

Marka jednostki samorządu terytorialnego to znacznie więcej niż logo, hasło promocyjne czy pojedyncza kampania reklamowa. To spójny obraz miejsca w świadomości mieszkańców, inwestorów, turystów, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych oraz osób, które mogą w przyszłości związać z nim swoje plany osobiste lub zawodowe – mówi dr hab. Andrzej Raszkowski, prof. UEW, autor ponad 60 strategii rozwoju i promocji samorządów.

### **Panie Profesorze, słowo „marka” kojarzone jest dziś powszechnie z takimi produktami jak samochód, odzież czy z tak popularną dziś marką osobistą. A czy jednostki samorządu terytorialnego powinny zajmować się kształtowaniem swojej marki?**

Zdecydowanie tak. Moim zdaniem, miasta, gminy i powiaty powinny świadomie pracować nad swoją marką. Marka jednostki samorządu terytorialnego nie oznacza wyłącznie logo, hasła promocyjne czy kampanii reklamowej. To przede wszystkim spójny obraz miejsca w świadomości mieszkańców, inwestorów, turystów, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych oraz potencjalnych nowych mieszkańców. Każda gmina czy każdy powiat jakąś markę już ma. Pytanie tylko, czy jest ona kształtowana świadomie, czy pozostawiona przypadkowi.

### **Jakie korzyści płyną ze świadomego kształtowania marki JST?**

Zaletą silnej marki terytorialnej jest większa rozpoznawalność, łatwiejsze przyciąganie inwestycji, turystów, studentów, mieszkańców, wydarzeń i partnerów zewnętrznych. Dobra marka wzmacnia także dumę lokalną i poczucie identyfikacji mieszkańców z miejscem. W praktyce może wspierać rozwój gospodarczy, poprawiać atrakcyjność zamieszkania i turystyczną oraz ułatwiać komunikację strategicznych priorytetów samorządu.

### **Samorządy powinny działać w tym zakresie według ściśle określonej strategii?**

Tak, do skutecznej promocji wskazana jest strategia. Bez niej promocja często sprowadza się do pojedynczych kampanii, wydarzeń, folderów lub postów w mediach społecznościowych, które nie tworzą trwałego efektu. Strategia pozwala odpowiedzieć na podstawowe pytania: czym dane miejsce chce się wyróżniać, do kogo mówi, jakie wartości komunikuje, jakie grupy chce przyciągać i jakie cele rozwojowe ma wspierać. Elementy marketingu terytorialnego, promocji mogą się oczywiście znaleźć w ogólnej strategii rozwoju gminy, powiatu, ale strategia promocji sprawdzi się tutaj lepiej, będzie bardziej efektywna.

### **Co dokładnie powinna uwzględniać skuteczna promocja JST?**

Skuteczna promocja jednostki samorządu terytorialnego powinna uwzględniać autentyczność przekazu, spójność z dokumentami strategicznymi, kompleksową diagnozę potencjałów lokalnych, profesjonalną komunikację wizualną i językową, segmentację odbiorców, konsekwencję działań oraz mierzenie efektów. Ważne jest również, aby promocja nie była oderwana od realnej oferty miejsca. Nie można skutecznie promować gminy jako atrakcyjnej inwestycyjnie, jeśli nie ma przygotowanych terenów, obsługi inwestora i podstawowej infrastruktury. Nie można też budować marki turystycznej bez produktu turystycznego, dostępności, jakości usług i dobrej informacji. Wielokrotnie pracowałem nad strategiami rozwoju produktów turystycznych na poziomie powiatowym, subregionalnym i z praktyki potwierdzam duże znaczenie wspomnianych elementów.

Kategoria: Wywiady

Opublikowano: piątek, 12, czerwiec 2026 13:47

Anna Dąbrowska

Odsłony: 968

---

### **Panie Profesorze, zatem proszę jak na wykładzie...**

Jeśli chodzi o autentyczność przekazu, w promocji istotne jest to, by informacje komunikowane na zewnątrz – dotyczące potencjału, mieszkańców, atrakcji turystycznych, oferty edukacyjnej – były prawdziwe.

W zakresie spójności marki z dokumentami strategicznymi mowa tu przede wszystkim o jej zgodności ze strategią rozwoju gminy czy powiatu.

Kompleksowa diagnoza potencjałów lokalnych oznacza uwzględnienie tego wszystkiego czym dana JST dysponuje, a co jest dla niej najcenniejsze, czym może się pochwalić: atrakcje turystyczne, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, kwestie związane z zasobami naturalnymi, ośrodki rekreacji, ochrona środowiska czy infrastruktura drogowa.

Profesjonalna komunikacja wizualna i językowa oznacza spójny sposób prezentowania jednostki samorządu terytorialnego we wszystkich kanałach kontaktu z odbiorcami. Obejmuje zarówno identyfikację wizualną, czyli logo, kolorystykę, typografię, materiały promocyjne, zdjęcia, grafiki, filmy i estetykę mediów społecznościowych, jak również język komunikacji, czyli styl, ton, słownictwo i sposób formułowania przekazów.

Segmentacja odbiorców mówi z kolei o tym do kogo kierowana jest promocja. Przekaz należy dostosowywać do konkretnych grup. Przykładowo, w przypadku studentów akcent położony zostanie na uczelnie, zabytki, rynek pracy, miejsca spotkań czy biblioteki, zaś inwestorom będziemy promować tereny przeznaczone pod działalność gospodarczą.

Bardzo istotną grupą odbiorców są nowi mieszkańcy – ze względu na niż demograficzny, inwestorzy – bo każdej jednostce powinno zależeć na przyciągnięciu kapitału i turyści – oni też przynoszą pieniądze, ponadto pośrednio czynią markę rozpoznawalną.

Konsekwencje działań oznaczają pewną ciągłość, w przeciwieństwie do jednorazowości i dają zdecydowanie większe szanse powodzenia, niż nawet najlepsza, ale incydentalna kampania reklamowa.

Jeśli chodzi o mierzenie efektów, w przypadku marki JST nierzadko trzeba wykonywać badania własne o charakterze jakościowym. W GUS-ie nie znajdziemy odpowiedzi na pytanie, czy marka jest lepiej postrzegana. Możemy jednak wykorzystać pewne dane, które ten urząd publikuje.

### **Rozmawiamy o „promocji”, ale w jednej z wypowiedzi posłużył się Pan również pojęciem „marketing terytorialny”. Jaka jest pomiędzy nimi relacja?**

„Marketing terytorialny” jest pojęciem szerszym. Rozumiem go jako zespół działań służących budowaniu atrakcyjności, rozpoznawalności i konkurencyjności danego miejsca. Nie chodzi jednak o sprzedaż miejsca w uproszczonym sensie, ale o pokazanie jego rzeczywistych atutów, potencjałów i kierunków rozwoju. Skuteczny marketing terytorialny musi wynikać z tożsamości lokalnej, zasobów, historii, gospodarki, kultury, środowiska, kapitału społecznego i aspiracji mieszkańców. Podobnie jak w przypadku "klasycznie" rozumianego marketingu, jest to forma komunikacji z szeroko rozumianym rynkiem.

Promocja jest zatem elementem marketingu terytorialnego, jego narzędziem.

### **Wiemy już jak istotna jest marka w kontekście samorządów. Kto natomiast powinien zaangażować się w jej budowanie?**

W budowanie marki powinni być zaangażowani nie tylko przedstawiciele urzędu gminy, ale także mieszkańcy, przedsiębiorcy, instytucje kultury, szkoły, organizacje pozarządowe, lokalni liderzy, branża turystyczna, media lokalne oraz partnerzy zewnętrzni. Marka miejsca jest wiarygodna wtedy, gdy nie jest wyłącznie komunikatem urzędowym, lecz wspólną opowieścią wielu środowisk.

### **Od czego jeszcze zależy wiarygodność marketingu JST?**

Wiarygodność marketingu jednostki samorządu terytorialnego zależy przede wszystkim od zgodności pomiędzy obietnicą promocyjną a rzeczywistym doświadczeniem odbiorcy. Jeżeli komunikacja mówi o nowoczesności, otwartości, dostępności czy wysokiej jakości życia, to te cechy powinny być widoczne w praktyce – w przestrzeni publicznej, usługach, obsłudze mieszkańców, podejściu do inwestorów czy jakości wydarzeń. Największym błędem jest tworzenie marki na siłę, bez związku z lokalną tożsamością i realnymi przewagami.

### **Działaniom w zakresie promocji JST przygląda się Pan od dwudziestu lat. Czy może Pan wskazać ich pozytywne oraz negatywne przykłady?**

Jako pozytywne przykłady można wskazywać te samorządy, które konsekwentnie łączą promocję z realną strategią rozwoju, np. miasta budujące markę wokół jakości życia, gospodarki kreatywnej, potencjału akademickiego, turystyki kulturowej, dziedzictwa przemysłowego albo wyspecjalizowanych branż gospodarczych. Dobre efekty przynosi także promocja oparta na konkretnych produktach lokalnych, wydarzeniach, szlakach turystycznych, terenach inwestycyjnych lub jasno zdefiniowanej specjalizacji.

Negatywne przykłady to przede wszystkim kampanie przypadkowe, jednorazowe, oderwane od potencjału miejsca, oparte na ogólnych hasłach typu „dobre miejsce do życia” albo „tu warto inwestować”, bez pokazania konkretnych dowodów. Słabo wypadają również działania, w których samorząd inwestuje w logo i hasło, ale nie buduje realnej oferty, nie angażuje mieszkańców i nie prowadzi konsekwentnej komunikacji.

### **Czy Pana zdaniem świadomość samorządowców co do korzyści z budowania marki JST i skuteczność wdrażania strategii marketingu terytorialnego zwiększyły się na przestrzeni ostatnich lat czy jest to temat, który wciąż raczkuje?**

Jeśli chodzi o postrzeganie konieczności kreowania i wzmacniania marki albo promocji samorządu, które leżą de facto głównie po stronie starostwa powiatowego czy też urzędu gminy, to należy stwierdzić, że te zmiany nie są imponujące. Na pewno nie są tak spektakularne, jak zmiany w zakresie chociażby infrastruktury technicznej czy też pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez samorządy. Pomimo upływu 37 lat demokracji – czy jak kto woli, gospodarki rynkowej – dalej musimy do tych działań przekonywać.

Wydaje się jednak, że kwestie, o których mówimy, będą zyskiwać na znaczeniu. Wynika to z co najmniej

Kategoria: Wywiady

Opublikowano: piątek, 12, czerwiec 2026 13:47

Anna Dąbrowska

Odsłony: 968

---

dwóch powodów. Po pierwsze, samorządy dysponują dziś większymi zasobami i możliwościami działania. Po drugie, malejąca liczba mieszkańców oraz większy wybór lokalizacji po stronie inwestorów będą wzmacniać konkurencję między jednostkami samorządu terytorialnego. Dzięki dobrze zaplanowanej promocji gminy i powiaty mogą skuteczniej budować przewagi konkurencyjne oraz wyróżniać się na tle innych jednostek.

### **Dziękuję za rozmowę.**

---

*Dr hab. Andrzej Raszkowski – Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, autor ponad 60 strategii samorządowych. W latach 2020-2024 profesor HTW Dresden – University of Applied Sciences, Dresden, Germany. Trener EY Academy of Business.*

*Ekonomista, trener biznesu, doradca strategiczny, wykładowca na studiach Executive MBA. Autor ponad 100 publikacji naukowych, ponad 110 wygłoszonych referatów na międzynarodowych i krajowych konferencjach. Ponad 2100 zrealizowanych godzin szkoleniowych z zakresu ekonomii i zarządzania. Autor licznych opracowań strategicznych dla firm, samorządów oraz organizacji pozarządowych. Współpraca w charakterze trenera, doradcy m.in. z następującymi firmami: Ernst & Young, PwC, Kantar, Aviva, Asseco Poland, BNY Mellon, NobleProg. Pełnomocnik Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ds. Współpracy z Bliskim Wschodem. Ekspert Komisji Europejskiej, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego.*

*Pobyty naukowo-dydaktyczne w 14 krajach, m.in. w London School of Economics and Political Science, New York University, SP Jain School of Global Management (Dubai), Amity University Dubai, Abu Dhabi University, Bochum University of Applied Sciences. Posiada dyplomy telc English C1 Business, London Chamber of Commerce and Industry (LCCI): English for Business (CEF C1), Spoken English for Industry and Commerce Level 4 (CEF C2), Pass with Distinction.*

*Kontakt: [andrzej.raszkowski@ue.wroc.pl](mailto:andrzej.raszkowski@ue.wroc.pl)*