samorządu lokalnego nie ma zapisów, które wskazywałyby na traktowanie promocji gminy jako obowiązku władz lokalnych. Fakt ten nie wyklucza jednak w żaden sposób prowadzenia przez samorząd gminny tego rodzaju działalności. Promocja należy do zadań niewyłączonych przez ustawodawcę z bezpośredniej kompetencji władz lokalnych, wyznaczonych granicami pomiędzy „zaspokajaniem zbiorowych potrzeb wspólnoty” a „sprawami publicznymi o znaczeniu lokalnym”

(Dolnicki 1994). Jej podejmowanie zależy wyłącznie od przyjętych celów rozwoju i możliwości gminy. Artykuł 18 ust. 2 *Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym* (Dz.U. z 2001 roku, Nr 142, poz. 1591; dalej u.s.g.) określa między innymi, że do wyłącznej właściwości rady gminy należy uchwalanie programów gospodarczych, co wyraża się na przykład podejmowaniem uchwał dotyczących strategii rozwoju gminy. Rada decyduje więc tym samym, w znacznym stopniu, o gospodarczym profilu zarządzanego obszaru. Wytycząc kierunki rozwoju, determinuje zakres działań koniecznych do zrealizowania przyjętych celów. Do zbioru tych zadań należy zwykle promocja ogólna, mająca na celu propagowanie, nakreślonego w strategicznych opracowaniach, wizerunku gminy. Promocja szczegółowa, której zadaniem jest przede wszystkim przekonywanie o zaletach wybranej oferty, jest rezultatem przyjęcia uchwał o realizacji konkretnych projektów, stając się częścią procesu wdrażania strategii (Czornik 2000). Ponadto władze gminy posiadają prawo do uchwalania budżetu gminy, czyli do zatwierdzania warunków finansowych swojego działania, tym samym pośrednio decydują o wielkości środków pieniężnych przeznaczonych na działania promocyjne.

Promocja jest najbardziej widocznym elementem działań marketingowych w jednostce samorządowej, a wynika to z faktu, że promocja dysponuje najszerszym, w porównaniu z innymi instrumentami, zakresem możliwości, także ze względu na wizualny i namacalny charakter wykorzystywanych środków. Promocję w marketingu terytorialnym definiuje się jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych (Florek 2007). W praktyce w jednostce terytorialnej promocję stanowi umiejętne i sprawne informowanie klientów, adresatów (miejscowej ludności, inwestorów, turystów, siły roboczej oraz rodzin pochodzących spoza terenu gminy) o produkcie terytorialnym i działaniach władzy lokalnej (Pilarczyk, Bernaciuk 2005). Należy przy tym pamiętać, że źródłem powstawania działalności promocyjnej są potrzeby informacyjne występujące po obu stronach wymiany rynkowej: podaży i popytu. Klient potrzebuje informacji, aby zdać sobie sprawę z istnienia różnych produktów, alternatywnych wobec siebie (Czornik 1998). Również w wypadku terytoriów istnieje potrzeba informowania potencjalnych nabywców o ofercie terytorialnej oraz przekonywania i nakłaniania do zakupu, ściśle związana z kształtowaniem wizerunku jednostki terytorialnej.

Produkty w gminnych działaniach promocyjnych A. Szromnik określa jako określone zbiory użyteczności, oferowane w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym (na różnych warunkach finansowych i prawnych) zainteresowanym grupom klientów. Autor wymienia kilka podstawowych typów produktów, między innymi produkt turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycje, atmosfera), produkt mieszkaniowy (mieszkania, domy, domki, działki zarówno prywatne, spółdzielcze, społeczne, jak i komunalne), produkt oświatowo-kulturalny (edukacja, kultura), nazywając je subproduktami. Ich suma stanowi tzw. syntetyczny produkt terytorialny (Szromnik 1997). T. Markowski gminę miejską traktuje jako megaprojekt – wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników (Markowski 1999). Z kolei M. Marks, uwzględniając wielowymiarową strukturę społeczno-przestrzenną jednostki samorządowej, proponuje następującą typologię głównych grup produktów gminy: gospodarcze, społeczne i kulturowe. Do pierwszej z nich (produkt gospodarczy) zalicza wszystkie produkty (obiekty, usług, wartości), które wiążą się z realizacją funkcji gospodarczej gminy. Typ drugi – produkt społeczny – tworzą: mieszkańcy gminy składający się z różnych grup i kategorii społecznych, relacje między tymi grupami, ich postawy wobec miejsca zamieszkania i relacje między lokalną społecznością a ich partnerami spoza

gminy. Typ trzeci – produkt kulturowy – stanowią budowle i zespoły architektoniczno-urbani-
zacyjne, towarzystwa i instytucje kultury, przedsięwzięcia kulturalno-oświatowe, język, oby-
czaje, religia itp. (Marks 2006).

O powodzeniu działań marketingowych, a zwłaszcza promocji, decyduje także precyzyjne
zdefiniowanie adresata lub docelowego audytorium, do którego jest kierowany przekaz pro-
mocyjny. Pojęcie to dotyczy nie tylko bezpośrednio zainteresowanych ofertą, ale także innych
odbiorców informacji, którzy nie są i nie będą klientami, a mają wpływ na podejmowanie
decyzji i kształtowanie postaw potencjalnych klientów (np. dziennikarze) (Rydel 1998). Lite-
ratura przedmiotu dostarcza licznych klasyfikacji adresatów działań promocyjnych w gminie.
T. Domański dokonuje podziału na adresatów znajdujących się na rynku wewnętrznym i na
rynku zewnętrznym w stosunku do danej społeczności lokalnej (Domański 1997). M. Florek,
uwzględniając kryteria: geograficzne i związane z charakterem nabywców, wyodrębnia cztery
podstawowe grupy adresatów promocji terytorium (tab. 1) (Florek 2007).

Tab. 1. Kryteria wyodrębnienia adresatów promocji i główne grupy jej odbiorców

	Odbiorcy indywidualni	Odbiorcy zinstytucjonalizowani
Promocja do wewnątrz	mieszkańcy rezydenci	członkowie władz lokalnych lokalni przedsiębiorcy lokalne organizacje i instytucje przedstawiciele lokalnego lobby
Promocja na zewnątrz	turyści krajowi turyści zagraniczni przejezdni potencjalni mieszkańcy	inwestorzy (krajowi i zagraniczni) władze centralne instytucje ogólnokrajowe i zagraniczne konkurencyjne regiony

Źródło: Florek 2007.

Skrzyżowanie ze sobą dwóch omówionych zmiennych, tj. promowanego produktu i adre-
sata, prowadzi do wyodrębnienia sześciu modelowych typów promocji w jednostce samorzą-
dowej. Są to promocje:

- gospodarcza wewnętrzna – polegająca głównie na przeprowadzaniu działań mających na celu pobudzenie lokalnej społeczności do przedsiębiorczości, tj. zainicjowaniu i wspieraniu zarówno podmiotów już funkcjonujących, jak i tych, które będą zainteresowane rozwinięciem działalności gospodarczej na terenie gminy w przyszłości;
- gospodarcza zewnętrzna – jej istotą jest oddziaływanie lokalnych władz samorządowych na zewnętrzne otoczenie gminy, działania te odnoszą się do miejscowego przemysłu, handlu, usług i rolnictwa; w praktyce najczęściej ten typ promocji przeprowadza się w celu: pozyskania kapitału, zainteresowania i przyciągnięcia ofertą turystów, wspierania lokalnych firm i rolników w zaistnieniu na rynkach zewnętrznego otoczenia gminy, utrzymania dobrych kontaktów z władzami centralnymi i środowiskiem opiniotwórczym;
- społeczna wewnętrzna – nakierowana na pobudzenie aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców gminy oraz funkcjonujących na jej terenie organizacji i instytucji, stymulowanie do podnoszenia kwalifikacji i uzupełniania wiedzy, a także tworzenia pozytywnego wizerunku i nastawienia mieszkańców wobec władz lokalnych i realizowanych przez nie działań;

- społeczna zewnętrzna – mająca na celu przekazanie dalszemu otoczeniu gminy informacji na temat poziomu rozwoju społecznego gminy, aby między innymi pobudzać zainteresowanie możliwościami osiedlania się w gminie (na stałe lub tymczasowo), jej ofertą oświatową itp.;
- kulturowa wewnętrzna – służy wzmocnieniu więzi tożsamości oraz świadomości kulturowej społeczności lokalnej, popularyzowaniu kulturowych wartości, tradycji, historii;
- kulturowa zewnętrzna – polega na prezentowaniu zasobów dziedzictwa kulturowego gminy poza jej wewnętrznym otoczeniem, służy przede wszystkim: wzbudzaniu zainteresowania gminą i jej ofertą kulturalną, zwiększaniu stopnia znajomości gminy, jej historii i miejscowych obyczajów, wykreowaniu pozytywnego wizerunku gminy i jej otoczenia jako ośrodka upowszechniającego rozwój kulturowy w całym kraju (Marks 2006).

Z przyjętego podziału promocji szczegółowej analizie poddane zostaną gospodarze działania promocyjne o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym na przykładzie miasta Tarnobrzeg. Kreowanie obrazu jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca dla rozwoju przedsiębiorczości wymagało określenia: celów, przedmiotu promocji, adresatów przekazów promocyjnych oraz instrumentów promocji. Co do tych ostatnich teoria marketingu, w swych klasycznych założeniach, wyróżnia cztery podstawowe formy: reklama, *public relations*, promocja sprzedaży i sprzedaż osobista.

Tab. 2. Narzędzia promocji w procesie kreowania wizerunku miasta

Reklama	<ul style="list-style-type: none"> – Reklama w środkach masowego przekazu (prasa, radio, telewizja) – Reklama w różnego typu wydawnictwach (katalogi, albumy o mieście, foldery i broszury, informatory, biuletyny, przewodniki po mieście, ulotki itp.) – Reklama zewnętrzna (tablice informacyjne, billboardy, plakaty informacyjne, szyldy, neony, plansze, reklama na środkach lokomocji, np. lokalnych autobusach, tramwajach itp.) – Reklama komputerowa – strony WWW, CD, dyskiety [obecnie pendrive'y – A. B.-B.] – Marketing bezpośredni – materiały promujące miasto lub jego oferty inwestycyjne dostarczane bezpośrednio drogą pocztową do zainteresowanych adresatów (np. potencjalnych inwestorów, zagranicznych izb gospodarczych, organizacji polonijnych i związków Polaków za granicą, ośrodków dyplomatycznych itp.)
Public relations	<ul style="list-style-type: none"> – Konferencje prasowe, wywiady udzielane przez władze samorządowe przedstawicielom mediów – Sympozja, seminaria, konferencje poświęcone, np. rozwojowi regionalnemu – Imprezy plenerowe i okolicznościowe – Sponsoring – Patronat władz samorządowych na wybranych imprezami artystycznymi, sportowymi, rozrywkowymi, przedsięwzięciami naukowymi itp. – Współpraca z miastami partnerskimi, organizacja związanych z tym imprez – Współorganizowanie lub uczestnictwo w targach i imprezach wystawienniczych – Inicjowanie działań wspierających lokalną przedsiębiorczość – Wydawanie opracowań monograficznych o mieście – Filmy poświęcone np. problemom miasta, jego historii, gospodarce – Sponsorowane prezentacje telewizyjne i radiowe poświęcone tematyce miasta – Tworzenie lobby wspierającego interesy jednostki osadniczej – Artykuły sponsorowane – Tworzenie biur skarg i zażeń obywatelskich – Organizacja spotkań z przedstawicielami środowisk opiniotwórczych, izb gospodarczych, dyplomacji itp.

<p>Public relations c.d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Infolinia telefoniczna – bezpłatna linia telefoniczna do urzędów administracji samorządowej – Korespondencja między władzami samorządowymi a otoczeniem (np. listy kondolencje, gratulacje, życzenia okolicznościowe) – Tworzenie zrozumiałego systemu wizualnej identyfikacji miasta, np. logo miasta, herb, zestaw kolorów, flagi, godła, uniformy pracowników, służb miejskich, druki okolicznościowe, bilety komunikacji miejskiej, taxi lokalne, drogowskazy i oznakowania ulic, witacze
<p>Promocja sprzedaży</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Gwarancje kredytowe miasta dla inwestorów – Opóźnienia w płatnościach podatkowych do lokalnego budżetu – Zwolnienia (z opłat i podatków lokalnych) i ulgi podatkowe – Ulgi przy zakupie lub dzierżawie obiektów, terenów miejskich – Nieodpłatne przekazywanie przez miasto majątku, np. nieruchomości w zamian za podjęcie działań przez inwestora – Dotowanie określonych przedsięwzięć ze środków miasta – Deklaracje dalszej współpracy (np. zagwarantowanie inwestorowi możliwości przyszłego zwiększenia inwestycji na danym terenie) – Finansowanie przez samorząd uzbrajania obszarów pod realizację określonych przedsięwzięć – Pomoc władz samorządowych przy tworzeniu nowych firm na rynku lokalnym (np. pomoc prawna, pomoc w dzierżawie majątku komunalnego) – Doradztwo i szkolenia dla biznesu lokalnego organizowane i współfinansowane przez władze samorządowe

Źródło: Łuczak 2006.

Wykorzystanie narzędzia – sprzedaż osobista – w procesie promocji jednostki lokalnej odbywa się przez indywidualne kontakty podmiotów promocji z potencjalnymi nabywcami oferty miasta. Zatem mowa jest np. o negocjacjach z przyszłymi inwestorami, osobistych rozmowach urzędników lokalnej administracji z przedstawicielami władz innych jednostek samorządowych, organizacjami społecznymi, gospodarczymi, finansowymi, władzami administracji rządowej. Jej znaczenie w tworzeniu wizerunku danego ośrodka jest bardzo duże, gdyż nie tylko rodzaj informacji wpływa na kształtowanie się postaw i zachowań, lecz także i samo źródło, z którego jest ona nadawana (Łuczak 2006). Z kolei reklama stanowi najczęściej wykorzystywany środek marketingowego oddziaływania na klienta, mający w swych założeniach ogólnych przybliżyć mu produkt i jego wytwórcę (Golka 1994). Jest w tym ujęciu skierowana na przyciągnięcie określonych nabywców oferty miejskiej i zdobycie wymiernych finansowo i niematerialnych korzyści dla jednostki samorządowej. Jednocześnie może być także skutecznym instrumentem oddziaływania na mieszkańców, przekonując ich do zamierzeń władz lokalnych i podnosząc stan świadomości przynależności do miejscowej społeczności (Czornik 2000). Podstawową cechą promocji sprzedaży jest to, iż zwiększają stopień atrakcyjności produktów dla nabywców i podwyższają skłonność do zakupu (Barczak 1999) poprzez oferowanie im dodatkowych korzyści, zwiększających okresowo wartość sprzedawanych usług w danej jednostce (Panasiuk 2005). Ograniczeniem ich zastosowania jest jednak fakt, że można je stosować tylko w stosunkowo krótkim czasie, dla wywołania szybkich, raczej jednorazowych efektów, gdyż inaczej dodane korzyści staną się czymś normalnym, przynależnym do oferowanego produktu, i stracą na znaczeniu (Grabarski, Rutkowski, Wrzosek 1992). *Public relations* to planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu stworzenie wzajemnego zrozumienia między jednostką samorządu terytorialnego, a zewnętrznymi i wewnętrznymi odbiorcami jej

działań marketingowych (Olszewska 2000). Jest to rodzaj promocji, której zasadniczym przedmiotem jest wizerunek jednostki lokalnej propagowany wśród mieszkańców i potencjalnych nabywców produktów miasta. *Image* jednostki samorządowej w połączeniu z wieloma cechami lokalnej społeczności i zarządzanej przez nią przestrzeni wpływa na jej pozytywny lub negatywny odbiór (Czornik 2000).

Niniejsze opracowanie, obok porządkowania wiedzy na temat promocji jednostki samorządowej, ma w dużym stopniu cel praktyczny – poprzez prezentację konkretnych działań promocyjnych, zachęcić władze samorządowe do rozwoju skutecznych strategii promocji miasta i regionu. Winny one wynikać bezpośrednio z przyjętych wcześniej lokalnych strategii rozwoju, obejmujących wiele zagadnień kształtujących realia zintegrowanego rozwoju jednostki samorządowej. Lista działań promocyjnych powstaje jako efekt przełożenia zamierzeń strategicznych zawartych w koncepcji lokalnego rozwoju gospodarczego na konkretne kierunki działań, a następnie wynikające z nich zachowania odpowiednich podmiotów (Czornik 2000). W warunkach polskich profesjonalizacja działań promocyjnych powinna w szerokim zakresie polegać na współpracy z agencjami zewnętrznymi (firmy marketingowe) oraz partnerami zagranicznymi (miasta bliźniacze i regiony europejskie), które stworzyły w przeszłości podobne programy europejskie (Domański 2006).

Atrakcyjność inwestycyjna miasta Tarnobrzeg

W literaturze przedmiotu spotykanych jest wiele ujęć definicyjnych atrakcyjności inwestycyjnej. Na uwagę zasługuje definicja sformułowana przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR), według której atrakcyjność inwestycyjna określona jest jako zdolność skłonienia do inwestycji poprzez oferowanie kombinacji korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Korzyści te określane są mianem czynników lokalizacji. O atrakcyjności inwestycyjnej danego obszaru decyduje zatem zestaw czynników lokalizacji. Obszary oferujące optymalną kombinację czynników lokalizacji są atrakcyjne inwestycyjnie, gdyż pozwalają na redukcję nakładów inwestycyjnych i bieżących kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ułatwiają maksymalizację zysków oraz zmniejszając ryzyko niepowodzenia inwestycji. Czynniki lokalizacji uwzględniane w badaniu IBnGR to: dostępność transportowa, koszty pracy, wielkość i jakość zasobów pracy, chłonność rynku zbytu, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, poziom rozwoju gospodarczego, stopień ochrony i stan środowiska przyrodniczego, poziom bezpieczeństwa powszechnego, aktywność regionów wobec inwestorów. W roku 2010 podregion tarnobrzescki został zaklasyfikowany do grupy podregionów o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej, do grupy o przeciętnej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej i do grupy podregionów o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności zaawansowanej technologicznie (Nowicki 2010). Powyższa analiza z uwagi na fakt, iż dotyczy podregionu, a więc obszaru obejmującego poza miastem Tarnobrzeg inne jednostki osadnicze, nie pozwala na jednoznaczne wskazanie mocnych i słabych stron jednostki samorządowej. Taką możliwość stworzył przygotowany ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast Polski opracowany przez Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Ranking ten powstał w wyniku analizy ponad 70 zmiennych opisujących sytuację społeczno-gospodarczą miast Polski pod kątem oczekiwań inwestorów zagranicznych. Wszystkie analizowane dane podzielono na 10 tzw. klimatów inwestycyjnych: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku pracy, klimat społeczny, koszty prowadzenia działalności gospodarczej, infrastruktura techniczna, infrastruktura otoczenia biznesu, dostępność komunikacyjna, transformacja gospodarcza, możliwości wypoczynkowe oraz aktywność marketingowa władz lokalnych. Biorąc pod

uwagę wskazane klimaty inwestycyjne, atrakcyjność inwestycyjna miasta Tarnobrzeg została oceniona poniżej przeciętnej (Dziemianowicz 2005).

Szczegółowych informacji o determinantach atrakcyjności inwestycyjnej miasta Tarnobrzeg dostarcza raport autorstwa P. Kulawczuka. Wśród czynników podnoszących atrakcyjność inwestycyjną o największym znaczeniu (ankietowani inwestorzy mieli możliwość nadawania rang od 1 do 7) należy wymienić: dostępność komunikacyjną miasta (średnia wartość wskaźnika – 5,06), specjalna strefa ekonomiczna (4,66), kapitał ludzki (wykształcona kadra zarządzająca oraz inżynierzy – 4,13), lokalna przedsiębiorczość (3,91), infrastruktura społeczna (3,71), rozwinięte usługi dla biznesu (3,66), infrastruktura techniczna (pozostała – 3,42). Bariery ograniczające atrakcyjność inwestycyjną to: niedostateczna promocja miasta, migracja młodych, wykształconych ludzi do większych miast, mało atrakcyjne ulgi i zwolnienia z podatków, mała aktywność instytucji wspierających inwestorów, niski poziom kreatywności mieszkańców (przedsiębiorców) i innowacyjności (brak niekonwencjonalnych pomysłów, bierność) (Kulawczuk 2009). Lista czynników ograniczających rozwój przedsiębiorczości jest zdecydowanie dłuższa. Strategia rozwoju miasta Tarnobrzeg wskazuje między innymi na trendy zmian ilościowych w zakresie podstawowych branż gospodarki w większości wykazujących tendencje spadkowe, niewystarczający dla prawidłowego rozwoju potencjał finansowy rodzimych przedsiębiorstw, niewielką liczbę podmiotów korzystających z nowych technologii, niedostateczne zagospodarowanie i wykorzystanie terenów Tarnobrzesckiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Machowie, nadmiar niektórych grup zawodowych, niską jakość sieci drogowej (*Strategia rozwoju miasta Tarnobrzeg 2007*). Wśród wskazanych determinant występują takie, które są niezależne od bezpośrednich działań gminy (czynniki zewnętrzne) lub zależne (czynniki wewnętrzne). W przywołanym opracowaniu zabrakło zidentyfikowania, w jakim stopniu dany czynnik jest kluczowy (istotny, o znaczeniu przeciętnym) lub nieistotny dla przedsiębiorców przy podejmowaniu decyzji dotyczącej zlokalizowania inwestycji. Przypisanie wag czynnikom stworzyłyby także podstawy do formułowania zaleceń dla władz samorządowych dotyczących możliwości wpływania na poszczególne czynniki.

Okazuje się ponadto, że badani w 2009 roku inwestorzy dokonali oceny (w skali od 1 do 6) zakresu sfery obsługi inwestycji przez gminę i jej organy w następujący sposób:

a) jakość i środowisko obsługi inwestorów:

- szybkość obsługi inwestorów – 4,77,
- łatwość dostępu do urzędu – 4,90,
- prawidłowość podejmowanych decyzji administracyjnych w zakresie inwestycji przez urząd gminy – 4,77,
- terminowość decyzji administracyjnych w zakresie inwestycji – 4,77,
- środowisko obsługi inwestorów – 4,80;

b) jakość kapitału ludzkiego:

- jakość i zakres doradztwa inwestycyjnego – 5,07,
- łatwość dostępu do pracowników podejmujących decyzje – 4,97
- kompleksowość obsługi inwestora i rozwiązywania problemów – 4,90,
- skuteczność gminy w rozwiązywaniu problemów inwestora – 4,80,
- kwalifikacje pracowników w zakresie obsługi inwestora – 4,87;

c) czynniki ekonomiczne:

- dostęp do potencjału wykonawczego na terenie gminy – 5,00,
- dostęp do materiałów i surowców budowlanych na terenie gminy – 5,13,
- dostęp do mediów i infrastruktury na terenie gminy – 5,00,
- racjonalność ekonomiczna realizacji inwestycji w danej gminie – 4,89,
- poziom kosztów realizacji inwestycji na terenie gminy – 5,00;

d) jakość promocji inwestycji i klimat inwestycyjny:

- jakość pisemnej informacji dla inwestorów o procedurach, warunkach i wymaganiach formalnych – 4,93,
- jakość informacji przekazywanej osobiście przez pracowników gminy – 5,03,
- jakość promocji gminy w zakresie informacji o działkach, ofertach gminy, uzbrojeniu – 4,93,
- przejrzystość stosowanych zasad, procedur i przetargów dotyczących realizacji inwestycji – 4,97,
- przyjazność obsługi inwestorów i atmosfera stwarzana przez pracowników – 4,80 (Kulawczuk 2009).

Z 20 przedstawionych mierników aż połowa przyjmowała wartości poniżej średniej, w tym wszystkie z obszaru: jakość i środowisko obsługi inwestorów. Z kolei wśród 10 mierników, których wartość kształtowała się powyżej średniej, 4 dotyczyły obszaru: jakość promocji inwestycji i klimat inwestycyjny.

Obecna sytuacja miasta, postrzeganego do tej pory jako ośrodek typowo przemysłowy¹, zmusza władze samorządowe do zintensyfikowania wykorzystania instrumentów wsparcia na rzecz podnoszenia potencjału inwestycyjnego tak, aby przyciągać inwestorów zewnętrznych i aktywizować lokalnych przedsiębiorców. W ich dyspozycji pozostają narzędzia: prawno-administracyjne, ekonomiczno-finansowe, promocyjno-informacyjne oraz infrastrukturalne i instytucjonalno-organizacyjne. Pomimo niedostatecznych środków własnych i licznych ograniczeń w pozyskaniu kapitału zewnętrznego zostały podjęte działania zorientowane na kompleksową odnowę Tarnobrzega już w latach 90. XX wieku. Ich celem nadrzędnym jest restrukturyzacja miasta przez zasadnicze przekształcenie jego bazy ekonomicznej i dostosowania w obszarze społecznym. Dokładane są starania, aby eksponować pozostałe funkcje miasta: turystyczną, edukacyjną, ochrony środowiska i zdrowia, które mogą się przełożyć na wzrost znaczenia Tarnobrzega na mapie gospodarczej jako ośrodka o znaczeniu ponadregionalnym i usługowym. Zatem prowadzona polityka przyciągania inwestycji zewnętrznych jest wzmocniana poprzez działania wspierające, w tym także promocyjne zorientowane na kreowanie odmiennego od dotychczasowego wizerunku miasta. Wprawdzie jest to przedsięwzięcie, które wymaga czasu i znacznych nakładów finansowych, ale możliwe do osiągnięcia i w długim okresie opłacalne.

Promocja gospodarcza miasta Tarnobrzeg w latach 2005–2010

Progospodarcze działania promocyjne miasta Tarnobrzeg podejmowane w analizowanym okresie można określić jako raczej skoordynowane i mające uporządkowany charakter. W owym czasie nie istniał oficjalnie program promocji, który przyjmuje się jako zapis planowanych zamierzeń w podziale na następujące etapy: określenie strategicznych podstaw uzasadnienia potrzeby promocji, ustalenie cech zasobów miejskich, kształtowanie oferty miasta, określenie potrzeb rynku i narzędzi oddziaływania na potencjalnych nabywców, ustalenie wielkości budżetu promocyjnego i sposobów pomiaru faktycznych rezultatów realizowanych zadań (Czornik 2000). Taki dokument powstał dopiero w 2009 roku i zawarto w nim plan działań promocyjnych na lata 2010–2014.

Za promocję gospodarczą miasta Tarnobrzeg odpowiada Kancelaria Prezydenta Miasta oraz Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich. Do głównych obowiązków pracowników komórek

¹ Statystyki dotyczące np. podmiotów gospodarczych działających w sektorze usługowym (w 2009 roku – 4051, co stanowiło 81,7% ogółu podmiotów), pracujących w sektorze usługowym (w 2009 roku – 8311 osób, co stanowiło 67,6% ogółu pracujących) i zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie (związane głównie z sektorem usługowym), jednoznacznie wskazują na usługowy profil miasta.

organizacyjnych należy: popularyzowanie informacji o możliwościach i warunkach inwestowania w Tarnobrzegu, uczestniczenie w imprezach promocyjnych w kraju i za granicą, opracowywanie i prowadzenie zasobów materiałów promocyjnych i informacyjnych o mieście, realizacja programów promocji budujących wizerunek miasta oraz poszukiwanie nowych środków promocji.

W strategii promocji miasta Tarnobrzeg sformułowano następujący do osiągnięcia cel strategiczny działań promocyjnych dla obszaru gospodarka: dynamizacja rozwoju i rozbudowy miasta Tarnobrzeg w sferach: strukturalno-funkcjonalnej, kulturowej i społecznej. Nie ulega jednak wątpliwość, iż dotychczasowej aktywności pracowników ds. promocji przyświecał ten cel, pomimo braku jego sformalizowania. Zakłada się, że przejawem jego realizacji będzie zwiększenie liczby inwestorów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Tak dookreślony cel powinien determinować zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej miasta. W dłuższym okresie czasu podejmowane działania mają ponadto na celu:

- tworzenie i popularyzowanie opinii o korzystnych warunkach gospodarczych,
- zmniejszenie poziomu bezrobocia przez utworzenie nowych miejsc pracy w nowo powstałych przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych,
- rozwój turystyki biznesowej,
- kształtowanie i utrwalanie wizerunku jednostki samorządowej.

Z uwagi na fakt, iż rozwój małych miast, takich jak Tarnobrzeg, jest bardziej związany z ich charakterem materialnym i przyrodniczymi zasobami, korzyściami względnego położenia niż z dobrami intelektualnymi, przedmiotem promocji są wybrane elementy produktu miejskiego. W szczególności mowa tu o:

- terenach inwestycyjnych,
- obszarach aktywności gospodarczej (np. specjalna strefa ekonomiczna, park przemysłowy),
- korzystnych warunkach do prowadzenia działalności gospodarczej, np. system podatkowy, infrastruktura techniczna, społeczna, koszty pracy, kwalifikacje dostępnych zasobów pracy,
- korzystne położenie pod względem komunikacyjnym.

Lokalna synergia powstająca w wyniku koncentracji ludzi, kapitału, zasobów powinna obniżać koszty funkcjonowania podmiotów gospodarczych skupionych w jednostce terytorialnej. Interakcje pozytywne (pozytywne skutki synergii), jakie między tymi składnikami zachodzą, tworzą nową jakość, która jest źródłem megaprojektu (miasta) (Markowski 2006).

Adresaci przekazów promocyjnych miasta Tarnobrzeg zostali podzieleni na kilka grup, różnice między nimi dotyczą przede wszystkim zasięgu, zawartości komunikatu oraz sposobu dotarcia. Są to:

- inwestorzy krajowi,
- inwestorzy zagraniczni,
- lokalne przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorcy działający w sektorach wysokiej szansy,
- przedsiębiorstwa współpracujące (np. odbiorycy, dostawcy) z podmiotami gospodarczymi jednostki samorządowej,
- krajowe i zagraniczne instytucje otoczenia biznesu wspierające rozwój przedsiębiorczości.

Dostosowanie produktu miejskiego do potrzeb grup docelowych, jak twierdzi T. Markowski, jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego, organizacyjnego, jak i prawnego (Markowski 2006). Samorząd miasta Tarnobrzega podjął się próby określenia ogólnych potrzeb grupy docelowej – inwestorzy. W strategii promocji wymienia w sposób enumeratywny potrzeby: 1. zakładanie własnych firm, 2. aktywność lokalnej przedsiębiorczości, 3. ulgi podatkowe,

4. możliwość realizacji zyskowych inwestycji w każdym sektorze gospodarki, 5. dostępność informacji na temat warunków inwestycji, 6. informacje na temat warunków życia, 7. wysoka jakość obsługi inwestora, wsparcie, 8. dostęp do rynku zbytu, 9. dostęp do wykwalifikowanej kadry, 10. możliwość doskonalenia zawodowego, także własnych pracowników.

W strategii promocji odnaleźć można także interesującą propozycję dotyczącą zaistnienia marki Tarnobrzeg w świadomości grupy docelowej na trzech obszarach:

- obszar funkcjonalny (Co miasto mi oferuje?) – Tarnobrzeg stanowi dobry rynek dla mojej inwestycji; posiada odpowiednie zaplecze do moich działań,
- obszar emocjonalny (Jaką odczuwam korzyść z tego, co miasto mi oferuje?) – Tarnobrzeg jest moją szansą na sukces biznesowy,
- obszar intuicyjny (egocentryczny; wywołujący mniemanie, że taka marka przyczyni się do kształtowania samowizerunku) – Tarnobrzeg to nowy rynek do wykorzystania na drodze do sukcesu.

Wzbudzenie zainteresowania obecnych i potencjalnych inwestorów miastem i jego możliwościami lub też zmotywowanie tej grupy do inwestowania wiąże się z podejmowaniem szeregu działań promocyjnych, które charakteryzują się znacznym profesjonalizmem. Należy przyznać, że służby promocji skutecznie starają się przezwyciężyć stereotyp kojarzenia marketingu i promocji z doraźnymi akcjami reklamowymi i produkcją gadżetów lub folderów (Domański 2006). W procesie promocji gospodarczej miasta Tarnobrzeg w latach 2005–2010 wykorzystano między innymi następujące instrumenty promocji:

1. system identyfikacji wizualnej – herb i flaga miasta, hejnał, druki urzędowe (Urzędu Miasta Tarnobrzeg, Prezydenta Miasta Tarnobrzeg i okolicznościowe na dyplomy i patronaty Prezydenta), logo promocyjne „Tarnobrzeg Miasto Przyjazne”,
2. filmy promocyjne w wersji polskiej i/lub angielskiej: „Jest takie miejsce”, „Dni Tarnobrzega 2011”,
3. broszury reklamowe,
4. tablice informacyjne przy ul. Mickiewicza 7, Kościuszki 32, tablice osiedlowe, słupy informacyjne administrowane przez Tarnobrzeski Dom Kultury,
5. witacze – tablice informujące kierowców o przekroczeniu granicy administracyjnej miasta Tarnobrzeg,
6. plakaty reklamowe okolicznościowe – cykliczne, związane z imprezami organizowanymi na terenie miasta, np. Jarmark Dominikański czy Dni Tarnobrzega,
7. ogłoszenia reklamowe w lokalnych gazetach codziennych,
8. konferencje prasowe z lokalnymi mediami – odbywają się przeważnie raz w tygodniu (obowiązkowo dzień przed sesją Rady Miasta Tarnobrzeg),
9. wywiady władz samorządowych przeważnie w mediach regionalnych, np. w Tygodniku Nadwiślańskim, Echu Dnia, w radiu Leliwa, w Miejskiej Telewizji Tarnobrzeg,
10. organizacja konferencji pt. „Zbiornik Machowski – szansa rozwoju gospodarczego oraz turystycznego naszego regionu”, „Zbiornik Machowski – oczekiwania”,
11. udział (partnerstwo z miastem i gminą Nową Dębą) w Targach Produktów i Usług dla Samorządów Lokalnych GMINA 2010 w Poznaniu, prezentowanie oferty inwestycyjnej obejmującej dostępne tereny inwestycyjne, lokale użytkowe oraz oferty kooperacji i usług.

Wśród wymienionych instrumentów promocyjnych na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie sieci internetowej. W wypadku miasta Tarnobrzega obecna strona internetowa funkcjonuje w rozbiciu na własną stronę samorządową i stronę prowadzoną w ramach programu

BIP (Biuletyn Informacji Publicznej). Zakres informacji o gminie, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które są potencjalnie interesujące dla inwestorów, przedstawia się następująco:

- ogólne informacje, oferty inwestycyjne, Tarnobrzeska Specjalna Strefa Ekonomiczna, instytucje okołobiznesowe, oferty współpracy, instytucje wsparcia MŚP, budownictwo mieszkaniowe, przydatne adresy, panorama firm (w ramach podstrony gospodarka),
- informacje dla MŚP (nieaktualne, dotyczą okresu programowania 2004–2006), przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. (w ramach podstrony fundusze unijne),
- przetargi, oferty pracy, różne, szczególnie ważne, aktualności gospodarcze, ogłoszenia (w ramach podstrony aktualności),
- jak załatwić sprawę w urzędzie (w ramach strony BIP).

Znacznie skromniej niż część informacyjna przygotowane są elementy umożliwiające interakcje między administracją samorządową a użytkownikami strony. Wprawdzie istnieje możliwość kontaktu bezpośredniego z wieloma pracownikami lub komórkami urzędu za pomocą poczty elektronicznej, lecz w ogóle nie działają inne zwrotne kanały komunikacji, jak np. fora czy czaty internetowe, sondaże internetowe w określonych sprawach lokalnych, internetowy dziennik zapytań. Ponadto istnieje możliwość ściągnięcia druków formularzy urzędowych, ale nie można ich odesłać za pomocą Internetu. To, co stanowi słabość strony internetowej miasta Tarnobrzeg, to także brak jej wersji obcojęzycznej. Niewątpliwie świadczy to o niedocenieniu roli Internetu w promocji nie tylko gospodarczej w otoczeniu ponadlokalnym.

Aktywność samorządu miasta Tarnobrzeg w obszarze obsługi inwestora realizowana jest za pośrednictwem prezydenta miasta Tarnobrzeg i pracowników jego kancelarii. Tego rodzaju rozwiązanie należy traktować jako tymczasowe, do momentu uruchomienia biura obsługi inwestora. Do zadań powstałej komórki organizacyjnej należałoby między innymi udzielanie szczegółowych informacji o dostępnych terenach pod inwestycje, aktualnych danych o gospodarce miasta Tarnobrzeg, wspieranie zagranicznych przedsiębiorców w polskich realiach poprzez doradztwo o charakterze ogólnym i specjalistycznym. Powyższa inicjatywa służyć miałaby poprawie i podnoszeniu obsługi inwestora w urzędzie poprzez: profesjonalizm obsługi, polepszenie warunków technicznych obsługi interesanta, skrócenie czasu załatwiania sprawy w urzędzie, pełną jawność kontaktu inwestora z urzędnikiem.

Dotychczasowe działania promocyjne prowadzone przez samorząd miasta Tarnobrzeg należy uznać za niewystarczające ze względu nie tylko na liczbę stosowanych instrumentów (niewielka różnorodność), ale także ze względu na częstotliwość ich stosowania. Na ten stan rzeczy z pewnością mają wpływ ograniczone możliwości finansowe (rokrocznie w uchwale budżetowej w dziale 75075 *Promocja jednostek budżetowych* znajduje się zapis dotyczący wydatków na poziomie 100 tys. zł), brak współpracy badanego miasta z innymi jednostkami samorządowymi w zakresie promowania lub prowadzenia innych działań na rzecz pozyskania inwestorów, brak kooperacji na linii miasto – przedsiębiorcy w ramach, np. organizacji misji gospodarczych, udziału w targach/wystawach gospodarczych, niekorzystne rozwiązania organizacyjne (które powodują, iż pracownicy nie są gotowi do pełnienia lub rekomendowania funkcji doradczych dla inwestorów oraz do włączania ich w lokalną sieć powiązań partnerskich, tym samym nie odgrywają roli rzeczywistego sojusznika inwestorów).

Strategia promocji miasta wskazuje kilka nowych instrumentów promocyjnych, które pozwoliłyby zintensyfikować promocję gospodarczą i ją uatrakcyjnić:

- folder informacyjny o tematyce biznesowej – poświęcony miastu z naciskiem na rozwijającą się infrastrukturę i inne walory istotne dla obecnych i potencjalnych inwestorów;

- materiały tradycyjne oraz multimedialne dla potencjalnych inwestorów – utworzenie możliwych do indywidualnego kompletowania pakietów w postaci np. segregatorów lub teczek oraz wpinanych kart prezentujących poszczególne dostępne tereny inwestycyjne oraz inne, niezbędne informacje;
- element SIW – logotyp – projekt Tarnobrzeg (ryc. 1), składający się z trzech części: grafiki, nazwy miejscowości oraz hasła promocyjnego, które mogą występować razem lub oddzielnie, w zależności od funkcji ich promocyjnego zastosowania. Hasło: projekt oznacza, że Tarnobrzeg jest w trakcie realizowania określonego planu, kieruje się ściśle opracowaną strategią, a to z kolei ma wielkie znaczenie dla obecnych i potencjalnych inwestorów. Z punktu widzenia mieszkańców i turystów hasło to również ma pozytywny wydźwięk, oznacza bowiem, że w mieście coś się dzieje, więc nie tylko warto w nim mieszkać, ale również do niego przyjechać i śledzić na bieżąco planowane wydarzenia;
- cykliczne kampanie promocyjne skierowane do odbiorców z regionu, kraju oraz zagranicy z wykorzystaniem Internetu, prasy branżowej oraz direct marketingu;
- udział w Międzynarodowych Targach Nieruchomości Inwestycyjnych w Monachium;
- udział w Targach Inwestycyjnych w Cannes;
- udział w konkursie „Samorząd Przyjazny Przedsiębiorcom”;
- organizacja Ogólnopolskiej Konferencji Wymiany Doświadczeń, której celem będzie promocja dobrych praktyk w zakresie rozwoju jednostek samorządowych zmuszonych do przejścia transformacji na skutek niekorzystnych zmian gospodarczych;
- reportaże z cyklu „Tarnobrzeg nakręca rozwój Polski wschodniej” – poświęcone dobrym praktykom z zakresu przedsiębiorczości, realizowanym lub planowanym inwestycjom, zaskakującym rozwiązaniom wizerunkowym.

Ryc. 1. Logotyp – projekt Tarnobrzeg



Źródło: *Strategia promocji miasta Tarnobrzeg na lata 2010–2014*.

Literatura

1. Barczak B., 1999, *Marketing w zarządzaniu gminą*, „Samorząd Terytorialny”, nr 11.
2. Czornik M., 1998, *Promocja miasta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
3. Czornik M., 2000, *Promocja miasta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
4. Dolnicki B., 1994, *Modele samorządu terytorialnego w Europie i w Polsce*, Wyd. Dra A. Abramowskiego, Katowice.

5. Domański T., 1997, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne* [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Centrum Badan i Studiów Francuskich Uniwersytet Łódzki, Łódź.
6. Dziemianowicz W., 2005, *Ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast Polski – refleksje po czterech edycjach badań*, „Prace i Studia Geograficzne”, tom 35, Warszawa.
7. Florek M., 2007, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Golka M., 1994, *Świat reklamy*, Agencja Badawczo-Promocyjna Artia, Puszczycowo.
9. Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 1992, *Marketing*, PWE, Warszawa.
10. Kluszycki S., Marak J., 1998, *Marketing komunalny*, Tygodnik Samorządu Terytorialnego „Współnota”, nr 51–52.
11. Kotler Ph., 1994, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Prentice Hall Intl., Gebethner i S-ka, Warszawa.
12. Kulawczuk P., 2009, *Pozycja konkurencyjna Miasta Tarnobrzeg w zakresie lokalizacji inwestycji. Wyniki badania inwestorów w roku 2009*, Warszawa – Gdynia.
13. Łuczak A., 2006, *Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta* [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN w Warszawie, Warszawa.
14. Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. PWN, Warszawa.
15. Markowski T., 2006, *Marketing miasta* [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN w Warszawie, Warszawa.
16. Marks M., 2006, *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich* [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN w Warszawie, Warszawa.
17. Nowicki M. (red.), 2010, *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
18. Olszewska J., 2000, *Wizerunek jako narzędzie kształtowania przewagi konkurencyjnej gminy*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
19. Panasiuk A., 2005, *Marketing usług turystycznych*, Wyd. PWN, Warszawa.
20. Pilarczyk B., Bernaciuk A., 2005, *Miejsce promocji w strategii gminy o szczególnych walorach przyrodniczych* [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, H. Szulce, M. Florek (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
21. Rydel M., 1998, *Podręczny leksykon promocji*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk.
22. Seweryn R., 2004, *Unijne zasady polityki regionalnej a wykorzystanie koncepcji marketingu* [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty rozwoju turystyki*, J. Krupa, T. Soliński (red.), Wyd. WSliZ w Rzeszowie, Rzeszów.
23. *Strategia promocji miasta Tarnobrzeg na lata 2010–2014*.
24. *Strategia rozwoju Miasta Tarnobrzeg na lata 2007–2013*.
25. Szromnik A., 2006, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne* [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN w Warszawie, Warszawa.
26. Szromnik A., 1997, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania* [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Centrum Badan i Studiów Francuskich Uniwersytet Łódzki, Łódź.
27. Uchwała budżetowa Miasta Tarnobrzeg na rok 2010 nr XLV/908/2010 Rady Miasta Tarnobrzeg z dnia 28 stycznia 2010 roku.
28. Zeman-Miszewska E., 2001, *Wspólnota lokalna wobec konkurencji międzyregionalnej – podstawy marketingu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny”, nr 11.

Promotional activities of municipalities for supporting of entrepreneurship (based on the example of Tarnobrzeg town)

The main goal of this article is to present business promotional activities conducted by the local government of Tarnobrzeg town for stimulating internal and external investors to initiate and develop business undertakings in the municipality. The situation in Tarnobrzeg is far from satisfactory because there is not enough diversity and frequency in applying the promotional instruments. Furthermore, limited financial funds don't allow this sort of activity to be sufficiently developed by the local government. A promotional strategy of the town is a chance here to enhance business promotional activities.