

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

R o z p r a w a d o k t o r s k a

**Wykorzystanie Facebooka w marketingu terytorialnym
polskich regionów**

mgr Łukasz Małkiewicz

Promotor

dr hab. Sławomir Gawroński, prof. WSiIZ

Rzeszów 2025

Spis treści

Wstęp.....	6
Rozdział 1.....	16
Marketing terytorialny.....	16
1.1. Geneza marketingu terytorialnego.....	16
1.2. Proces wyodrębniania się marketingu terytorialnego.....	30
1.3. Definicja (pojęcie) marketingu terytorialnego.....	35
1.4. Cele marketingu terytorialnego.....	49
1.5. Cyfrowy marketing terytorialny.....	55
Podsumowanie.....	61
Rozdział 2.....	64
Komunikowanie marketingowe w marketingu terytorialnym.....	64
2.1. Promocja a komunikowanie marketingowe.....	65
2.2. Modele komunikacji marketingowej.....	73
2.3. Narzędzia komunikacji marketingowej.....	98
2.4. Organizacja i finansowanie komunikowania w mediach społecznościowych	104
2.5. Zintegrowane komunikowanie marketingowe.....	114
2.6. Cele i korzyści wykorzystania komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych dla jednostek samorządu terytorialnego.....	119
Podsumowanie.....	126
Rozdział 3.....	130
Metodyka badań własnych.....	130
3.1. Przegląd najistotniejszych badań w obszarze wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu terytorialnym polskich regionów.....	130
3.2. Problem badawczy.....	153
3.3. Cele badawcze.....	155
3.4. Pytania problemowe.....	156
3.5. Hipotezy badawcze.....	159
3.6. Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	170
3.6.1. Narzędzie badawcze Sotrender.....	174

3.6.2. Wniosek o dostęp do informacji publicznej.....	178
3.6.3. Kwestionariusz.....	183
3.6.4. Analiza zawartości i badania jakościowe najbardziej angażujących postów.....	185
3.7. Etapy badań empirycznych.....	188
3.8. Charakterystyka podmiotu badań.....	189
3.9. Opis przebiegu procesu badawczego.....	201
Rozdział 4.....	217
Struktura komunikacji i spójność wizerunkowa polskich regionów w mediach społecznościowych.....	217
4.1. Wyniki badań oparte na odpowiedziach uzyskanych w trybie dostępu do informacji publicznej.....	220
4.2. Identyfikacja wizualna i nazewnictwo profili regionalnych w świetle analizy zawartości.....	231
Podsumowanie.....	243
Rozdział 5.....	247
Wykorzystanie mediów społecznościowych przez polskie regiony w świetle wyników badań własnych.....	247
5.1. Porównanie ogólnej aktywności regionów w social mediach.....	248
5.2. Popularność portali społecznościowych wśród polskich regionów.....	249
5.3. Polskie regiony na Facebooku: zasięg, zaangażowanie, prezentowane treści.....	252
5.3.1. Zasięg.....	253
5.3.2. Zaangażowanie.....	259
5.3.3. Treści.....	271
5.4. Liderzy zaangażowania na Facebooku – analiza działań.....	275
5.4.1. Zasięg.....	277
5.4.2. Zaangażowanie.....	279
5.4.3. Treści.....	289
5.4.4. Praca administratora.....	307
5.5 Komunikacja angażująca – zbiór dobrych praktyk.....	316

Zakończenie.....	323
Propozycje kierunków dalszych badań.....	346
Bibliografia.....	349
Publikacje drukowane (Książki i monografie).....	349
Publikacje drukowane (Artykuły w czasopismach naukowych i rozdziały w pracach zbiorowych).....	355
Źródła internetowe.....	362
ANEKS.....	370
Streszczenie.....	378
Summary.....	381

Wstęp

Współczesny marketing terytorialny w coraz większym stopniu opiera się na komunikacji cyfrowej, której naturalnym środowiskiem stały się media społecznościowe. Internet, a zwłaszcza platformy społecznościowe, przekształciły sposób, w jaki regiony, miasta i instytucje publiczne budują swoją tożsamość, utrzymują relacje z odbiorcami i komunikują wartości miejsca. Jak zauważa Philip Kotler, *place marketing* wymaga dziś „ciągłej interakcji z otoczeniem i reagowania na potrzeby społeczności w czasie rzeczywistym”, a nie tylko statycznej promocji przestrzeni geograficznej poprzez symbole i slogany¹. Media społecznościowe wprowadzają do marketingu terytorialnego nowe rozwiązania – nie narzuconego z góry, jednostronnego przekazu, lecz wymiany, współuczestnictwa i dialogu skupionego wokół danego regionu. W ramach tej wymiany obywatele, samorządy i organizacje turystyczne wspólnie współkształtują obraz miejsca, który w tradycyjnych modelach komunikacji pozostawał domeną administracji.

Znaczenie tej transformacji szczególnie wzrosło po roku 2020, kiedy pandemia COVID-19 gwałtownie przyspieszyła proces cyfryzacji życia publicznego i zmieniła charakter komunikacji między instytucjami a obywatelami. W warunkach ograniczonego kontaktu fizycznego media społecznościowe stały się podstawowym kanałem komunikacji instytucjonalnej oraz narzędziem podtrzymywania więzi społecznych. Jak zauważają Githa Heggde i G. Shainesh, media społecznościowe redefiniują relacje między organizacjami a odbiorcami, przesuwając właśnie akcent z jednostronnego

¹ P. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 25–30.

przekazu na interaktywne budowanie relacji i współtworzenie wartości marki². W tym sensie platformy społecznościowe przestały być wyłącznie środkiem informowania, a stały się narzędziem zarządzania wizerunkiem terytorium oraz aktywnego kształtowania jego marki w przestrzeni cyfrowej. Transformacja ta powinna wymusić na instytucjach publicznych – w tym samorządach – konieczność rozwoju kompetencji komunikacyjnych, zrozumienia mechanizmów działania algorytmów oraz stosowania zintegrowanych strategii obecności online. To, na jakim etapie adaptowania się do nowej rzeczywistości są obecnie polskie regiony, będzie właśnie analizowane w niniejszej pracy.

W ostatniej dekadzie obserwuje się bezprecedensowy wzrost liczby użytkowników Internetu i mediów społecznościowych, co zasadniczo zmieniło sposób funkcjonowania instytucji publicznych i modeli komunikacji społecznej. Według raportu *Digital 2024 Global Overview*, na początku 2024 roku na świecie było już ponad 5,35 miliarda użytkowników Internetu, co stanowi 66% populacji, z czego aż 5,04 miliarda aktywnie korzystało z mediów społecznościowych³. W Polsce zasięg Internetu wyniósł 92%, a z mediów społecznościowych korzystało ponad 27 milionów osób, co czyni je jednym z najważniejszych środowisk wymiany informacji i interakcji między instytucjami a obywatelami⁴. Wzrost liczby użytkowników mediów społecznościowych w naturalny sposób zwiększa presję na instytucje publiczne, w tym samorządy regionalne, by dostosowywały się do nowych modeli komunikowania i uczestniczyły w procesie budowania wizerunku w przestrzeni cyfrowej. Zjawisko to można interpretować jako rozszerzenie marketingu terytorialnego o wymiar cyfrowy, w którym media społecznościowe stają się zarówno platformą informacyjną, jak i narzędziem interaktywnego kształtowania marki miejsca. Jak zauważa Mihalis Kavartzis, jeden z kluczowych badaczy koncepcji *place branding*,

² G. Heggde, G. Shainesh (red.), *Social Media Marketing: Emerging Concepts and Applications*, Palgrave Macmillan, Singapore 2018, s. 3–5.

³ Digital 2024: *Global Overview Report*, DataReportal, 2024.
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (dostęp online: 02.03.2025).

⁴ Digital 2024: *Poland*, DataReportal, 2024, dostęp: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-poland> (dostęp online: 02.03.2025).

komunikacja jest „rdzeniem procesu budowania marki miejsca” i decyduje o tym, w jaki sposób wartości i tożsamość regionu są postrzegane przez odbiorców⁵.

Wybór obszaru badań prezentowanych w niniejszej rozprawie wynikał z potrzeby naukowego rozpoznania sposobu, w jaki polskie regiony adaptują narzędzia mediów społecznościowych do komunikowania marketingowego. Obserwowany proces profesjonalizacji działań komunikacyjnych w administracji publicznej, rozwój specjalistycznych struktur odpowiedzialnych za marketing cyfrowy oraz rosnąca konkurencja o uwagę odbiorców czynią ten temat nie tylko aktualnym, lecz także poznawczo wartościowym. W literaturze naukowej nadal brakuje pogłębionych badań dotyczących strategii komunikacji samorządów w mediach społecznościowych, ich skuteczności oraz wpływu na wizerunek regionów. Niniejsza praca ma więc na celu wypełnienie tej luki poznawczej i wniesienie istotnego wkładu w rozwój nauk o komunikacji społecznej i mediach.

Media społecznościowe stały się nieodzownym elementem życia społecznego i komunikacji instytucjonalnej. Ich funkcje ulegają ciągłej ewolucji – od prostego narzędzia podtrzymywania relacji interpersonalnych do wielowymiarowych platform, które kształtują zachowania informacyjne i konsumenckie, a – w ostatnim czasie – dają również szansę zarobku dla najaktywniejszych publicystów.

Użytkownicy, zwłaszcza młodsze pokolenia, coraz częściej traktują serwisy takie, jak Facebook, Instagram czy TikTok jako podstawowe źródło informacji i główne miejsce kontaktu z instytucjami publicznymi oraz markami⁶. Jak zauważa Malwina Popiołek, w warunkach społeczeństwa sieciowego decyzja o korzystaniu z mediów społecznościowych „przestała być świadomym wyborem, a stała się koniecznością”, a ich pominięcie grozi „informacyjnym wykluczeniem” rozumianym jako utrata dostępu do istotnych treści i relacji⁷.

Zjawisko to ma zasadnicze znaczenie również dla sfery administracji publicznej. Regiony, podobnie jak organizacje komercyjne, zmuszone są do redefiniowania swoich

⁵ M. Kavaratzis, *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, Rijksuniversiteit Groningen, 2004, <https://research.rug.nl/en/publications/from-city-marketing-to-city-branding-an-interdisciplinary-analysis> (dostęp online: 05.03.2025).

⁶ M. Popiołek, *Czy można żyć bez Facebooka? Rola serwisów społecznościowych w sieciowym społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

⁷ Tamże, s. 73–78.

modeli komunikacyjnych – z jednostronnego przekazu informacyjnego na dialog oparty na interakcji i zaangażowaniu. W tym sensie media społecznościowe nie tylko ułatwiają przepływ informacji, ale także stają się przestrzenią współtworzenia znaczeń, wartości i tożsamości regionu. W kontekście marketingu terytorialnego oznacza to przesunięcie akcentu z tradycyjnych form promocji (ulotki, targi, reklamy) na narracyjne i emocjonalne opowiadanie o miejscu w środowisku cyfrowym, w którym komunikaty wizualne, wideo i *storytelling* nabierają strategicznego znaczenia.

Rozwój cyfrowych kanałów komunikacji pociągnął za sobą także zmianę roli administracji publicznej i organizacji turystycznych, które coraz częściej funkcjonują jak marki – z jasno określoną tożsamością wizualną, strategią narracyjną i spójnym systemem komunikatów.

W warunkach przesycenia informacyjnego oraz gwałtownego spadku zasięgów organicznych na platformach takich, jak Facebook, skuteczne zarządzanie komunikacją marketingową wymaga zrozumienia zasad działania algorytmów, wykorzystania płatnych narzędzi promocyjnych oraz analizy danych dotyczących zachowań użytkowników. Dla samorządów i instytucji publicznych oznacza to konieczność profesjonalizacji działań w obszarze social mediów – od planowania treści po monitoring efektów.

Z naukowego punktu widzenia badania te stanowią próbę uzupełnienia luki poznawczej w obszarze komunikowania marketingowego administracji regionalnej w Polsce. O ile literatura dotycząca marketingu terytorialnego i komunikacji instytucjonalnej jest bogata, o czym będzie dokładnie mowa w dalszej części rozprawy, o tyle wykorzystanie mediów społecznościowych przez jednostki samorządu terytorialnego pozostaje relatywnie słabo opisane. Większość dotychczasowych analiz koncentruje się na ujęciu promocyjnym, pomijając wymiar relacyjny, tożsamościowy i analityczny komunikacji w środowisku platform cyfrowych.

Wybór tematu niniejszej pracy wynika więc z obserwacji tej dysproporcji. Analiza aktywności polskich regionów w mediach społecznościowych umożliwia bowiem nie tylko opis bieżących praktyk komunikacyjnych, ale także identyfikację czynników, które warunkują skuteczność ich działań oraz percepcję marki terytorialnej przez odbiorców. Z perspektywy praktycznej badania te mają na celu wskazanie obszarów

wymagających poprawy, a także sformułowanie zbioru dobrych praktyk, które mogą stanowić punkt odniesienia dla administracji regionalnej w zakresie projektowania strategii komunikacji w środowisku cyfrowym.

Ważną przesłanką do podjęcia tematyki niniejszej rozprawy doktorskiej były również osobiste zainteresowania Autora oraz zakres jego pracy zawodowej, bezpośrednio związany z komunikacją cyfrową i marketingiem terytorialnym. Od wielu lat autor prowadzi działalność szkoleniową i dydaktyczną w obszarze nowoczesnych form komunikacji, realizując zajęcia akademickie z zakresu *digital marketingu*, automatyzacji komunikacji w Internecie, marketingu w mediach społecznościowych, komunikacji wizualnej, strategii marki oraz *public relations*. W pracy zawodowej łączy on działalność naukową z praktyką w obszarze administracji samorządowej i komunikacji regionalnej, pełniąc funkcje konsultacyjne i projektowe przy opracowywaniu strategii komunikacyjnych jednostek terytorialnych. Szczególnym obszarem zainteresowań Autora jest administrowanie profilami regionalnymi europejskich destynacji oraz analiza sposobów prowadzenia komunikacji wizualnej i narracyjnej w kanałach społecznościowych. W tym zakresie Autor współpracował z wybranymi regionami i miastami, m.in. z rodzinnym Leszmem, Wałbrzychem i Sosnowcem, a także z międzynarodowymi ośrodkami miejskimi i regionalnymi – Barceloną, Dreznem, Oslo, Bath, Meklemburgią-Pomorzem Przednim, Saksonią, Sardinia, Katalonią oraz Trydentem–Górną Adygą. Doświadczenia te pozwoliły na dogłębne poznanie specyfiki komunikacji regionalnej w środowisku cyfrowym i obserwację różnic między modelami niemieckimi, hiszpańskimi, norweskimi, angielskimi, włoskimi i polskimi w zakresie promocji terytorium i zarządzania marką miejsca. Połączenie perspektywy akademickiej z praktyką komunikacyjną umożliwiło sformułowanie problemu badawczego niniejszej rozprawy, który dotyczy zbadania, w jaki sposób polskie regiony wykorzystują media społecznościowe w procesie komunikowania marketingowego, jakie strategie stosują w zakresie budowania relacji z odbiorcami oraz które praktyki w tym obszarze prowadzą do największego zaangażowania użytkowników.

Głównym celem badań jest rozpoznanie obecności i aktywności polskich regionów w mediach społecznościowych, określenie poziomu skuteczności

prowadzonych działań oraz opracowanie rankingu popularności wykorzystywanych kanałów komunikacyjnych. Szczególny nacisk położono na analizę Facebooka jako wiodącego narzędzia komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem. Celem praktycznym pracy jest natomiast opracowanie katalogu dobrych praktyk komunikacyjnych, który obejmuje zestaw skutecznych rozwiązań stosowanych przez liderów zaangażowania w obszarze marketingu terytorialnego w środowisku cyfrowym. Katalog ten, opracowany na podstawie analizy treści, struktur organizacyjnych i strategii wizualnych, może stanowić narzędzie wdrożeniowe i inspiracyjne dla instytucji samorządowych, regionalnych organizacji turystycznych oraz instytucji kultury. Postawione zostały następujące pytania problemowe:

- Które polskie regiony mają opracowaną strategię promocyjną i jakie miejsce zajmuje w tych planach komunikowanie marketingowe z wykorzystaniem mediów społecznościowych?
- W których mediach społecznościowych są obecne (mają założone profile) polskie regiony?
- Które z polskich regionów korzystają z największej liczby kanałów w social mediach (ogólna aktywność)?,
- Które media społecznościowe są najpopularniejsze wśród polskich regionów (opracowanie rankingu popularności mediów społecznościowych)?,
- Kto jest odpowiedzialny w danych regionach za kreowanie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych (które jednostki korzystają z firm zewnętrznych, a które pozostają samowystarczalne w tym zakresie; co automatycznie nasuwa kolejne, wynikające z poprzedniego, pytanie o to, jakie są źródła finansowania komunikowania regionalnych wspólnot samorządowych w mediach społecznościowych?) ,
- Jak kształtują się wskaźniki związane z zasięgiem, zaangażowaniem oraz prezentowanymi przez jednostki osadnicze treściami?,
- Które regiony w Polsce są liderami zaangażowania (prowadzą najbardziej angażujące profile)?,
- Jak polskie regiony, obecne w mediach społecznościowych, podchodzą do kwestii związanych

z identyfikacją wizualną i nazewnictwem (czy dbają o konsekwencję i spójność na tym polu)?,

- Jakie typy postów na terytorialnych fanpage'ach liderów zaangażowania skłaniają użytkowników do interakcji?,

- Które treści publikowane przez polskie regionalne wspólnoty samorządowe na Facebooku najbardziej angażują użytkowników?,

- Jakie praktyki w zakresie komunikacji marketingowej angażującej na Facebooku stosują jednostki osadnicze, które są liderami zaangażowania?.

Powyższe pytania badawcze uznano za kluczowe, ponieważ udzielenie na nie odpowiedzi pozwala zobrazować aktualny stan obecności i aktywności polskich regionów w mediach społecznościowych, a także określić poziom ich zaangażowania oraz stopień wykorzystania poszczególnych platform w procesie komunikowania marketingowego. Analiza ta umożliwia ponadto identyfikację dominujących modeli komunikacji cyfrowej w jednostkach samorządu terytorialnego oraz wyłonienie praktyk, które w największym stopniu sprzyjają budowaniu relacji z odbiorcami i wzmocnieniu wizerunku regionu jako marki terytorialnej. Zidentyfikowane praktyki liderów zaangażowania - rozumianych jako regiony osiągające najwyższe wskaźniki interakcji użytkowników - mogą stanowić cenne źródło wskazówek dla administratorów oficjalnych profili samorządowych, Urzędów Marszałkowskich i Regionalnych Organizacji Turystycznych. Wiedza ta pozwala opracować skuteczniejsze strategie komunikacji w mediach społecznościowych, a także zwiększyć efektywność działań promocyjnych prowadzonych w ramach marketingu terytorialnego.

Podstawową metodą realizacji założeń empirycznych była eksploracja i obserwacja, której celem było zbadanie obecności i aktywności polskich regionów w mediach społecznościowych, a także sposobów prowadzenia komunikacji na platformie Facebook – dominującym kanale kontaktu z odbiorcami. Metodą pomocniczą była analiza zawartości, przeprowadzona z wykorzystaniem autorskiego klucza kategoryzacyjnego, który umożliwił systematyczną ocenę publikowanych treści, typów komunikatów i strategii wizualnych oraz analiza treści.

W ramach niniejszej rozprawy doktorskiej podjęto się realizacji badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych, które miały na celu kompleksowe rozpoznanie sposobów

wykorzystywania mediów społecznościowych przez polskie regiony w komunikacji marketingowej. Głównym narzędziem empirycznym zastosowanym w badaniach był profesjonalny system analityczny Sotrender, umożliwiający pomiar aktywności, zasięgów i wskaźników zaangażowania profili samorządowych w serwisie Facebook.

Wszystkie zgromadzone dane empiryczne zostały następnie zagregowane i poddane obróbce statystycznej, a ich wyniki zaprezentowano w formie syntetycznych zestawień tabelarycznych i graficznych. W procesie opracowania, przetwarzania i interpretacji materiału badawczego wykorzystano następujące metody i techniki naukowe:

- analizę i syntezę;
- wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne;
- analizę komparatywną (porównawczą).

Zastosowanie powyższych metod pozwoliło na wielowymiarowe spojrzenie na zjawisko komunikowania regionalnego w mediach społecznościowych, z uwzględnieniem różnic między profilami administrowanymi przez Urzędy Marszałkowskie a tymi, które prowadzą Regionalne Organizacje Turystyczne. Badania objęły wszystkie regiony Polski na poziomie wojewódzkim, co umożliwiło pełne uchwycenie tendencji, zróżnicowań i zależności w skali krajowej.

Szczegółowej analizie poddano przede wszystkim platformę Facebook, która – zgodnie z wcześniejszymi wynikami badań i raportami branżowymi – pozostaje najpopularniejszym i najbardziej efektywnym kanałem komunikacji między jednostkami samorządu terytorialnego a odbiorcami ich przekazów. W dalszej części pracy uwzględniono jednak również aktywność regionów w innych mediach społecznościowych, m.in. takich, jak Instagram, YouTube, LinkedIn czy TikTok, co pozwoliło na pogłębione zrozumienie dynamiki i strategii komunikacyjnych w zróżnicowanym środowisku cyfrowym.

Zebranie materiału badawczego w całości przeprowadzono w okresie od 1-go maja 2024 roku do 1 maja 2025 roku. Projekt podzielono na sześć etapów. Struktura oraz przebieg poszczególnych etapów badań empirycznych zostały szczegółowo omówione w rozdziale trzecim, poświęconym metodologii pracy.

Dysertacja została podzielona na pięć głównych rozdziałów, które tworzą logiczną i merytoryczną całość. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny – przedstawiono

w nich podstawy koncepcyjne marketingu terytorialnego, modele komunikacji marketingowej oraz uwarunkowania funkcjonowania mediów społecznościowych jako narzędzi komunikowania instytucjonalnego. Rozdziały te stanowią tło dla dalszych analiz, porządkując terminologię i prezentując dotychczasowy dorobek badawczy w zakresie komunikacji cyfrowej jednostek samorządu terytorialnego. Rozdział trzeci poświęcono opisowi zastosowanej metodologii badań własnych, w tym procedurze doboru próby badawczej, charakterystyce zastosowanych narzędzi analitycznych oraz omówieniu sposobu opracowania i interpretacji danych empirycznych. Dwa ostatnie rozdziały – czwarty i piąty – mają charakter empiryczny. Zawierają one wyniki badań przeprowadzonych w latach 2024 –2025, obejmujących analizę aktywności i efektywności komunikacyjnej polskich regionów w mediach społecznościowych, porównania między Urzędami Marszałkowskimi a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi oraz ocenę spójności identyfikacji wizualnej i nazewnictwa oficjalnych profili. Ostatnia część pracy koncentruje się również na weryfikacji hipotez badawczych oraz opracowaniu katalogu dobrych praktyk w zakresie komunikowania marketingowego w środowisku cyfrowym.

W toku prac nad niniejszą rozprawą doktorską przeprowadzono zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne. Pierwszy etap obejmował przegląd i krytyczną analizę literatury przedmiotu w językach polskim, angielskim, francuskim i niemieckim, obejmującej monografie, artykuły naukowe, raporty branżowe, akty prawne oraz dane statystyczne dotyczące wykorzystania mediów społecznościowych przez instytucje publiczne w Polsce i Europie.

W końcowej części rozprawy podsumowano najważniejsze wyniki analiz empirycznych oraz przedstawiono syntetyczne wnioski odnoszące się do postawionych pytań i hipotez badawczych. Zwieńczeniem pracy jest również opracowany przez autora katalog dobrych praktyk, stanowiący praktyczne uzupełnienie warstwy teoretycznej i empirycznej badań.

Bibliografia została uporządkowana według kategorii tematycznych, obejmujących: publikacje drukowane (książki i monografie), publikacje drukowane (artykuły w czasopiśmie naukowych i rozdziały w pracach zbiorowych), źródła internetowe. W przypadku źródeł internetowych w treści rozprawy zastosowano formę pełnego opisu bibliograficznego, natomiast w końcowym wykazie zrezygnowano z podawania dat dostępu

– zostały one umieszczone w przypisach dolnych w miejscach, w których wykorzystano dane źródło.

Przeprowadzone badania posiadają znaczenie zarówno poznawcze, jak i aplikacyjne, ponieważ uzyskane dane, przeprowadzone analizy oraz sformułowane wnioski mogą stanowić wartościowy materiał dla praktyków zajmujących się komunikowaniem marketingowym w jednostkach samorządu terytorialnego. Rezultaty pracy dostarczają wiedzy na temat skuteczności działań komunikacyjnych prowadzonych w mediach społecznościowych, wskazując jednocześnie czynniki warunkujące poziom zaangażowania odbiorców oraz rozpoznawalność marki regionu w przestrzeni cyfrowej. Szczególną wartość praktyczną stanowi opracowany katalog dobrych praktyk w zakresie komunikacji marketingowej regionów w mediach społecznościowych. Zawiera on zestaw metod i rozwiązań stosowanych przez najbardziej skuteczne jednostki – liderów zaangażowania – i może służyć jako narzędzie referencyjne dla administracji publicznej, regionalnych organizacji turystycznych oraz instytucji kultury. Z uwagi na to, że badania obejmowały okres dwóch lat (2024–2025), zidentyfikowane wnioski i rekomendacje uwzględniają trwałe tendencje w zakresie cyfrowej komunikacji marketingowej, a nie jedynie krótkotrwałe fluktuacje wynikające z bieżących trendów platform społecznościowych. Uzyskane wyniki mogą również stanowić punkt wyjścia do dalszych badań naukowych w obszarze marketingu terytorialnego, komunikacji cyfrowej administracji publicznej oraz zarządzania marką regionu. Ich pogłębienie pozwoliłoby lepiej zrozumieć procesy adaptacji polskich samorządów do realiów komunikacji opartej na danych, algorytmach i interaktywności, które definiują współczesne społeczeństwo informacyjne.

Rozdział 1

Marketing terytorialny

W niniejszym rozdziale przedstawiono źródła pojęć takich jak marketing i marketing terytorialny. Autor przyjrzał się początkom formowania się marketingu w jego ogólnym wymiarze i współczesnym interpretacjom tego procesu. Nie zabrakło odniesień do tła polityczno-gospodarczego i najważniejszych czynników wpływających na kierunek, kształt oraz przebieg poszerzania wiedzy marketingowej. W dalszej części przedstawiono wybrane definicje, pojawiające się w literaturze przedmiotu wraz z różnicami, jakie dzielą poszczególnych teoretyków. W drugiej części rozdziału wyszczególniono najważniejsze cele i grupy adresatów marketingu terytorialnego. Podrozdział, zamykający pierwszą część dysertacji, dotyczy internetowego marketingu terytorialnego i zawiera dane na temat poziomu oraz stopnia cyfryzacji polskiej administracji publicznej.

1.1. Geneza marketingu terytorialnego

Nie ma pełnej jasności co do początkowej daty powstania marketingu, pewne wątpliwości towarzyszą też dyskusjom na temat genezy marketingu terytorialnego. Jerzy Altkorn, pisząc o historii marketingu⁸, zwraca szczególną uwagę na rolę Stanów Zjednoczonych i wysoce rozwiniętych gospodarek państw kapitalistycznych. Doświadczenia tam wypracowane – w jego opinii - miały tkwić u podstaw europejskich nauk ekonomicznych, a więc także marketingu. Takie podejście do problemu uprawniałoby do stwierdzenia, że marketing jest dość młodą dyscypliną. Pogląd taki

⁸ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 19-20.

zresztą podziela wielu innych badaczy⁹, wskazując jednoznacznie na pojawienie się wysoko funkcjonujących, pod względem gospodarczym, państw i zjawiska *excess production*, czyli nadwyżki mocy, którą można było wykorzystać w celu zaspokojenia potrzeb ukrytych, nieujawnionych. Czy to wyczerpuje temat i pozwala faktycznie umiejscowić marketing wśród nowych dyscyplin? - Zdania są podzielone, gdyż - jak to w przypadku nauki często bywa - przy formułowaniu sądów i wniosków niewskazane jest używanie wielkich kwantyfikatorów i tonu kategorycznego. Autor niniejszej rozprawy także zachowa ostrożność i spróbuje spojrzeć na problem z szerszej perspektywy. To, co niewidoczne, a więc nieposiadające cech fizycznych, cechuje się bowiem dużą dozą względności i daje pole do różnych interpretacji. Potrzeby skrywane - z natury rzeczy - muszą pozostać częściowo nierozpoznane i poddane bardzo subiektywnej ocenie opartej na niekiedy zawodnych zmysłach. W tym momencie zaczyna się więc trudna do uchwycenia, w ramach ścisłej reguły, filozofia marketingu, o istnieniu której pisze Teodor Kramer¹⁰. Rozważania na tym poziomie nie mogą się skończyć inaczej, jak powrotem do starożytności, a więc filozofią klasyczną, grecką. Dokładnie tym samym tropem w swoich rozważaniach na temat początków marketingu podążał Eric Shaw, który odwołał się do uniwersalnych nauk Platona i jego przemysłów na temat ludzkich potrzeb, wymiany handlowej oraz produkcji. Ostatecznie - w jego wykładni Platona - w Grecji utworzył się spójny system oparty na strategii wymiany i systemie marketingowym, który scalał gospodarkę ze społeczeństwem¹¹. Dociekliwość badawcza Erica Showa nie pozostała niezauważona i wielu teoretyków w swoich pracach naukowych docenia wagę tych przemysłów, powołując się na nie¹² lub nawet idzie krok dalej. Jacek Kamiński scharakteryzował uwarunkowania materialne antycznej Grecji oraz prądy zainteresowania ówczesnych filozofów rynkiem, wymianą handlową i rolą marketingu¹³. Platon i Arystoteles to jedna strona strona osi czasu, na której lokowany jest marketing, który tym samym mógłby być przypisywany do grupy nauk o klasycznym

⁹ Podobnie uważa np. T. Kramer, patrz: T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004 s. 11-12.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Shaw E.H., *The First Dialogue on Macromarketing*, „Journal of Macromarketing” 1995, 15, Spring, s. 7.

¹² J. Mazur, *Przeszłość i przyszłość marketingu*, „International Journal of Management and Economics” 27, 2010, s. 19.

¹³ Zobacz: J. Kamiński, *Starożytne źródła myśli marketingowej*, „Rozprawy Społeczne”, nr 2 (VI), 2012, s. 15-30.

rodowodzie. Po drugiej stronie są teoretycy, którzy odrzucają tak odległą epokę i ograniczają się do wieku XX i okresu po 1945 r. Anna Giza-Poleszczuk, która podjęła próbę wielopłaszczyznowej analizy społecznej historii marketingu, uważa, że „w porównaniu z innymi dziedzinami naukowymi i praktycznymi marketing nie ma więc długiej tradycji”¹⁴, a *stricte* naukowe badania nad historią marketingu to dopiero rok 2009 i powołanie do życia czasopisma „Journal of Historical Research in Marketing”.

Jest też jeszcze trzecia koncepcja w periodyzacji historii marketingu, która może stanowić - *nomen omen* - arystotelesowski złoty środek. Mówi ona o etapie znanym w literaturze angielskiej jako *Production Era*, kiedy to wzrost poziomu wytwarzania dóbr i usług implikował konieczność stworzenia rynku zbytu. Koniec XIX wieku (i pierwsze lata XX w) jest więc kolejnym okresem, w którym można się doszukiwać początków marketingu¹⁵. Naturalną konsekwencją zainteresowania tą dziedziną był głębszy namysł nad istotą problemu i pierwsze publikacje poważnie traktujące o tym zagadnieniu. Robert Bartels uważa, że około roku 1900 wyłoniły się najwcześniejsze koncepcje marketingowe¹⁶. Gdybyśmy chcieli natomiast odnaleźć najstarsze ślady marketingu w środowisku akademickim to w 1909 r. w Harvard School of Business Administration w programie studiów znaleźć możemy pierwsze przedmioty ze słowem „marketing” w nazwie¹⁷.

Próba uchwycenia genezy marketingu jest trudnym zadaniem, wymagającym od badacza sporej dociekliwości i wszechstronności. Wielu naukowców otwarcie przyznaje, że nie są w stanie jasno wskazać konkretnych dat czy nawet okresów, jeśli chodzi o źródła. Bezspornie marketing ma już jednak pewną historię, lecz trzeba pamiętać, że wciąż toczy się żywa dyskusja na temat tego, kiedy dokładnie się wykształcił.

Dużo większa zgodność panuje w przypadku marketingu terytorialnego, choć tutaj także możemy spotkać nader interesujące odniesienia. Gregory Ashworth i Henry Voogd sięgnęli nawet do XI – wiecznego odkrywcy Ameryki Północnej, Leifa Erikssona, który, poszukując nowych kolonizatorów, posłużył się zabiegiem przypominającym coś

¹⁴ A. Giza, *Uczeń czarnoksiężnika czyli społeczna historia marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017, s. 23.

¹⁵ R. A. Fullerton, *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, s. 108-109.

¹⁶ R. Bartels, *The History of Marketing Thought*, Gorsuch Scarisbrick Pub, New York 1988.

¹⁷ J. E. Hagerty, *Experiences of an Early Marketing Teacher*, „Journal of Marketing” 1936, vol. 1, July

na kształt promocji miejsca – nowej jednostki osadniczej¹⁸. Tego typu przykłady trzeba jednak traktować z pewnym dystansem i przytaczać jedynie jako ciekawostkę. Większe uzasadnienie mają próby odnalezienia obiektywnych źródeł marketingu terytorialnego, nawet jeśli są to tylko pierwsze symptomy aktywności terytorialnej. Warto w tym miejscu wspomnieć na przykład o brytyjskich miastach, które na początku XX wieku, inwestując w kulturę i sztukę, podejmowały działania, w których można by się już doszukiwać prądródeł marketingu terytorialnego. Co prawda chodziło wówczas o promocję takich instytucji jak teatry, biblioteki, muzea i sale koncertowe, ale umiejscowionych w określonej przestrzeni. Podobne zabiegi podjęto przy okazji rozbudowy kolei metropolitalnej na północny-zachód od Londynu. Promowanie przedmieść brytyjskiej stolicy wiązało się jednak głównie z poszukiwaniami nabywców działek leżących w bliskim sąsiedztwie budowanej trasy kolejowej¹⁹. Nie było to więc kompleksowe podejście marketingowe. Amerykańskim odpowiednikiem takich zawoalowanych, jednokierunkowych prób promocji lub sprzedaży miejsc była proza popularnego pisarza Harryego Sinclaira Lewisa²⁰, nieco mniej znanych autorów (Quiett²¹, Dumke²²) oraz działalność dużych firm z branży budowlanej, zachęcających do zakupu nadmorskich domów. Pierwsze kampanie, realizujące założenia *selling the resort, suburb, selling the industrial town* wkroczyły na wyższy, wielowymiarowy poziom dopiero pół wieku później przy okazji kolejnego kryzysu. Pojawienie się ofert związanych z konkretnym terytorium i adresowanych do szerokiego grona odbiorców można już określić mianem marketingu terytorialnego, którego geneza wiąże się nierozzerwalnie ze stopniowym poszerzaniem ogólnej wiedzy marketingowej, a także

¹⁸ Autorzy ujęli to w ten sposób: [...] *since Leif Ericson sought new settlers in the 8th century for his newly discovered "green" land, the idea of the deliberate projection of favourable place images to potential customers, investors or residents has been actively pursued.* G. J. Ashworth, H. Voogd, Marketing and place promotion, [w:] Gold, J.R. and Ward, S.V. (Eds), „Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions”, Wiley, Chichester 1994, s. 39.

¹⁹ S. Ward, *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*, Routledge, London 1998, s. 3-4.

²⁰ Harry Sinclair Lewis (1885-1951), urodzony w stanie Minnesota powieściopisarz, pierwszy amerykański laureat Nagrody Nobla w dziedzinie literatury, autor idyllicznego obrazu wyimaginowanego miasta na środkowym zachodzie, w którym osada skutecznie reklamuje się poprzez kulturę. H. S. Lewis, *Babbitt*, London: Vintage (reprinted 1994), s. 252-253.

²¹ G. C. Quiett, *They Built the West: An Epic of Rails and Cities*. New York: Appleton-Century 1934.

²² G. S. Dumke, *The Boom of the 'Eighties in Southern California*. San Marino, CA: Huntington Library 1944.

pojawieniem się nowych uczestników wymiany handlowej, wśród których Andrzej Szromnik wymienia m.in.²³:

- przedsiębiorstwa usługowe,
- organizacje non-profit,
- gospodarstwa rolnicze,
- stowarzyszenia społeczne,
- przedsiębiorstwa komunalne
- wspólnoty terytorialne.

W przełomowej dla historii marketingu publikacji Philipa Kotlera i Sidneya Levy'ego²⁴ natrafimy na potwierdzenie nowych trendów, które znalazły odzwierciedlenie w podejściu do marketingu i identyfikacji jego obszarów. - Wymiana usług zaczęła obejmować nowe sfery, a to pociągało za sobą zmianę relacji między stronami wymiany handlowej. Nie będzie łatwo przedstawić chronologicznie te wydarzenia i wymienić wszystkie czynniki całego, bardzo złożonego procesu, ale większość naukowców jako początek pogłębiania wiedzy marketingowej w kierunku oddzielnej subkoncepcji wskazuje na lata 70. ubiegłego stulecia. Mamy tu więc do czynienia z nieodległym okresem, o którym, teoretycznie, mogliby wypowiadać się nawet naoczni świadkowie, ale konkretnej daty, która zapoczątkowała rozwój marketingu terytorialnego nikt nie odważył się wskazać. Marketing terytorialny jest bowiem wynikiem pewnej, rozciągniętej w czasie i przestrzeni ewolucji, na którą złożyło się wiele czynników. Wszystkim elementom należy przyjrzeć się z osobna, by lepiej pojąć sedno zjawiska.

Jaskrawym przykładem powiązania marketingu z konkretnym obszarem były ponownie Stany Zjednoczone i współzawodnictwo między poszczególnymi miastami a nawet całymi jednostkami składowymi federacji. Badacze, opisujący początki marketingu terytorialnego, bardzo zdawkowo relacjonują tę historię²⁵, więc autor uważa

²³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa 2016, s. 25.

²⁴ P. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), s. 10-15.

²⁵ W polskiej literaturze pojawiają się tylko lakoniczne wzmianki bez nakreślenia szerszego tła i specyfiki amerykańskiej gospodarki i kodów kulturowych, które tam obowiązują. Dysertacja ta natomiast będzie się odnosić w głównej mierze do mediów społecznościowych, a więc szybko się

za stosowne rzucić nieco więcej światła na to, co wydarzyło się za oceanem. Konkurowały ze sobą takie miasta jak Chicago, Detroit, Filadelfia, Miami, San Francisco i Nowy Jork, a także całe stany jak Południowa Dakota, Minnesota, Michigan, Wisconsin, Nowy Jork, Kalifornia, Floryda oraz Indiana²⁶. Wydawać by się mogło, iż najprościej w tej rywalizacji byłoby po raz kolejny odwoływać się do czynników materialnych - wprost wymiernych profitów, łatwo porównywalnych stawek wynagrodzenia. Potrzeby materialne przyszłej kadry – bo o jej pozyskanie wówczas przede wszystkim chodziło - były faktycznie często podnoszone. To z pewnością miało decydujące znaczenie dla wielu ludzi, ale szybko dostrzeżono, że liczą się także inne korzyści i można promować się w bardziej kompletny sposób, wskazując na przykład na otoczenie. Poniższe dwa przykłady z północno-wschodniej części Stanów – którym autor chciałby poświęcić nieco więcej miejsca - pokazują pierwsze kampanie jednostek osadniczych, których celem było stworzenie pozytywnego wizerunku i wykreowanie nowych relacji między władzą a społeczeństwem, a to stanowiło już nowatorskie rozwiązanie. W obu poniżej przedstawionych przypadkach niezbędna okazała się implementacja praktyk sprawdzonych wcześniej przez podmioty o charakterze komercyjnym. Z doświadczeń sektora prywatnego korzystały też kolejne samorządy. Jedną z wielu konsekwencji takiego poszerzania działalności marketingowej przez jednostki terytorialne będzie później podejście znane jako filozofia zarządzania miejscem (*new public management approach*²⁷).

Nowy Jork – potężna aglomeracja borykała się ze złą sławą związaną z wysoką przestępczością w dzielnicach takich jak Bronx czy Harlem. W świadomości społecznej wyręło się m.in. hasło „Ladies and gentlemen, the Bronx is burning”. Władze największego z amerykańskich ośrodków doszli do wniosku, że tylko pozytywny przekaz skierowany do szerokiego audytorium, skoncentrowany na promocji miejsca zamieszkania i poprawie jego wizerunku może dać odpór narastającej fali obaw i poczuciu zagrożenia. Przyczyny złego stanu rzeczy były znacznie głębsze,

rozwijających portali, które zaczynały jako start-upy. Autor dostrzega fakt, iż oba opisywane zjawiska formowały się w tej samej przestrzeni a ich rozwój, choć z różnym natężeniem i siłą, rozprzestrzeniał się w podobnym kierunku.

²⁶ Zobacz szerzej: D. Haider, P. Kotler, I. Rein, *Marketing Places. Attracting Investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York 2002, s. 1-20.

²⁷ Zobacz szerzej: J. E. Lane, *New public management*, London; New York: Routledge 2000.

a tło tych wydarzeń dużo bardziej złożone, ale autor zamierza skupić się głównie na walce o lepsze postrzeganie miasta²⁸, ponieważ widzi w tym załączek komunikowania marketingowego jednostek osadniczych, a to stanowi epicentrum jego zainteresowań naukowych. Pierwsze działania w tym obszarze zasługują na szczególną uwagę, ponieważ stanowiły punkt odniesienia dla kolejnych ośrodków, a rozwiązania tam wypracowane stały się często powielanym w późniejszych czasach wzorcem. Zmiany wizerunkowe zapoczątkowane miały odwoływać się do pozytywnych skojarzeń. Metropolia młodych, równych sobie, pełnych empatii i pozytywnych emocji ludzi – to był obraz, jaki chciano wówczas przekazać możliwie najszerszemu gronu odbiorców. Wówczas jeszcze nie prowadzono pogłębionych studiów nad siłą i potencjałem obrazów oraz ich wpływom na decyzje konsumenckie, ale, intuicyjnie, dostrzeżono w nich ogromny potencjał, decydując się na komunikację wizualną. Istotne znaczenie na pewno miały silnie rozwinięta amerykańska kinematografia oraz fotografia i prasa. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można postawić tezę, że Stany Zjednoczone były najbardziej podatnym gruntem na rozwój wszelkich koncepcji, opartych na sile obrazu²⁹. W 1977 r. ruszyła kampania „We ♥ NYC”³⁰. Afirmacja życia, pobudzenie pokładów pozytywnej energii i, wreszcie, integracja obywateli różnych grup społecznych połączonych miejscem zamieszkania stały się celem, który przyświecał ówczesnym rajcom Nowego Jorku³¹. Wszystko to miało się ziścić w konkretnej przestrzeni, której częścią powinni się stać adresaci przesłania. Zostając jeszcze przy tej kampanii warto zwrócić uwagę na użycie w komunikacji na skalę masową nowego, jeśli chodzi o tak

²⁸ Szerzej na temat sytuacji politycznej i ekonomicznej Nowego Jorku w latach 60. i 70. zobacz: V. Cannato, *The Ungovernable City: John Lindsay and His Struggle to Save New York*, Basic Books, 2002.

²⁹ Podobnie wyjątkowo sprzyjające warunki pojawiły się na przełomie XX i XXI wieku, co umożliwiło tak szybki rozkwit social mediów.

³⁰ Na odbiór czytanego tekstu wpływ ma wiele czynników, a szczególną rolę odgrywają aspekty wizualne takie jak krój pisma, czyli styl i rozmiar fontu. Estetyka kroju znacząco przyczynia się do szybkiego odczytywania komunikatów i potrafi zachęcić do lektury tekstu. „We ♥ NYC” pokazuje, że autorzy projektu wykazali się umiejętnością interpretacji treści, a następnie trafnego zaprojektowania jej adekwatnej wizualnie prezentacji. Nowe media, swoim charakterem, wyznaczają później szczególne miejsce typografii. Szerzej na ten temat zobacz: A. D. Shaikh, B. S. Chaparro, D. Fox, *Perception of Fonts: Perceived Personality Traits and Uses*, „Usability News” 2006, 8(1), s. 1–6.

³¹ Szerzej na temat nowojorskiej kampanii patrz: *A Campaign to Remind Us That We Love New York (City)* <https://www.nytimes.com/2023/03/20/nyregion/love-new-york-campaign.html> (dostęp online 10.05.2023).

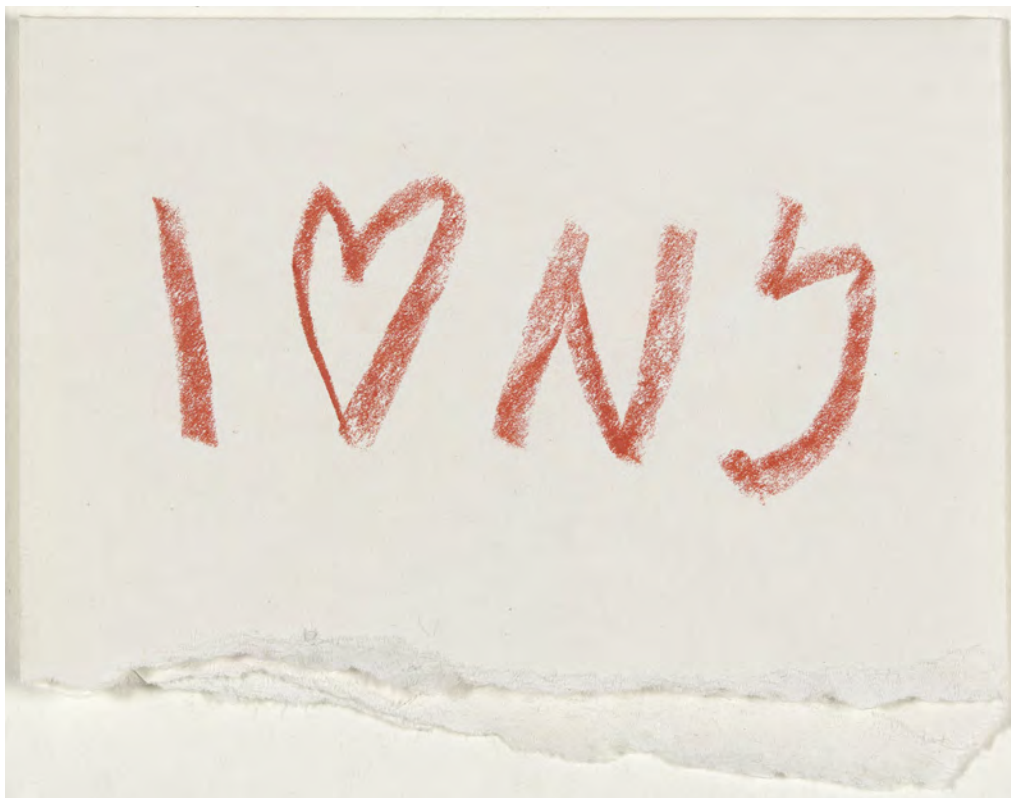
minimalistyczną formę, elementu, jakim był logotyp³². Pisząc o logo jednostki osadniczej, stosownym będzie przywołanie konkluzji Ehsuisa i Klijna, którzy marki publicznej co prawda nie utożsamiają tylko i wyłącznie z symbolem, ale podkreślają, że znak graficzny jest mechanizmem kreowania i zarządzania marką publiczną. Pociąga to za sobą konieczność demonstrowania marki w sposób materialny, wizualny lub dyskursywny. Zabiegi te mają przyciągnąć uwagę i ułatwić szybkie odróżnienie od pozostałych marek³³. Pierwszy akronim³⁴ ozdobiony sercem, naszkicowany w 1976 r. przez urodzonego – co na pewno nie było bez znaczenia - w dzielnicy Bronx Miliona Glasera³⁵ odnosił się już bardzo wyraźnie do konkretnego terytorium:

³² Autor nieprzypadkowo zwraca uwagę na ten element, gdyż ten element identyfikacji wizualnej, będzie miał ogromne znaczenie w komunikowaniu w mediach społecznościowych, gdzie tzw. zdjęcie profilowe jest ważnym składnikiem każdego profilu. Minimalizm i czytelność amerykańskiego logotypu, znacznie później znajdzie swoje uznanie na profilach wielu jednostek samorządu terytorialnego na całym świecie. To kolejny przykład na to, że warto się zagłębić w historię, bo trafne rozwiązania często są adaptowane do nowych warunków i wracają w co prawda nowej formie, ale spełniają te same cele.

³³ Eshuis, J., E-H. Klijn, *Branding in Governance and Public Management*, London–New York: Routledge 2012, s. 18.

³⁴ Szukając najstarszych przykładów użycia akronimów trafiamy na wykute w kamieniu starożytne skróty jak np. S.P.Q.R. (*Senatus Populusque Romanus*) czy W.CC. (*viri clarissimi*). Zastosowanie tych skrótów było uzasadnione koniecznością oszczędnego gospodarowania surowcem i trudnym, czasochłonnym wykuwaniem długich haseł. W XX-wiecznym komunikowaniu aspekt ekonomiczny miał także duże znaczenie. Cieszące się do niedawna ogromną popularnością SMSy, początkowo były płatne, a więc liczył się każdy znak.

³⁵ Szerzej na temat Miliona Glasera i jego projektu graficznego zobacz: *Milton Glaser: In Memoriam Paola Antonelli pays tribute to the design titan and quintessential New Yorker*. <https://www.moma.org/magazine/articles/365> (dostęp online 10.05.2023).



Wstępny szkic koncepcyjny Milтона Glasera „I love New York” z 1976 r.

Źródło: The Museum of Modern Art w Nowym Jorku

Poprawiona, a następnie wielokrotnie powielana wersja, która oficjalnie weszła do użycia rok później, stała się jedną z najbardziej rozpoznawalnych grafik w XX wieku. Dziś już jednoznacznie wskazuje się na to, że wszelkiego rodzaju obrazy są dużo częściej wykorzystywane w komunikacji, niż słowo³⁶. W latach 70. ubiegłego wieku był to jednak eksperyment, zwłaszcza w obszarze komunikowania w marketingu terytorialnym. Przezryste liternictwo i mocno nasycony czerwony piktogram pełniły istotną rolę w porozumiewaniu się, przełamując bariery językowe i zapewniając czytelność przekazu. Nieprzypadkowo grafika trafiła do zbiorów Muzeum Sztuki Nowoczesnej, stając się inspiracją dla wielu grafików i twórców reklam. Dla badacza, zajmującego się historią promocji, a więc częścią składową szerokiego pojęcia, jakim jest marketing, liczy się coś więcej, niż tylko walory artystyczne. To logo, jak i cała akcja, to realizowanie przez władze miejskie oddziaływania promocyjnego, które dostarczy inspiracji kolejnym

³⁶ R. Polak, *Oblicza komunikowania wizualnego*. Kraków-Rzeszów-Zamość: Konsorcjum Akademickie Wydawnictwo WSE w Krakowie, WSiZ w Rzeszowie i WSZiA w Zamościu, 2011, s. 7.

pokoleniom specjalistów, odpowiedzialnych za marketing terytorialny i komunikację. W mediach społecznościowych wykształcił się bowiem bardzo osobliwy język, czy wręcz socjolekt³⁷, nasycony wieloma emotikonami i całą gamą piktogramów, które niosą ze sobą określony przekaz. Pliki graficzne, gify i emotikony to po części próba zastąpienia komunikacji niewerbalnej. Czerwone serce w połączeniu z różnego rodzaju krótkimi komunikatami jest natomiast szczególnie często obecne w wielu treściach marketingowych, a zwłaszcza na profilach jednostek samorządów terytorialnych. Milton Glaser prawdopodobnie nie miał wiedzy na temat tego, iż użycie pozytywnego znaku (za taki można z pewnością uznać tak wyeksponowane czerwone serce) w logo będzie miało aż taki wpływ na nastrój odbiorców. W latach 70. ub. stulecia nie prowadzono przecież jeszcze zaawansowanych badań w tej materii. Dopiero zrealizowane stosunkowo niedawno badania potwierdziły silny związek samopoczucia adresata z czytаныmi znakami graficznymi. - Odbiorcy, którzy w prowadzonym dialogu natrafili na negatywne znaki, byli nastawieni o wiele mniej pozytywnie³⁸, a to już mogłoby wpłynąć w sposób znaczący na realizację celów marketingowych.



Tablica prezentacyjna Milтона Glasera z logiem „I love New York” z 1976 r.

Źródło: The Museum of Modern Art w Nowym Jorku

³⁷ Socjolekty, w przeciwieństwie do dialektów regionalnych, mają podłoże społeczne, środowiskowe. To specyficzna odmiana językowa, charakterystyczna dla danej subkultury, klasy zawodowej lub społecznej, grupy religijnej, kulturowej czy seksualnej. Szerzej na temat tego zjawiska w kontekście mediów społecznościowych zobacz: M. Smoleń-Wawrzuscin, *Socjolekty wirtualne – metody lingwistyki a komunikacja językowa w społecznościach sieciowych*, [w:] P. Siuda (red.), *Metody badań online*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016, s. 182-234.

³⁸ T. Ganster, S. C. Eimler, N. C. Kramer, *Some same but different!? The differential influence of smiles and emoticons on person perception*, „Cyber Psychology and Behavior” 2008, t. 11, nr 1, s. 101.

Kolejne, uwzględniające bardziej złożone ujęcie poznawcze i aspekty sensoryczne, badania znaków graficznych, stosowanych w komunikacji przez jednostki osadnicze, odsyłają nas do bardzo ciekawych, interdyscyplinarnych opracowań. Okazuje się bowiem, że przydatne w tej kwestii są teorie heurystyk³⁹, które pozwalają lepiej zrozumieć skomplikowany proces podejmowania decyzji przez ludzi. Amos Tversky i Daniel Kahneman twierdzą, że w procesie poznawczym człowiek posiłkuje się trzema heurystykami: dostępności⁴⁰, reprezentatywności⁴¹ i zakotwiczenia⁴². Zawartości znaków promocyjnych jednostek osadniczych są natomiast konsekwencją stosowania wszystkich trzech reguł wnioskowania⁴³. Marka staje się tym samym znakiem i symbolem, a więc denotuje – definiuje zakres znaczeniowy takiego znaku oraz konotuje, czyli łączy to znaczenie z konkretnym symbolem⁴⁴.

Słabnące na sile stosunki „face-to-face”, zastępowane kontaktami rzeczowymi, realizowanymi za pośrednictwem urządzeń technicznych, znalazły nową formę przekazywania ludzkich emocji. Na stale rosnącą popularność kodów ikonicznych, które zastępują tradycyjne kody kinestetyczno-ruchowe (kinezyczne) duży wpływ miał rozwój multimediiów i pośpiech, wynikający z konieczności komunikowania w środowisku cyfrowym w sposób synchroniczny, prowadzony w czasie rzeczywistym, *online*, a więc na żywo. Łatwość nadawania komunikatów w tej formie i możliwość szybkiego, bezproblemowego porozumiewania się interlokutorów odbywa się z wyłączeniem takich elementów jak barwa i ton głosu, mimika, intonacja czy gestykulacja. Wymienione

³⁹ Heurystyki to uproszczenia, jakie stosuje człowiek, do którego dociera duża ilość informacji. Mózg każdego konsumenta jest często mocno przeciążony, więc pojawia się konieczność szybkiego opracowania skrótów podczas wnioskowania i ostatecznego osądu, który od razu w sposób subiektywny zostaje zaklasyfikowany jako jedyny słuszny. Szerzej na ten temat zobacz: E. Nęcka, J. Orzechowski, i B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 550.

⁴⁰ Charakteryzuje się łatwością, z jaką ludzie oceniają wydarzenia na podstawie częstotliwości ich występowania.

⁴¹ Polega ona na ocenie czy dany człowiek, obiekt lub zdarzenie jest reprezentatywnym przykładem szerszej grupy ludzi czy klasy obiektów lub zdarzeń. Heurystyka ta jest obciążona błędami, ale Kahneman uważa, że ocenianie prawdopodobieństwa na podstawie reprezentatywności ma swoje korzyści i może być często trafniejsze od przypadkowego kojarzenia, D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 204.

⁴² Jest konsekwencją posiłkowania się jakąś liczbą czy wartością jako punktem wyjścia, by następnie sformułować odpowiedź na pytanie związane z tym zagadnieniem poprzez modyfikowanie tej wartości s. 54.

⁴³ A. Adamus-Matuszyńska, P. Dzik, *Logo w komunikacji marketingowej jednostki samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek” 2017 nr 10, s. 30.

⁴⁴ Zobacz szerzej: W. Bastos, S.J. Levy, *A history of the concept of branding: practice and theory*, „Journal of Historical Research in Marketing”, 2012 vol. 4, nr 3, s. 347–368.

pragmalingwistyczne aspekty aktu mowy posiadały sporą moc illokucyjną, więc nie może dziwić, że próbujące wypełnić tę lukę emotikony i piktogramy są wnikliwie badane przez językoznawców⁴⁵, ale też socjologów i psychologów⁴⁶. Autor w dalszej części pracy będzie szczegółowo się odnosił do kwestii identyfikacji wizualnej polskich regionów i nazewnictwa, co w mediach społecznościowych wyrażone jest tzw. zdjęciem profilowym oraz nazwą. Z tego względu zasadną wydaje się być tak dogłębna analiza elementu budowania marki miejsca, czyli loga organizacji w miejscu i czasie, w którym wielu badaczy doszukuje się źródeł samego marketingu terytorialnego.

Syntetyczne ujęcie głównego przekazu nowojorskiej kampanii pokazało, że w komunikowaniu marketingowym jednostek osadniczych można precyzyjnie, ale przede wszystkim bardzo zwięźle, przekazywać informacje i ukryte przesłania, na temat których napisano tak wiele w teorii. Wytworzyła się tu osobliwa i rozpoznawalna sekwencja dialogowa, która będzie bardzo chętnie wykorzystywana w mediach społecznościowych, gdzie ciągle dominuje posługiwanie się klawiaturą (jakakolwiek by one nie była), a taka metoda transmisji tekstu jest wciąż wolniejsza niż proces mówienia⁴⁷. Można tu chyba nawet pokusić się o stwierdzenie, iż nastąpił powrót do piktograficznej wersji kodowania myśli. Tendencja ta dotyczy wprawdzie całego komunikowania międzyludzkiego i wciąż nabiera na sile, ale warto podkreślić, że jednym z kamieni milowych tego procesu było komunikowanie marketingowe jednostki osadniczej, zmaterializowane m.in. w powyższym logotypie⁴⁸.

Podsumowując środowisko nowojorskie, uzasadnionym wydaje się być postawienie konkluzji, iż tamtejsi samorządowcy, realizując działania marketingowe, postępowali metodycznie co można by określić mianem strategii – być może pierwszej

⁴⁵ M. Bortliczek, I. Łuc, *Twórczość graficzno-językowa w komunikacji internetowej*, [w:] *Dydaktyka informatyki. Problemy metodyki*, red. W. Furmanek, A. Piecuch, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004, s. 194.,

⁴⁶ A. Różańska, *Kultura korzystania ze znaków graficznych w komunikacji medialnej. Funkcja emotikonów z perspektywy społeczno-psychologicznej*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy nr 27 (2) 2018, s. 195-202.

⁴⁷ Szerzej na ten temat zobacz: E. Wilk, *N@wigacje słowa. Strategie werbalne w przekazach audiowizualnych*, Kraków 2000.

⁴⁸ Autor nie natrafił w literaturze przedmiotu na to, by ktokolwiek wiązał te fakty i zwracał na to szczególną uwagę, co dowodzi, iż opisywany problem należy traktować interdyscyplinarnie. Problematyka komunikowania marketingowego zazwyczaj leży w polu zainteresowań socjologów, politologów, filologów, ekonomistów czy nawet historyków, ale brakuje tu spojrzenia zawodowych grafików, typografów czy copywriterów, a takie środowisko reprezentuje w pewnej części autor, któremu te analogie wydają się bardzo czytelne.

w historii marketingu terytorialnego. Pracowali etapami, zaczynając od zdiagnozowania istoty problemu, przez podjęcie próby określenia najpilniejszych potrzeb mieszkańców miasta, aż po przesłanie czytelnego, choć zakodowanego, komunikatu wizualnego. W „I love New York” można też upatrywać prototypu skutecznego kontentu, w rozumieniu zwięzłej treści, jakiej 30 lat później będą oczekiwać twórcy najnowszych mediów społecznościowych. Innymi słowy, już w latach 70. Amerykanie pokazali, że poprzez oszczędną w treści, ale skuteczną komunikację można kreować wizerunek, jednocześnie odnosząc się zarówno do własnego środowiska, jak i szeroko poza ten obszar, a więc realizować marketing wewnętrzny i zewnętrzny. W dzisiejszych czasach umiejętność takiego przekazywania idei jest pożądana, szczególnie w mediach społecznościowych (Instagram, X/Twitter) i coraz częściej badana przez naukowców reprezentujących różne dziedziny. Dlatego też autor uznał, iż warto przyjrzeć się temu zjawisku tak dokładnie⁴⁹. Z socjologicznego punktu widzenia istotnym elementem kampanii promocyjnej Nowego Jorku była komunikacja, wykorzystująca pozytywne stereotypy i budzące pozytywne skojarzenia znaki graficzne. Ogromny potencjał, drzemający w nowych narzędziach, służących przekazywaniu idei, został wykorzystany w stopniu maksymalnym i nie tylko zainicjował pewne nowatorskie działania, ale również wytyczył kierunek dalszego pogłębiania wiedzy marketingowej⁵⁰.

Chicago – w ślad za Nowym Jorkiem ruszyło trzecie co do wielkości miasto Stanów Zjednoczonych. Kampania silnie odnosząca się do terytorium była wynikiem

⁴⁹ Sukces, jaki osiągnęła ta akcja, skłonił władze Nowego Jorku do powtórzenia silnego, dobrze kojarzonego hasła w czasie kryzysu, który nastąpił po ataku terrorystycznym na World Trade Center w 2001 r. Sprawdzone logo pojawiło się w przestrzeni publicznej w nieco zmienionej („skaleczone” serce) wersji z dopiskiem „more than ever”. Sukces pierwszego logotypu, który został wykorzystany dla potrzeb marketingu terytorialnego, jest i będzie więc wielokrotnie powielany znacznie szerzej, niż w obszarze promocji jednostek osadniczych, co zasługuje na szczególne podkreślenie. Jest to tym bardziej istotne, iż obecnie kluczowym kanałem komunikacji dla wielu ośrodków są właśnie media społecznościowe.

⁵⁰ Doszło do sytuacji, w której efekt przerósł najśmielsze oczekiwania zleceńodawców. Wyzwolono nieznane dotąd pokłady kreatywności, wykorzystano wysokie technologie a pewne elementy tej kampanii marketingowej uzyskały status ponadczasowej sztuki i są dziś oceniane bardzo wysoko. Hasło „I love New York” wraz z logiem zostały zdigitalizowane, następnie wielokrotnie powielane i trafiły do szerokiego grona odbiorców, stając się ikoną kultury masowej. W skomercjalizowanej i rozpowszechnianej (nie zawsze za zgodą autora) w różnych odmianach regionalnych wersji są obecne na całym świecie, w tym także w komunikowaniu marketingowym jednostek samorządu terytorialnego („I love Paris”, „I love Berlin” a nawet „I love Leszno” czy „I love Suwałki”). Szerzej na temat tego fenomenu zobacz: *Anyone who lives in New York will see it 100 times a day': meet Milton Glaser, the creator of the 'I love NY' logo* <https://www.theguardian.com/artanddesign/video/2014/sep/20/i-love-ny-milton-glaser-logo> (dostęp online 10.05.2023).

zabiegów o inwestorów, napływ kapitału i rąk do pracy. Etap tzw. orientacji promocyjnej jednostki zapoczątkowany został w tym przypadku także w latach 70., ale był to proces przebiegający w kilku fazach, które trudno dziś precyzyjnie odtworzyć. Pokłosiem działań zespołu ds. promocji było sformułowanie sloganu "Chicago: The City That Works", który w latach 80. rozpropagowano szeroko za pomocą dostępnych kanałów komunikacji. Zabiegi wizerunkowe miały podkreślić silną etykę pracy miasta, sprawność ekonomiczną i pracowitość jego obywateli. Chicago po dziś dzień nawiązuje do tego hasła, wysyłając światu jasne przesłanie, iż jest centrum biznesu, przemysłu i innowacji. Pierwotne działania zmierzające do promocji konkretnych obszarów miasta i atrakcji turystycznych podjęto jednak pół wieku temu⁵¹. Tłem politycznym, zapewniającym podatny grunt dla wzmożonej aktywności marketingowej chicagowskiego samorządu, były postępujące w Stanach Zjednoczonych procesy decentralizacji i zdobywająca coraz więcej zwolenników zasada subsydialności.

Tak szczegółowa analiza amerykańskiego przypadku ma uzasadnienie, gdyż pokazuje przeobrażenia społeczno-ekonomiczne w systemie wolnorynkowym i wczesne próby komunikowania masowego w obszarze marketingu terytorialnego. Pierwsze sukcesy powyższych kampanii pozwoliły wyodrębnić w strukturach miejskich stanowiska do spraw promocji i uzasadnić przekazanie im coraz to większych środków finansowych do wykorzystania, by skutecznie realizować zamierzone cele marketingowe. Wzrost dochodu klasy średniej, zapoczątkowany w latach 50., rozwój nowych technologii, innowacyjność, a w sferze polityki demokratyzacja i liberalizacja, wytworzyły w Stanach Zjednoczonych niepowtarzalne warunki rozwoju koncepcji opartej na silnym terytorializmie. Nie bez znaczenia pozostawał dorobek amerykańskiej kultury, rosnąca popularność oddziaływania poprzez wizualne wyobrażenia i zjawisko, które można określić patriotyzmem demokratycznym, u podstaw którego tkwiła samorządność. W systemie, w którym obowiązywało prawo ziemi, afera *Watergate* wywołała spadek zaufania wobec władz centralnych i otworzyła drogę do decentralizacji.

⁵¹ Nie ma pełnej zgody co do autorstwa chicagowskiego sloganu, ale wśród osób odpowiedzialnych za jego opracowanie wymienia się najczęściej burmistrza Richarda M. Daleya. Szerzej na ten temat zobacz: R. Spinney, *City of Big Shoulders. A history of Chicago*, Cornell University Press, Ithaca 2021. s. 196-223. oraz *Chicago: The city that works — for whom?* <https://www.chicagotribune.com/opinion/commentary/ct-nfl-draft-chicago-grant-park-nobel-laureate-perspec-0513-jm-20160512-story.html> (dostęp online 10.05.2023).

Przy okazji potwierdziła się silna pozycja mediów, które nadały szeroko przekaz wzmacniający świadomość przynależności do regionalnych wspólnot. Powstanie nowych instrumentów, odpowiedzialnych za szybkie przekazywanie informacji, usprawniło jeszcze bardziej komunikację i dało podwaliny pod głębsze przeobrażenia. Wykorzystanie infografiki w komunikowaniu marketingowym przez jednostkę samorządu terytorialnego potwierdziło po raz kolejny, że można w ten sposób docierać do odbiorcy bardzo skutecznie. Połączenie tekstu i grafiki w komunikowaniu w marketingu terytorialnym nie spowszednieje w kolejnych latach, a ze wzmożonym natężeniem będzie wykorzystywane w mediach społecznościowych, o czym jeszcze będzie mowa w dalszej części pracy.

1.2. Proces wyodrębniania się marketingu terytorialnego

Magdalena Florek zjawisko wyodrębniania marketingu terytorialnego rozpatruje na dwóch płaszczyznach⁵²:

- pragmatycznej, w której zawierają się takie elementy jak konkurencja między jednostkami osadniczymi, proces globalizacji, wzrost świadomości społecznej i zmiany w działaniu samorządów terytorialnych;
- metodyki marketingowej, pod którą kryją się takie kwestie jak ekspansja marketingu na zupełnie nowe obszary, wykształcenie się marketingu społecznego oraz adaptacja marketingu do instytucji o charakterze publicznym.

Właściwie każdy z powyższych elementów koncepcji można by rozwinąć i uzupełnić. O rywalizacji między jednostkami osadniczymi autor wspomniał już wcześniej w kontekście Stanów Zjednoczonych; wraz z upływem czasu bardziej rynkowe podejście miast i regionów uwidoczniło się także w pozostałych częściach świata, w tym w Polsce. Będąc już przy polskich doświadczeniach, trzeba wrócić do II połowy lat 90., kiedy to zaczęto formułować ogólne podstawy teoretyczne⁵³. Dynamiczny rozwój

⁵² M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 7-8.

⁵³ Pierwsze publikacje to twórcze odniesienia autorów do obszarów nauki, którymi się zajmowali: T. Domański, *Marketing terytorialny : strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997; Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, seria: Region – Polityka – Promocja, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów 2000.

dyscypliny był związany z pojawieniem się kolejnych publikacji naukowych i popularnonaukowych. Duży wkład w rozwój marketingu terytorialnego na gruncie polskim mieli praktycy, dzielący się swoimi doświadczeniami. Na fali rosnącej popularności i zwiększonego popytu na literaturę związaną z tym tematem, ukazało się aż pięć wydań podręcznika Andrzeja Szromnika⁵⁴. W programie wyższych studiów uczelni o profilu ekonomicznym i społecznym wprowadzono przedmiot „marketing terytorialny” a wraz z nim kolejne opracowania, konferencje naukowe i artykuły prasowe.

Wracając jednak do genezy, równie istotne wydaje się być uwzględnienie w procesie przemian lat 70. zjawiska globalizacji. Jakkolwiek by nie definiować tego pojęcia - a istnieje duża rozbieżność wśród naukowców co do istoty problemu - warto się zatrzymać przy wczesnych próbach naukowego dyskursu na ten temat. Przypadło to także na lata 70. XX wieku⁵⁵, a więc równolegle do pierwszych prób adaptacji metod marketingowych do rozwoju terytorialnego. Globalizacja ujmowana jako jeden proces, ale również interpretowana jako wielowymiarowy fenomen, leży w polu zainteresowania socjologów, politologów, ale także ekonomistów, antropologów czy nawet teologów. W wymiarze praktycznym, z perspektywy nauk społecznych, mamy do czynienia z dwoma przeciwstawnymi trendami, które wzajemnie się napędzają. Zachowania konsumenckie polegające na poszukiwaniu tych samych dóbr i usług występowały coraz częściej i rozwijały się dynamicznie, dzięki siłom wolnorynkowym oraz integracji rynków. Równolegle jednak nie słabły też postawy, prezentujące przywiązanie do tego, co unikatowe, lokalne oraz oryginalne. Antytezą globalizacji był lokalizm, a na przecięciu tych płaszczyzn wyodrębnił się trzeci trend – globalizm. Jednostki terytorialne na rosnące na siłę tendencje globalne odpowiadały, przeniesioną z prywatnych podmiotów gospodarczych, ideą lokalizmu. W pierwszym starciu tych postaw także można upatrywać początków marketingu terytorialnego⁵⁶.

⁵⁴ Pierwsze: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business w 2007, kolejne w 2008, 2010, 2012 i 2016.

⁵⁵ Zobacz szerzej: G. Ritzer, *Blackwell Companion to Globalization*, Blackwell Publishing, Oxford 2007, s. 54-56.

⁵⁶ Zobacz szerzej: A. Kaczorowska-Budek, *U źródeł marketingu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny” 2014 nr 2 (349), s. 15-23.

Syntetyczne ujęcie najistotniejszych determinantów wzrostu zainteresowania marketingiem miejsca obejmuje⁵⁷:

- wzrost poczucia przynależności do oddzielnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych;
- popularyzacja marketingowego sposobu myślenia nie tylko w sektorze prywatnym, ale także publicznym;
- zmiany prawne, dążące do wydzielenia i modyfikacji statusu jednostek osadniczych różnych szczebli;
- uzyskanie niezależności finansowej jednostek samorządu terytorialnego;
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami, ale także jednostkami samorządu terytorialnego;
- adaptacja teorii i praktyk menadżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi;
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa, którego konsekwencją było pojawienie się postaw roszczeniowych kierowanych w stronę organów samorządu terytorialnego;
- wzrost oczekiwań i wymagań mieszkańców jednostek osadniczych co do jakości otrzymywanych usług publicznych.

Anglosascy teoretycy, zwracają również uwagę na takie czynniki, jak⁵⁸:

- mobilność, szczególnie w odniesieniu do kapitału, produkcji oraz siły roboczej;
- dynamikę zmian i tempo przekształceń, co skutkowało skróceniu cyklu życia miasta;
- środowisko lokalne i jego oddziaływanie na konkurencyjność przedsiębiorstw w nim funkcjonującego.

⁵⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania* (w:) Markowski T. (red.), „Marketing terytorialny, Studia”, tom CVI, PAN-KPZK, wyd. 2, Warszawa 2006, s. 44.

⁵⁸ P. Kotler, *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, Northwestern University, New Jersey 1994.

Rozwinięciem powyższych konstatacji jest podniesienie ważnego tematu nadmiernej biurokratyzacji systemów zachodnich, co w następstwie doprowadziło do przemian w skostniałym i niewydolnym organizmie państwowym. Część uprawnień władz centralnych oddelegowano na nowe sektory – do samorządu terytorialnego. Mimo pewnych różnic i problemów w adaptacji strategii rynkowych do sektora publicznego reforma została wdrożona⁵⁹. Wśród najważniejszych trudności, jakie pojawiły się, wymienia się otoczenie i konieczność przystosowania do nowego środowiska, wynikające z powyższego problemy w relacjach oraz potrzebę przebudowy struktury organizacyjnej, przydział ról i koordynację procesów⁶⁰. Przeciwdziałanie takim sytuacjom polegało m.in. na zorganizowaniu partnerskich relacji z podmiotami publicznymi⁶¹. Literatura obcojęzyczna taką aktywność określa terminem *Collaborative Public Management* (CPM)⁶², co przetłumaczyć można jako partnerskie zarządzanie publiczne.

Mając już nakreślony przedział czasowy, warto zastosować wykładnię rozszerzającą i przyjrzyć się bliżej także historii mediów ze szczególnym uwzględnieniem owych lat 70. XX wieku. W ocenie autora niniejszej dysertacji, czynnikiem pomijanym, a mogącym mieć także duży wpływ na rozwój marketingu terytorialnego, były dynamicznie rozrastające się media i ich konwergencja⁶³. Nie uwzględnianie tego czynnika wynika – w ocenie autora rozprawy – z faktu, iż marketingiem terytorialnym, zwłaszcza od strony teoretycznej, zajmują się przede wszystkim ekonomiści i urbaniści. W sposób wyczerpujący analizują problem wykorzystując własną wiedzę i narzędzia badawcze sprawdzone w dziedzinach, które reprezentują. Złożoność problemu i jego wieloaspektowość wymaga jednak zastosowania

⁵⁹ C. Hood, *A public management for all seasons*, „Public Administration”, vol. 69, no 1, s. 4-5.

⁶⁰ H. G. Rainer, Y. H. Chun, *Public and private management compared*, [w:] E. Hood, L. E. Lynn, C. Pollitt (eds.), *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 72-102.

⁶¹ Szerzej na temat marketingu terytorialnego w ujęciu relacyjnym zobacz w: W. Rudolf, *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*, Łódź 2016.

⁶² R. Agranoff, M. McGuire, *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Georgetown 2003.

⁶³ Konwergencja mediów odnosi się do zjawiska, w którym różne tradycyjne formy mediów, takie jak telewizja, radio, prasa i internet, zaczynają łączyć się i integrować w nowe, zintegrowane środowisko mediowe. Badaczem mediów, który opisał ten proces jako "konwergencję kulturową" był Henry Jenkins. Zobacz szerzej: H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.

różnych perspektyw. Z punktu widzenia nauk o komunikacji, odsłaniają się zupełnie nowe obszary i warto je także przebadąć, by wnieść do tematu istotny wkład.

Wymienione powyżej procesy mogły mieć charakter symultaniczny i działać na zasadzie naczyń połączonych. Tłem tych przemian były niewątpliwie Stany Zjednoczone, a więc zamknięta, możliwa do bardzo precyzyjnego określenia przestrzeń, w której można wyodrębnić wiele czynników inicjujących rozwój marketingu terytorialnego, a następnie analizować jego dynamiczny rozwój i eksport na pozostałe kraje.

Asa Briggs i Peter Burke, opisując społeczną historię mediów, zwracają szczególną uwagę na lata 1969-1980 i bardzo szybki rozwój technologii, zwłaszcza elektroniki⁶⁴. Pojawienie się nowych narzędzi, za pomocą których można było się komunikować, jak chociażby CB-radio, miało ogromne znaczenie na relacje między ludźmi. Długie trasy samochodowe stanowiły idealną okoliczność do wymiany poglądów, ale w pewnych ramach i nie bez wpływu na takie aspekty jak język i kultura wypowiedzi. Komputery pojawiły się jeszcze wcześniej, ale to w 1971 r. zbudowano pierwszy mikroprocesor. W tej samej dekadzie powstało też pierwsze niezależne radio lokalne w Anglii, pojawiła się poczta elektroniczna, powołano Królewską Komisję do spraw Prasy, wynaleziono światłowód a następnie położono pierwsze kable światłowodowe, złożono pierwszego laptopa, oddano do użytku telefon komórkowy i skomercjalizowano Internet. Media musiały się integrować, a urządzenia odpowiedzialne za ich transmisję stawały się coraz bardziej mobilne. Na horyzoncie powoli rysowali się nowi wielcy gracze, jak Intel czy Apple. Pierwsze, nieśmiało jeszcze prognozy z tamtego okresu mówiły, że dynamicznie postępująca komputeryzacja znajdzie odzwierciedlenie przede wszystkim w komunikacji. Zmiany w postrzeganiu problemu widać również na poziomie teoretycznym. W 1955 r. *Oxford English Dictionary* objaśniał czytelnikom, iż „komunikacja” oznacza - tylko - „wymianę wiedzy, idei (...) z wykorzystaniem mowy, pisma lub znaków”. W obliczu gwałtownych wydarzeń w świecie technologii, nowych odkryć i optymistycznych dla branży IT prognoz, w 1972 r. wydano suplement. Poszerzona definicja „komunikacji” opisywała ją jako

⁶⁴ A. Briggs. P. Burke, *A social history of the media: from Gutenberg to the Internet*, Cambridge 2002, s. 267-320.

naukę dotyczącą procesu przekazywania informacji lub ten sam proces, zwłaszcza przy wykorzystaniu urządzeń elektronicznych lub mechanicznych”⁶⁵.

1.3. Definicja (pojęcie) marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny jest równie młodą⁶⁶, co dynamiczną gałęzią marketingu. Próbę zdefiniowania tej subdyscypliny należałoby poprzedzić słowem wstępu na temat samego marketingu. Ogromna elastyczność, jaka charakteryzuje, ten wymiar ludzkiej działalności, wymusza prowadzenie badań i cykliczne aktualizacje przyjętych założeń. American Marketing Association od lat próbuje precyzyjnie wskazać na istotę tego terminu, włączając w jej treść nowe elementy. Najnowsza definicja, zaktualizowana przez AMA po raz piąty z kolei, brzmi:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”⁶⁷.

W takim ujęciu na pierwszy plan wysuwa się słowo „aktywność”, które od razu wskazuje nam na operatywność, rozumianą jako ciągłe dążenie do zmian, podyktowanych chęcią skutecznego działania w określonym kierunku. Podmiotami i siłami sprawczymi w tym procesie są nie tylko same instytucje, ale stale im towarzyszące procesy twórcze. Istotne znaczenie mają również komunikacja, pojmowana zapewne jako transport i łączność, ale też wymiana informacji, oraz oferty. Odbiorcą, o uwagę którego toczy się gra, są pojedynczy klienci lub większe grupy, tworzące społeczności, posiadające własne interesy. W stosunku do pierwszej definicji AMA, przedstawionej bez mała 90 lat temu⁶⁸, widzimy tu włączenie do treści nowych

⁶⁵ *A Supplement to the Oxford English dictionary*, Vol I, At The Clarendon Press, Oxford 1972, s. 592.

⁶⁶ Młoda w odniesieniu do pozostałych, ugruntowanych gałęzi takich jak marketing handlowy, prasowy czy polityczny.

⁶⁷ *Definitions of Marketing* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (dostęp online 10.04.2023).

⁶⁸ Oficjalna definicja z 1935 została wyrażona tymi słowami: „Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods, and services from producers to consumers”.

interesariuszy, czyli społeczeństw, z całą ich specyfiką i tak charakterystyczną dla nich niejednoznacznością.

Ewolucję przeszła także definicja terminu marketing, opracowana przez prof. Philipa Kotlera, który w 1980 tak oto ujmował problem:

„Marketing is human activity directed at satisfying needs and wants through exchange process”⁶⁹.

Tak zwięźle wyartykułowana reguła wymagała oczywiście rozwinięcia i uzupełnienia tego, co amerykański autor miał na myśli. Kotler zwracał szczególną uwagę na deprivację, czyli potrzeby, które są immanentną cechą rodzaju ludzkiego. Wielkość i natura tych potrzeb determinują sposoby ich zaspokajania. W krajach bogatych ludzie dążą do nabycia dóbr i usług, które jawią im się jako niezbędne; w mniej zamożnych społecznościach natomiast ma miejsce redukcja, ograniczanie potrzeb⁷⁰. W toku dalszych badań i namysłu nad istotą problemu, powyższa definicja została rozbudowana. W 2018 r. w 17 już wydaniu kanonicznego podręcznika *„Principles of marketing”*, którego współautorami byli też Gary Armstrong i Marc Oliver Opresnik, zostaje przedstawione nowe spojrzenie, w myśl którego marketing jest rozumiany jako:

„Process by which companies engage customers, build strong customer relationships, and create customer value in order to capture value from customers in return”⁷¹.

Autorzy uważają, że postrzeganie marketingu tylko i wyłącznie jako sprzedaży i reklamy jest błędem. Kluczowe znaczenie ma identyfikacja potrzeb i – co jest świeżym podejściem – zwrócenie uwagi na procesy społeczne i zarządcze, które stały się nieodzownym elementem wymiany na linii klient – sprzedawca. Innymi słowy marketing

⁶⁹ P. Kotler, *Principles of marketing*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980, s. 10.

⁷⁰ Tamże, s. 10-11.

⁷¹ P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of marketing*, (Seventeenth ed.). Hoboken 2018, s. 29.

to budowanie i umacnianie relacji oraz wartości, w procesie ciągłego obrotu towarów i usług⁷².

Powyższy wstęp, porządkujący nieco kwestie definicji nadrzędnej - względem marketingu terytorialnego - dyscypliny, pokazuje nam, jak dynamicznego tematu dotyczy niniejsza rozprawa, nawet w kwestii teorii. To, na co należałoby zwrócić uwagę w pierwszej kolejności, to fakt, iż istnieje wiele zamiennie stosowanych określeń terminu marketing terytorialny, i to w każdym języku.

W polskich realiach spotkać możemy się z⁷³:

- marketingiem kraju,
- marketingiem regionalnym,
- marketingiem komunalnym,
- marketingiem miasta,
- marketingiem urbanistycznym,
- a nawet marketingiem usług publicznych.

W języku angielskim pojawiają się następujące określenia:

- *public service orientation*,
- *territorial marketing*,
- *marketing places, town marketing*
- oraz *spatial marketing*.

W języku niemieckim natomiast:

- *Standortmarketing*,
- *Städtemarketing*,
- *Kommunalmarketing*,
- *Markenpolitik von Städten*.

⁷² Tamże.

⁷³ M. Człopek, *Marketing komunalny – podstawy teoretyczne i przykłady praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych” nr 11, 2018, s. 114.

Analizując tylko te trzy języki możemy trafić na 15 różnych sformułowań, które nie zawsze oznaczających dokładnie to samo.

Specjaliści nie są zgodni w kwestii definicji marketingu terytorialnego z kilku względów. Niejednoznaczność w pojmowaniu samego marketingu, o którym była mowa powyżej to pierwszy problem⁷⁴. Fakt, iż tematem zajmują się badacze, reprezentujący różne dziedziny, powoduje, iż mamy do czynienia z wieloma narzędziami badawczymi oraz interpretacjami. Inaczej problem widzą przedstawiciele nauk geograficznych i urbaniści, jak Steven Ward, John Gold, Gregory Ashworth czy Peter Eisinger, a inaczej ekonomiści i eksperci do spraw zarządzania pokroju cytowanego już wcześniej Philipa Kotlera. Pogląd, w myśl którego, marketing terytorialny powinien być postrzegany głównie jako orientacja rynkowa organizacji, bez poważnych badań na temat komunikowania⁷⁵ jest co najmniej dyskusyjny. Autorowi niniejszej rozprawy dużo bliższe jest podejście oparte na idei, iż każdy badacz - owszem - powinien starać się dbać o porównywalność badań i stosowanie fachowej terminologii, ale wносить też własny wkład i prezentować swoją optykę. Nawet pobieżna lektura podręczników na temat historii Stanów Zjednoczonych, uwzględniających historię gospodarczą, polityczną czy społeczną, pokazuje, iż człowiek komunikuje się od zawsze, a instrumenty, zapewniające łączność, oddziałują na użytkowników i całą zbiorowość⁷⁶. Jest więc głęboko uzasadnione, by o komunikowaniu mówić szeroko także w kontekście marketingu terytorialnego.

Wawrzyniec Rudolf, który podjął się trudu analizy stanu badań na temat marketingu terytorialnego, wyróżnił dwa nurty w literaturze, obejmujące ten temat⁷⁷:

- pierwszy, wyrażany przez geografów, planistów przestrzennych oraz urbanistów, który przesiąknięty jest przestrzennym wymiarem marketingu terytorialnego;

⁷⁴ Dynamicznie się rozwijający marketing początkowo odnosił się do dóbr konsumpcyjnych, by w II połowie XX wieku znaleźć zastosowanie w szeroko pojętych usługach. Marketing znajdziemy dziś w wielu dziedzinach, co skutkuje takimi terminami jak „marketing bankowy”, „marketing polityczny”, „marketing sportowy”, „marketing sztuki”, a nawet „marketing w oświacie” czy też „marketing służby zdrowia”.

⁷⁵ J. G. Bourcher, *Urban Marketing: A Re- A guide for view*, [w:] G. O. Braun (ed.), *Managing and & Row Pub Marketing of Urban Development and Urban San Franci Life, Proceedings of the IGU-Commision on Cleveland H.*, "Urban Development and Urban Life", 15-20 Leadership August, Berlin 1994.

⁷⁶ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13.

⁷⁷ W. Rudolf, dz. cyt., s. 52-53.

- drugi, skupiający ekspertów w dziedzinie marketingu przedsiębiorstw, zarządzania i budowania marki, w którym głównie podnoszone są aspekty związane z zarządzaniem i marketingiem w sektorze prywatnym.

Mając na uwadze powyższą klasyfikację można przystąpić do wyjaśnienia, czym marketing terytorialny jest i porównać ewentualne różnice w sposobie definiowania przez naukowców, reprezentujących różne dziedziny.

Philip Kotler, który ma ogromny wkład w rozwój marketingu i poświęcił temu zagadnieniu sporą część swojej naukowej aktywności, udzielił w 2015 r. wywiadu, w którym bardzo plastycznie przedstawił swoje spojrzenie. Marketing miejsca zainteresował go jeszcze w czasach studenckich, kiedy podróżując po Europie i opowiadając o swoim mieście rodzinnym (Chicago), spotkał się z szybko i dosadnie wyartykułowanym przez rozmówców skojarzeniem: „Al Capone”⁷⁸. Włosi, Niemcy i Francuzi powiązali to miasto z czasami prohibicji oraz gangsterami, i bardzo wyraźnie zapadło im to w pamięci. Z punktu widzenia promocji miejsca taki obraz największego miasta stanu Illinois może nieść ze sobą negatywne konotacje. Schematycznie, łącząc pewne fakty, nasuwa się na myśl nieodległe Detroit, a więc duże bezrobocie, opuszczone dzielnice, a nawet obawy przed zagrożeniem dla bezpieczeństwa potencjalnych turystów czy inwestorów. Obrazami, które są nierozzerwalnie związane z każdym ośrodkiem, można i trzeba – zdaniem Kotlera – zarządzać w sposób przemysłowy, aby budować pozytywny wizerunek. Ostrze tych działań wcale nie musi być skierowane tylko i wyłącznie na zewnątrz. Przeciwnie – warto cały proces zacząć od dotarcia do własnych obywateli i mieszkańców. Głębszy namysł nad tą kwestią doprowadził Kotlera do wniosku, iż miejsca to coś więcej, niż budżety i firmy. Na wartość każdej jednostki terytorialnej składa się również kultura, dziedzictwo, potencjalne szanse rozwoju, no i oczywiście ludzie je zamieszkujący⁷⁹. Takie podejście do tematu pokazuje, że marketing terytorialny to proces, czyli sekwencja pewnych czynności logicznie uporządkowanych. W tym przypadku podkreślić trzeba społeczny wymiar tej aktywności. Inicjatorzy, czyli jednostki osadnicze, tak kierują działania, by doszło do wymiany wartości z ich partnerami, i to właśnie jest sedno marketingu terytorialnego.

⁷⁸ Philip Kotler on Place Marketing, Branding and Why We Need to Rethink Capitalism <https://placebrandobserver.com/interview-philip-kotler> (dostęp online 10.05.2023).

⁷⁹ D. Haider, P. Kotler, I. Rein, dz. cyt., s. 2.

Heribert Meffert, będący także profesorem ekonomii, reprezentuje niemiecką szkołę nauk społecznych, a więc operuje terminem *Stadtmarketing*. Literalnie rzecz ujmując za tym pojęciem kryje się marketing miasta, ale z powodzeniem można w tym przypadku rozszerzyć interpretację także do pozostałych jednostek samorządu terytorialnego. Meffert uważa, że ów miejski marketing to obserwacja, analiza, projektowanie, a następnie kontrolowanie pożądanых procesów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców⁸⁰. Jest to koncepcja bardzo zbliżona do propozycji Kotlera. W tej definicji jednak zaznacza się wyraźnie perspektywa praktyczno-operacyjna. W jednej z najnowszych publikacji badaczy, skupionych wokół prof. Mefferta, pojawiła się rozwinięta i zaktualizowana definicja, która *Stadtmarketing* określa jako podejście do ukierunkowanego projektowania i marketingu miasta opartego na filozofii orientacji na klienta. Działania, realizowane w ramach tej polityki, mają prowadzić do trwałego zabezpieczenia i podwyższenia jakości życia mieszkańców oraz atrakcyjności miasta w rywalizacji o lokalizację. Odbywa się to w ramach systematycznego procesu planowania i przy użyciu narzędzi marketingu mix⁸¹. W powyższych słowach ponownie pobrzmiewa wyraźnie praktyczne nastawienie reprezentantów niemieckiej szkoły, którzy konsekwentnie opowiadają się po stronie pragmatyzmu. Ciekawym elementem tego terminu jest pojawienie się troski o bezpieczeństwo i jakość życia. Być może autorzy podręcznika zareagowali w ten sposób na często podnoszony w tamtym okresie temat niekontrolowanego napływu imigrantów, zagrożenia dla bezpieczeństwa obywateli i licznych ataków terrorystycznych⁸². Po raz kolejny uwypukla nam się konieczność aktualizacji wypracowanych wcześniej definicji i ciągłego uwzględniania zmian, jakie nieustannie zachodzą w naszym niespokojnym świecie. Na poziomie teoretycznym takie nowelizacje pojawiają się w stosunkowo dużych odstępach czasowych, ale badanie praktycznej strony marketingu terytorialnego i komunikowania się w obrębie tego obszaru, pokaże dobitnie,

⁸⁰ H. Meffert, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, [w:] *Arbeitsgemeinschaft Stadtvisionen (Hrsg.): Dokumentation des Symposiums „Stadtvisionen“ in Münster*, Münster 1989, s. 1–7.

⁸¹ H. Meffert, B. Spinnen, J. Block, bcsd e.V. (Hrsg.), *Praxishandbuch City - und Stadtmarketing*, Springer Gabler, Wiesbaden 2018, s. 8.

⁸² Szerzej na temat sytuacji w Niemczech po 2015 r. zobacz: *Niemcy a kryzys wywołany napływem uchodźców – geneza, reakcje i wyzwania* <https://pl.boell.org/pl/2016/04/06/niemcy-kryzys-wywołany-napływem-uchodźców-geneza-reakcje-i-wyzwania> (dostęp online 11.05.2023).

że mamy do czynienia z materią bardzo podatną na wszelkie trendy i czynniki zewnętrzne.

Alexandre Basdereff zwraca uwagę na to, by obszar, w obrębie którego są realizowane działania marketingowe, postrzegać jako miejsce świadczenia usług o charakterze publicznym, niekomercyjnym. W takiej przestrzeni jednostki osadnicze realizują założenia w większej grupie, do której zaliczają się także stowarzyszenia, fundacje, organizacje *non-profit* oraz przedsiębiorstwa. Celem wszystkich interesariuszy jest pozyskanie dojścia do nowych zasobów a także podniesienie skuteczności oraz poziomu realizacji projektu ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb publicznych. Przedstawiciel francuskiej szkoły apeluje o poszanowanie zasad etyki w procesie realizowania misji, co stanowi charakterystyczny punkt w podejściu do tematu⁸³. Basdereff jest zwolennikiem ujęcia strategicznego, w którym obowiązuje ściśle określony, zwizualizowany i szczegółowo opisany koncept. Pewną formę rozwinięcia tego stanowiska wyraża pogląd Valérie Girard, głoszący, iż marketing terytorialny trzeba definiować jako całokształt podjętych działań i wykorzystanych technik marketingowych realizowanych w długofalowej perspektywie. Siłą sprawczą w tej koncepcji są społeczności lokalne i organizacje, które inicjują projekty, zmierzające do rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też inne przedsięwzięcia o charakterze tożsamościowym⁸⁴. Podobne kryterium w odniesieniu do marketingu terytorialnego przyjęła Ilse Helbrecht, która potwierdziła, że wśród niemieckich badaczy są spore rozbieżności i nie ma jednolitej definicji, a przyczyną takiego stanu rzeczy jest relacja między teorią a praktyką. Postfordowski⁸⁵, nowy styl planowania najlepiej rozwiniętych gospodarczo krajów musiał uwzględnić na poziomie gmin przejście z etapu rozwoju, w którym masowo konsumowano dobra uniwersalne do swobodnie regulowanego zarządzania w stosunku do zróżnicowanych potrzeb grup docelowych ludności. Aspektami, które zaczęły nabierać na znaczeniu w nowej

⁸³ A. Basdereff, *Et si le marketing état d'utilité publique*, Paris 1993, s. 9.

⁸⁴ V. Girard, *Contribution à l'étude du marketing territorial: Le cas de projets de ville et d'agglomération françaises*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, l'Institut d'Administration des Entreprises, Lyon 1999, s. 161.

⁸⁵ Postfordyzm – jest określeniem stosowanym przez historyków ekonomii, którzy w połowie lat 80. ub. wieku opisali w ten sposób system produkcji, konsumpcji i innych zjawisk społeczno-ekonomicznych, który charakteryzował się łatwo modyfikowalną specjalizacją. Oznacza to dużą elastyczność i możliwość wytwarzania zróżnicowanych produktów, by zaspokoić zamożne społeczeństwa nienasycone obowiązującą wcześniej seryjną produkcją.

rzeczywistości były umiędzynarodowienie, przemiany kulturowe oraz decentralizacja. Finalnie musiało to położyć kres „polityce dla wszystkich”, planowaniu centralnemu i państwowemu monopolowi⁸⁶.

Jacquelin A. Burgess definiuje marketing miejski - co ponownie można przełożyć także na marketing terytorialny - jako strategię, mającą na celu uzyskanie pozytywnego wizerunku poprzez konkurencję i wszelkie działania mające na celu promocję i sprzedaż przestrzeni miasta w celu rozwoju jednostki osadniczej i przyciągnięcia inwestorów. Jest to w jakimś stopniu adaptacja koncepcji amerykańskich i spojrzenie z perspektywy nauk o ekonomii w ujęciu sektorowym. W wymiarze praktycznym Burgess opowiadała się za precyzyjnie wymierzonym marketingiem *below the line*⁸⁷ i dużą aktywnością na polu promocji i reklamy, a więc także komunikacją z otoczeniem⁸⁸.

Mihalis Kavaratzis podkreśla, że przedmiotem marketingu miasta jest wizerunek jednostki osadniczej, ponieważ wrażenie miasta powstaje poprzez postrzeganie i obrazy. Mamy tu więc kolejne odwołanie do wcześniej wygłaszanych definicji i konkluzji, które prowadzą Kavaratzisa do przeświadczenia, iż marketing terytorialny jest wysoce zależny od komunikacji i zarządzania wizerunkiem miasta⁸⁹. Jest to nowoczesne spojrzenie, które w dużej mierze uzasadnia w teorii korzystanie z mediów społecznościowych i potencjału, jaki drzemie w obrazach. Elementem, któremu w ciągu swoich badań powyższy autor również poświęca dużo miejsca jest konkurencyjność. Marketing terytorialny – w opinii Kavaratzisa - nie tylko rozpoznaje istnienie konkurencji, ale przede wszystkim reaguje poprzez odkrywanie lub tworzenie unikalnej wartości, a więc pewnego rodzaju przeciwwagi dla tendencji globalnych. Trzeba jednak zaznaczyć, że w tej teorii z pewnością nie chodzi o tendencje separatystyczne i pobudzanie lokalnego patriotyzmu. Marketing terytorialny – w rozumieniu Kavaratzisa - to coś więcej, niż tworzenie i promowanie wizerunków-obrazów miejsc w ramach zarządzania miejscem⁹⁰.

⁸⁶ I. Helbrecht, *"Stadtmarketing". Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*, Springer Base AG, Basel 1994, s. 22.

⁸⁷ Metoda *below the line* (btl) polega na wykorzystaniu wszelkich dostępnych formy reklamy, które będą wspierać sprzedaż danego produktu, dobra lub usługi. Odbiorcą takich działań jest konsument o zidentyfikowanych zainteresowaniach, a nie anonimowy adresat.

⁸⁸ J.A. Burges, *Selling Places: Environmental Images For The Executive*, „Regional Studies”, 16(1) 1982, 11-17.

⁸⁹ M. Kavaratzis, *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, „Place Brand Public Dipl” 2004, 1, 58 – 73.

⁹⁰ M. Kavaratzis, G. J. Ashworth, *Place Marketing: How Did We Get Here And Where Are We Going?*, „Journal of Place Management and Development” 2008, 1(2), 154.

Polska ma nieco krótszą tradycję, jeśli chodzi o myślenie marketingowe w odniesieniu do konkretnego miejsca. Prekursorami w tej dziedzinie byli Andrzej Szromnik, Tomasz Domański, Tadeusz Markowski, Józef Komorowski, Marek Obrębalski i Janusz Marak. Na gruncie polskim większość badaczy identyfikowało się z nurtem marketingowym, poświęcając wiele miejsca w swoich pracach komunikacji. Przyczyn pojawienia się takiego trendu można upatrywać w ewolucji marketingu w sektorze przedsiębiorstw i zintensyfikowania działań promocyjnych jednostek osadniczych. Najstarsze, jakie pojawiły się w polskich opracowaniach, definicje terminu „marketingu terytorialnego” pochodzą z lat 90. ubiegłego stulecia. Chronologicznie rzecz ujmując mamy do czynienia z takimi interpretacjami:

Andrzej Szromnik - po raz pierwszy zdefiniował marketing terytorialny jako całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych i/lub ogólnokrajowych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców⁹¹. Po latach definicja została rozwinięta i uzupełniona, by zyskać następujące brzmienie: „jeżeli przyjąć, że marketing to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z takim ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw, której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na klientów-partnerów”⁹². W najnowszym wydaniu podręcznika Andrzeja Szromnika obie wyżej wymienione definicje tworzą jedno, kompletne objaśnienie terminu⁹³.

Marek Obrębalski - wychodząc z założenia, że zarządzanie przestrzenią, w tym także w ujęciu marketingowym, dotyczy przede wszystkim obszaru usług komunalnych, na które składają się usługi realizowane w możliwie najwyższej jakości. Beneficjentami tych działań są mieszkańcy. Wypracowane na tej podstawie pojęcie marketingu miasta

⁹¹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny: geneza, rynki i podmioty oddziaływania*, [w:] *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. Domański T., Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

⁹² A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, [w:] A. Grzegorzczak, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa 2011, s. 19.

⁹³ Zobacz: A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa 2016, s. 28-29.

oznacza proces, którego efektem powinno być zwiększenie atrakcyjności miejscowości⁹⁴.

Elżbieta Nawrocka - uważa, że w sumarycznym ujęciu, marketing terytorialny to „zintegrowany zespół instrumentów i działań marketingowych mający na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej przestrzeni”⁹⁵.

Tadeusz Markowski – określa terytorium jako upodmiotowiony zbiór mieszkańców, w którym konkretna jednostka – miasto, poprzez marketing terytorialny, zarządza swoim rozwojem tak, aby zaspokajać zidentyfikowane i przewidywane potrzeby klientów w zamian za określone korzyści. Siłami ścierającymi się w tym złożonym produkcie są popyt i podaż, a o ostateczny kształt relacji może się toczyć rywalizacja w ramach gry marketingowej⁹⁶; W XXI wieku Markowski marketing terytorialny opisuje jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania miastem, gminą lub regionem przez władze samorządowe i jej partnerów w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników – klientów zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych⁹⁷.

Większość naukowców zastrzega zgodnie, że nie ma możliwości sformułowania jednakowo brzmiącej definicji marketingu terytorialnego, ale wszyscy teoretycy poruszają się mniej więcej w tym samym obrębie, zachowując odrębność tylko w pewnych detalach i pozostawiając miejsce do interpretacji dla pozostałych badaczy. Niebagatelne znaczenie ma oczywiście czas, w jakim dana reguła została nakreślona. Uwzględnivszy wszystkie te niuanse, autor uważa za konieczne zebranie poszczególnych definicji i zaprezentowaniu wszystkich elementów w formie graficznej, by ukazać w sposób przejrzysty, o czym jest mowa, gdzie ewentualnie szukać rozbieżności oraz z czego one wynikają.

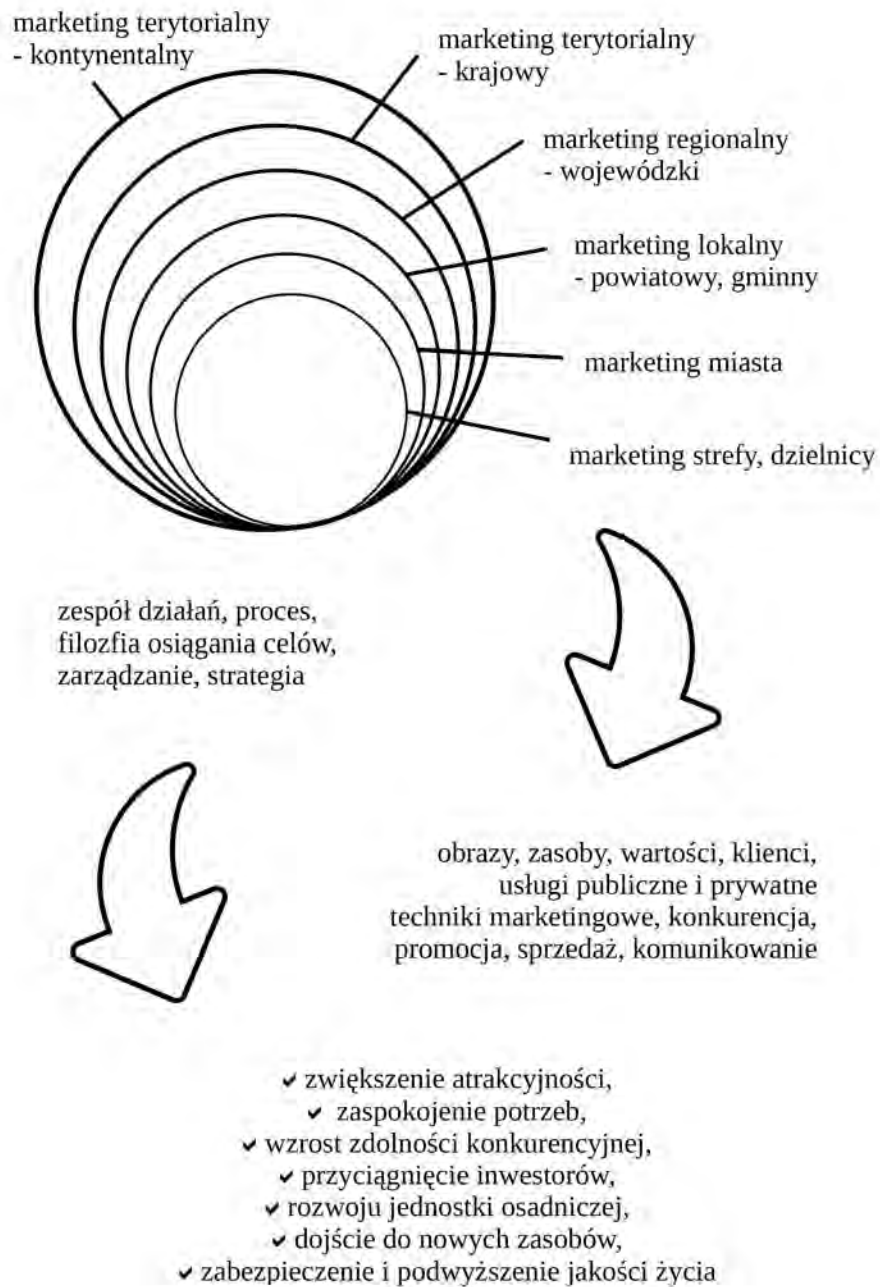
⁹⁴ M. Obrębalski (red.), *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 24-29.

⁹⁵ E. Nawrocka, *Pojęcie i istota strategii marketingowej*, [w:] *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wrocław 1998, s. 18.

⁹⁶ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 211.

⁹⁷ T. Markowski, *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Tom CXVI, PAN KPZK, Warszawa 2002, s. 108.

Rys. 1 Definicja marketingu terytorialnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sekuła *Marketing terytorialny*,
 [w:] *Marketing. Ujęcie systemowe*, pod red. M. Daszkowskiej,
 Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

Rysunek nr 1 pokazuje w dużym uproszczeniu strukturę marketingu terytorialnego. Próbę przedstawienia takiej struktury w formie graficznej podjęto już wcześniej⁹⁸, ale – w opinii autora – należałoby dokonać pewnych aktualizacji.

Po pierwsze, obszar, jakiego dotyczyć mogą powyższe definicje, powinien być badany w szerszym kontekście i poddawany co pewien czas weryfikacji. Trudno bowiem oczekiwać, by zjawiska tak zależne od dominującego światopoglądu, sytuacji gospodarczej i uwarunkowań społecznych, pozostawały wolne od wszelkich wpływów i miały charakter stały. Geopolityczne przemiany wytworzyły m.in. nowe polityczno-gospodarcze związki, jak np. stale zmieniająca (nie tylko poszerzająca) swój skład Unia Europejska. Państwa członkowskie Wspólnoty wygenerowały niejako osobny fenomen kulturowy, z którym silnie identyfikują się - choć nie wszędzie w ten sam sposób - mieszkańcy i który to w wymiarze instytucjonalnym usankcjonował doskonałe warunki do podjęcia działań, procesów, strategii marketingowych, a więc podstawowych elementów marketingu terytorialnego. Polityczne nastroje i tendencje w ostatnich latach sprzyjają odejściu od idei państw narodowych⁹⁹, co ma i będzie miało również przełożenie na takie dziedziny jak marketing. Nie bez znaczenia pozostają też nieznane dotąd, precedensowe zjawiska, jak Brexit¹⁰⁰. Wspólnota może poczuć się zagrożona w obliczu poważnego osłabienia, jakim było – w opinii wielu komentatorów¹⁰¹ - wystąpienie Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej i skutkować może wzrostem popytu na idee proeuropejskie, prounijne. Idealnym orężem w walce o cele, jakie wytyczy podlegająca różnym przemianom Unia Europejska, może być właśnie marketing terytorialny – ale już w wymiarze kontynentalnym. Wypełni on bowiem wszystkie znamiona przywołanych wcześniej definicji, ale w odniesieniu do znacznie większej instytucji. O takim zakresie działań nie mogli pisać teoretycy marketingu terytorialnego – co oczywiste - w minionym stuleciu, ale także w pierwszej dekadzie XXI wieku. Bardzo trudno jest przewidzieć kierunek i siłę dalszych zmian, ale operowanie terminem

⁹⁸ A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, [w:] *Marketing. Ujęcie systemowe*, pod red. M. Daszkowskiej, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 219.

⁹⁹ Szerzej na ten temat zobacz: R. Balicki, *Koniec państwa narodowego?*, Acta Universitatis Wratislaviensis, No 3367, „Przegląd prawa i administracji” LXXXVI, Wrocław 2011.

¹⁰⁰ Szerzej na temat konsekwencji Brexitu patrz: T. Sporek, *Wpływ brexitu na gospodarkę Unii Europejskiej i Wielkiej Brytanii*, [w:] *Ekonomia XXI Wieku*, 1(21) 2019, s. 7-35.

¹⁰¹ Zobacz: *What impact has Brexit had on the UK economy?* <https://www.bbc.com/news/business-64450882> (dostęp online 11.05.2023)

„marketing terytorialny” na obszarze znacznie większym niż poszczególne kraje, wydaje się mieć dzisiaj trwałe podstawy¹⁰².

Po drugie, silnie postępujące procesy decentralizacji, umacnianie więzi lokalnych i mocne przywiązanie do małych, ale dających poczucie przynależności, społeczności, może prowadzić do jeszcze większego rozproszenia. Tendencje takie dostrzegł w swoich badaniach Patrick Hetzel, który na szczeblu lokalnym zauważył działania stanowiące przeciwwagę dla globalizacji¹⁰³. Daje się zaobserwować sytuacje, w których marketing miasta, w przeszłości stanowiący najmniejszą część struktury marketingu terytorialnego, ulega dalszemu rozdrobnieniu. Trend ten jest szczególnie widoczny w komunikacji – w mediach cyfrowych. W przypadku Polski dotyczy to np. takich terenów jak Śląsk i dzielnic, które zostały włączone do większych miast, ale zachowały silne tradycje i poczucie odrębności. Wymienić tu można chociażby Janów-Nikiszowiec, Ligotę, Chebzie czy Łabędy, które realizują swoje własne strategie marketingowe, dystansując się od bezpośredniego zwierzchnika tak wyraźnie, iż w świadomości wielu odwiedzających funkcjonują jako odrębne jednostki¹⁰⁴. Bez dostrzegalnych odwołań do historii, ale z równie mocnym pragnieniem zachowania indywidualności tworzą się i funkcjonują w marketingu terytorialnym dzielnice takie jak

¹⁰² Realizowanie koncepcji odejścia od państw narodowych może także wywołać efekt przeciwny, czyli rozbudzenie poczucia odrębności i jeszcze większego przywiązania do instytucji suwerennego państwa. Całkiem możliwe jest także jakieś pośrednie rozwiązanie lub współistnienie dwóch czy nawet trzech, w teorii wykluczających się, idei i wzajemnie na siebie współoddziałujących.

¹⁰³ P. Hetzel, *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?* [w:] Marketing terytorialny...

¹⁰⁴ Problem ten zajmuje szczególne miejsce w badaniach prowadzonych przez antropologów kultury. Zobacz szerzej: I. Bukowska-Floreńska, *Przestrzeń kulturowa i społeczna miasta jako problem badawczy*, „Studia Etnologiczne i Antropologiczne”, 10 2016, s. 19-38.

Nowa Huta, Książ¹⁰⁵, Fordon, Dąbie czy Cieplice. Autor uważa, że jest to tak zauważalne zjawisko, iż powinno znaleźć odzwierciedlenie w strukturze marketingu terytorialnego. Rodzaje aktywności - które, w zależności od dziedziny naukowej, reprezentowanej przez definiującego, są określane ogólnie jako zespół działań, a w bardziej precyzyjnym ujęciu jako proces, strategia, zarządzanie lub filozofia osiągania celów. Wszystkie te terminy wskazują na coś, co prowadzi do zmiany i katalog tych określeń zaprezentowany w powyższych definicjach wydaje się być – w tym momencie - kompletny.

Przedmiot marketingu terytorialnego – precyzowany i wskazywany coraz dokładniej wraz z kolejnymi badaniami. Kotler w bardzo ogólnym zarysie wspominał o obrazach osadzonych w ludzkiej wyobraźni. Zarówno obrazy, jak i wartości, to ważne elementy, ale metafizyczna natura tego typu pojęć uniemożliwia przeprowadzanie miarodajnych i powtarzalnych prac badawczych. Odkrywanie pewnych prawidłowości, objaśnianie procesów i wyciągnięcie wniosków jest natomiast możliwe w przypadku takiego obszaru jak komunikowanie i właśnie temu problemowi autor niniejszej dysertacji chciałby poświęcić najwięcej uwagi.

Wyartykułowane tu także zostały cele, a więc ogólnie nakreślone dążenia. Większość definicji zawiera tę składową, lecz przedstawioną tylko w ogólnym zarysie. Niemniej, na tej podstawie można już pokusić się o wskazanie, czemu służy marketing terytorialny. Podobnie, jak w innych elementach, zagadnienie jest bardzo złożone i konkluzje uzależnione są od perspektywy badawczej. W definicjach formułowanych w państwach wysoko rozwiniętych w latach 70. ubiegłego stulecia uważano, że chodzi przede wszystkim o zaspokajanie prawidłowo rozpoznanych potrzeb i przyciąganie inwestorów. W miarę jak poszerzano i pogłębiano wiedzę marketingową,

¹⁰⁵ Szczególnie ciekawy jest tu przypadek dzielnicy Książ, która stała się dużo mocniejszą marką na rynku turystycznym, niż sam Wałbrzych. Zamek Książ, będący główną, choć nie jedyną (jest też przecież Palmiarnia) atrakcją dzielnicy, odwiedza rocznie prawie pół miliona turystów – sprawdź: *Raport z badania ruchu turystycznego na Dolnym Śląsku 2019-2022 Przygotowany dla Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej 2023*. Problem braku zainteresowania inwestorów i turystów południową częścią Wałbrzyska, czyli historycznym centrum, Nowym Miastem, Podgórzem, Sobięcinem itd., zmusił władze miasta do podjęcia działań mających na celu zwrócenie uwagi odbiorców, a w dalszym etapie, rozwój, niedocenianych dotąd obszarów, czyli realizację celów marketingu terytorialnego. Mamy tu więc sytuację odwrotną do większości przypadków, kiedy to mały przyczółek znacznie oddalony od magistratu dostarcza owych kotlerowskich pozytywnych obrazów i wartości w komunikacji wizualnej, a filozofia osiągania celów prowadzi od szczegółu do ogółu. Konkludując, to popularność i pozytywny wizerunek Książa jest wykorzystywany dla celów marketingowych całego Wałbrzyska, a nawet całego subregionu i za pomocą komunikowania marketingowego władze miejskie próbują zniwelować niekorzystne tendencje.

doprecyzowywano też cele marketingu terytorialnego i ich współczesny podział, znaczenie oraz charakterystyka muszą być wnikliwie eksplikowane.

1.4. Cele marketingu terytorialnego

Zasygnalizowane powyżej i stanowiące jedynie uzupełnienie ogólnych definicji cele marketingu terytorialnego mogą okazać się niewystarczające dla zrozumienia istoty problemu. Warto spojrzeć na poruszony wątek z różnych punktów, by poszerzyć maksymalnie pole widzenia. Sam proces planowania marketingowego powinien składać się z dwóch etapów: zdefiniowania misji oraz określenia celów, co powinno odbywać się z jednoczesnym rozpoznaniem strategicznego kontekstu planu marketingowego. W tak zorganizowanej firmie, cele marketingowe to zamierzenia rynkowe, realizowane przez konkretne działania marketingowe¹⁰⁶.

Biorąc pod uwagę na przykład typowo komercyjną optykę, cele marketingu są formułowane dla jasno określonych korzyści, wśród których najważniejszy jest zapewne wzrost dochodów firmy. Praktycy¹⁰⁷, zajmujący się marketingiem terytorialnym, zwracają uwagę na brak możliwości wyznaczenia takich celów dla sektora publicznego. Wynika to – zdaniem Roberta Stępowskiego – z następujących przesłanek¹⁰⁸:

- zarządzanie marką miejsca powierza się przede wszystkim biurom i departamentom do spraw promocji, co w domyśle ma zapewne oznaczać niską jakość pracy i brak motywacji,
- samorząd nie ma możliwości bezpośredniego zarabiania i ustalenia, czy dzięki marketingowi terytorialnemu dana jednostka osadnicza uzyskała jakieś dodatkowe przychody czy nie,
- kadencyjność władz i konieczność realizowania w pierwszej kolejności celów politycznych może negatywnie wpływać na decyzje o publicznej debacie na temat celów wszelkich kampanii marketingowych i późniejszej oceny ich realizacji,

¹⁰⁶ A. Payne, *The essence of services marketing*, Prentice Hall, New York 1993 s. 183-185.

¹⁰⁷ Dotyczy to polskich praktyków, którzy dość surowo oceniają kwalifikacje i mentalne nastawienie urzędników i samorządowców.

¹⁰⁸ R. Stępowski, *Marketing terytorialny. Jak zbudować i wypromować markę miejscowości?*, Wydawnictwo ROSTER, Rawa Mazowiecka 2015.

- brak rynkowego podejścia wśród samorządowców i urzędników, którzy nie są zorientowani na efektywne działanie i osiągnięcie wymiernych sukcesów,
- przeszacowanie możliwości danej jednostki osadniczej i budowanie strategii w oderwaniu od faktycznych możliwości i potencjału.

Jedynym celem, jaki Stępowski wyznaczył samorządowcom i osobom, które są odpowiedzialne za marketing terytorialny to „przetrwąć w dynamicznie zmieniającym się i konkurencyjnym świecie”¹⁰⁹. To, co uderza najbardziej w powyższych stwierdzeniach, z którymi można przecież polemizować, to spory rozdzźwięk, między praktycznym sposobem widzenia, a teoretycznym podejściem - wiarą w mechanizmy wolnorynkowe i kompetencje zarządzających procesami wyrażane szczególnie mocno przez amerykańskich naukowców. Poglądy praktyków pokroju Stępowskiego warto jednak przytoczyć i odnieść się do nich, ale trzeba pamiętać, że nie jest to obraz kompletny, a proces adaptacji koncepcji marketingowych przez jednostki samorządu terytorialnego wciąż trwa i nie wszędzie przebiega w jednakowy sposób. Zmienia się więc oblicze wspomnianych przez Stępowskiego biur promocji, samorządy przeorientowują swoją filozofię osiągania celów i korzystają z coraz to nowszych technologii¹¹⁰.

Znacznie więcej miejsca celom marketingu terytorialnego poświęca natomiast cytowany już wcześniej Heribert Meffert, który podnosi tak ważne kwestie jak wpływanie na opinie, postawy i postępowanie wewnętrznych i zewnętrznych grup zainteresowanych klientów¹¹¹. Poznanie i scharakteryzowanie tych dwóch zbiorów ułatwi identyfikację otoczenia, które będzie poddawane oddziaływaniu.

¹⁰⁹ Tamże.

¹¹⁰ W artykułach oceniających skuteczność funkcjonowania marketingu terytorialnego na wybranym obszarze w I dekadzie XXI wieku możemy spotkać sporo zastrzeżeń, zwłaszcza w odniesieniu do mniejszych jednostek i terenów rolniczych, co mogło być podstawą do wygłaszania tak krytycznych osądów. Zobacz: A. Grywalczyk, K. Sobieska, *Skuteczność funkcjonowania marketingu terytorialnego w polskich województwach w latach 2000-2007*, [w:] P. Lityński (red.), *Marketing terytorialny w rozwoju miast i regionów: praca zbiorowa*, Nowy Sącz 2009.

¹¹¹ H. Meffert, *Städtemarketing...*, s. 3.

Rys. 2 Cele i grupy docelowe w marketingu terytorialnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Meffert, Städtemarketing – Pflicht oder Kür?,
[w:] Arbeitsgemeinschaft Stadtvisionen (Hrsg.): Dokumentation des Symposiums „Stadtvisionen“
in Münster, Münster 1989.

W marketingu wewnętrznym administracja publiczna, która świadczy usługi komunalne, jest poddawana procesowi integracji i szkoleniu, rozumianemu jako podnoszenie kwalifikacji, co finalnie powinno prowadzić do poprawy poziomu obsługi interesantów. Mieszkańcy, którzy są najważniejszymi podmiotami mogą być rozpatrywani jeszcze pod kątem mobilności. Ci, którzy nie są podatni na kierowane do nich oferty, pozostaną w miejscu zamieszkania. Mniej liczebna grupa mobilnych mieszkańców, może zaś, pod wpływem działań samorządu i liderów, wykazywać pewną dynamikę i przemieszczać się.

Philip Kotler i Nancy Lee za główny cel marketingu w sektorze publicznym uważają „dostarczanie wartości dla obywatela i jego zadowolenie”¹¹². Autorzy w pewnym sensie dają odpowiedź na zarzuty, wysuwane przez krytyków usług komunalnych. Niezadowolenie, wynikające z wysokich podatków, marnotrawstwa publicznych środków, biurokracji, niskiego poziomu edukacji, nieskutecznej komunikacji z obywatelami itp. to często powtarzane oskarżenia także w krajach zachodnich. Najlepszym narzędziem do poprawy sytuacji jest więc marketing, zaadaptowany do

¹¹² P. Kotler, N. Lee, *Marketing in the public sector. A road map for improved performance*, Wharton School Pub., New Jersey 2006, s. 7-11.

specyfiki sektora publicznego. Marketing, który – zdaniem Kotlera i Lee – był dziedziną pomijaną i źle postrzeganą, składa się przecież z 4P (produkt, cena, miejsce, promocja), a nie tylko nachalnej reklamy, czyli promocji¹¹³.

Najważniejszym celem marketingu terytorialnego – według Grażyny Golik-Góreckiej – jest realizacja zadań publicznych¹¹⁴, ponieważ „ani wizerunek, ani atrakcje same w sobie nie stanowią odpowiedzi na potrzebę rozwoju miejsca. (...) Miejsce musi przede wszystkim funkcjonować”¹¹⁵. Wypełnienie tego nadrzędnego celu będzie więc wpływać zasadniczo na realizację pozostałych celów.

Andrzej Szromnik za główny cel marketingu terytorialnego uważa kształtowanie opinii, postaw, i sposobów zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych klientów. W zależności od zastosowanych środków oraz instrumentów stymulowania relacji o charakterze wymiennym można zmieniać stan świadomości wymienionych wcześniej grup¹¹⁶. Oprócz głównego celu, Szromnik wyodrębnia priorytetowe cele kierunkowe¹¹⁷:

- rozwijanie i umacnianie przez instytucje publiczne tych usług, do których mieszkańcy i podmioty gospodarcze mają utrudniony dostęp,
- budowanie pozytywnego wizerunku otoczenia i samych jednostek samorządu terytorialnego,
- podnoszenie atrakcyjności na określonym poziomie administracyjnym.

Oraz bardziej szczegółowe cele operacyjne, które mogą być zorientowane zarówno na adresatów wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a wśród których można wymienić¹¹⁸:

- poznanie potrzeb mieszkańców w zakresie usług publicznych,
- zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług komunalnych,

¹¹³ Tamże.

¹¹⁴ Które to zadania z kolei Agnieszka Łuczak podzieliła na trzy grupy: 1. usługi w sferze społecznej, 2. usługi z zakresu obsługi technicznej, 3. usługi administracyjne. Szerzej zobacz: A. Łuczak, *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*, „Samorząd Terytorialny”, nr 11, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 46-53.

¹¹⁵ G. Golik-Górecka, *Marketing terytorialny a strategie rozwoju miast* [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 104.

¹¹⁶ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 34-35.

¹¹⁷ Tamże.

¹¹⁸ Tamże.

- antycypację preferencji mieszkańców i podmiotów gospodarczych, korzystających z oferty usług publicznych,
- poprawę poziomu usług, świadczonych przez lokalną administrację,
- określenie, w jakim stopniu mieszkańcy i przedsiębiorcy identyfikują się z danym regionem,
- ustalenie, co wpływa na rozwój przedsiębiorczości,
- oraz – co szczególnie leży w polu zainteresowania autora – skuteczne komunikowanie samorządu z klientami.

Warto przybliżyć osobno cele marketingowe małych miast, gdyż te jednostki stanowią szczególny obszar dla marketingu terytorialnego. Dokumentem, który - w teorii - powinien wskazywać cele wyższego rzędu jest przeważnie Strategia Rozwoju Miasta¹¹⁹ i to na jej podstawie formułowane są cele na poziomie danej jednostki osadniczej. Zazwyczaj przedstawiane są także na poziomie strategicznym i operacyjnym¹²⁰. Istotne jest tu jednak rozróżnienie grup adresatów i wskazanie celów, jakie są do zrealizowania¹²¹:

- mieszkańcy:
 - wzrost jakości życia,
 - polepszenie poziomu świadczonych usług,
 - budowa pozytywnego wizerunku miejsca zamieszkania,
 - nawiązywanie i utrzymywanie dobrych stosunków,
 - akceptacja dla polityki i uzyskanie mandatu do sprawowania władzy,
 - promocja obywatelskiej aktywności i zaangażowania w życie publiczne,
 - sprawne reagowanie na zmieniające się potrzeby oraz oczekiwania.

¹¹⁹ Strategia Rozwoju Miasta jest najważniejszym dokumentem wielowymiarowego planowania perspektywicznego, określającym wizję, cele oraz kierunki rozwoju miasta. Zobacz przykładową strategię rozwoju polskiego miasta: *Strategia rozwoju miasta, Katowice 2030*. Uchwała XIX/365/15 Rady Miasta Katowice z dnia 17 grudnia 2015 r.

¹²⁰ M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011, s. 122.

¹²¹ E. Zaděcka, *Małe miasto jako podmiot marketingu terytorialnego*, [w:] *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, red. A. Szromnik, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo 2015, s. 173.

- lokalni przedsiębiorcy:
 - wzrost liczby miejsc pracy i spadek stopy bezrobocia,
 - wsparcie materialno-finansowe dla inicjatyw kulturalnych, społecznych, sportowych, edukacyjnych, artystycznych itp.,
 - wsparcie miejscowego sektora prywatnego na rynku lokalnym i umożliwienie ekspansji na szerszą skalę,
 - wypracowanie systemu szeroko rozumianej pomocy prawno-organizacyjnej dla młodych przedsiębiorców,
 - stworzenie przejrzystego systemu motywacyjnego dla inwestorów.
- turyści:
 - kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta (posiadającego ciekawą ofertę turystyczną, dobrą infrastrukturę, przyjazną obsługę itp.),
 - zapewnienie atrakcyjnej, dopasowanej oferty, obejmującej wiele aspektów stale rozwijającej się turystyki i rekreacji,
 - stworzenie skutecznych kanałów komunikacji,
 - opracowanie wielopłaszczyznowej formy współpracy z instytucjami publicznymi i stworzenie atrakcyjnej łączonej oferty turystycznej,
 - nakłonienie do pozostania na dłużej w mieście lub szybkiego powrotu,
 - uzyskanie pozytywnej opinii i rozpropagowanie jej w możliwe najszerszym gronie odwiedzającego.
- inwestorzy:
 - kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta (przychylnego inwestorom, elastycznego, gotowego do złożenia atrakcyjnej oferty biznesowej, gwarantującego odpowiednie zaplecze, pozwalającego rekrutować specjalistyczną kadrę, zapewniającego rynek zbytu lub jego bliskość itp.),
 - sprawne reagowanie na potrzeby inwestorów,
 - zapewnienie kompleksowej, wysokiej jakości obsługi,
 - przygotowanie atrakcyjnej oferty.

Podczas realizacji powyższych celów, samorządy muszą się w praktyce borykać z pewnymi trudnościami i brakiem możliwości pełnego zastosowania klasycznych

instrumentów marketingowych. Sfera konsumpcji, dla której opracowano koncepcję McCarthy'ego 4P¹²² ma swoją unikalną charakterystykę. W marketingu terytorialnym natomiast nie da się kształtować polityki cenowej i dystrybucji. Duża dynamika zjawiska prowadzi do ciągłych poszukiwań i odkrywania nowych koncepcji. W wyniku poszerzania wiedzy marketingowej opracowano instrumenty klasycznego marketingu mix jako tzw. 7P, w którym zastosowano dodatkowo ludzi (personel), cechy fizyczne (środowisko materialne) oraz procesy (świadczenia usług)¹²³. Andrzej Szromnik podnosi komplementarnie istotną kwestię rozpoznania powyższej grupy adresatów, którzy nie są już anonimowi i dzięki temu skuteczniej można zaspokajać ich potrzeby, czyli realizować cele marketingu terytorialnego¹²⁴. Jakość świadczonych usług, która tak naprawdę dotyczy wszystkich grup adresatów jest systematycznie poddawana ocenie. Wybory samorządowe dają szanse mieszkańcom wyrazić *votum* zaufania wobec samorządowców, czyli kreatorów marketingu komunalnego. Okres czasu, jaki podlega ocenie jest długi, gdyż od 2018 r. wybory samorządowe odbywają się co 5 lat (tyle czasu trwa kadencja organów). Z pewnością nie da się jednak dopiero w czasie kampanii wyborczej zrealizować kilku wybranych celów dla uzyskania mandatu na kolejne lata¹²⁵. Można zatem próbować użyć powyższy argument w polemice z tak krytycznie nastawionymi komentatorami jak cytowany wcześniej Robert Stępowski.

1.5. Cyfrowy marketing terytorialny

Współczesne strategie promocji, niezależnie od branży czy sektora, są silnie osadzone w świecie cyfrowym. W tym kontekście marketing cyfrowy (ang. *digital marketing*) nie jest już tylko narzędziem wspierającym komunikację — staje się fundamentem budowania relacji z odbiorcami. W przypadku marketingu terytorialnego, który koncentruje się na promocji miejsc (regionów, miast, wsi), zastosowanie narzędzi cyfrowych okazuje się nie tylko użyteczne, ale i niezbędne. By jednak zrozumieć

¹²² Szerzej na temat tej koncepcji patrz: *The 4 Ps of Marketing and How To Use Them in Your Strategy* <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp> (dostęp online 15.05.2023)

¹²³ M. Florek, *Podstawy marketingu...*, s. 159.

¹²⁴ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] T. Markowski red., *Marketing terytorialny*, Studia, t. CXII, Warszawa 2002, s. 41.

¹²⁵ A. Ciarczyńska, *Zróżnicowanie interpretacyjne marketingu terytorialnego i jego wpływ na poziom realizacji celów marketingowych*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” Tom IV, Nr/No 1/ 2011, s. 19.

wzajemną relację między tymi dwoma podejściami, należy rozpocząć od ich precyzyjnego zdefiniowania. Czym jest zatem *digital marketing*? - to działania promocyjne realizowane za pośrednictwem technologii cyfrowych, w tym Internetu, mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych i innych kanałów elektronicznych, w celu pozyskania klientów i utrzymania relacji z nimi¹²⁶. Kluczowe cechy *digital marketingu* to przede wszystkim:

- interaktywność,
- natychmiastowość komunikacji,
- precyzyjne targetowanie odbiorców,
- możliwość pomiaru efektywności działań w czasie rzeczywistym.

W dobie globalnej cyfryzacji, *digital marketing* stał się integralną częścią marketingu terytorialnego, umożliwiając jednostkom terytorialnym:

- dotarcie do odbiorców globalnych i lokalnych,
- budowanie cyfrowej tożsamości miejsca,
- prowadzenie kampanii e-brandingowych,
- angażowanie społeczności za pomocą mediów społecznościowych.

Jak zauważają Zenker i Braun, w kontekście europejskim cyfrowa komunikacja i media społecznościowe stanowią dziś kluczowy komponent strategii brandingowych miejsc:

„Social media offer place marketers a unique opportunity to interact with citizens and visitors alike, facilitating participatory branding and co-creation of the place image.”¹²⁷

Kwestią czasu było więc, kiedy celom takim, jak komunikowanie, informowanie i promowanie jednostek samorządu terytorialnego, służyć zacznie Internet. Do wszystkich grup adresatów, wymienionych powyżej, można dotrzeć z ofertą za

¹²⁶ „Digital marketing is the application of digital technologies and media to achieve marketing objectives”; D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, *Digital Marketing*, Pearson Education Ltd 2019, s. 11.

¹²⁷ S. Zenker, E. Braun, *Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand architecture*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2017, t. 6, nr 3, s. 228–237.

pośrednictwem sieci, i to o wiele skuteczniej, niż w przypadku innych kanałów. Aktywność marketingowa samorządów w tym obszarze doprowadziła do wyodrębnienia się internetowego marketingu terytorialnego¹²⁸. Stephen i Susan Dann proponują bardzo jasną definicję tego terminu: Internet stanowczo nie przekreśla wszystkich zasad biznesu, jakie się ukształtowały przed wieloma laty, natomiast internetowy marketing to po prostu każdy rodzaj działań marketingowych, do realizacji których niezbędne jest wykorzystanie technologii interaktywnej. Trzy podstawowe formy cyfrowego marketingu wyróżnione przez autorów to¹²⁹:

- *marketing over IP*,
- *interactive marketing*,
- *mobile marketing*.

Podobnie e-marketing definiują Gray Armstrong i Philip Kotler¹³⁰, z tym, że wydzielili cztery formy¹³¹:

- *B2C – business to consumer*,
- *B2B – business to business*,
- *C2C – consumer to consumer*,
- *C2B – consumer to business*.

Cyfrowy marketing funkcjonuje w obszarze marketingu w następujących obszarach: strategii sprzedażowej, strategii komunikowania, procesu kształtowania decyzji dotyczących regionu, współpracy między obywatelami a władzą, systemu zarządzania zintegrowanego rynkowo¹³².

¹²⁸ E. Kancik, *Internet jako kanał komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami*, [w:] B. Nitschke, K. Glinka (red.), *Komunikowanie na poziomie samorządu terytorialnego*, Zielona Góra 2012, s. 235.

¹²⁹ St. Dann, Su. Dann, *E-marketing. Theory and application*, Basingstoke 2011, s. 4

¹³⁰ Marketin terytorialny to działania zmierzające do promowania i sprzedawania produktów oraz usług, a także budowania relacji z klientem realizowanych za pomocą Internetu.

¹³¹ Zobacz szerzej: G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing: an introduction*. Boston: Pearson 2017, s. 458-483

¹³² S. Gawroński, *Internet w systemie komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem. Doświadczenia podkarpackich samorządów*, [w:] M. Jeziński (red.), *Nowe media w systemie komunikowania: polityka*, Toruń 2011, s. 201.

Pojawienie się elektronicznej administracji nie byłoby możliwe bez pozytywnego nastawienia społeczeństwa i posiadania choćby elementarnych kompetencji cyfrowych¹³³. Drugim, równie ważnym elementem, jest wyposażenie organów państwowych w odpowiednie technologie, czyli informatyzacja państwa. Rozwój elektronicznej administracji to jedna z metod na zwiększanie efektywności sektora publicznego. Komisja Unii Europejskiej, poprzez dyrektywę, rekomendowała wdrożenie e-administracji, wskazując na korzyści takie, jak: zmniejszenie obciążenia administracyjnego przedsiębiorstw i obywateli, szybszy, efektywniejszy, łatwiejszy, bardziej transparentny i, co szczególnie przemawia, tańszy kontakt z jednostkami administracji państwowej¹³⁴. Raport Obserwatorium Polityki Miejskiej, dotyczący cyfryzacji urzędów miast, odsłonił natomiast wiele niepokojących danych, z których wypływają najważniejsze wnioski¹³⁵:

- 60% miast nie ma żadnego dokumentu strategicznego, który dotyczyłby cyfryzacji.

Jeśli ośrodki posiadają jakiś dokument, który traktuje na ten temat, to zwykle jest to ogólna strategia rozwoju gminy lub miasta. Oznacza to, że w 2021 r. dla większości polskich miast transformacja cyfrowa nie była priorytetem. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w braku w strukturze urzędów oddzielnych jednostek organizacyjnych, którym przydzielone by były kwestie związane z cyfryzacją. Jedynie w co trzecim mieście powołano w urzędzie pracownika lub zespół do spraw transformacji cyfrowej, a w co siódmym osobę zajmującą się tematem *smart city*;

- W małych miastach poziom cyfryzacji jest najniższy. Z szybkiego Internetu, usług w chmurze, systemów typu ERP i BI korzysta się najczęściej w dużych ośrodkach. Podobnie jak ze sprzętu do pracy zdalnej czy szkoleń ICT. Co czwarte małe miasto nie udostępnia wcale e-usług;

¹³³ A. Monarcha-Matlak, *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 177.

¹³⁴ *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions, EU eGovernment Action Plan 2016-2020, Accelerating the digital transformation of government.*

¹³⁵ A. Miazga, K. Dziadowicz, P. Pistelok, *Cyfryzacja urzędów miast*, [w:] B. Martela (red.), *Zarządzanie i finanse publiczne. Raport o stanie polskich miast*, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa–Kraków 2022.

- Bolączką wszystkich miast są bariery związane z cyfryzacją, wśród których najczęściej wymieniane są finansowe (92%). Do tego dochodzi niechęć pracowników do zmian, co często jest podyktowane niewystarczającymi kompetencjami i koniecznością podniesienia kwalifikacji i odbycia specjalistycznych szkoleń;
- 77% urzędów wszystkich miast udostępnia w Internecie e-usługi dla mieszkańców, lecz nie są one odpowiednio wyeksponowane;
- W prawie połowie polskich miast nie ma odpowiedniej infrastruktury, a prędkość nie przekraczała 100 Mbit/s, co utrudnia korzystanie z produktów i usług chmurowych.

W Polsce chmura wciąż wykorzystywana jest głównie do hostingu strony internetowej lub usługi poczty elektronicznej, a nie do hostingu bazy danych i archiwizowania lub udostępniania plików;

- Pandemia i obostrzenia z nią związane wymusiły zwiększenie (głównie w dużych miastach) zdalnego dostępu pracowników administracyjnych do dokumentów służbowych i danych (ok. 70%). Co trzecie miasto zdecydowało się też na wdrożenie nowych e-usług, większość (79%) planuje natomiast wprowadzenie nowych usług online w latach 2022–2025;
- Ok. 25% miast nie ma ani jednej e-usługi, w ramach której można by konkretną sprawę w całości załatwić zdalnie. Raport wykazał również, iż w administracji lokalnej korzysta się głównie z rozwiązań centralnych. W przypadku ok. 2/3 e-usług miasta (średnio) polegają wyłącznie na usługach przygotowanych przez administrację centralną. Przeważnie jest to związane z wykorzystaniem formularzy na platformie ePUAP;
- Pojawił się problem ze znalezieniem wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Aż dwie trzecie miast dostrzega trudności, pojawiające się w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. Oczekiwaniemi osób, ubiegających się o pracę są zupełnie inne niż rekrutujących. Głównym problemem są wysokie wymagania finansowe kandydatów oraz nieidące z tym w parze, małe doświadczenie zawodowe.

Informatyzacja jest niewątpliwie procesem przyszłości i – jak pokazują wyżej zebrane dane – wymagającym stałego monitorowania. Usługi publiczne będą w coraz większym stopniu realizowane za pomocą Internetu, ale nie bez pewnych trudności i nie w sposób równomierny. Raport Pierwszego Kongresu Informatyki Polskiej, opublikowany bez mała 30 lat temu, wskazał jasno kierunek tych złożonych przemian, rezultatem których będzie „społeczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji”¹³⁶.

Zmienia się społeczeństwo, więc reorientacji musi też podlegać marketing jednocześnie z narzędziami komunikacji, które wykorzystuje. Przemiany, dotyczące postaw konsumenckich człowieka to zagadnie wieloaspektowe. W trakcie robienia zakupów uruchamia się wiele procesów, jak chociażby pozyskiwanie informacji, podejmowanie decyzji, realizacja podjętych decyzji. Na tym nie koniec, bo po dokonaniu zakupu konsument często konfrontuje swoje wcześniejsze oczekiwania z tym, co faktycznie osiągnął¹³⁷. Zarówno pozytywne jak i negatywne oceny mogą inicjować akcje społeczne skupione wokół danych produktów lub usług, mające charakter pozytywny - twórczy, zachęcający do zakupu; bądź też negatywny - zniechęcający do zakupu a w skrajnych przypadkach wzywający do bojkotu. Te zmiany i wspomniane mechanizmy zachowań konsumenckich dotyczą już nie tylko sektora prywatnego, ale także publicznego.

Podstawowe narzędzia, jakie stosuje się w cyfrowym marketingu terytorialnym, są dość oczywiste, jak strona www i e-mail, ale również, wciąż słabo rozpoznane, a ulegające niezwykle energicznym przeobrażeniom, blogi oraz media społecznościowe. Z jednej strony mamy sytuację, w której nie ma precyzyjnych, jednoznacznych, ustawowych wytycznych, co do obecności samorządów w *social mediach*, a z drugiej

¹³⁶ Raport Pierwszego Kongresu Informatyki Polskiej, Poznań 1994.

¹³⁷ A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 11-12.

promocja¹³⁸ stanowi bardzo ważne narzędzie nowoczesnej mieszanki marketingowej i praktycznie nie da się jej skutecznie prowadzić, ignorując media społecznościowe.

Podsumowanie

Potwierdza się opinia wielu uznanych badaczy, którzy otwarcie przyznają, że nie mogą podać konkretnej daty, od jakiej można by liczyć rozwój marketingu, a próba chronologicznej systematyzacji jego ewolucji pozostaje kluczowa z trzech powodów:

- Umożliwia zrozumienie przejść między paradygmatami - marketing jako dyscyplina przeszedł przez kolejne fazy — od orientacji produkcyjnej i sprzedażowej do koncepcji marketingu relacyjnego i cyfrowego. Jak podkreślają Keith, Kotler i Levy, zrozumienie tych zmian jest możliwe tylko przy zachowaniu chronologicznego porządku¹³⁹;
- Tworzy ramy porównawcze między klasycznym a nowoczesnym marketingiem Chronologia pomaga odróżnić klasyczne modele marketingu (np. 4P) od współczesnych podejść (np. marketingu partycypacyjnego czy cyfrowego).;
- Nadaje głębię pojęciom – np. „cyfrowy marketing” czy „marketing terytorialny” Zrozumienie pojęć współczesnych (jak *digital marketing*) wymaga ich osadzenia w kontekście historycznym. Przykład podaje S. Chaffey i F. Ellis-Chadwick, omawiając digital marketing: „Ewolucja marketingu cyfrowego nie jest oderwana od wcześniejszych koncepcji – jest ich naturalnym następstwem. Bez kontekstu historycznego pojęcia te tracą swoją głębię”¹⁴⁰.

¹³⁸ W marketingu promocja odnosi się do każdego rodzaju komunikacji marketingowej wykorzystywanej do informowania docelowych odbiorców o względnych zaletach produktu, usługi, marki lub problemu, w większości przypadków o charakterze perswazyjnym. Pomaga stworzyć charakterystyczne miejsce w umyśle klientów, może to być ścieżka poznawcza lub emocjonalna. Celem promocji jest zwiększenie świadomości marki, wzbudzenie zainteresowania, generowanie sprzedaży lub budowanie lojalności wobec marki. J. E. McCarthy, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood 1964, s. 769.

¹³⁹ „Historia marketingu jest nie tyle próbą wyznaczenia punktu początkowego, ile sposobem zrozumienia przekształceń myślenia o rynku i konsumentach”, P. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1969, t. 33, nr 1, s. 10–15.

¹⁴⁰ S. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, *Digital Marketing*, Pearson Education Ltd 2019, s. 11.

Nie ma też tak naprawdę jednej uniwersalnej definicji marketingu w literaturze przedmiotu, a nawet gdyby którąś z powyżej podanych uznać za reprezentatywną to i tak byłoby to tylko spojrzenie, przedstawiające określoną perspektywę badawczą, a nie uniwersalna reguła. Wielowymiarowość tego pojęcia i fakt, że czerpie ono z wielu rozległych dziedzin, sprawiają, że zainteresowania oraz aktywność marketingu znacząco wybiegają poza typową sferę działań komercyjnych organizacji¹⁴¹. W próbach teoretycznego określenia, czym jest marketing, trzeba nieustannie zderzać wszelkie wypracowane dotąd poglądy z rzeczywistością, która ulega gwałtownym przemianom. Niemożność przewidzenia przyszłości i niestateczny charakter ludzkiej natury, stanowiącej *spiritus movens* wszelkich procesów społecznych, zmuszają autora jedynie do identyfikacji naukowych podstaw marketingu i etapów jego ewolucji. Wnikliwa lektura dorobku poszczególnych szkół ekonomicznych na pewno poszerzy horyzonty i przybliży *meritum*, lecz nie rozwieje wszystkich wątpliwości, dotyczących spójności oraz jednolitości podstaw teoretycznych rzeczzonego marketingu.

Pewniejszym wydaje się być natomiast to, że marketing terytorialny jest efektem pogłębiania wiedzy marketingowej, a pierwsze symptomy zaistnienia takich procesów pojawiły się w Stanach Zjednoczonych, by następnie dać znać o sobie w pozostałych częściach świata. Dla lepszego rozpoznania transfiguracji marketingu terytorialnego szczególnie pomocne mogą być pogłębione studia gospodarczej historii państw zachodnich, ale także bardzo szerokie, interdyscyplinarne badania obejmujące obszary, leżące w polu zainteresowań takich nauk jak socjologia, politologia, psychologia, stosunki międzynarodowe, czy demografia.

Jeśli chodzi samą definicję marketingu terytorialnego to spotkać się można z różnymi określeniami, ale generalnie przybiera on zbliżoną postać, a ewentualne rozbieżności dotyczą struktury organizacyjnej, czyli przestrzeni oddziaływania - gminy, miasta, powiatu, województwa, regionu, kraju¹⁴². Zagraniczni badacze marketingu terytorialnego akcentują jego wymiar terytorialny, natomiast w polskim środowisku naukowym – najbliższym autorowi niniejszej dysertacji - dominuje raczej optyka typowo

¹⁴¹ R. Bartels, *The Identity Crisis in Marketing*, „Journal of Marketing” 1974, October; T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni, D. Riley, *Assessing Market Performance – The Current State of Metrics*, Centre for Marketing, London Business School, Working Paper 2001.

¹⁴² S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych. Świadomość i praktyka działalności podkarpackich jednostek samorządu terytorialnego*, BBConsult, Rzeszów 2009, s. 12.

marketingowa z wyraźnym zorientowaniem na komunikację. W wyniku polskiej transformacji i specyfiki społeczno-ustrojowej w pierwszej fazie zaobserwować mogliśmy szybki rozwój koncepcji marketingowych na poziomie gmin¹⁴³. Ostatnie lata natomiast przyniosły wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym w szerszym zakresie i w dużej mierze dotyczy ona dzisiaj działań promocyjnych, kwestii związanych z marką terytorialną i komunikowaniem się terytorium¹⁴⁴. Trzecia wielka mediamorfoza zmienia oblicze komunikowania, a co za tym idzie wpływa na całą cywilizację¹⁴⁵. Pytaniem, które jeszcze długo pozostanie bez odpowiedzi jest dzisiaj to, jaki wpływ na komunikację będzie miał szybki rozwój sztucznej inteligencji i ewentualne wykorzystanie jej osiągnięć w marketingu terytorialnym. Ostatnia część rozdziału dotyczy właśnie cyfrowego marketingu terytorialnego, a więc kierunku, w którym - niewątpliwie - będzie się rozwijał marketing terytorialny. Raporty i badania niezależnych ośrodków pokazują, że tworzy się duża luka informacyjna. Przodują zdecydowanie największe ośrodki, a kompetencje cyfrowe posiadają głównie ludzie młodzi i w średnim wieku. Sporym problemem jest cały czas niechęć urzędników do zmian i rozproszenie informacyjne, które obnaża brak profesjonalnej koordynacji procesów cyfryzacyjnych. Zdawać się mogło, że pandemia COVID-19 przyspieszyła gwałtownie transformację i przełamała ostatecznie wszystkie stereotypy, ale w nowej rzeczywistości powróciły stare problemy. Walka o budowę pozytywnego wizerunku oraz rozpoznawalność marki jednostek samorządu terytorialnego z pewnością stoczy się w wirtualnym świecie, z wykorzystaniem nowych kanałów komunikacji, środków i narzędzi. Autor chciałby wyrazić obawę, iż bez strategii, odpowiedniego zarządzania i myślenia systemowego¹⁴⁶ będzie to bardzo trudne zadanie.

¹⁴³ T. Cholewa, *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek” nr 12/2000, s. 12

¹⁴⁴ W. Rudolf, dz. cyt., s. 53.

¹⁴⁵ T. Goban-Klas, dz. cyt., s. 303.

¹⁴⁶ Zobacz: *Przeczytaj raport „Cyfryzacja urzędów miast”*, <https://www.gov.pl/web/ai/przeczytaj-raport-cyfryzacja-urzedow-miast> (dostęp online 11.06.2023).

Rozdział 2

Komunikowanie marketingowe w marketingu terytorialnym

W tym rozdziale autor omówi wybrane modele komunikowania marketingowego: od klasycznych, linearnych ujęć nadawca–przekaz–odbiorca, przez zintegrowaną komunikację marketingową (*Integrated Marketing Communications* - IMC)¹⁴⁷, aż po współczesne ujęcia sieciowe i adresowalne właściwe środowisku platform. Dla porządku pojęciowego zostaną przywołane kanoniczne ujęcia XX wieku, jednak zasadniczy nacisk położony będzie na komunikowanie marketingowe w przestrzeni cyfrowej – wielostronne (many-to-many), spersonalizowane (one-to-one), oparte na treściach użytkowników. W kolejnej części przedstawione zostaną najistotniejsze zagadnienia związane z komunikowaniem marketingowym, obowiązującymi podziałami oraz zasadniczą kwestią ogólnej klasyfikacji komunikacji marketingowej, która pozwoli usystematyzować fundamentalne pojęcia i wprowadzić spójność terminologiczną. Ponadto scharakteryzowane zostaną narzędzia komunikacji marketingowej z wyszczególnieniem najbardziej przydatnych – z punktu widzenia niniejszej rozprawy - narzędzi hybrydowych. W dalszej części przybliżone zostaną aspekty prawne oraz sprawy związane z finansowaniem komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych w jednostkach samorządu terytorialnego. Na zakończenie poddane analizie zostaną pojęcie zintegrowanego komunikowania marketingowego oraz cele i korzyści komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych dla jednostek samorządu terytorialnego.

¹⁴⁷ Szerzej na temat IMC jako standardu praktyki zobacz: D.E. Schultz, P.J. Kitchen, I. Kim, *Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory*, „Journal of Advertising Research”, 48(4), 2008, s. 531–546.

2.1. Promocja a komunikowanie marketingowe

Problemem, któremu jak dotąd nie poświęcano zbyt wiele uwagi w literaturze przedmiotu, jest klasyfikacja komunikacji marketingowej. Przeprowadzenie logicznego podziału komunikacji marketingowej może natomiast ułatwić poruszanie się w tym obszarze i to właśnie od tego powinno zacząć się teoretyczną analizę całego zagadnienia. Jan. W. Wiktor stosuje pojęcie komunikacji w wąskim zakresie oraz komunikacji w szerszym zakresie¹⁴⁸. Promocja często bywa utożsamiana z komunikacją marketingową lub dzielona na formalną i nieformalną. Nie są to jednak pojęcia tożsame. Nie ma pełnej zgody co do tego, jak traktować komunikację marketingową. Ważną i potrzebną troskę o precyzję pojęciową, konsekwencję oraz spójność terminologiczną wyraził Stanisław Kaczmarczyk, który dokonał ogólnej klasyfikacji komunikacji marketingowej, w której uwzględnił rosnące znaczenie badań promocji¹⁴⁹:

¹⁴⁸ J.W. Wiktor, *Komunikacja...*, s. 69-77.

¹⁴⁹ S. Kaczmarczyk, *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 39”, 2015, s. 34.

Tab. 1. Ogólna klasyfikacja komunikacji marketingowej

Badania promocji:		Promocja formalna				Elementy komunikacji
Badania otoczenia promocji	Badania elementów promocji	Promocja osobista bezpośrednia lub pośrednia	Promocja nieosobista (pośrednia)			Typy promocji i jej badań
			Promocja sprzedaży	Promocja produktu, usługi lub idei	Promocja firmy	
- badania promocji konkurencyjnej - badania rynku promocji - badania odbiorców promocji - badania kanałów przekazu (w tym mediów)	- badania skuteczności środków promocji - badania efektywności działań promocyjnych	- akwizycja i przedstawicielstwo - sprzedaż osobista, telemarketing - demonstracje i pokazy	- promocja handlowa - promocja konsumencka - promocja wewnętrzna - merchandising	- reklama - sponsorowanie produktu - inne rodzaje promocji produktu	- public relations (PR) - identyfikacja wizualna (CI) - publicity (tworzenie rozgłosu) - sponsorowanie firmy	Rodzaje promocji i jej badań

Opracowane na podstawie S. Kaczmarczyk,
Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”,
 „Problemy Zarządzania, Finansów I Marketingu Nr 39”, 2015, s. 34.

W klasyfikacji Stanisława Kaczmarczyka promocja została przedstawiona jako główny komponent komunikowania marketingowego. Autor wskazuje, że „na komunikację marketingową składają się przede wszystkim dwa główne elementy – promocja oraz badania promocji”¹⁵⁰. Takie ujęcie, choć upraszczające, znajduje swoje uzasadnienie w tradycji klasycznego marketingu mix oraz dominującym wówczas

¹⁵⁰ S. Kaczmarczyk, dz. cyt., s. 33.

modelu promocji jako podstawowej formy przekazu rynkowego. Wyjaśniam dlaczego nie ma w tabeli digital marketingu, a mimo to ta tabela jest przydatna: Należy jednak zaznaczyć, że w świetle współczesnej literatury nie powinno się utożsamiać komunikowania marketingowego wyłącznie z promocją. Komunikacja marketingowa obejmuje bowiem znacznie szerszy zestaw działań, w tym branding, marketing treści, public relations, zarządzanie doświadczeniem klienta (*customer experience*), a także komunikację cyfrową¹⁵¹. W szczególności, typologia zaproponowana przez Kaczmarczyka nie uwzględnia dynamicznie rozwijającego się wówczas obszaru *digital marketingu*, mimo że już w latach 2010–2015 literatura zachodnia traktowała go jako wyodrębniony kanał komunikowania¹⁵². Autor wspomina co prawda o reklamie na blogach czy telemarketingu internetowym, ale nie klasyfikuje ich jako elementów spójnej i strategicznej komunikacji cyfrowej. Można zatem uznać, że brak ten wynika raczej z momentu historycznego i ograniczeń przyjętej klasyfikacji, niż z błędnego założenia. W kontekście współczesnym *digital marketing* powinien być traktowany jako wielokanałowa forma komunikacji marketingowej, obejmująca zarówno działania promocyjne, jak i informacyjne, realizowane z użyciem technologii cyfrowych – od e-mail marketingu, przez social media, po marketing automatyczny i programatyczny¹⁵³. Włączenie *digital marketingu* do struktury komunikacji marketingowej nie oznacza konieczności odrzucenia koncepcji Kaczmarczyka, lecz jej rozszerzenie. Jego klasyfikacja pozostaje użyteczna jako punkt wyjścia do analizy tradycyjnych narzędzi promocji, o ile zostanie uzupełniona o współczesne narzędzia komunikacji cyfrowej – zwłaszcza w kontekście marketingu terytorialnego, który coraz częściej opiera się na kanałach internetowych, mediach społecznościowych oraz interaktywnej relacji z odbiorcą¹⁵⁴. W tabeli nie ma również zawartej promocji

¹⁵¹ J.W. Wiktor, *Komunikacja...*, s.69-77.

¹⁵² D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, dz. cyt., s. 11.

¹⁵³ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow 2016, s. 488.

¹⁵⁴ T. Grzegorzczak, *Marketing terytorialny w praktyce jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 94–99.

nieformalnej¹⁵⁵, która wciąż budzi wśród naukowców wiele wątpliwości¹⁵⁶, a w literaturze obecna jest już od 1957 r.¹⁵⁷. O sile oddziaływania tego typu promocji przekonany jest Maciej Rydel, który dostrzega wyraźnie skutek wizerunkowy, jaki może wywołać¹⁵⁸.

Autor niniejszej rozprawy jest świadomy, iż w literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi klasyfikacjami, ale ustalenia zawarte w powyższej tabeli, wraz z uzupełnieniem, wydają się być najbardziej poprawne. Wszystkie składniki, które znalazły się w rzeczonym zestawieniu współtworzą zintegrowany system działań komunikacyjnych, o którym szerzej będzie napisane w dalszej części. Dla potrzeb niniejszej pracy uzasadnionym wydaje się być zwrócenie szczególnej uwagi na następujące elementy:

1. TYPY PROMOCJI:

- promocja firmy / regionu – na którą składają się rodzaje promocji projektowane i realizowane długofalowo, angażujące znaczną część personelu odpowiedzialnego za komunikowanie i przynoszące skutki odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej. Wyróżnić tu można przede wszystkim:
 - public relations¹⁵⁹ - realizowany za pomocą różnych form i środków i w zależności od wykorzystywanego kanału określany jako prasowy PR, targowo-wystawienniczy PR, telewizyjny PR i – najistotniejszy dla autora – internetowy PR,

¹⁵⁵ Promocja nieformalna występuje także pod nazwą komunikacji nieformalnej i rozpatrywana jest w dwóch kierunkach: wąskim – uwzględniającym konsumentów jako uczestników procesu komunikowania i na produktach, o których się dyskutuje. Zobacz szerzej: J. Arndt, *Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product*, „Journal of Marketing Research”, 1967, August, No. 4, s. 291-95; oraz szerokim – powiększonym o dodatkowych uczestników procesu komunikacji takich jak pracownicy i interesariusze. Zobacz szerzej: J.W.Carl, *What's all the Buzz about? Everyday Communication and the Relational Basis of Word-Of-Mouth and Buzz Marketing Practices*, „Management Communication Quarterly” 2006, May, No. 19, s. 601-634.

¹⁵⁶ Samo pojęcie „word of mouth” bywa tłumaczone w różny sposób. Pojawiają się zamiennie takie określenia jak: marketing szeptany, komunikacja nieformalna, poczta pantoflowa, promocja szeptana, marketing rekomendacji. Zobacz szerzej: J. Tkaczyk, *Komunikacja nieformalna – metaanaliza*, „Marketing i Rynek”, 8/2014, s. 747-754.

¹⁵⁷ E. Dichter, *How Word-of-Mouth Advertising Works*, „Harvard Business Review”, Vol. 35, No. 6, 1957, s. 147-166.

¹⁵⁸ M. Rydel, *Komunikacja jako element marketingu*, w: *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, ODDK, Gdańsk 2001, s. 21.

¹⁵⁹ *Public relations* to praktyka zarządzania i rozpowszechniania informacji od osoby fizycznej lub organizacji (takiej jak firma, agencja rządowa lub organizacja non-profit) do opinii publicznej w celu wpłynięcia na ich postrzeganie. J. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations* (6th ed.), Orlando 1984.

- identyfikacja wizualna - *corporate identity* – zestaw polisensorycznych elementów, które marketerzy wykorzystują w procesie zarządzania marką, by komunikować się z konsumentami. Sławomir Gawroński źródło współczesnej identyfikacji wizualnej w jednostkach samorządu terytorialnego upatruje już w średniowieczu¹⁶⁰, a jako główne cele wymienia wyróżnienie przedsiębiorstwa oraz świadczonych usług. Autor w dalszej części rozprawy przyjrzy się ze szczególną uwagą symbolice, stosowanej w komunikacji jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych,
- promocja produktu, usługi lub idei, której najpopularniejszym rodzajem jest reklama¹⁶¹, stanowiąca bardzo wyrazisty przejaw działań przedsiębiorstwa, ale także organizacji publicznych. Konstrukty dobrej i złej reklamy był już wielokrotnie badany i najważniejsze ustalenia sprowadzają się do konkluzji, iż elementem, który jest najczęściej ocenianym jest język. Odbiorcy zdradzają skłonność do szybkiej klasyfikacji ulegając fałszywej dychotomii „dobra reklama / zła reklama”, ale mają duży problem w uzasadnieniu zajętego stanowiska¹⁶². Naukowcy, zajmujący się analizą warstwy językowej, zwracają natomiast uwagę na to, że dobry przekaz reklamowy powinien oddziaływać według schematu AIDA. Akronim ten oznacza¹⁶³:
 - A – *attention* (uwaga),
 - I – *interest* (zainteresowanie),
 - D – *desire* (pożądanie),
 - A – *action* (działanie).

¹⁶⁰ Herby, barwy miejskie, hymny i hejnały, pieczęcie i inne oznaczenia dokumentów oraz korespondencji stanowią pierwowzór *corporate identity*. Ustalenia te prowadzą do wniosku, iż w przypadku identyfikacji wizualnej ciężko jest mówić o adaptacji z obszaru rynków komercyjnych; to raczej jednostki osadnicze są prekursorami zarządzania systemem zarówno identyfikacji wizualnej, jak i pozawizualnej. S. Gawroński, *Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny” Nr 7-8/2010, s. 6.

¹⁶¹ AMA definiuje reklamę w następujący sposób: umieszczone w czasie i przestrzeni przez firmy, organizacje non-profit, agencje rządowe i osoby fizyczne ogłoszenia, komunikaty, które starają się informować lub/i przekonywać członków określonego rynku docelowego lub odbiorców co do produktów, usług, organizacji lub pomysłów. *Advertising*, <https://www.ama.org/topics/advertising>, (dostęp online 15.09.2023)

¹⁶² A. Haławin, *Cechy wpływające na odbiór i opinię o reklamie*, „Dziennikarstwo i Media” 8, 2017, s. 146.

¹⁶³ A. Sokół-Klein, *Specyfika komunikatu reklamowego*, [w:] E. Olejniczak, B. Kudra, *Komunikowanie publiczne Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 106.

W tak obszernym zagadnieniu, na temat którego dostępnych jest wiele opracowań, szczególnie ważne dla autora jest to, co dotyczy mediów społecznościowych. Od razu warto powołać się na ustalenia Andrzeja Pitrusa, który zdecydowanie odmawia reklamie bezinteresowności i tym samym lokuje ją gdzieś na pograniczu między działaniem marketingowym a komunikacyjnym¹⁶⁴. Spór o dokładne usytuowanie – jak można się domyślić – trwa od dawna i zyskuje coraz większe grono dyskutujących i przykładów, do których można się odnosić. Pozostawiając tę kwestię nierozstrzygniętą, warto tylko zauważyć, że zasadniczą cechą reklamy jest jej związek z medium, które stanowi dlań siłę nośną. W tej przestrzeni akt komunikacyjny, za jaki można uznać reklamę, ma trzy najistotniejsze cele¹⁶⁵:

- perlokucyjny – zależny od wielu czynników, mający charakter ostateczny, spełniony wtedy, gdy odbiorca komunikatu podejmuje takie działania, jakich oczekiwał nadawca¹⁶⁶,
- perswazyjny – ukierunkowany na działania, zmierzające do przekonania odbiorcy komunikatu, iż podjęte przez niego działania przyniosą mu satysfakcję.
- informacyjny – a więc powiadamianie o istnieniu danego towaru lub usługi¹⁶⁷.

W literaturze przedmiotu pojęcia „promocja” oraz „komunikowanie marketingowe” bywały dawniej stosowane zamiennie, jednak w ujęciu teoretycznym

¹⁶⁴ A. Pitrus, *Zrozumieć reklamę*, Wydawnictwo Rabid, Kraków 2001, s. 7.

¹⁶⁵ P. H. Lewiński, *Retoryka reklamy*, Wrocław 2008, s. 31. Nie jest to jednak jedyna opracowana typologia, bo J. Douglas Johnston wyróżnił aż 24 funkcje reklamy, pogrupowane na 10 funkcji prezentacyjnych, 3 funkcje kontaktujące, 6 funkcji perswazyjnych i 5 funkcji kwalifikacyjnych. Zobacz szerzej: J. D. Johnston, *Advertising Today*, Science Research Associates Inc. 1979.

¹⁶⁶ Trudna do zbadania zależność celów perlokucyjnych od czynników, które je determinują oraz ich złożona natura, właściwie wyklucza możliwość precyzyjnego określenia, czy ewentualne użycie tego rodzaju promocji przyniosło oczekiwany skutek dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Autor skupi więc swoją uwagę na samej identyfikacji tego aktu komunikacji i ocenie jakościowej.

¹⁶⁷ W kontekście komunikowania marketingowego jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych badanie realizacji tego celu jest także niezwykle trudne. Stosując duże uproszczenia można by poprzestać tylko na analizie ilościowej i operować konkretnymi liczbami pokazującymi ilość odsłoneń przykładowego komunikatu. Jednostki osadnicze rzadko jednak reklamują towar, a więc nie dochodzi do aktu kupna-sprzedaży. Ocena stopnia realizacji tego celu wymagałaby więc odwołania się do zagadnień związanych z percepcją, recepcją i zachowaniami konsumentkimi. Zobacz szerzej: A. Grzegorzczak, *Mapy recepcji reklamy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

i praktycznym różnią się zakresem, funkcją oraz miejscem w strukturze strategii marketingowej. Ich relacja staje się szczególnie czytelna w kontekście porównania klasycznego modelu marketingu mix 4P oraz jego klientocentrycznego odpowiednika – modelu 4C¹⁶⁸. W klasycznym modelu 4P, promocja stanowi jeden z czterech podstawowych instrumentów oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek. Obejmuje działania mające na celu poinformowanie, przekonanie i skłonienie odbiorcy do zakupu produktu lub usługi. W jej skład wchodzi m.in.. reklama, public relations, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży oraz marketing bezpośredni¹⁶⁹. Promocja w tym ujęciu ma charakter jednostronny i nadawczy – koncentruje się na przekazie wychodzącym od nadawcy (marki) do odbiorcy (klienta), często w formie kampanii o charakterze perswazyjnym. Jak zauważa Stanisław Kaczmarczyk, promocja jest tylko jednym z elementów szerszego systemu komunikacji marketingowej, a jej funkcja ogranicza się do przekazywania informacji i stymulowania popytu¹⁷⁰. W modelu 4C, zaproponowanym przez Roberta Lauterborna, jako odpowiedź na zmieniające się realia rynkowe i rosnącą rolę klienta, miejsce promocji zajmuje pojęcie komunikacji. To przesunięcie akcentu od promocji do komunikowania odzwierciedla zmianę paradygmatu – z komunikacji jednostronnej na dialogiczną, zorientowaną na relację i interakcję z odbiorcą¹⁷¹. Komunikowanie marketingowe w tym ujęciu obejmuje nie tylko działania promocyjne, ale także wszystkie formy wymiany informacji między marką a jej otoczeniem – zarówno formalne, jak i nieformalne, planowane i spontaniczne. Jak podkreślają Joanna Kijewska i Władysław Mantura, komunikacja marketingowa to proces budowania relacji z otoczeniem rynkowym, który obejmuje zarówno przekaz informacji, jak i odbiór sygnałów zwrotnych, co czyni ją procesem dwukierunkowym i systemowym¹⁷².

¹⁶⁸ B. Lauterborn, *New marketing litany: Four Ps passé; C-words take over. Advertising Age*, Vol 41, 26, 1990.

¹⁶⁹ *Marketing mix w praktyce. Trzy koncepcje kompozycji marketingowej: 4P, 7P i 4C*, Agencja Kuźnia, <https://agencjakuznia.pl/marketing-mix-4p-7p-4c/>

¹⁷⁰ S. Kaczmarczyk, dz. cyt., s. 33-43.

¹⁷¹ F. Gierczak, *Koncepcje marketingowe – 4P, 7P, 4C, 4E, Con Quest*, <https://www.conquest.pl/blog/koncepcje-marketingowe-4p-7p-4c-4e/>

¹⁷² J. Kijewska, W. Mantura, *Istota komunikacji marketingowej i promocji oraz koncepcja klasyfikacji form komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017; 6(371), s. 132-141.

Tabela 2. Różnice między promocją 4P a komunikowaniem marketingowym 4C

Aspekt	Promocja 4P	Komunikowanie Marketingowe 4C
Charakter	Jednostronny, nadawczy	Dwustronny, interaktywny
Cel	Zachęcenie do zakupu	Budowanie relacji i dialogu
Zakres	Reklama, PR, promocja sprzedaży	Całość działań komunikacyjnych, w tym feedback
Podejście	Produktocentryczne	Klientocentryczne
Model	McCarthy (1960)	Lauterborn (1990)

Opracowanie własne na podstawie J. Kijewska, W. Mantura, dz. cyt.

Promocja to komponent marketingu operacyjnego, skupiony na przekazie perswazyjnym i krótkoterminowym efekcie sprzedażowym. Komunikowanie marketingowe natomiast to szersza, strategiczna kategoria, która obejmuje wszystkie formy interakcji marki z otoczeniem i stanowi fundament budowania długofalowych relacji z odbiorcami. Współczesne podejścia do marketingu – zwłaszcza w środowisku cyfrowym – coraz częściej odchodzą od promocji rozumianej wąsko na rzecz zintegrowanej, dialogicznej komunikacji.

Typem promocji, który w najmniejszym stopniu odnosi się do tematu rozprawy i został całkowicie pominięty jest promocja osobista bezpośrednia lub pośrednia, natomiast bardzo istotną wydaje się być kwestia badania promocji, w tym oceny odbiorców. W obszarze mediów społecznościowych kreatorzy marketingu terytorialnego zostali wyposażeni w bardzo przydatne ogólnodostępne i nieodpłatne narzędzia. Analitykę można jeszcze pogłębić, używając komercyjnego oprogramowania, by uzyskać jeszcze dokładniejsze dane i skutecznie realizować cele marketingowe. W badaniach analizy wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych polskich przedsiębiorstw prywatnych, Iwona Chomiak-Orsa i Bartłomiej Mrozek podjęli się próby

ustalenia, czy właściciele firm znają pojęcie *Big Data*, a następnie czy wykorzystują zebrane dane ze swoich social mediów. Wnioski były następujące¹⁷³:

- nie wszyscy przedsiębiorcy korzystają w ogóle z mediów społecznościowych, choć odsetek firm aktywnych w tym obszarze na pewno będzie stale się powiększał. Zjawisko to nie pozostanie obojętne dla ogólnych tendencji i dostarczy inspiracji dla jednostek samorządu terytorialnego, które czerpią z doświadczeń sektora prywatnego,
- przedsiębiorcy zazwyczaj biernie wykorzystują media społecznościowe i często nie widzą potrzeby gromadzenia danych o swoich potencjalnych klientach.
- Pojęcie *Big Data* nie jest obce przedsiębiorcom, lecz na przeszkodzie do wykorzystania tych narzędzi w swojej działalności stoją: brak specjalistycznej wiedzy, duże koszty wdrożenia.

Badanie promocji jest niezwykle ważne, gdyż przeprowadzenie zaawansowanych analiz, pozwala wyciągać wnioski, na podstawie których można lepiej przygotować ofertę i skuteczniej się komunikować. Pytaniem, które może się pojawić w pogłębionych wywiadach z przedstawicielami jednostek osadniczych będzie więc kwestia pozyskiwania informacji z powszechnie dostępnych przecież mediów społecznościowych. Innymi słowy to, czy w jednostkach samorządu terytorialnego pojawia się świadomość wartości analizy wielkich zbiorów danych i możliwości inicjowania innowacyjnych działań, zmierzających do pozyskiwania oraz przetwarzania informacji z social mediów.

2.2. Modele komunikacji marketingowej

John Dewey, reprezentujący w socjologii amerykańskiej nurt pragmatyzmu społecznego, uważał, że istnienie społeczeństw polega na procesach przekazu i komunikowania się. „Bez przekazywania ideałów, nadziei, oczekiwań, standardów i opinii od tych członków społeczeństwa, którzy odchodzą z życia grupowego, do tych,

¹⁷³ I. Chromiak-Orsa, B. Mrozek, *Analiza wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych - perspektywa przedsiębiorcy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8 (931), 2017, s. 53-54.

którzy do niego przychodzą, życie społeczne nie mogłoby przetrwać”¹⁷⁴. Jan W. Wiktor rozwinął twórczo tę myśl na gruncie komunikowania marketingowego konstatując, iż przedsiębiorstwo także „istnieje dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się, że natura przedsiębiorstwa i każdej organizacji wyraża się właśnie w procesach przekazu i komunikowania się z otoczeniem”¹⁷⁵. Wyrazem adaptacji i poszerzenia podstaw teoretycznych w obszarze komunikacji społecznej jest opracowanie modeli, które – w dużym uproszczeniu – zostały przedstawione w trzech punktach¹⁷⁶:

- model komunikacji interpersonalnej,
- model komunikacji masowej ,
- model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym.

W modelu komunikacji interpersonalnej treści marketingowe przekazywane są od sprzedawcy do nabywcy w stosunku „jeden do jednego”. Jest więc to bardzo pierwotna forma komunikowania marketingowego.

Rys. 3 Typ relacji w modelu komunikacji interpersonalnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman D, T. Novak, dz. cyt. s. 52

Na rysunku 3 uwidacznia się osobowy typ relacji oraz możliwość występowania bezpośrednich interakcji, które są istotą komunikacji. To, co stanowi o międzyludzkim charakterze tego modelu to bezpośredniość przekazu oraz możliwość nadania informacji zwrotnej, która może wyrażać z jednej strony entuzjazm, akceptację, zadowolenie

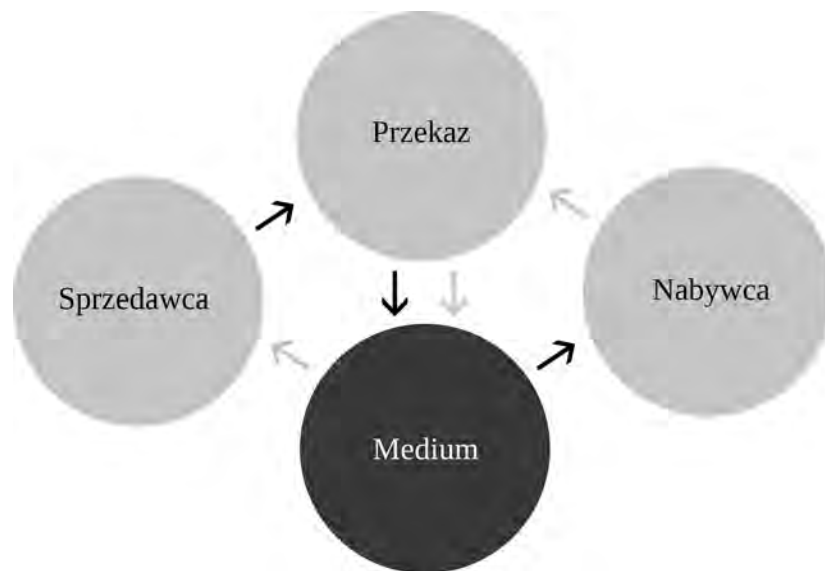
¹⁷⁴ J. Dewey, *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, The Macmillan Company, New York 1916, s. 3-4.

¹⁷⁵ J. W. Wiktor, *Modele komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 602, 2002, s. 115.

¹⁷⁶ D. Hoffman D, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing” 1996 , vol. 60, nr 3, s. 52.

i uznania, a z drugiej niezadowolenie, brak satysfakcji czy nawet negację. Sam przekaz może przyjmować różne formy i treści. Jeśli chcielibyśmy odnieść ten model do warunków rynkowych to sprzedawca oferuje swój towar lub usługę, a klient odpowiada na to pytaniem na przykład o cenę. W praktyce mamy do czynienia z dużo bardziej złożoną interakcją i formami przekazu. Włączenie do tego schematu większej ilości osób, a więc zaistnienie stosunków „kilku do wielu”, „wielu do wielu” itd. nie oznacza jeszcze komunikacji masowej, a raczej wariant poszerzony.

Rys. 4 Typ relacji w modelu komunikacji interpersonalnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman D, T. Novak, dz. cyt., s. 52.

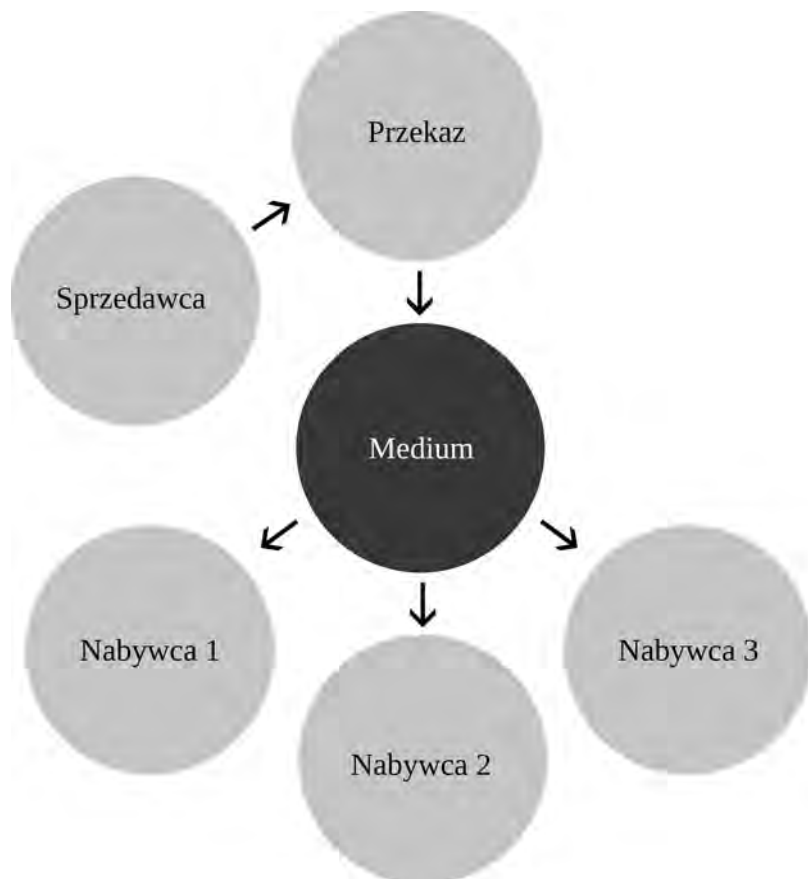
Rysunek 4 wprowadza do obiegu nowy element – medium. Model komunikacji interpersonalnej akceptuje taki kanał propagacji przekazu, ale dochodzić musi do sprzężenia zwrotnego¹⁷⁷. Przekaz, w postaci oferty, płynie od sprzedawcy do nabywcy właśnie poprzez medium. W następstwie przyjęcia oferty, nabywca dokonuje zakupu i tym samym wysyła drugi komunikat, który przemierza tę samą drogę, lecz w odwrotnym kierunku. Między obiema stronami wywiązuje się interakcja, która jest kreowana tak, by realizować założone cele rynkowe sprzedawcy. Model ten zwraca więc uwagę na duże możliwości promocji, jako rodzaju polityki komunikacyjnej, dzięki której sprzedawca,

¹⁷⁷ J. W. Wiktor, *Modele komunikacji...*, s. 118-119.

a w szerszym kontekście przedsiębiorstwo, może skutecznie komunikować się z nabywcą, czyli rynkiem docelowym.

Komunikowanie międzyludzkie nie jest procesem łatwym do uchwycenia i rozpoznania, gdyż zawiera zmienne istotne¹⁷⁸. Powyższe symplifikacje mogą być przydatne w ogólnym zarysie, ale w kolejnym modelu - modelu komunikacji masowej - nie sprawdzą się uproszczone schematy.

Rys. 5 Typ relacji w modelu komunikacji masowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman D, T. Novak, dz. cyt. s. 53.

Rysunek 5 dobrze ilustruje jednokierunkowość tego modelu. Przekaz, poprzez media, płynie do wielu nadawców, ale ten sam kanał nie jest wykorzystywany do udzielenia ewentualnej odpowiedzi. Sprzedawca nie otrzymuje informacji zwrotnej, a przynajmniej nie w ten sam sposób, w który nadał sygnał, co nie oznacza, iż nie jest

¹⁷⁸ T. Goban-Klas, dz. cyt., s. 52.

zainteresowany sondowaniem nastrojów adresatów swojej oferty. Pytaniem, które musi w tym momencie wybrzmieć jest to, czy aby na pewno brak interakcji uniemożliwia oddziaływanie na zachowanie odbiorcy? Hoffman i Novak uważają, że praktycznie wszystkie współczesne (im) modele mediów są oparte na tym tradycyjnym modelu, ale ich badania w dużej części straciły na aktualności. Autor uważa, że teoretyczne ujęcie nie uwzględnia procesów związanych ze wspomnianą już wcześniej konwergencją mediów i najnowszych osiągnięć technologii. Tak popularny model nie przetrwałby w niezmienionej postaci. W praktyce komunikowanie masowe może się łączyć z hipermedialnym, tworząc nowe środowisko cyfrowe, w którym możliwości oddziaływania i profilowania przekazu są znacznie większe. Raz dostrzeżona szansa na komercyjny sukces nie zostanie odpuszczona przez nadawcę i można się raczej spodziewać intensyfikacji działań w celu zwiększania przychodów. O zacieraniu się poszczególnych typów komunikowania pisano już na początku lat 90. XX w., zwracając m.in. uwagę na bardzo prymitywne jeszcze wtedy możliwości robienia zakupów bezpośrednio poprzez media¹⁷⁹. Pogłębiona konwergencja form komunikacji interpersonalnej i masowej dała możliwość lepszego poznania potrzeb kupujących, a w dalszej perspektywie może dokonać tak daleko idących zmian, że większe znaczenie będzie miała ilość i jakość społeczności, jaką uda się zgromadzić wokół siebie sprzedawcy, niż to, co do tej pory produkował. Mowa tu oczywiście o społeczności integrowanej, obserwowanej i pobudzanej za pomocą mediów społecznościowych. Łatwiejsze i tańsze, w wielu – choć oczywiście nie wszystkich – przypadkach może być dla firm przebranzowienie się, niż przebicie się z przekazem przez gęstą sieć konkurentów i istniejących już od dawna ofert. Taka perspektywa rysuje się przynajmniej na ten moment, ale galopującego postępu w tej branży nie da się przewidzieć i wszelkie wnioski muszą być formułowane z dużą ostrożnością. Nową filozofię sprzedaży mogą najtrafniej oddawać hasła pokroju: „produkuj to, co możesz sprzedać”, zamiast: „sprzedawaj to, co produkujesz”. Interesującą, choć cieszącą się niestabilnym poziomem popularności¹⁸⁰, formą pozbawienia komunikacji masowej anonimowości są blogi.

¹⁷⁹ Russel Neumann przywołał możliwość wykonania transakcji płatniczej poprzez telefon i trafnie prorokował, że taka forma zakupów na ogromny potencjał. Zobacz szerzej: W. R. Neumann, *The future of the Mass Audience*, Cambridge, 1991, s. 173.

¹⁸⁰ Blogi, bo o nich mowa, przez pewien czas traciły na popularności, a medioznawcy i użytkownicy wieścili rychły koniec ich istnienia. Tendencję takie potwierdziły się m.in. zamknięciem

Z jednej strony gwarantują korzyści komunikowania masowego, a z drugiej, dają poczucie indywidualności i potrafią wywołać określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych. Przywołanie tu przez autora owych blogów ma nie tyle skupić uwagę na ich specyfice, ale raczej pokazać, że szybki rozwój Internetu zmienia diametralnie sposoby komunikowania się przedsiębiorstw z klientami. Media społecznościowe, które stanowią główny przedmiot badań Autora obecnie cieszą się ogromną popularnością. Być może w niedługim czasie ulegnie to zmianie, ale nawet gdyby do tego doszło, to szczegółowa wiedza na ten temat może być wciąż bardzo przydatna dla medioznawców. Przypadek blogów pokazał bowiem, że trzeba zachować dużą ostrożność w ferowaniu wyroków i skazywaniu danego medium na niebyt, bo nigdy nie będziemy w stanie dokładnie przewidzieć kierunku zmian. Wnioski, jakie nasuną się przy okazji badania social mediów mogą być natomiast bardzo przydatne w lepszym poznaniu tego, co ewentualnie zastąpi je w przyszłości lub stanowić będzie jakąś konkurencję.

Współczesny odbiorca nieustannie zyskuje coraz to nowsze możliwości, a jego pozycja względem nadawcy rośnie i wzajemne relacje stają się symetryczne, choć starsze modele również i tego nie przewidywały. Przedsiębiorcy muszą liczyć się z dynamiką tych zmian i próbować różnych form komunikowania, jednocześnie zdając sobie sprawę z tego, iż nawet najdoskonalsze narzędzia niekiedy mogą być tylko i wyłącznie tymczasowe¹⁸¹. W kontekście niniejszej rozprawy może to być o tyle ważne, iż dotychczasowe rozwiązania i doświadczenia z sektora prywatnego są przenoszone do sektora publicznego. Można się więc spodziewać, że reperkusje tych przemian mogą w jakimś stopniu wpływać na marketing terytorialny i komunikację w tym obszarze.

w 2018 r. strony blog.pl Najnowsze opinie i komentarze jednak nie potwierdzają wcześniejszych prognoz. Zmienił się system zarządzania treścią, wyczerpała się najwyraźniej pewna formuła, ale same blogi - w opinii wielu obserwatorów - przeżywają renesans. Zobacz szerzej: *Are Blogs Dead in 2023? We Asked 10 Marketing Experts*, <https://blog.hubspot.com/marketing/are-blogs-dead>; *The Future of Blogging – Why Blogs Are Still Profitable in 2023*, <https://growwithzoe.com/the-future-of-blogging>; *Is Blogging Still Relevant? 5 Reasons Why the Answer is Yes!*, <https://talkbitz.com/is-blogging-still-relevant>; *Why Blogging Is Still Worthwhile In 2023*, <https://www.reasonagency.co.nz/insights/why-blogging-is-still-worthwhile-in-2023>.

¹⁸¹ Przywołać chciałbym tu przykład bloga bankowego, który przyczynił się do zmiany modelu funkcjonowania jednostki w społeczeństwie informacyjnym i na nowo zdefiniował relacje między przedsiębiorcą a klientem. Wygenerowane w ten sposób nowe modele rynkowego współuczestnictwa mogą także trafić do marketingu terytorialnego. Jeśli nie w całości, to być może w części lub w bardzo podobnym kształcie. Zobacz szerzej: W. Gustowski, A. Ryłko-Kurpiewska, *Konwergencja komunikowania interpersonalnego i masowego w komunikacji marketingowej (casus bloga mBanku)*, [w:] M. Kaczmarczyk (red.), *Oblicza komunikacji społecznej*, Prague: Verbums. Sosnowiec 2013, s. 61-68.

Komunikowanie na skalę masową budzi sporo pytań i wymusza na badaczu uwzględnienie złożonej natury przebiegu procesów społecznych. Autor musi więc wziąć pod uwagę ogólne wątpliwości, dotyczące zakresów tworzonych modeli; konieczność określenia kryteriów, na podstawie których będzie można wyodrębnić konkretne kategorie¹⁸²; oraz niewystarczający zasięg znaczeniowy wielu konstrukcji pojęciowych, opisujących proces komunikowania. Substrat może tu stanowić klasyfikacja komunikowania masowego, która – według Dennisa McQuaila – określona została na podstawie czterech odmiennych sposobów konceptualizacji¹⁸³:

- model transmisji,
- model rytuału,
- model przyciągania uwagi,
- model percepcji.

Każda z powyższych reprezentacji może być interpretowana z osobna i odsłaniać kolejne modele, stanowiące bardziej szczegółowe rozwinięcie. Model pierwszy, oparty na paradygmacie, u źródła którego tkwi widzenie komunikowania jako procesu transmisji, czyli przesyłania dowolnej wiadomości, lub ogólnych danych, jako przekazu nadanego przez nadawcę bądź źródło, zawiera 14 kolejnych modeli:

- model wszechmocy propagandy - Tschakhotine 1939
- model topologiczny - Lewin 1947
- model aktu perswazyjnego¹⁸⁴ - Lasswell 1948
- model przekazów sygnałów - Shannon 1948
- model wspólnoty doświadczeń - Schramm 1954
- model dwustopniowego przepływu informacji i opinii - Katz, Lazarsfeld 1955
- model selekcji - Westley, MacLean 1957

¹⁸² T. Goban-Klas za kryterium uznaje uwzględnienie triady procesu komunikowania: twórca – wytwór – odbiorca. Zobacz szerzej: T. Goban-Klas, dz. cyt., s. 52.

¹⁸³ D. McQuail, *Mass communication theory : an introduction*, Thousand Oaks : Sage Publications, London 1994.

¹⁸⁴ Model Lasswella jest jednym z najczęściej przywoływanych i wyraża się w prostej, linearnej formule: „kto mówi, co mówi, jakim medium, do kogo i z jakim skutkiem”. Zobacz szerzej: H. Lasswell, *The structure and Function of Communication in Society*, [w] L. Bryson (red.), *The Communication of Ideas*, New York; Harper 1948, s. 32-51,

- model socjologiczny - Rileyowie 1959
- model analityczny - Maletzke 1963
- model sprzężenia zwrotnego - DeFleur 1966
- model systemowy - DeFleur 1966
- model mozaiki kulturowej - Moles 1967
- model społeczno-kulturowy - Tudor 1970
- model rozszerzania doświadczeń - Moles 1971

Pierwszy model powstał jeszcze w czasie II wojny światowej, kolejne zaś w okresie powojennym. Większość z nich było autorstwa amerykańskich naukowców, którzy analizowali działania propagandy europejskich państw totalitarnych i polityki amerykańskiej. Kolejni, wraz z rozwojem technologii, wnosili nowe elementy do wcześniejszych teorii, nierzadko bazując na własnych doświadczeniach zawodowych¹⁸⁵. Często można zauważyć wśród tych idei punkty zbieżne i bardzo podobny czas sformułowania. Mnogość koncepcji, która pojawia się w przypadku komunikowania w modelu transmisji, kolejny raz pokazuje jak wieloaspektowym zagadnieniem jest wymiana informacji. Rosnąca świadomość złożoności procesu komunikowania i branie pod uwagę coraz to szerszych uwarunkowań prowadzą do poszerzania wiedzy i pełniejszego obrazu tego zjawiska, jaki posiadamy.

Model rytuału, w którym komunikowanie nie spełnia li tylko roli rozpowszechniania przekazu, ma – w opinii Jamesa Careya¹⁸⁶ – eksponować powszechnie akceptowane idee. W tym komunikowaniu celem nadrzędnym nie jest propagacja przekazu, który zresztą często jest zawoalowany i trudny do oddzielenia od medium, lecz chodzi o funkcje społeczne. Ekspresja, czyli satysfakcja psychiczna zarówno twórcy, jak i odbiorcy, konserwują spójność danej grupy. Owe rytuały i wspólne doświadczenia to symboliczny proces, w którym z pokolenia na pokolenie przekazuje się obrazy,

¹⁸⁵ Dobrym przykładem modelu adaptującym (pokusił się o to m.in. Wilbur Schramm) wiedzę ścisłą, wysoce specjalistyczną do analizy komunikowania międzyludzkiego jest model Claude Shannona. Ten wybitny matematyk, pracownik laboratorium Bell Telephone, zamiast nadawcy, używał pojęcia „nadajnik”, a zamiast odbiorcy – „odbiornika”. W tym układzie sygnał podatny jest na zakłócenia, czyli „szum”. Zobacz szerzej: C. Shannon, W. Weaver, *A Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University Illinois, 1949.

¹⁸⁶ J. Carey, *A Cultural Approach to Communication*, „Communication” 2, 1975, s. 1-22.

a te z kolei tworzą wspólnoty. Ilustracją często przywoływaną przy okazji tego modelu jest choinka bożonarodzeniowa jako wspólny symbol dla wszystkich uczestników. Konstatując, można powiedzieć, że postrzeganie chociażby zwykłego czytania gazet, w perspektywie rytualnej, przynosi możliwość dostrzeżenia zupełnie innego zakresu problemów badawczych¹⁸⁷. Odsłaniają się przesłanki pozwalające wysnuć wnioski, iż przekazywanie informacji niczego nowego nie uczy, a ukazywany jest portret rzeczywistości, który podlega procesowi utrwalania.

W modelu przyciągania uwagi cele również są zorientowane poza tradycyjnym obszarem ogólnego komunikowania. Rozgłos nie ma bowiem skupiać uwagi odbiorcy na treści przekazu, ale na medium, z pośrednictwa którego korzysta nadawca. W opinii autora ten model wraz z rozwojem technologicznym może być szczególnie przydatny. Co prawda bardzo trudno jest dokładnie zbadać jakość uwagi, jaką odbiorca poświęca danemu medium, ale wygłoszona pół wieku temu koncepcja Philipa Elliota¹⁸⁸, według której odbiorca nie uczestniczy, a jedynie biernie odbiera sygnał, potwierdza się.

Nadawca sygnału nie może mieć pewności, że przekaz będzie odbierany zgodnie z jego intencją. Co więcej, przywoływana już wielokrotnie specyfika natury społecznych procesów i nieprzenikniona charakterystyka zachowań konsumenckich powodują, że zbiór reakcji poszczególnych odbiorców na dany sygnał jest często heterogeniczny. Model recepcji (klocków), pozostający w opozycji do modelu transmisji, odkodowuje manipulacyjny język, rozpoznając denotacje i konotacje. Prekursorem takiego podejścia był Stuart Hall, który dzielił przekaz na fazy, w których podlega on różnym przeobrażeniom¹⁸⁹:

¹⁸⁷ E. Kulczycki, *Dwa aspekty komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015, s. 44-53.

¹⁸⁸ P. Elliot, *The Making of a television series - A case study in the sociology of culture*, Constable, London 1972, s. 164.

¹⁸⁹ S. Hall, *Encoding and Decoding in the Television Discourse*, University of Birmingham 1975.

- Faza produkcji – na tym etapie zaczyna się kodowanie¹⁹⁰, budowanie przekazu. Proces produkcji ma swój własny aspekt „dyskursywny”, ponieważ jest również ujęty w ramy znaczeń i idei, czerpiąc z dominujących w społeczeństwie ideologii. Nadawca-koder opiera się na ideach i wartościach danego społeczeństwa. W fazie produkcji zaangażowanych jest wiele czynników. Znać o sobie daje wiedza praktyczna, dotycząca procedur produkcji, umiejętności technicznych, ideologii zawodowych, wiedzy instytucjonalnej, definicji oraz założeń, dotyczących widowni. Tworzy się konstrukt, który Hall określił jako „struktury produkcyjne telewizji”. W proces włączają się następnie takie elementy jak poruszane tematy, nadawane programy, wydarzenia, zaangażowany personel, obrazy publiczności, oraz „definicje sytuacji”.
- Faza cyrkulacji – czyli etap, w którym jednostki postrzegają rzeczy; zderzenie doświadczeń wizualnych z pisanymi. Sposób, w jaki rzeczy są opisywane i rozpowszechniane, wpływa na to, jak członkowie publiczności odbiorą wiadomość i wykorzystają ją. Występuje tu „odczytanie preferowane”. Według Philipa Elliotta publiczność jest zarówno „źródłem”, jak i „odbiorcą” przekazu telewizyjnego. Na przykład obieg i odbiór przekazu medialnego są włączane w proces produkcji poprzez liczne „informacje zwrotne”. Tak więc obieg i percepcja, choć nie tożsame, są z pewnością powiązane i zaangażowane w proces produkcji.
- Faza użycia (dystrybucji, konsumpcji) - aby wiadomość została pomyślnie skonsumowana, struktury nadawcze muszą generować zakodowane wiadomości w formie znaczącego dyskursu. Oznacza to, że wiadomość musi zostać przyjęta jako dyskurs i musi być poprawnie zdekodowana. Dekodowanie, czyli interpretacja wiadomości wymaga aktywnych odbiorców.

¹⁹⁰ Kodowanie jest zabiegiem, zmierzającym do przełożenia myśli przewodniej komunikatu (pewnej informacji, jakichś emocji, dodatkowych sugestii, norm etycznych itp.) na proste znaki, symbole oraz bodźce sensoryczne, czyli takie, które rozpoznajemy poprzez zmysły: barwy, obrazy, ruch, dźwięki, muzykę, zapach, teksturę materiału, temperaturę itp. Kodowanie głównie służy temu, aby przekazany w ten sposób komunikat mógł być nadany przez określony przez nadawcę kanał komunikacji. Jeśli chodzi o komunikację osobistą, to komunikat jest poddawany kodowaniu np. za pomocą głosu, modulacji, intonacji, mimiki twarzy, gestów, spojrzeniu, ruchów ciała i postaw. Szerzej zobacz: T. Taranko, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 22.

- Faza reprodukcji – ten etap ma miejsce bezpośrednio po tym, jak widzowie-dekoderzy zinterpretują przekaz na swój własny sposób w oparciu o swoje doświadczenia i przekonania. Odkodowane znaczenia to te, które dają pożądany efekt z bardzo złożonymi konsekwencjami percepcyjnymi, poznawczymi, emocjonalnymi, ideologicznymi lub behawioralnymi.

Reasumując założenia Halla można powiedzieć, że w tym modelu ideologiczne cele stanowią determinanta, ale odbiorca może pozostać w opozycji, zachowując wierność własnym poglądom¹⁹¹. Kodowanie wiadomości jest produkcją wiadomości.

Jest to system zakodowanych znaczeń i aby go stworzyć, nadawca musi zrozumieć, w jaki sposób może dotrzeć do odbiorców. W procesie kodowania przekazu, nadawca (nazywany koderem) korzysta z symboli werbalnych (od słów, przez znaki, po obrazy czy formaty wideo) oraz niewerbalnych (mowa ciała, gesty rąk, mimika twarzy). Dekoder, czyli odbiorca, odkodowuje przekaz. Bardzo istotne w tym porządku jest to, jaki cel ma spełniać dany przekaz i jak zostanie zakodowany. Skuteczna komunikacja jest tu możliwa tylko wtedy, gdy przekaz jest odbierany i rozumiany zgodnie z intencją koder¹⁹². Naturalnie, występuje duże ryzyko, że odbiorca nie odkodował poprawnie przekazu i w skrajnych przypadkach może dojść do niezrozumienia, a nawet chaosu informacyjnego¹⁹³.

Model percepcji stanowić może pewnego rodzaju uzupełnienie czy też rozwinięcie modelu recepcji ze szczególnym uwzględnieniem aspektów psychologicznych. Według autora tego modelu, George’a Gerbnera, model obejmuje dwa obszary: werbalny i schematyczny. W wymiarze werbalnym ktoś obserwuje zdarzenie i przekazuje informację zwrotną o sytuacji, natomiast w modelu schematycznym ktoś postrzega zdarzenie i wysyła wiadomości do nadawcy. Gerbner twierdzi, iż w procesie komunikowania występują dwa kierunki analizy: horyzontalny i wertykalny. Na poziomie horyzontalnym, wydarzenie inicjuje komunikację i jest postrzegane przez

¹⁹¹ Zobacz szerzej: N. Mambrol, *Analysis of Stuart Hall's Encoding/Decoding*, <https://literariness.org/2020/11/07/analysis-of-stuart-halls-encoding-decoding/>.

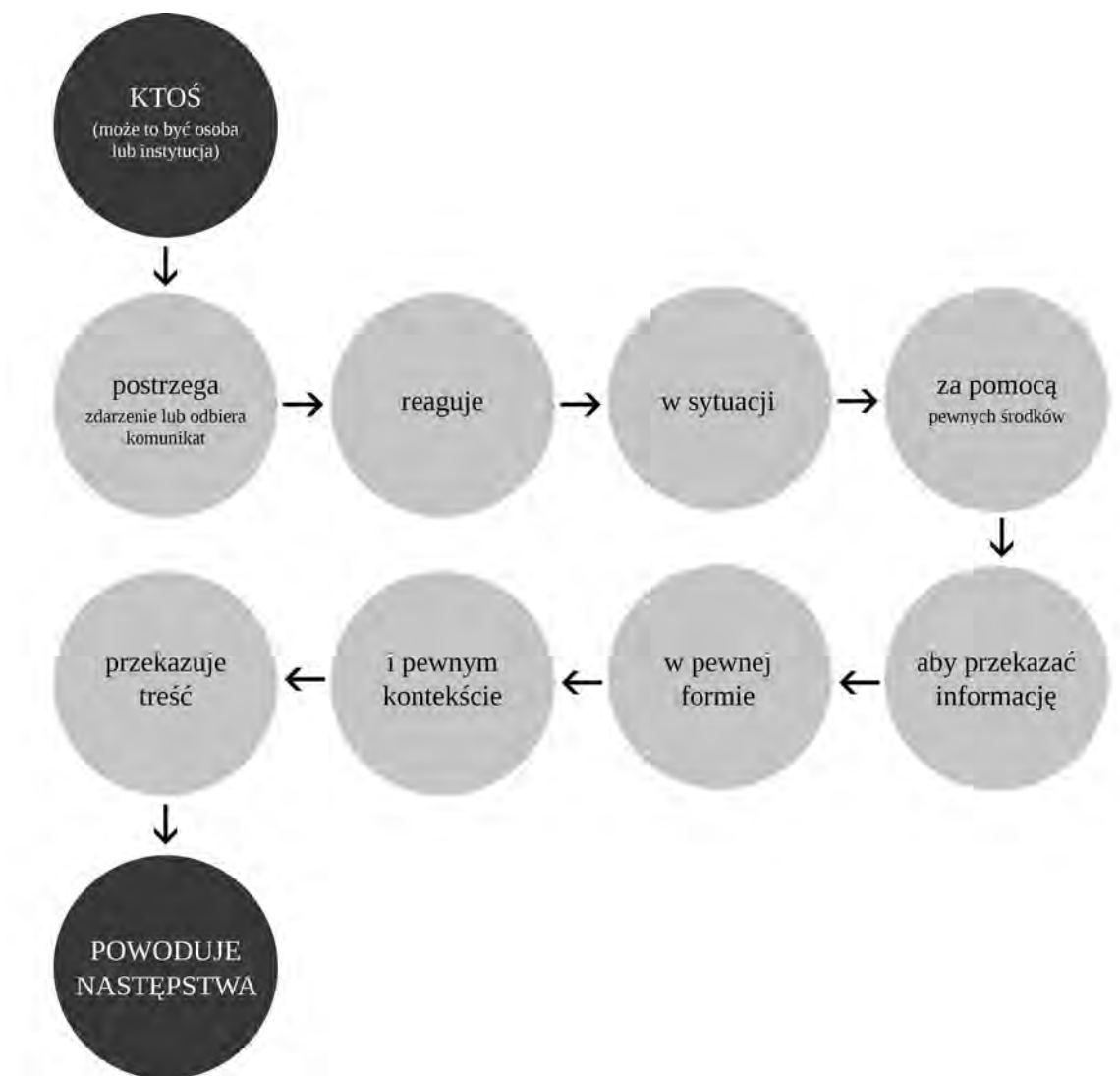
¹⁹² M. Bankovic, *Business communication*: Script 2013.

¹⁹³ Szerzej na temat trudności w odkodowywaniu i zakłóceń mogących do tego prowadzić zobacz: R. G. Jones, *Communication in the real world: An introduction to communication studies*, University of Minnesota Libraries Publishing Editio, Minneapolis 2016, s. 242-253.

osobę, która następnie selekcjonuje wydarzenie i postrzega je. Cechą charakterystyczną tego modelu jest rozbitcie procesu komunikowania na pojedyncze ogniwa. Dochodzi w tych cyklach do przekazania percepcji w formie komunikatu. Odbiorca filtruje sygnał i całość rozgrywa się w czworokącie: fakt – postrzeganie – komunikat – recepcja.

Gerbner ujął również 10 podstawowych składników procesu komunikowania¹⁹⁴:

Rys. 6 10 podstawowych składników procesów komunikowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie George’a Gerbnera, dz. cyt. s. 172.

¹⁹⁴ G. Gerbner, *Toward a General Model of Communication*, „Audio – visual Communication Review” 4, 1966, s. 171-199.

Autor ma pełną świadomość tego, iż przytoczone powyżej modele w komunikowaniu masowym nie zostały przedstawione w sposób kompletny. Głównym założeniem powyższych analiz było przede wszystkim pokazanie wysokiego stopnia złożoności komunikowania międzyludzkiego, ale też tego, iż tworzenie modeli to zawsze pewnego rodzaju upraszczanie rzeczywistości. Badania nad tym zagadnieniem są cały czas sprawą otwartą i nie są prowadzone w sterylnym laboratorium, gwarantującym powtarzalne warunki, lecz uwzględniają zmieniające się uwarunkowania społeczne. Tak samo, jak następuje tu rozwijanie wcześniej wygłoszonych koncepcji, możliwe jest też tworzenie modeli sumarycznych, a nawet łączenie niewielkich fragmentów poszczególnych opracowań. Wszyscy badacze podejmujący próby tworzenia modeli – w opinii Tomasza Goban-Klasa¹⁹⁵ – powinni starać się objaśniać przystępnie i użytecznie proces komunikowania, m.in. dopracowując szczegóły w znanych już schematach. Wyrazem dążenia w tym kierunku jest model syntetyczny, ujmujący proces komunikowania masowego w ramach rozwoju procesu społecznego. Całościowe spojrzenie obejmuje takie elementy, jak¹⁹⁶:

- poziom technologii, mający wpływ na techniki komunikowania,
- ekonomikę, a więc formę własności środków komunikowania,
- ideologię, obejmującą m.in. politykę,
- kulturę, wpływającą na język i formy przekazów masowych.

Dla niniejszej rozprawy szczególne znaczenie ma uwzględnienie w tym modelu dwóch rodzajów podmiotów: instytucji społecznych oraz społeczeństwa. Te pierwsze korzystają z przysługujących im uprawnień, wynikających z posiadanej władzy. Nie są to jednak nieograniczone prerogatywy. W demokratycznych systemach suweren kontroluje instytucje, niemłą rolę odgrywa też opinia publiczna. Na odbiorcę w tym modelu oddziałuje się w zależności od stopnia wspólnoty kodu, ideologii, kultury i świadomości odbiorcy.

Nową, nieznaną dotąd formę komunikowania, odnajdujemy w modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym. Szczególną uwagę w tym modelu zwracają owe hipermedia. Wbrew pozorom, termin ten funkcjonuje już od dawna.

¹⁹⁵ T. Goban-Klas, dz. cyt., s. 74.

¹⁹⁶ Tamże.

Pierwociny pojęcia hipermediów zostały naszkicowane w 1945 r.¹⁹⁷. Po raz pierwszy na gruncie naukowym o hipertekstualności wspomniał w 1963 r. amerykański filozof i socjolog, Theodor Holm Nelson¹⁹⁸. Dostrzegł on możliwości stworzenia alternatywy wobec fundamentalnej dla literatury zasady linearności tekstu. Rozgałęzienia i, niedoskonałe jeszcze wtedy, sieci powiązań umożliwiały tworzenie opisów wielopoziomowych, połączonych ze sobą odsyłaczami. Czytelnik może w ten sposób sam decydować, którą ścieżką podąży i jak daleko wybiegnie poza bazowy obszar. Powyższe możliwości osłabiły pozycję autora, który nie może decydować o tym, jak będzie czytany jego tekst i nie ma też pewności, że odbiorca będzie czytał całościowo i nie odwróci swojej uwagi od meritum. Niemale znaczenie na rozproszenie uwagi i osłabienie skupienia miały podążające bardzo szybko za rozwijającą się technologią reklamy. Prezentowane w atrakcyjny, ale też nachalny, sposób potrafią nawet uniemożliwić odbiorcy dalszą lekturę¹⁹⁹. Wchodząc nieco głębiej w to zagadnienie można natrafić na pełne trwogi i obaw spostrzeżenia literaturoznawców czy filmowców, którzy wprost ostrzegają przed decentracją i dekonstrukcją²⁰⁰ dzieł, do którego przyczynia się hipertekstualny charakter nowych mediów. Odpowiednich narzędzi i poziomu technologicznego dla rozwoju takich koncepcji doczekano się u schyłku XX w. Przełom lat 80. i 90. ubiegłego stulecia przyniósł więc dalszy rozwój mediów, a do czytanego tekstu, dołączano już nie tylko kolejne pliki tekstowe, ale też obrazy, grafiki, dźwięki, a w końcu nawet utwory audiowizualne. W początkowej fazie, pośród

¹⁹⁷ V. Bush, *As We May Think*, „Atlantic Monthly”, 176(1) 1945, 101-108.

¹⁹⁸ W formie drukowanej tekst Nelsona ukazał się 2 lata później. T. H. Nelson, *Proceedings of the 1965 20th National Conference*. ACM: 84–100, <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/800197.806036>.

¹⁹⁹ Przykładem takiej natarczywej, choć profilowanej formy reklamy są np. *pop-up*, czyli wyskakujące okienka z komercyjną treścią. Najczęściej pełnią one następujące funkcje: informują o sposobie przetwarzania danych i dążą do uzyskania zgód w tym zakresie, proszą o zgodę na wykorzystanie plików *cookies* lub ukończenia oznaczonego wieku, gromadzą dane kontaktowe swoich użytkowników, dążą do konwersji poprzez konkretne działania po stronie użytkowników – np. zapisy do newslettera, przejście na podstronę, wypełnienie ankiety czy dokonanie zakupu towaru lub usługi. Szerzej na ten temat zobacz: A. Tomczyk, *Czym są okienka pop-up? Jak zablokować wyskakujące okienka?* <https://nano.komputronik.pl/n/pop-up-jak-zablokowac/>.

²⁰⁰ Co prawda termin „dekonstrukcja” nie doczekał się pełnej definicji w naukach humanistycznych, ale za jego autora należy uznać Jacquesa Derrida, który czytanie pojmował jako „nieprzerwaną rozmowę”, odpowiadającą naturze ludzkiego umysłu, który nie może skupić się w pełni na jednym zagadnieniu. Kwestią wymagającą głębszego namysłu jest zjawisko, które można by określić mianem negatywnej dekonstrukcji, czyli „rozmowy przerwanej” albo raczej „zakłóconej” przez niechcianego bohatera, np. wspomniane wyżej *pop-upy* lub inne formy reklamy.

wielu peanów na cześć nowej technologii, można było także odnaleźć nasuwające się obawy, dotyczące hipertekstu i przyszłości nowych mediów:

- 1987 r. - Jeff Conklin, podkreślając duży wkład T. H. Nelsona, stwierdził, iż o hipertekście w kontekście nowych mediów można napisać bardzo prosto, jeśli chodzi o sam mechanizm. Po prostu koncepcja bazuje na użyciu łączy, które prowadzą od okien na ekranie komputerów do obiektów w bazie danych²⁰¹. Conklin, wykazując się dużym wizjonerstwem, pisał o „linkowaniu” nie tylko do „konserwatywnych systemów tekstowych”, ale też takich elementów jak smak, zapach czy dotyk. Oprócz wielu korzyści, jakie w swoim artykule wymienia amerykański naukowiec, warto również zwrócić uwagę na negatywne strony hipertekstualności, jakie się wtedy uwidoczniły:
 - problemy z implementacjami, które w latach 80. były jeszcze sporym wyzwaniem;
 - oraz znanemu z linearnej rzeczywistości zagubieniu w sieci, tj. dezorientacji²⁰² i obciążeniu poznawczemu²⁰³.
- 1988 r. - Frank G. Halasz z Uniwersytetu Kalifornijskiego także dostrzegł ogromny potencjał hipermediów, określając je jako „potężne narzędzie do zarządzania luźno ustrukturyzowaną informacją”, ale zwrócił uwagę na dość szczupłe zasoby Internetu i trudność w nawigowaniu, co dziś wydaje się już nieaktualne. Podobnie można traktować obawy o zbyt statyczną i zamkniętą naturę hipermediów. Kwestie przedstawione przez Halasza miały jednak zdecydowanie sugerować dalszy rozwój technologii, którą sam autor określił jako „dającą powody do ekscytacji perspektywami wykorzystania sieci hipermediów jako podstawowej technologii zarządzania i prezentacji informacji”²⁰⁴.

²⁰¹ J. Conklin, *Hypertext: An Introduction and Survey*. „Computer”, 20(9) 1987, s. 17.

²⁰² W tamtym okresie brakowało jeszcze tak intuicyjnych i rozbudowanych przeglądarek, z jakich z powodzeniem można korzystać dzisiaj.

²⁰³ Szerzej na ten temat zobacz: J. Conklin, dz. cyt., s. 38-40.

²⁰⁴ F. G. Halasz, F. G., *Reflections on NoteCards: Seven Issues for the Next Generation of Hypermedia Systems*, *Communications of the ACM* 31(7) 1988, s. 836-852.

Hipertekstualny charakter mają też oczywiście media społecznościowe, które w krajach wysoko rozwiniętych praktycznie w całości uwolniły się od problemów, o których mówił w latach 80. Frank G. Halasz. Nie oznacza to jednak, że zażegnano wszystkie niedogodności. Jeśli chodzi o pozycję twórcy i integralność tekstu to autor dostrzega tu jeszcze większe zakłócenia w odbiorze i ogromne rozproszenie uwagi. Wydaje się jednak, że oczekiwania wobec social mediów są na ten moment jednak zupełnie inne i większość użytkowników nie zgłasza żadnych obiekcji co do reklam, nachalnych treści, braku skupienia, dekonstrukcji i rozczłonkowania dzieła, które może nie być eksponowane zgodnie z intencją twórcy. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że ten sam film czy jakikolwiek inny utwór, stanowiący zwarte dzieło, poddany negatywnej dekonstrukcji, podyktowanej chęcią zwiększenia zysku poprzez umieszczenie większej ilości reklam, będzie inaczej odbierany w zależności od miejsca nadawania. Rozpowszechniany za pomocą telewizji, prawdopodobnie będzie oceniany przez bardziej wymagającą publiczność niż w przypadku mediów społecznościowych (takich jak np. YouTube). Nawet tak oczywista sprawa jak kwestia praw autorskich nie jest jasno określona w przypadku mediów społecznościowych, a ochrona własności intelektualnej w praktyce pozostawia wiele do życzenia²⁰⁵. Po raz kolejny trzeba tu jednak podkreślić to, że zwyczaje panujące w Internecie, ulegają zmianom i kształtują się w sposób płynny²⁰⁶. Być może w przyszłości pozycja twórców unikatowego kontentu

²⁰⁵ W przypadku Facebooka twórca, którego prawa zostały naruszone, musi sam złożyć stosowny wniosek, do czego nie zachęca nieprzyjazny interfejs, a zasady, jakimi kieruje się portal są niejasne, podobnie jak wynik takiego postępowania. Autor wielokrotnie korzystał z możliwości dochodzenia swoich racji, ale ostateczna decyzja osoby rozpatrującej takie zgłoszenie była podejmowana arbitralnie i bez możliwości skutecznego odwołania się, nawet jeśli przedstawione dowody jasno wskazywały na naruszenie praw autorskich. W przypadku udowodnienia bezprawnego wykorzystania cudzego dzieła natomiast, oskarżonemu nie grozi praktycznie żadna kara, nawet w przypadku recydywy – zazwyczaj otrzymuje on ostrzeżenie, które nie skutkuje żadnymi konsekwencjami przynajmniej w przypadku, jeśli zgłaszający mieszka poza obszarem Stanów Zjednoczonych.

²⁰⁶ Elementem, który miał np. wpływać na jakość komunikowania w Internecie była netykieta, przez którą należy rozumieć właściwe zachowanie w sieci, kulturę języka i szacunek dla pozostałych użytkowników. Odnosząc się ściślej do tematu pracy wypada jeszcze wspomnieć, że media społecznościowe także doczekały się opracowania katalogu zasad publikacji postów, wśród których znajdują się na przykład zakaz dodawania zdjęć prywatnych, unikanie brania udziału w tzw. łańcuskach czy odpowiedzialne i przemyślane dodawanie profili, które będą obserwowane. Można się spodziewać, że w najbliższym czasie użytkownicy mediów społecznościowych, zwłaszcza Ci, którzy są reprezentantami jednostek samorządu terytorialnego, będą musieli się jakoś odnieść do tego, co oferuje sztuczna inteligencja, szczególnie, jeśli chodzi o generowane obrazy. Naturalnym wydaje się być to, że jednak powinno się wykorzystywać tylko i wyłącznie autentyczne zdjęcia, ale postęp technologiczny jest tak duży, że być może niebawem tylko „autor” sztucznie wygenerowanej fotografii będzie wiedział, iż tak naprawdę nie przedstawia ona istniejących realnie ludzi i miejsc.

ulegnie wzmocnieniu, na co szczególnie liczy autor niniejszej rozprawy. Nie jest też wykluczone, że te problemy przyczynią się do wyłonienia innego medium, które będzie w stanie zapewnić lepsze rozwiązania, co finalnie doprowadzi do kolejnego przełomu. Pisanie o tym i artykułowanie takich obaw względem dzisiejszych potentatów może się wydawać zbyt dalekim wybieganiem od tematu, ale historia mediów pokazuje, że gwałtowne zmiany mogą nastąpić w każdej chwili.

Analizujący szybki rozwój technologii i nowe możliwości komputera Donna L. Hoffman i Thomas P. Novak wprowadzili pojęcie hipermediów, którym posługują się medioznawcy²⁰⁷: hipermedia to kombinacja hipertekstowego dostępu do informacji w środowisku rozproszonej, dynamicznej sieci o zasięgu globalnym, opierającej się na powiązaniu sprzętu i oprogramowania które umożliwia dostęp do tejże sieci. Hipermedia pozwalają konsumentom i firmom na²⁰⁸:

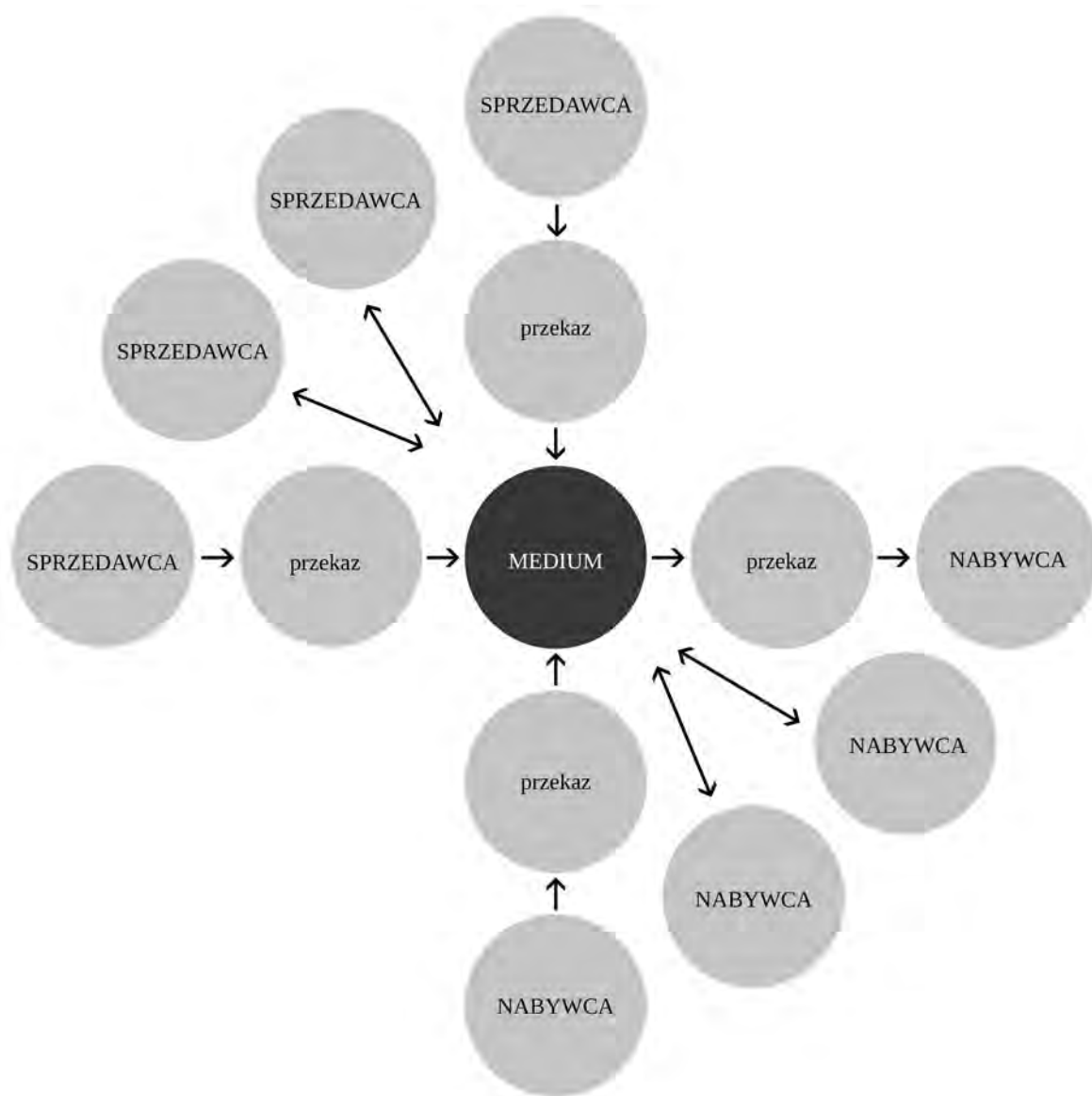
- dostarczanie i interaktywny dostęp do treści hipermedialnych - "interakcja maszynowa"),
- komunikowanie się za pośrednictwem medium - "interakcja międzyludzka").

Model marketingowej komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym nie stanowi prostego połączenia wcześniej zaprezentowanych modeli, choć czerpie z wieloletniego dorobku naukowego i wykorzystuje wcześniej opracowany aparat pojęciowy. W tym modelu musiały zostać uwzględnione nowe funkcje mediów oraz - co jest naturalną konsekwencją takiego podejścia - inny typ interakcji. Komunikowanie w tym modelu ma charakter „wielu do wielu”, w formie, która przed trzydziestoma laty była uważana za niezwykle nowatorską.

²⁰⁷ J. W. Wiktor, *Modele komunikacji...*, s. 120.

²⁰⁸ D. Hoffman D, T. Novak, dz. cyt., s. 52.

Rys. 7 Typ relacji w modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman D, T. Novak, dz. cyt.

Multimedialny przekaz ma tu zarówno postać statyczną (teksty, rysunki, obrazy),
jak i dynamiczną (dźwięk, ruch, animacja). Odmienność interakcji, w stosunku do poprzednich modeli, polega natomiast na że mogą one być:

- międzyludzkie - osobowe, a więc sprzedawca komunikuje się z nabywcą poprzez interaktywne medium,

- maszynowe – techniczne, gdzie komunikacja między sprzedawcą i nabywcą przybiera formę interakcji każdego z nich z medium.

W klasycznym ujęciu Hoffmana i Novaka relacje w środowisku hipermedialnym koncentrowały się wokół modeli interakcji między firmą a nabywcą (firma–klient, klient–firma) oraz interakcji wewnątrzorganizacyjnych (firma–firma). Odpowiedź na pytanie „A relacje typu Nabywca–nabywca nie są możliwe i nie występują?”: Jednakże model ten pomija obecność relacji nabywca–nabywca, które we współczesnym środowisku cyfrowym zyskały ogromne znaczenie. Relacje tego typu są istotne szczególnie w kontekście społeczności konsumenckich, forów internetowych, grup dyskusyjnych oraz platform z treściami tworzonymi przez użytkowników. To właśnie w takich strukturach odbywa się intensywna wymiana informacji, emocji i doświadczeń pomiędzy nabywcami – niezależnie od producenta czy marki. W świetle ustaleń Roberta V. Kozinetsa²⁰⁹, Alberta M. Muñiza i Thomasa O'Guinn²¹⁰, oraz Hope Jensen Schau, Erica Arnoulda i Alberta M. Muñiza²¹¹ należy rozważyć rozszerzenie klasycznego modelu Hoffmana i Novaka o relacje nabywca–nabywca, jako integralny i dynamicznie rozwijający się element hipermedialnego środowiska komunikacyjnego.

W modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym medium nie musi już pełnić tylko rodzaju łącznika wszystkich uczestników procesu komunikowania, ale kreować nową rzeczywistość o cechach rzeczywistych i hipermedialnych. W praktyce wyposaża to nabywcę w narzędzie, które daje dużą swobodę i samodzielność, bo to klient wybiera interesujący go obszar tematyczny. Niepoślednią rolę w komunikacji w środowisku hipermedialnym odgrywają wyszukiwarki internetowe, które ułatwiają prowadzenie poszukiwań. Komunikacja osiąga zasięg globalny (strony internetowe), ale także indywidualny (poczta e-mail). Interakcje maszynowo – techniczne zaczynają dominować, a strony komunikujące się ze sobą, mogą zamieniać się miejscami. Jan W. Wiktor za jedną z ważniejszych cech tego

²⁰⁹ „Consumers increasingly communicate with each other in computer-mediated environments, shaping brand meanings and consumption practices”, R.V. Kozinets, *E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, nr 3, s. 253.

²¹⁰ „A structured set of social relationships among admirers of a brand”, A.M. Muniz, T.C. O'Guinn, *Brand Community*, „Journal of Consumer Research” 2001, vol. 27, nr 4, s. 412.

²¹¹ „Brand communities operate through four value-creating practices: social networking, impression management, community engagement, and brand use”, H.J. Schau, A.M. Muñiz, E.J. Arnould, *How brand community practices create value*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73, nr 5, s. 30.

modelu uważa możliwość pełnego decydowania o odbieranej treści i zatraceniu się grup docelowych²¹². Autor niniejszej rozprawy jest skłonny podać w wątpliwość tę ostatnią cechę komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, którą tak dobitnie podkreślano ponad dwie dekady temu. Z biegiem czasu bowiem zagospodarowano i ten obszar. Grupy docelowe są definiowane przez specjalistów od pozycjonowania stron internetowych jako zbiory osób o wspólnych cechach demograficznych, behawioralnych psychograficznych czy geograficznych²¹³. Zwiększenie efektywności i skuteczności działań marketingowych wobec odbiorców to podstawowy cel, dla którego rozpoznaje się takie grupy. Media społecznościowe dają każdemu administratorowi możliwość precyzyjnego określenia tego, kim są odbiorcy, a następnie²¹⁴:

- rozpoznanie preferencji grupy i dostosowanie na przykład języka,
- określenie potrzeb odbiorców i podjęcie odpowiednich działań marketingowych,
- testowanie działań marketingowych,
- budowanie zaufania i lojalności wobec marki,
- przygotowanie dopasowanej oferty,
- utrzymywanie dwukierunkowej komunikacji,
- zwiększenie zaangażowania odbiorców,
- analizę wyników działań marketingowych.

Zarówno w dalekiej, jak i krótkiej perspektywie, można więc wskazać pola działań, w których media społecznościowe są szczególnie użyteczne:

- wewnątrz przedsiębiorstwa lub jednostki terytorialnej²¹⁵:
 - komunikacja między pracownikami, działami, biurami (budowanie dobrych relacji, pobudzanie kreatywności i czerpanie inspiracji, podążanie za

²¹² J. W. Wiktor miał na myśli m.in. możliwość pominięcia reklam i komunikację bez granic, dz. cyt. s. 122.

²¹³ K. Dopierała, *Co to jest grupa docelowa?*, <https://widoczni.com/blog/najwiekszy-slownik-marketingu-internetowego-w-polsce/grupa-docelowa/>.

²¹⁴ Szerzej na temat tego, jak określają grupę docelową marketerzy i jakich kryteriów używają zobacz: *Jak analizować grupę docelową, czyli kim są Twoi odbiorcy?*, <https://inmarketing.pl/komunikacja-marketingowa/jak-analizowac-grupe-docelowa-czyli-kim-sa-twoi-odbiorcy>.

²¹⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw na współczesnym rynku — na podstawie wyników badań ankietowych*, „Marketing i Rynek”, t. XXIX, nr 12/2022, s. 3-18.

obowiązującymi trendami, modą, szybko następującymi zmianami oraz aktualizacjami, kreowanie dialogów i zachęta do wyrażania opinii, które mogą być przydatne dla menadżerów i liderów),

- analiza informacji o pracownikach na podstawie treści publikowanych na ich profilach osobistych (dostępnych publicznie) oraz stronach, którymi mogą administrować (fanpage, grupy dyskusyjne),
 - promowanie innowacji wewnętrznych, stymulowanie zaangażowania,
 - wykorzystywanie informacji opublikowanych w mediach społecznościowych przez struktury odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, a w mniejszych jednostkach działy kadr,
 - współpraca przy realizacji różnego rodzaju projektów, kampanii, akcji,
 - skuteczne wdrażanie wewnętrznych strategii marketingowych,
 - wzrost identyfikacji z firmą lub instytucją (poprzez kształtowanie przywiązania i pobudzanie dumy z bycia częścią większej społeczności),
 - zaspokajanie potrzeb informacyjnych oraz psychologicznych.
- zewnętrznym²¹⁶:
 - promocja marki, miejsca, idei oraz wartości,
 - komunikacja dotycząca produktów oraz usług,
 - komunikacja i dialog z rynkiem konsumentami, odbiorcami,
 - analiza działań konkurencyjnych²¹⁷,

²¹⁶ A. Łaszkiwicz, *Media społecznościowe i ich potencjał w generowaniu wartości dla organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis”, 2013/01/01, s. 157-168.

²¹⁷ W przypadku jednostek samorządu terytorialnego konkurowanie ma inny wymiar. Chodzi bardziej o potrzebę tworzenia wyrazistych wizerunków danych ośrodków, odwołujących się do unikalnych wyróżników. Zobacz szerzej: J. Adamczyk, *Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku miasta na przykładzie Rzeszowa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, s. 11. Prywatne przedsiębiorstwa często uciekają się do negatywnych kampanii reklamowych, zwalczając konkurencję w zakodowanych komunikatach. Aluzje są na tyle oczywiste, że odbiorca wie, o deprecjonowanie jakiego konkurenta chodzi nadawcy. Ciekawym przykładem takich zachowań może być np. wpis na profilu Mastercard Polska z 7 października 2019 r., w którym na infografice pojawia się tekst: „Niedługo VISA nie będzie nam już potrzebna”. Analitycy widzą w tym złośliwość względem największego konkurenta nowojorskiej spółki, czyli Visa Inc. W komunikowaniu jednostek samorządu terytorialnego nie dochodzi do takich sytuacji. Konkurencja jest tu raczej analizowana, a trafne rozwiązania bywają twórczo rozwijane. W polskich warunkach w mediach społecznościowych raczej nie dochodzi do tak ostrej wymiany ciosów, nawet w mediach społecznościowych. Porównaj: *Rewelacyjna wiadomość dla wszystkich podróżnych wybierających się do Stanów Zjednoczonych*,

- analiza otoczenia biznesowego,
- budowanie nowego modelu współpracy, w którym klient, konsument staje się źródłem wartości i przewagi konkurencyjnej²¹⁸.

Model, dedykowany specjalnie komunikowaniu, marketingowemu, zaproponował także Philip Kotler, który jednoznacznie stwierdza, że nie ma wątpliwości, co do tego, czy należy się komunikować w marketingu, „ale raczej, co powiedzieć, jak i kiedy to powiedzieć, komu i jak często”²¹⁹. Kotler także podkreślał szybko następujące zmiany, rosnącą świadomość konsumentów oraz wzrost ich aktywności, na co skuteczny marketingowiec powinien być przygotowany²²⁰. Model amerykańskiego naukowca niezmiennie (pierwszy raz został opisany już w 1988 r.) uwzględnia więc reakcję odbiorcy, którą może i powinien monitorować nadawca.

<https://twitter.com/MastercardPL/status/1181218922323992582> (dostęp online 10.10.2023); J. Ceglarz, *Do USA bez wizy. Mastercard złośliwy dla konkurencji*, <https://finanse.wp.pl/do-usa-bez-wizy-mastercard-zlosliwy-dla-konkurencji-6432622367385217a> (dostęp online 15.10.2023).

²¹⁸ Przenoszenie aktywności na media społecznościowe daje firmom, ale także jednostkom samorządu terytorialnego, szanse uzyskania zgody na wysyłanie swoim, także potencjalnym, klientom komunikatów. W tej relacji można dochodzić do współpracy, w wyniku której zmienia się pozycja konsumenta – przestaje on być wyłącznie odbiorcą wartości. Dzięki social mediom sama wartość tworzona przez obie strony wymiany staje się przedmiotem tej swoistej transakcji.

²¹⁹ P. Kotler, K. L. Keller, M. Brady, M. Goldman, *Marketing Management*, Italy: Pearson 2016, s. 628.

²²⁰ Kotler z uwagą przyjrzał się np. słynnej kampanii Dove z 2003 r. pt. „Real Beauty”. Dużą rolę odegrały w niej pogłębione badania opinii kobiet, ale przede wszystkim komunikacja z grupą docelową poprzez stronę internetową i media społecznościowe. Szeroko zakrojona kampania reklamowa, otwarta i nastawiona na ciągłe pozyskiwanie informacji zwrotnych od potencjalnych klientek, poskutkowała wzrostem sprzedaży. Zobacz więcej: Tamże.

Rys. 8 Typ relacji w modelu komunikacji Philipa Kotlera



Źródło: P. Kotler, K. L. Keller, M. Brady, M. Goldman, dz. cyt., s. 634

Nadawca i sprzedawca komunikują się za pośrednictwem mediów i z wykorzystaniem komunikatów odpowiednio zakodowanych i odkodowywanych, co znamy już z wcześniejszych modeli. Duże znaczenie w tym schemacie mają:

- szum, czyli losowe i konkurujące ze sobą komunikaty, które mogą zakłócać komunikację na każdym etapie,
- sprzężenie zwrotne – funkcjonujące dzięki opracowanym kanałom zwrotnym, mogące także być zniekształcone przez szum.

Spośród pozostałych modeli komunikowania marketingowego, których analiza może być przydatna w niniejszej rozprawie, warto jeszcze przywołać często pojawiające się w literaturze:

- model interaktywny i kontekstowy²²¹,
- model cyklicznego procesu komunikacji²²²,

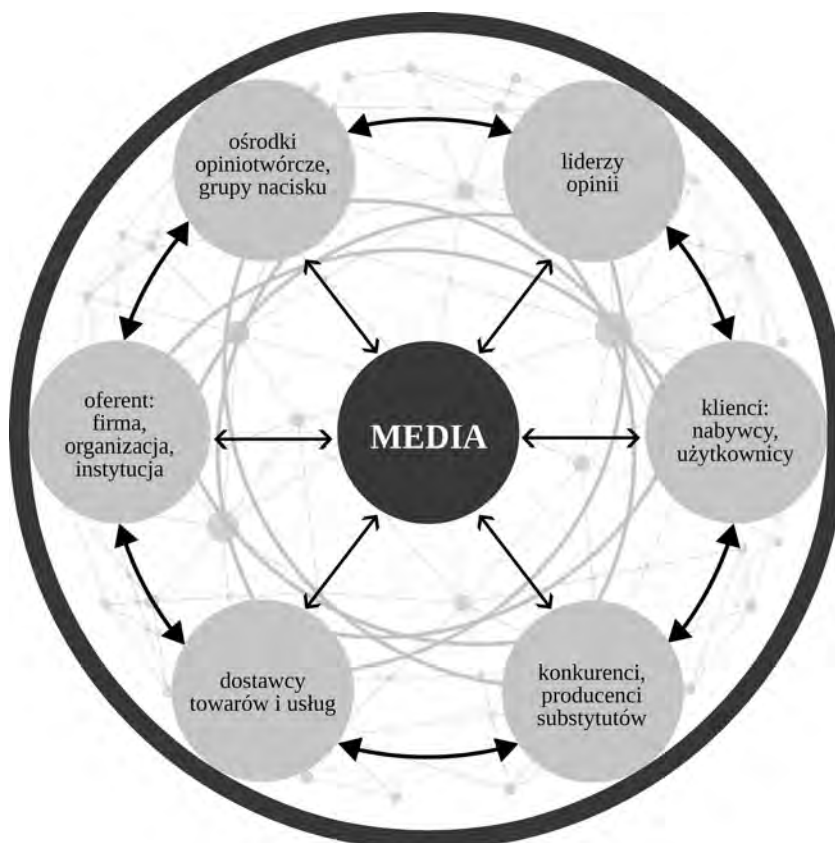
²²¹Przypomina on model Kotlera i również zawiera takie elementy jak kodowanie, dekodowanie oraz zakłócenia, ale wprowadza jeszcze tzw. pola doświadczeń. Zobacz szerzej: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 464.

²²² Model ten wskazuje na cykliczność zjawisk, związanych z komunikowaniem i ma kształt zbliżony do koła, a podstawowe ogniwa stanowią: pomysł, który staje się komunikatem, transmisja, odebranie

- model cykliczny, interaktywny i kontekstowy²²³.

Ostatnim modelem, który autor chciałby tu przedstawić, jest sferyczny model komunikacji marketingowej. Wprowadza on do dyskursu kilka interesujących elementów i stanowi ciekawą koncepcję, rozwijającą wcześniejsze propozycje.

Rys. 8 Typ relacji w sferycznym modelu komunikacji



Źródło: B. Szymoniuk, *Sferyczny model komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie” nr 3 (49) 2017, s. 206.

komunikatu, reakcja i inicjatywa nadawcy. Zobacz szerzej: C. L. Bovee, J. V. Thill, *Business communication today*, Random House, New York 1986, s. 26.

²²³ Model ten łączy w sobie wcześniejsze, do których nawiązuje już samą nazwą. W formie graficznej przybiera kształt symetrycznych okręgów, w których - zdaniem J. W. Wiktora – hipermedialność oznacza mnogość mediów i relacji pomiędzy nimi. Szerzej zobacz: J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 45, oraz: C. Fill, S. Turnbull, *Marketing communications: discovery, creation and conversations*. Harlow: Pearson 2016, s. 41.

Model sferyczny, mający kształt kulisty²²⁴, w dużym uproszczeniu²²⁵ pokazuje proces komunikowania w dobrze już znanym kierunku od nadawcy do odbiorcy, ale z uwzględnieniem otoczenia. Zakodowany komunikat może być zniekształcony z zewnątrz, ale - i to stanowi *novum* – otoczenie może także oddziaływać pozytywnie, jako czynnik stymulujący i wspomagający przesyłanie informacji²²⁶. W rzeczywistości odzwierciedleniem takich zjawisk są m.in. rekomendacje, czasowe tendencje i upodobania klientów, moda, a więc cała gama czynników, których szczegółowe rozpoznanie wymagałoby pogłębionych badań i obserwacji²²⁷. W tym modelu mamy do czynienia z bardzo gęstą siecią interakcji. Uwzględniono możliwość zainicjowania komunikacji przez takich interesariuszy, jak blogerzy, influencerzy, celebryci czy ośrodki opiniotwórcze. Kodowany i odkodowywany komunikat krąży, będąc poddawany różnym interpretacjom i nie zawsze pozytywnym reakcjom. Szczególnie uwidacznia się to w mediach społecznościowych, gdzie dowolny przekaz rozpropagowany może być nie tylko poprzez kanały osobiste, ale także nieosobiste. Odbiorca, w tym modelu, po otrzymaniu komunikatu, może stać się nadawcą, a nadawca wcieli się w nową rolę i będzie z kolei odbiorcą. Cykl złożonej komunikacji przebiega w bujnym otoczeniu, które generuje różnego rodzaju zakłócenia i przeszkody natury ekonomicznej, politycznej, psychologicznej, społecznej, czy wreszcie fizycznej. Barbara Szymoniuk zwraca też uwagę na znaczenie Internetu i telefonii komórkowej, jako spoiwa, bez którego wiele firm nie byłoby w stanie funkcjonować. Dla autora ten model wydaje się być szczególnie użytecznym nie tylko ze względu na jego aktualność i dużą szczegółowość. Wyodrębniono w nim również takich oferentów, jak organizacje

²²⁴ Cybernetyczne i typowo ściśle modele ukazane powyżej miały kształt zbliżony do czworokąta, tymczasem model sferyczny wpisuje się w idealny okrąg, co – podobnie jak w przypadku modelu cyklicznego procesu komunikacji - ma stanowić odbicie seryjnego, powtarzającego się charakteru opisywanych zjawisk. Poza tym, koło zdaje się być bliższe naturze, lepiej ukazując istnienie pewnych interwałów czasowych i procesów, które odbywają się rytmicznie. Znamienne jest to, że to właśnie nowe modele, bardziej złożone i zawierające więcej elementów, przybierają okrągły kształt, zamykając wewnątrz okręgu całe, opisywane środowisko, gdzie do centralnie umieszczonego obiektu, najczęściej medium, pozostałe punkty mają mniej więcej zbliżoną odległość.

²²⁵ Rysunek pokazuje np., że komunikaty krążą w zamkniętym obiegu i nie wydostają się poza układ. Jest to oczywiście pewne uproszczenie i nawiązanie do wcześniejszych modeli.

²²⁶ B. Szymoniuk, dz. cyt., s. 204.

²²⁷ Zobacz szerzej: A. Dembicka, *Moda jako wartość konsumencka – eksplikacja zagadnienia*, „Problemy Jakości”, R. 53, nr 11-12, 2021, s. 12-21; J. Szydło, E. Potmalnik, *Decyzje zakupowe przedstawicieli Pokolenia Z na przykładzie branży modowej*, „Marketing i Rynek”, t. 29, 9, 2022, s. 15–26.

i instytucje, a do tej grupy można zaliczyć samorządy. Odczytując symbolikę zgodnie z intencją autorki tego modelu, wysnuć możemy kilka wniosków:

- regionalne wspólnoty samorządowe komunikują się w obszarze marketingu terytorialnego za pomocą:
 - mediów – w modelu jest to przedstawione prostymi strzałkami,
 - komunikacji osobistej – strzałki łukowate,
- regionalne wspólnoty samorządowe komunikują się, wchodząc w interakcje z:
 - ośrodkami opiniotwórczymi i grupami nacisku,
 - liderami opinii,
 - klientami – nabywcami i użytkownikami,
 - konkurentami,
 - dostawcami towarów i usług.
- interaktywne otoczenie, w którym komunikują się samorządy, może nadwątlać i zaburzać siłę przekazywanych komunikatów, ale może również stanowić pozytywną aurę,
- komunikowanie marketingowe regionalnych wspólnot samorządowych podlega przemożnym wpływom otoczenia, ale jednocześnie ma siłę i jest w stanie oddziaływać na to środowisko.

2.3. Narzędzia komunikacji marketingowej

Marketing nieustannie przeistacza się²²⁸, więc zmieniać się także musi komunikowanie w marketingu zwłaszcza, że ewoluują media i same procesy komunikacyjne. Truizmem byłoby powtórzyć tylko po raz kolejny, iż rzecz dotyczy zjawisk o wyjątkowej dynamice. Philip Kotler, wielokrotnie już wcześniej cytowany i powszechnie uznawany za niekwestionowany autorytet w dziedzinie marketingu, podsumowuje swoje wieloletnie badania stwierdzeniem, iż nowoczesny marketing wymaga czegoś więcej niż tylko opracowania dobrego produktu, atrakcyjnej ceny

²²⁸ Na poparcie tej tezy, która wcale nie jest wyświechtanym frazesem warto przytoczyć chociażby tytuł książki wydanej przez Harvard Business School pod tytułem... „Marketing nie stoi w miejscu”, Sprawdź: D. C. Jain, S. Maesincee, P. Kotler, *Marketing Moves: A new Approach to Profits, Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing Corp., 2002.

i udostępnienia go. W sektorze prywatnym wygląda to tak, iż firmy muszą komunikować się z obecnymi i potencjalnymi interesariuszami oraz ogółem społeczeństwa, aby nieprzerwanie informować ich o zaletach swojej oferty²²⁹. W tej na pozór dość oczywistej konstatacji Kotlera kryją się mechanizmy, których zgłębienie i przekucie w skuteczną kampanię to ogromne wyzwanie. Jim Blythe podzielił narzędzia komunikacji marketingowej na 4 główne grupy, do których zaliczają się²³⁰:

- reklama,
- *public relations*,
- promocja sprzedaży,
- sprzedaż osobista.

Powyższa taksonomia ma charakter bardzo ogólny, i może być klasyfikowana na mniejsze grupy. Lista elementów składowych *communication-mix* Blythe`go zawiera takie punkty jak na przykład: reklama zewnętrzna, pod którą mogą się kryć billboardy, wiaty przystankowe, flypostery, plakaty na dworcach oraz w autobusach i pociągach; lub reklama telewizyjna, to jest komunikaty reklamowe wyświetlane w przerwach w trakcie i pomiędzy programami telewizyjnymi. Niektóre elementy mieszanki wykraczają poza komunikację i obejmują sferę dystrybucji (na przykład kanały telemarketingu i zakupów domowych). Powyższy podział, zaprezentowany na początku XXI wieku, jest w części aktualny po dziś dzień, ale to nie wyczerpuje tematu. Można próbować aktualizować to zestawienie o nowe obszary i narzędzia, a sferą wymagającą uzupełnienia jest np. internetowa komunikacja marketingowa. Ten ostatni składnik uwzględnili już w swoim podziale Paul Russell Smith i Jonathan Taylor, którzy rozróżnili następujące elementy: sprzedaż osobistą, wystawy i targi, reklamę, materiały POS i merchandising, opakowanie, promocję sprzedaży, *publicity i public relations*, tożsamość firmy, sponsoring, marketing bezpośredni, marketing szeptany oraz e-marketing²³¹.

Internet, dwie dekady temu postrzegany jeszcze jako jednorodne środowisko, był traktowany podobnie jak tradycyjne media. Dziś ciężko by było nawet wymienić

²²⁹ P. Kotler, K. Lane Keller, A. Chernev, *Marketing Management, Global Edition, Sixteenth Edition*, Pearson Education Limited 2022, s. 288-289.

²³⁰ J. Blythe, *Essentials of marketing communications*, Prentice Hall, New York 2006, s. 40.

²³¹ P. R. Smith., J. Taylor, *Marketing Communications. An Intergated Approach, 4th Edition*, Kogan Page, Malta 2004, s. 8.

wszystkie narzędzia, z jakich korzysta się w marketingu internetowym. Da się natomiast zauważyć, że coraz mniej sprawdzają się tradycyjne media, w przestrzeni uwidacznia się nadmiar przekazów reklamowych, a koszty kampanii reklamowych stale rosną. To wymusza zastosowanie niestandardowych akcji promocyjnych, których wykorzystywanie określa się mianem promocji hybrydowej²³². Trend jest tu bardzo podobny do tego, o czym była już mowa wcześniej – doświadczenia wysokokonkurencyjnego sektora prywatnego w powolnym i nierównomiernym stopniu przenikają do instytucji publicznych. Zawężenie tematu to samego marketingu terytorialnego także obejmowałoby bardzo szeroką gamę instrumentów, których szczegółowy opis mógłby stanowić osobny temat rozważań. Wśród najciekawszych narzędzi hybrydowych, które pojawiają się w marketingu terytorialnym można wymienić:

- marketing ambientowy, czyli środowiskowy²³³ w ramach którego można wyodrębnić:
 - marketing partyzancki (*guerrilla marketing*), który zwraca na siebie uwagę ze względu na niesztampową formę²³⁴ i tym samym ma szansę przebić się z przekazem w społeczeństwie informacyjnym, m.in. takimi akcjami jak *Teaser release* (reklama drażniąca, emitowana zazwyczaj w kilku odsłonach)²³⁵, *Flash-mob* (szybkie zgromadzenie sztucznego tłumu w miejscu publicznym w celu przeprowadzenia nagłaśnianej akcji promocyjnej)²³⁶,
Early birds (działania skierowane do „rannych ptaszków”, czyli pierwszych

²³² N. Hatałska, *Niestandardowe formy promocji*, „Marketing i Rynek”, nr 11, 2002.

²³³ Marketing ambientowy to niestandardowe oddziaływanie na odbiorcę, które – w opinii niektórych badaczy – nie jest właściwie wykorzystany na polskim rynku reklamowym. Zobacz szerzej: W. Deluga, K. Pabisiak, *Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 2017, nr 21, s. 9-23.

²³⁴ J. Levison, S. Godin, *Guerilla Marketing. For the home based business*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1995.

²³⁵ Kampanie teaserowe to forma reklamy oparta na wywoływaniu ciekawości u odbiorcy. Często składają się z kilku etapów i są częścią większych strategii promocyjnych, zwłaszcza w branży filmowej i gamingowej. Szerzej zobacz: F. Kaukiainen, *Event marketing and PR for Grail Quest: Attracting and reaching audience in esports*, Åbo 2018.

²³⁶ P.S. Grant, *Understanding branded flash mobs: The nature of the concept, stakeholder motivations, and avenues for future research*, „Journal of Marketing Communications” 2014, 22(4), 349–366.

konsumentów, którym oferowane są dodatkowe korzyści)²³⁷, czy „Gry miejskie” (wykorzystujące przestrzeń miasta jako istotny element rozgrywki),

- marketing pasożytniczy (*ambush marketing*), czyli promowanie usług i produktów poprzez naruszanie praw własności intelektualnej i wywołanie wrażenia, że dany podmiot jest oficjalnym sponsorem głośnego wydarzenia (*association ambushing*), oraz marketing inwazyjny (*intrusion ambushing*), w którym dochodzi do prób promowania się przy wykorzystaniu transmisji medialnych, relacji lub innych wyraźnych skojarzeń z oficjalną imprezą²³⁸,
- marketing sensoryczny „opierający się na holistycznym traktowaniu pięciu ludzkich zmysłów, a co za tym idzie – na dostarczaniu klientom określonych doświadczeń zmysłowych za pomocą wszystkich pięciu zmysłów”²³⁹;
- marketing mobilny, wykorzystujący media mobilne i narzędzia takie jak: aplikacje, strony mobilne, fotokody (QR code), sms/mms marketing, geolokalizacja, rozszerzoną rzeczywistość (*augmented reality*), reklamę mobilną (video lub display), kioski mobilne²⁴⁰;
- marketing społecznościowy obejmujący bardzo dynamiczne i prężne środowisko social mediów. Popularność, powszechność i dostępność do portali społecznościowych wymusza na kreatorach komunikowania marketingowego konieczność zoptymalizowania stron internetowych pod kątem serwisów społecznościowych, co odbywa się m.in. poprzez:
 - umieszczanie przycisków społecznościowych, umożliwiających szybkie udostępnienie wybranych treści. Wśród najpopularniejszych dodawarek stworzonych specjalnie dla WordPressa²⁴¹ wymienić można chociażby Dodajdo.com, AddThis.com, czy Sociable,

²³⁷ Gry miejskie to interaktywne działania, które wykorzystują przestrzeń miejską jako planszę do gry. Mają często charakter edukacyjny, promocyjny lub integracyjny i stanowią innowacyjne narzędzie w marketingu doświadczalnym. Szerzej zobacz: O. Polous, I. Mykhalchenko, H. Radchenko, O. Lysenko, *Formation of Product Promotion Strategies of Companies Producing Computer Games*. ICAIT 2024.

²³⁸ M. Fijałkowski, M. Kogut-Czarkowska, *Marketing podstępny, czyli zasadzka na kibica*, „Marketing w Praktyce”, nr 7, 2009, s. 17.

²³⁹ S. Kuczamer-Kłopotowska, *Sensoryczne oddziaływanie na klienta jako forma wspierania procesu komunikacji marketingowej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, 2014, s. 118.

²⁴⁰ E. Sadowska, *Marketing mobilny a komunikacja marketingowa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.

- logowanie społecznościowe, pozwalające na uwierzytelnianie i zarejestrowanie się na stronie za pomocą konta (najczęściej na Facebooku) w określonych serwisach społecznościowych, bez konieczności rejestracji na danej stronie.
- komentarze społecznościowe, które w ostatnim czasie straciły na popularności, ale wciąż jest duży wybór²⁴², jeśli chodzi o wtyczki zapewniające taką funkcjonalność. Komentarze są ściśle połączone z profilami użytkowników w mediach społecznościowych (głównie Facebookiem), więc wyeliminowany zostaje problem anonimowości i spamu, a dodatkowym atutem jest importowane treści do profilu społecznościowego użytkownika, dzięki czemu treść dociera do znajomych komentującego, prowokuje dalszą dyskusję, a zasadnicza treść zostaje lepiej rozpropagowana,
- kampanie reklamowe, wśród których najczęściej wykorzystywanymi są te oferowane przez Meta Platforms, Inc.²⁴³. Facebook sprawnie zaadaptował narzędzia do zarządzania reklamą oparte na modelu CPC autorstwa firmy Google²⁴⁴. Badania, prowadzone już na wczesnym etapie tego wdrażania, pokazały, że użytkownicy internetu chętniej reagują na reklamę wyświetloną w mediach społecznościowych niż na tradycyjny baner skierowany do sprofilowanej grupy odbiorców i umieszczony na stronie www²⁴⁵,

²⁴¹ WordPress to napisany w języku PHP (interpretowany, skryptowy język programowania zaprojektowany do generowania stron internetowych i budowania aplikacji w czasie rzeczywistym) CMS (*content management system* - system zarządzania treścią, czyli oprogramowanie umożliwiające proste i łatwe utworzenie oraz administrowanie serwisem WWW, jego aktualizację, edycję i rozbudowę przez redaktorów nieposiadających ścisłego wykształcenia technicznego) rozpowszechniany bezpłatnie na licencji GNU General Public License. Zobacz szerzej: A. Brazell, *WordPress Bible*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis 2011.

²⁴² N. Blaine, *10 najlepszych wtyczek komentarzy WordPress (2023)*, <https://webnus.net/pl/best-wordpress-comment-plugins/> (dostęp online 18.10.2023).

²⁴³ Pierwsze płatne reklamy na Facebooku pojawiły się w 2006 r. wraz z rozpoczęciem współpracy Marka Zuckenberg z JP Morgan Chase & Co. i Microsoftem. W 2007 r. Facebook zaprezentował narzędzia dedykowane dla sektora biznesowego nazwane Facebook Ads. Kolejne lata to intensywny rozwój tych aplikacji, który zaowocował opcjami targetowania, rozbudowanymi statystykami, algorytmem EdgeRank i kategoryzacją poszczególnych stron.

²⁴⁴ J. Kacprzak, Ł. Ciechanek, *Kampanie reklamowe w sieciach kontekstowych*, „Marketing w Praktyce”, 2007 nr 10, s. 68-73.

²⁴⁵ A. Szewczyk, *Marketing internetowy w mediach społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 863, 2015, s. 131.

- marketing wirusowy (*viral marketing*), który w sposób wykładniczy „zaraża” kolejnych odbiorców i w krótkim czasie potrafi dotrzeć do bardzo szerokiego grona odbiorców;
- marketing w czasie rzeczywistym (*real time marketing*) realizowany głównie, ale nie tylko, za pomocą Internetu i mediów społecznościowych. Nacelowany na szybką reakcję na dane wydarzenia, absorbujące uwagę opinii publicznej. Silny i bardzo perspektywiczny ze względu na zdolność szybkiego dotarcia do odbiorcy i wrażliwość na krótkoterminowe trendy;
- marketing wydarzeń (*event marketing*), obejmujący też wydarzenia online, a więc zaliczany również do marketingu mobilnego i społecznościowego, a skupiający aktywność danej firmy wokół takich okoliczności jak koncerty, imprezy integracyjne, targi, wystawy i sponsoring, który w przypadku jednostek samorządu terytorialnego może oznaczać instytucjonalny mecenat. Największe ośrodki, dysponujące dużym budżetem, mogą nawet współorganizować duże przedsięwzięcia, służące promocji zewnętrznej i komunikacji marketingowej adresowanej do mieszkańców w celu pobudzenia przynależności do wspólnoty samorządowej.

Cytowany wcześniej Jan W. Wiktor zaproponował²⁴⁶ podział narzędzi marketingu internetowego, który można by także zawęzić do marketingu terytorialnego, ale tego typu klasyfikacje mają charakter otwarty, a wypracowane ustalenia trzeba stale poddawać aktualizacji. Autor uważa, że w niniejszej dysertacji najbardziej przydatne będzie skupienie się na samych mediach społecznościowych i ich znaczeniu dla komunikowania marketingowego.

²⁴⁶ Ujęcie to obejmuje: narzędzia komunikowania tożsamości nadawcy przekazu, czyli media kontrolowane w znacznym stopniu przez dane przedsiębiorstwo, tj. strony internetowe, blogi firmowe itd.; narzędzia do kształtowania relacji z interesariuszami oraz tworzenia wizerunku firmy, tj. media umożliwiające komunikację wielokierunkową: media społecznościowe, grupy dyskusyjne, emaile itp.; narzędzia reklamowe służące sprzedaży, a więc formy reklamy display, reklamy kontekstowej itd., J. W. Wiktor, *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych*, B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska [red.], Warszawa 2018, s. 94.

2.4. Organizacja i finansowanie komunikowania w mediach społecznościowych

Różnorodność narzędzi stosowanych przez firmy wpływa zasadniczo na przygotowanie polityki komunikacji marketingowej²⁴⁷. Nie bez znaczenia jest też budżet, jakim dysponuje podmiot. Blythe rozróżnia następujące ogólne metody przygotowania wydatków na komunikację w marketingu²⁴⁸:

- metoda celu i zadania - identyfikacja celów, które mają zostać osiągnięte, a następnie określenie kosztów i nakładów pracy wymaganych do osiągnięcia tych celów:
 - plusy - ma logiczne podstawy i jeśli zostanie przeprowadzona prawidłowo pozwoli osiągnąć cele strategiczne firmy,
 - minusy – czasochłonne, kosztowne i trudne do oszacowania mogą być nakłady pracy;
- metoda procentowa sprzedaży - wykorzystanie określonego procentu zysków ze sprzedaży na promocję. Budżet promocyjny zwiększa się więc wraz ze wzrostem sprzedaży i - analogicznie - maleje wraz z jej spadkiem:
 - plusy - prosty do obliczenia, gwarantuje również, że spadek sprzedaży spowoduje spadek kosztów,
 - minusy - metoda opiera się na fałszywym założeniu, że sprzedaż generuje promocję,
a nie na odwrót. Blythe twierdzi natomiast, że jeśli sprzedaż spada, wydatki na promocję powinny zostać zwiększone, aby przyciągnąć klientów z powrotem;
- metoda parytetu porównawczego - ustalanie wydatków firmy na podstawie analizy konkurencyjnych podmiotów. W ten sposób firma nie traci pozycji, jeśli konkurencyjna firma zwiększa swój budżet:
 - plusy - zapewnia, że firma pozostaje na równi z konkurencją,
 - minusy – nie jest zorientowana na klienta;

²⁴⁷ M. Brzozowska-Woś, *Inbound marketing a skuteczna komunikacja marketingowa*, „Marketing i Rynek” 8/2014, s. 40.

²⁴⁸ J. Blythe, dz. cyt., s. 48.

- metoda działania marginalnego – finansowanie komunikacji do momentu, w którym dalsze wydatki nie wygenerowałyby wystarczającej ilości dodatkowych transakcji, aby uzasadnić nakłady:
 - plusy - maksymalizacja zysków, bez obawy o spowodowanie nadmiernych wydatków,
 - minusy – mogą pojawić się trudności w obliczeniu budżetu ze względu na zmieniający się charakter rynków;
- metoda „wszystko, na co się stać” - wydawanie wszystkich środków, jakie można zaoszczędzić na innych działaniach. Często używana przez małe firmy na początku działalności:
 - plusy - firma nie może swobodnie operować budżetem na komunikację i nie ma możliwości planowania w dalszej perspektywie,
 - minusy – może prowadzić do konfliktów wewnątrz firmy, gdyż budżety poszczególnych działów są od siebie uzależnione.

Określenie metody wydatkowania może otworzyć drogę do procesu planowania strategicznego komunikowania marketingowego, który Larry Percy dzieli na pięć kroków²⁴⁹:

1. Identyfikacja i wybór odpowiedniej grupy docelowej,
2. Określenie, w jaki sposób grupa docelowa podejmuje decyzje dotyczące produktów i marki,
3. Ustalenie miejsca i pozycji marki w procesie komunikowania,
4. Zdefiniowanie celów komunikowania,
5. Dobór odpowiednich mediów, zgodnie z wyznaczonymi celami.

Jednostki samorządu terytorialnego są przyporządkowane do instytucji niekomercyjnych, ale trzeba pamiętać o tym, że są stroną aktywną w różnych segmentach rynku. W polu ich zainteresowań leżą kwestie typowe dla branży menedżerskiej. Jest to przecież spójny obszar działalności gospodarczej, czyli biznes, którym trzeba sprawnie

²⁴⁹ L. Percy, *Strategic Integrated Marketing Communication. Theory and practice*, Routledge, London – New York 2013, s. 26.

zarządzać, wykorzystując koncepcje marketingowe²⁵⁰. Jak trudne i specyficzne jest to zarządzanie możemy się przekonać analizując np. obszar promocji²⁵¹ produktu turystycznego miasta, która stanowi element zintegrowanej promocji. Turystyczne dobra publiczne, które są oferowane poprzez działania promocyjne jednostek osadniczych, najczęściej są udostępniane na zasadach pozarynkowych. Ponadto są one niepodzielne i stale dostępne wszystkim zainteresowanym – turystom z zewnątrz, ale również mieszkańcom jako usługi potencjalne, czyli proponowane opcjonalnie. Sporym problemem może więc być ustalenie faktycznej liczby użytkowników-konsumentów oraz ceny rynkowej. Wynikająca z powyższego nieopłacalność wytwarzania dóbr publicznych (brak zysku z ich sprzedaży) utrudnia precyzyjne wyliczenie kosztów promocji i – o czym Autor wspominał już wcześniej – określenie efektywności wszelkich działań promocyjnych, pojmowanej jako wynik finansowy²⁵². Środki, które zostały powierzone samorządom, pochodzą natomiast od podatników, dlatego często ich wydatkowanie podlega publicznej dyskusji i ocenie. Rezultaty działań jednostek samorządu są ewaluowane z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej, nawet jeśli są one tak trudne do oszacowania. Dla pełniejszego zrozumienia specyfiki tego zagadnienia warto zwrócić uwagę na najważniejsze determinanty wpływające na decyzje finansowe jednostek samorządu terytorialnego²⁵³:

- niezależne od aktywności samorządu (zewnętrzne):
 - sytuację gospodarczą w kraju,
 - podział zadań pomiędzy państwo i samorząd,
 - stan systemu prawnego finansów jednostek samorządu terytorialnego,
 - położenie komunikacyjne jednostek samorządu terytorialnego względem dużych miast,
 - powierzchnię jednostki,

²⁵⁰ S. Ślusarczyk, *Znaczenie komunikacji marketingowej w marketingowym zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego*, <http://www.bc.pollub.pl/Content/580/PDF/zarzadzanie.pdf#page=186>.

²⁵¹ Komunikacja marketingowa jednostek osadniczych nie oznacza wyłącznie realizowania funkcji promocyjnej, która może odnosić się może do produktów i usług, oferowanych przez samorząd. Komunikacja z otoczeniem to także m.in. kreowanie wizerunku regionalnej wspólnoty samorządowej.

²⁵² J. Mazurczak, P. Zmyślony, *Sposoby finansowania promocji turystycznej miast*, [w] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 198.

²⁵³ M. Kogut-Jaworska, *Decyzje finansowe i ich główne determinanty w procesach gospodarowania środkami publicznymi jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 108, 2013, s. 163-176.

- stan zagospodarowania infrastrukturalnego,
- sytuację demograficzną,
- liczbę podmiotów gospodarczych,
- naturalne walory środowiska
- zależne od aktywności samorządu (wewnętrzne):
 - jakość zarządzania finansami gminy,
 - sposób wykorzystania przez jednostkę samorządu terytorialnego dostępnych instrumentów oddziaływania na rozwój,
 - sytuacja społeczno-gospodarcza na danym terytorium.

Racjonalność ponoszonych wydatków, a więc wzrost efektywności w wydatkowaniu środków i wykorzystaniu majątku komunalnego, powinna jednocześnie przejawiać się oszczędnym podejściem do realizacji celów sektora publicznego. Tak naprawdę bardzo trudno jest wskazać uzasadnienie dla większych nakładów na komunikowanie marketingowe w social mediach. Obecność jednostek samorządu terytorialnego na portalach społecznościowych nie jest realizowaniem ustawowego obowiązku umożliwiania dostępu do informacji publicznej²⁵⁴. Dla pełniejszego zrozumienia tego problemu konieczne jest podniesienie kwestii samej legalności użytkowania mediów społecznościowych w kontekście zadań regionalnych wspólnot samorządowych. Rafał Guzowski uważa, że prowadzenie profili w social mediach jest jedynie pewnym dodatkiem; koniecznym jednak dla skutecznego komunikowania²⁵⁵. Dochodzi tu więc do paradoksu, bo nie ma możliwości powołania się na przepisy i potrzebę spełniania zadań publicznych, ale istnieje powszechne przekonanie o sile oddziaływania mediów społecznościowych i ignorowanie tej sfery na pewno byłoby poddane krytyce. Marlena Sakowska-Baryła proponuje, by na gruncie prawa powyższe wątpliwości rozpatrywać nie wprost, lecz w kilku kontekstach. Najistotniejszy - dla prawnika - jest cel aktywności medialnej jednostek w social mediach. Jeśli „w rachubę wchodzi takie cele jak promocja gminy, powiatu czy województwa oraz zapewnienie komunikacji z ich mieszkańcami, działania takie można uznać za

²⁵⁴ R. Guzowski, dz. cyt., s. 169.

²⁵⁵ R. Guzowski, dz. cyt., s. 170.

uzasadnione prawnie²⁵⁶, ponieważ można się odwołać do zapisów konkretnych ustaw²⁵⁷. Ustawy te co prawda nie odnoszą się literalnie do samych mediów społecznościowych, dając pole do interpretacji, ale ekonomiści nie mają wątpliwości: „zachodzące zmiany w zakresie komunikacji wymagają od władz wszystkich szczebli implementowanie rozwiązań związanych z bieżącym przekazywaniem informacji o jednostce terytorialnej z uwzględnieniem możliwości zbierania informacji zwrotnej. Oznacza to konieczność tworzenia kont i fanpage’ów w mediach społecznościowych, w których treści tworzone przez samych internautów”²⁵⁸.

Prowadzenie profilu społecznościowego jednostki wymaga odpowiednich kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia, a więc inwestowania w szkolenia i rozwój kadry. W niektórych ośrodkach wynajęto więc w tym celu wyspecjalizowane agencje i specjalistów ds. mediów społecznościowych. Można sobie wyobrazić, że taka decyzja była poparta wiarygodnymi – zdaniem opracowujących takie zestawienia - wyliczeniami kosztów i zysków, ale opinia publiczna za każdym razem poddawała to w wątpliwość lub po prostu podnosiła zarzuty o złe gospodarowanie środkami publicznymi, wyrażając to m.in. następującymi słowami:

- Lublin²⁵⁹ – redakcja lokalnej gazety z oburzeniem przyjęła fakt, że magistrat zwiększa o 10 tys. złotych (z 75 tys. na 85 tys.) wydatki na prowadzenie miejskich profili²⁶⁰, choć „...w innych miastach takimi rzeczami zajmują się etatowi urzędnicy w ramach swoich obowiązków i za urzędową pensję”. Wykazując się umiejętnością erystyki, redaktor Sławomir Skomra, wyartykułował,

²⁵⁶ M. Sakowska-Baryła, *Działalność JST na profilach w mediach społecznościowych – aspekty prawne*, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/komentarze-praktyczne/dzialalnosc-jst-na-profilach-w-mediach>, (dostęp online: 10.11.2023).

²⁵⁷ Art. 7 ust. 1 pkt 18 ustawy z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym, w którym promocję gminy zalicza się do jej zadań własnych należących do zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty; art. 4 ust. 1 pkt 21 ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym, w którym promocję powiatu zalicza się do wykonywanych przez powiat określonych ustawami zadań publicznych o charakterze ponadgminnym; art. 11 ust. 2 pkt 8 ustawy z 5.06.1998 r. o samorządzie województwa, w którym promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa zakwalifikowana została jako element polityki rozwoju samorządu województwa.

²⁵⁸ R. Romanowski, A. Szymkowiak, *Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 129, 2018, s. 450.

²⁵⁹ S. Skomra, *Ratusz płaci zewnętrznym firmom, bo urzędnik w weekend ma wolne*, <https://lublin.wyborcza.pl/lublin/7,48724,17892317,ratusz-placi-zewnetrznym-firmom-bo-urzednik-w-weekend-ma-wolne.html> (dostęp online: 12.11.2023).

²⁶⁰ Były to profile: oficjalny „Miasto Lublin”, okolicznościowy: „Lublin700” oraz „Rada Miasta Lublin”.

że równowartość tych środków to: „...postawienie około 70 koszy na psie odchody wraz z opróżnianiem, nawet 4 mniejsze wybiegi dla psów, budowę 340 m kw. chodnika z krawężnikami, 212 m kw. ścieżki rowerowej, budowę 242 miejsc parkingowych, 4 siłownie na świeżym powietrzu lub jedna zatoczka autobusowa”. Magistrat podniósł kontrargument o tym, że prowadzenie profili w social mediach wcale nie jest obowiązkowe, a ustami rzecznik prasowej prezydenta Lublina, Beaty Krzyżanowskiej, wyjaśnił, iż zleceniobiorcy wybrani „w drodze rozeznania rynku (...) są odpowiedzialni nie tylko za publikowanie postów czy galerii zdjęć, ale także za optymalizację profilu, tworzenie i realizowanie strategii jego rozwoju, pozyskiwanie nowych użytkowników, moderowanie dyskusji, pozycjonowanie profilu w wyszukiwarkach internetowych czy wykonywanie zdjęć”²⁶¹,

- Gdańsk²⁶² - „milion trzysta tysięcy złotych - tyle Gdańsk chce zapłacić firmie, która będzie obsługiwała miejskie media społecznościowe. - W 2021 roku wydano 800 tysięcy na takie usługi, w tak zwanym międzyczasie wydając setki tysięcy na PR, marketing i akcje promocyjne - oburzają się radni”. Na stronie BIP faktycznie pojawiło się takie ogłoszenie²⁶³, a działania miały obejmować: „(...) publikację 90 - 120 postów/zdjęć miesięcznie na Facebooku, takiej samej liczby publikacji na Twitterze, min. 30 postów/zdjęć miesięcznie na Instagramie, min. 1 playlisty miesięcznie na Spotify oraz od 2 do 4 autorskich lub mikroinfluencerskich publikacji w miesiącu, z możliwością zwiększenia lub zmniejszenia tej liczby, w zależności od bieżących potrzeb na TikToku”²⁶⁴, co zostało skomentowane przez czytelników portalu jednoznacznie negatywnie²⁶⁵,

²⁶¹ S. Skomra, dz. cyt.

²⁶² *Gigantyczne pieniądze za prowadzenie miejskich profili społecznościowych*, <https://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoeczna/gigantyczne-pieniadze-za-prowadzenie-miejskich-profilu-spoecznościowych,447737.html> (dostęp online: 12.11.2023)

²⁶³ Obsługa gdańskich mediów społecznościowych w latach 2021-2022, <https://bip.gdansk.pl/zamowienia-publiczne/Obsluga-gdanskich-mediow-spoecznościowych-w-latach-2021-2022,a,191233> (dostęp online: 12.11.2023)

²⁶⁴ *Gdańsk wyda 800 tys. zł na social media, chce mieć profil na TikToku*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/gdansk-profil-tiktok-koszt-800-tys-zl-promocja-social-media> (dostęp online: 12.11.2023).

²⁶⁵ Pojawiły się m.in. komentarze: „Czemu Dulciewicz i miasto Gdańsk lekką ręką wydaje 800 tysięcy złotych tylko dlatego żeby być na TikToku zamiast te pieniądze przeznaczyć na szpitale lub fundację charytatywne czy profile na TikToku są priorytetem?”, „Tak się wyrzuca w błoto publiczne pieniądze”. Czytaj więcej: Tamże.

a opozycyjni radni zażądali nawet kontroli zamówień na obsługę mediów. W tym przypadku rajcy również próbowali usprawiedliwić swoje stanowisko: „Gdańsk od lat jest uznawany jest za lidera wśród samorządów jeśli chodzi o obecność w mediach społecznościowych, m.in. dlatego, że dba o najwyższą jakość świadczonych usług”²⁶⁶.

- Łódź²⁶⁷ - „Profil Łodzi na Facebooku. Czy ta promocja jest warta pieniędzy? (...) Zwróćmy uwagę, że w obowiązującym budżecie Łodzi, na tzw. »skonsolidowaną wielonarzędziową promocję«, która obejmuje również działania w mediach społecznościowych, przeznaczono blisko 2,6 mln zł. (...) Dlaczego zatem konieczne jest »dokupywanie« 80 tys. nowych obserwujących?”. I tym razem władze miejskie próbowały odpowiadać na zarzuty poprzez biuro prasowe: „Rozbudowanie komunikacji na profilu Łodzi na Facebooku pozwoli lepiej i skuteczniej informować mieszkańców o inwestycjach, wydarzeniach i atrakcjach w mieście. Większa liczba fanów ułatwi także dotarcie z informacją i reklamą Łodzi do turystów”. Poproszony przez redakcję gazety o komentarz, prof. Wawrzyniec Rudolf, z którego eksperckiej wiedzy autor korzysta w niniejszej dysertacji, przyznał, że co prawda „na profilu [miasta Łodzi na facebooku]²⁶⁸ – przyp. Ł.M.] sporadycznie zdarzają się »wpadki«, ale „(...) trzeba sobie zdawać sprawę, że w marketingu obowiązuje zasada »wyróżnij się albo zgiń«”.

Kwestie związane z finansowaniem aktywności jednostek samorządu terytorialnego (czy w ogóle administracji publicznej²⁶⁹) w mediach społecznościowych budzą – jak widać na powyższych przykładach - spore emocje. O ile sama celowość wydawania środków nie jest już tak często podważana, bo opinia publiczna zdaje się

²⁶⁶ M. Naskręt, *Radni PiS: chcemy kontroli zamówień na obsługę mediów społecznościowych w gdańskim magistracie*, <https://dziennikbaltycki.pl/radni-pis-chcemy-kontroli-zamowien-na-obsloge-mediow-spolecznościowych-w-gdańskim-magistracie/ar/c3-16834551> (dostęp online: 12.11.2023).

²⁶⁷ P. Rutkiewicz, *Profil Łodzi na Facebooku "popisał się" nie raz. Teraz miasto chce płacić za nowych obserwujących*, <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,28521104,uml-zaplaci-za-nowych-followersow-dla-profilu-lodzi-na-facebooku.html> (dostęp online: 12.11.2023).

²⁶⁸ <https://www.facebook.com/lodzpolska>.

²⁶⁹ Trzeba też zaznaczyć, że nie wszystkie urzędy administracji publicznej są obecne w mediach społecznościowych. Konta w social mediach nie prowadzą m.in. Rada Legislacyjna, Naczelny Sąd Administracyjny, Trybunał Konstytucyjny, Rzecznik Praw Obywatelskich, Rzecznik Praw Pacjenta, Rządowe Centrum Legislacji, Urząd Ochrony Danych Osobowych.

rozumieć potrzebę komunikowania za pomocą social mediów, to kontrowersje pojawiają się, gdy mówi się o utworzeniu dodatkowego etatu lub powierzeniu tych zadań firmie zewnętrznej. Bardzo trudno byłoby przygotować szczegółową listę wszystkich instytucji, organów, biur i działów odpowiedzialnych za komunikowanie marketingowe z dokładnym podaniem zakresu i źródła finansowania ich działalności. Autor w pogłębionych wywiadach i w trybie dostępu do informacji publicznej spróbuje uzyskać dane na temat jednostek, które zostaną poddane szczegółowemu badaniu. Trzeba jednak pamiętać, że będzie to tylko pewien wycinek całej struktury. W szerszym zakresie natomiast można się pokusić jedynie o wskazanie trzech sytuacji, które występują najczęściej w polskich jednostkach samorządu terytorialnego²⁷⁰:

1. całkowity brak komunikowania w mediach społecznościowych, a więc brak osób odpowiedzialnych za administrowanie profilami i tym samym brak kosztów związanych z prowadzeniem profili społecznościowych – takie zjawisko występuje już tylko na poziomie gmin, ale sytuacja jest bardzo dynamiczna. W 2021 sieć obywatelska Watchdog zadała pytanie wszystkim gminom w Polsce²⁷¹ o wykorzystanie przez nie mediów społecznościowych. Wśród tych, które odpowiedziały, 20% deklarowało, że nie korzysta z mediów społecznościowych wcale²⁷²;
2. powierzenie zadań związanych z komunikowaniem marketingowym etatowym pracownikom²⁷³, biurom lub działom promocji oraz rzecznikom prasowym. Jeśli chodzi o samorządy szczebla wojewódzkiego, to organizacją łączącą

²⁷⁰ Oczywiście trzeba wziąć pod uwagę w tym zestawieniu to, że wszelkie dane bardzo szybko się dezaktualizują, nie wszystkie gminy odpowiadają na ankiety, a bardzo często stosuje się też formy mieszane, czyli komunikowanie marketingowe zleca się zarówno pracownikom etatowym, jak i firmom zewnętrznym.

²⁷¹ Czyli 2477 jednostkom samorządu terytorialnego – w trybie dostępu do informacji publicznej, Sieć Obywatelska Watchdog Polska, *Media społecznościowe gmin – co wiemy dzięki informacjom publicznym?*, 2021, <https://siecobywatelska.pl/media-spolecznosciowe-gmin-co-wiemy-dzieki-informacjom-publicznym/> (dostęp online 08.11.2023).

²⁷² Raport z monitoringu, https://backend.sprawdzamyjakjest.pl/media/annotations/mission/report_file/lajki_dla_burmistrza_2_raport.pdf (dostęp online: 15.11.2023).

²⁷³ Przy tej okazji warto wspomnieć o rekomendacjach prawników, którzy zalecają wprowadzenie stosownych upoważnień, zobowiązań i zakresów czynności oraz określona sukcesja administrowania profilem lub fanpage'em w przypadku, gdy ta konkretna administrująca nim osoba zmieni stanowisko pracy bądź też zakończy współpracę z samorządowym pracodawcą, M. Sakowska-Baryła, dz. cyt.

administrację z szeroko rozumianą branżą turystyczną są Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT). Dokumentem precyzującym zakres działania ROT-ów jest art. 4.3. Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej, który zakłada tworzenie trójstopniowego systemu promocji turystycznej w Polsce, a wśród najważniejszych zadań 16 ROT-ów wymienia się²⁷⁴:

- skoordynowanie działań promocyjnych w województwie,
- stworzenie regionalnego systemu informacji turystycznej – w celu zapewnienia kompleksowej informacji o województwie w oparciu o lokalne punkty informacji turystycznej oraz włączenie w krajowe rozwiązania systemu informacji turystycznej,
- promocja walorów turystycznych regionu w kraju i za granicą,
- stymulowanie tworzenia i rozwoju produktu turystycznego w regionie (zapewnienie wysokiej jakości produktu turystycznego zdolnego sprostać konkurencji międzynarodowej),
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- inspirowanie i pomoc przy tworzeniu Lokalnych Organizacji Turystycznych w regionie,
- doskonalenie kadr dla potrzeb turystyki,
- prowadzenie badań i analiz marketingowych w dziedzinie turystyki.

Na szczeblu powiatowym i gminnym natomiast funkcjonują Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT). Są to stowarzyszenia rejestrowe²⁷⁵ z osobowością prawną oraz wybieralnymi władzami, zarządem i komisją rewizyjną, których członkami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne - jednostki samorządu terytorialnego, organizacje zrzeszające przedsiębiorców z dziedziny turystyki, oraz inne stowarzyszenia i przedsiębiorcy działający jako spółki prawa handlowego. Najważniejszymi zadaniami LOT-ów są: integracja

²⁷⁴ *Regionalne Organizacje Turystyczne*,

<https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne> (dostęp online: 10.11.2023).

²⁷⁵ Szerzej na temat procedury zakładania LOT i jego osobowości prawnej zobacz: *Jak założyć LOT*, <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1732/LOT-Jak-zalozyc.pdf> (dostęp online: 10.11.2023).

społeczności lokalnej, głównie jednostek samorządu lokalnego i branży turystycznej, kreowanie produktu turystycznego (tworzenie, rozwój i promocja) wokół lokalnych atrakcji turystycznych, gromadzenie i aktualizacja informacji o atrakcjach i produktach turystycznych oraz utrzymanie i prowadzenie lokalnych punktów informacji turystycznej²⁷⁶;

3. Podmioty publiczne, w tym także regionalne wspólnoty samorządowe, mogą działać w oparciu o ustawę z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych. Finansowanie wydatków na promocję, a więc także komunikowanie marketingowe w mediach społecznościowych, o którym była mowa w przypadku Gdańska, mieści się w kategorii zamówienia klasyczne - „udzielane przez zamawiającego publicznego, na przykład jednostkę sektora finansów publicznych, jeżeli wartość udzielanego zamówienia jest równa co najmniej kwocie 130 000 złotych netto²⁷⁷”. W przypadku udzielaniem zamówień, których wartość jest niższa niż próg podany w Prawie zamówień publicznych, zamawiający może ustanowić osobny regulamin i na tej podstawie również są zawierane umowy²⁷⁸.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że finansowanie i organizacja komunikowania marketingowego w polskich jednostkach samorządu terytorialnego są mocno rozproszone. Zapisy prawne w tym obszarze są nieostre i właściwie jest problem z precyzyjnym wskazaniem, kto i na jakim szczeblu odpowiada za komunikację w mediach społecznościowych. Powyższe ustalenia pokazują co najmniej kilka instytucji, które mogą brać na siebie ciężar działań promocyjnych. Próby ujęcia tej aktywności w ścisłe wykresy i tabele z pokazaniem w sposób prosty całej struktury są właściwie niemożliwe. Autor ma wrażenie, że do tej pory wciąż nie zostały wypracowane transparentne reguły finansowania aktywności jednostek osadniczych w mediach

²⁷⁶ *Lokalne Organizacje Turystyczne*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne> (dostęp online: 10.11.2023).

²⁷⁷ Najważniejsze reguły zamówień publicznych, <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/00223#2> (dostęp online: 10.11.2023).

²⁷⁸ Szerzej na temat specyfiki takich zamówień zobacz: P. Sendrowski, *Udzielanie zamówień o wartości mniejszej niż 130.000,00 zł netto*, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/komentarze-praktyczne/udzielanie-zamowien-o-wartosci-mniejszej-niz-130-000-470143176>, (dostęp online: 10.11.2023).

społecznościowych. To zwiastuje trudności w dotarciu do osób decyzyjnych i przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów, bo np. za komunikowanie marketingowe w social mediach w niektórych jednostkach są odpowiedzialne firmy zewnętrzne, ale nie zawsze w sposób kompletny. - Często firmom komercyjnym powierza się tylko jakiś fragment i zleca się realizację wybranych celów, rozpisując te zadania na etapy i krótkie okresy czasowe.

2.5. Zintegrowane komunikowanie marketingowe

Zarówno przedsiębiorstwa, reprezentujące sektor prywatny, jak i regionalne wspólnoty samorządowe powinny starać się docierać do odbiorcy wszelkimi dostępnymi kanałami i formami komunikacji. Strategia promocyjna stanowi podstawę działań marketingowych także instytucji publicznych. Spośród wielu definicji terminu „strategia”, szczególnie przydatną wydaje się być ta, która funkcjonuje w naukach o zarządzaniu i mówi o procesie określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów²⁷⁹. Elementem, którego nie może zabraknąć w koncepcji obejmującej proponowane działania są również zalecenia, dotyczące konkretnych narzędzi promocji koniecznych do realizacji zamierzonych celów komunikacji marketingowej oraz zdobycia i obrony oczekiwanej pozycji na rynku ofert gmin. W trakcie wypełniania strategii promocyjnej przeprowadza się selekcję rynków, na których dana jednostka zamierza konkurować oraz precyzuje się metody osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej²⁸⁰. Instrumenty, o których była mowa wcześniej, pierwotnie były wykorzystywane oddzielnie, często niezależnie od siebie. Nowoczesne strategie, będące odpowiedzią na konwergencję mediów i szybki postęp technologiczny wymuszają jednak ściślejszą koordynację działań w sektorze komunikowania marketingowego. Ustanowienie spójnej strategii może wzmocnić działania, a nierzadko

²⁷⁹ M. Bąk, *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Techniki przygotowania materiałów promocyjnych i ofert inwestycyjnych. Zasady obsługi inwestorów*, TWIGGER, Warszawa 2006, s. 126.

²⁸⁰ M. Chrzęścik, *Znaczenie strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem jednostki terytorialnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 21, 2012 s. 171

wyzwolić nawet efekt synergii. Uzyskanie takich rezultatów jest w dużej mierze możliwe dzięki wdrożeniu procesu planowania zintegrowanej komunikacji marketingowej²⁸¹.

Zintegrowane Komunikowanie Marketingowe (ZKM) to polski odpowiednik angielskiego *Integrated Marketing Communications (IMC)*. Don E. Schultz w swoim poniekąd pionierskim (postulat zintegrowania elementów promocji pojawił już w latach 80. XX w.) podręczniku powołuje się na historię marketingu i swoistą sztafetę pokoleń, w której kolejne generacje marketingowców muszą szukać innowacji. Cezurą w tej opisaney dużą swadą historiografii jest II wojna światowa. Po jej zakończeniu ruszyła produkcja masowa, a systemy dystrybucji opierały się na doświadczeniach wojskowych linii zaopatrzenia. Wraz z opisywanym już wcześniej przez autora niniejszej rozprawy rozwojem mediów i reklamy, wykształcił się też marketing masowy a w zarządzaniu organizmem państwowym postępowała silna decentralizacja. W wyniku kolejnych przekształceń i postępu technologicznego, profesor Northwestern University dostrzegł potrzebę odrzucenia przestarzałych założeń, dotyczących reklamy i promocji²⁸². Integracja miała polegać na zupełnie nowym sposobie patrzenia na całość komunikacji marketingowej, a nie na każdą z jej części z osobna. W podobnym tonie wypowiadał się także Regis McKenna, który w „reklamowym monologu” dostrzegał brak sprzężenia zwrotnego, a w dalszym etapie „zestarzenie się reklamy” tak skonstruowanej²⁸³. Nowe spojrzenie przeniknęło do środowiska akademickiego i przyniosło dalszy rozwój koncepcji IMC. Spośród wielu definicji, które w pewnych fragmentach różniły się między sobą²⁸⁴, za najtrafniejsze można chyba uznać dwie:

- Tę, która głosi, iż IMC to „proces planowania i realizacji wszelkiego rodzaju komunikatów o charakterze reklamowym i promocyjnym, wybranych dla marki, usługi lub firmy, w celu osiągnięcia wspólnego zestawu celów komunikacyjnych”²⁸⁵,

²⁸¹ S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa...*, s. 35.

²⁸² D. E. Schultz, S. I. Tannenbaum, R. F. Lauterborn, *Integrated marketing communications: Putting it together and making it work*, NTC Business Books, Lincolnwood 1993, s. 13.

²⁸³ R. McKenna, *Total Access; Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

²⁸⁴ Niektórzy badacze wskazują, że ponieważ IMC jest zarówno procesem, jak i koncepcją, trudno jest ją zdefiniować w sposób jednoznaczny. Zobacz szerzej: J. Kliatchko, *Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)*, „International Journal of Advertising”, 2005, s. 7-34.

²⁸⁵ L. Percy, *Strategic Integrated Marketing Communications*, Abingdon, Oxon : Routledge 2014, s. 3-4.

- Oraz nieco starszą, ale wciąż bardzo aktualną ze względu na holistyczne podejście, w myśl której IMC to „zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym”²⁸⁶.

Przenosząc te doświadczenia na rynek polski i funkcjonującą w naszym języku koncepcję ZKM, warto przytoczyć ustalenia Andrzeja Świąteckiego, który podkreśla wagę bardzo szerokiego spojrzenia, obejmującego zarówno perspektywę sprzedającego, jak i kupującego, i na podstawie tych obserwacji rozwijanych programów komunikowania perswazyjnego²⁸⁷. Jan W. Wiktor zwraca uwagę na ścisłe powiązanie ZKM z „podstawowymi narzędziami jej realizacji: produktem, ceną i dystrybucją”²⁸⁸. W starej nomenklaturze pojęciowej, o której Autor pisał wcześniej, ZKM składa się z dwóch grup działań²⁸⁹:

- komunikacji formalnej, czyli promocji,
- komunikacji nieformalnej.

Będąc konsekwentnym, Autor musi przywołać wcześniej powzięte ustalenia w myśl których „komunikacja nieformalna” pozostaje poza obszarem badań, choć świadomym jej przemożnego potencjału i wpływu warto być. Natomiast „komunikację formalną” należy określać „promocją formalną”, w której skład wchodzi także szczególnie ważna dla niniejszej rozprawy promocja jednostek samorządu terytorialnego (promocja firmy) oraz reklama (promocja produktu, usługi lub idei). Mimo upływu czasu, godnymi przytoczenia wydają się być zasady ZKM opracowane przez Macieja Rydla²⁹⁰:

- wszystko, co firma robi, może być komunikatem marketingowym przesyłanym do otoczenia rynkowego firmy. Komunikacja to nie tylko formalna promocja,
- każdy komunikat (w tym również zaniechanie informacji) wpływa na wizerunek firmy (marki),

²⁸⁶ C. Fill, *Marketing Communications*, Prentice Hall, London 1999, s. 13.

²⁸⁷ A. Świątecki, *Zintegrowane Komunikowanie Marketingowe*, Warszawa 2001, s. 24.

²⁸⁸ J. W. Wiktor, *Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa - Kraków 2001, s. 58

²⁸⁹ M. Rydel, *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście - propozycja uporządkowania pojęć*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Vol. 179 cz. I, 2004, s. 354-355.

²⁹⁰ Tamże, s. 357-358.

- należy uświadomić wszystkim pracownikom firmy, że wizerunek tworzy każdy, a nie tylko dział promocji,
- komunikaty powinny być świadomie przez firmę kształtowane (zgodnie z jej strategią marketingową) i kontrolowane przez nią,
- całość komunikatów powinna stanowić zintegrowany, logiczny ciąg działań synergicznie wpływających na otoczenie,
- komunikacja winna być dostosowana do specyfiki wcześniej zbadanego odbiorcy (zindywidualizowana),
- odbiorcą komunikacji marketingowej jest nie tylko odbiorca towaru (klient),
- komunikacja powinna zakładać dialog z odbiorcą (przepływ informacji w obie strony),
- należy stale kontrolować komunikaty marketingowe konkurentów,
- powinno się stale kontrolować reakcje otoczenia rynkowego na komunikaty marketingowe firmy.

Ogromny wkład w rozwój Zintegrowanego Komunikowania Marketingowego wniósł też Mitch Kozikowski, który zalecał w procesie komunikowania uwzględnić takie kwestie jak²⁹¹:

- zrozumienie konsumenta i tego, co do niego przemawia,
- nawiązanie dobrych stosunków z otoczeniem i samymi konsumentami,
- wczesne podjęcie współdziałania, już na etapie tworzenia strategii,
- określenie funkcji poszczególnych dyscyplin i zintegrowanie ich, ponieważ reklama, marketing czy public relations samodzielnie nie ułatwią osiągnięcia zamierzonych celów,
- stałe pogłębianie wiedzy i interdyscyplinarnych umiejętności oraz podnoszenie kwalifikacji przez osoby odpowiedzialne za public relations, bo to właśnie specjaliści do spraw kontaktów z otoczeniem są kreatorami zintegrowanej komunikacji marketingowej.

²⁹¹ M. Kozikowski, *The role of public relations in integrated marketing*, mowa wygłoszona na forum National Conference of the Public Relations Society of America, 15 listopada 1993 r., Orlandi; cyt. za: S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa...*, s. 36-37.

Właściwie każde z powyższych zaleceń można z powodzeniem odnieść do komunikowania marketingowego jednostek samorządu terytorialnego i w dalszej części pracy Autor będzie wracał do tych ustaleń. Opisując możliwości wykorzystania mediów społecznościowych przez administrację publiczną pomija się natomiast kwestie związane z globalnym programem cyfryzacji usług administracji publicznej – ePUAP²⁹².

Radosław Folga, pisząc o urynkowaniu sektora publicznego, czyli marketyzacji, wskazuje na konieczność poszukiwania metod realizacji celów publicznych, które przyniosą lepsze efekty. Rezultatem takiego zorientowania będą²⁹³:

- zapewnienie możliwości wyboru,
- kreacja wyższego standardu usług administracyjnych,
- przejrzystość w ich świadczeniu,
- pełna i rzetelna informacja.

Folga w swoich ustaleniach właściwie potwierdza konstatacje zachodnich naukowców, prekursorów *Integrated Marketing Communications*. Na gruncie polskim popełniano błędy polegające na wybiórczym stosowaniu narzędzi promocyjnych, braku spójności emitowanego przekazu i – będące następstwem niedofinansowania – ograniczanie się do najtańszych działań. Ponadto materiały promocyjne dystrybuowane przez administrację publiczną są chaotyczne i brak w nich konsekwencji, promocja prowadzona jest sporadycznie przez instytucje i biura, których kompetencje nierzadko nakładają się na siebie²⁹⁴. Ta ocena jednak ponownie dotyczy sytuacji, jaka miała miejsce dekadę temu, ale już wtedy pojawiały się propozycje poprawy stanu rzeczy, wśród których nie mogło zabraknąć zalecenia zsynchronizowania, ujednolicenia oraz zintegrowania działań marketingowych. Przyjęcie orientacji marketingowej i zainicjowanie procesu integracji komunikacji musi być poprzedzone badaniami, a następnie ścisłą współpracą między poszczególnymi jednostkami. Grzegorz Szczuka

²⁹² Ten element aktywności sektora publicznego jest precyzyjnie opisany w przepisach; ma swoje harmonogramy oraz mechanizmy wdrożenia. Social media (na ten moment) tworzą odmienne środowisko i funkcjonują w innych obszarach. R. Guzowski, *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, PRESSCOM, Wrocław 2015, s. 86.

²⁹³ R. Folga, *Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce*, Studia Ekonomiczne 194, 2014, s. 79-104.

²⁹⁴ Tamże, s. 92.

i Robert Bęben, którzy z pewnej (ok. 4 lata) perspektywy czasowej odnieśli się do ustaleń Folgi i wyszczególnili czynniki, które mają wpływ na dobór narzędzi promocji w jednostkach samorządu terytorialnego²⁹⁵:

- wielkość (liczba mieszkańców, powierzchnia), znaczenie i funkcje miasta,
- strategia rozwoju miasta, zarówno ta realizowana, jak i ta, która jest określona w długofalowych planach,
- ukierunkowanie poszczególnych strategii funkcjonalnych,
- możliwości finansowe, czyli środki w budżecie miasta gminy lub regionu oraz zdolność do pozyskania dofinansowania (w tym także otwarte konkursy, dotacje, programy) ze strony państwa, prywatnych sponsorów czy Unii Europejskiej,
- pozycja i znaczenie działalności promocyjnej, która jest formułowana przez radę miejską oraz prezydenta miasta,
- ogólne cele działań marketingowych,
- terytorialny zasięg działań promocyjnych.

2.6. Cele i korzyści wykorzystania komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych dla jednostek samorządu terytorialnego

Z powyższych ustaleń rysuje się obraz rzeczywistości, w której mogą pojawić się problemy z ustaleniem nawet tak fundamentalnych kwestii jak źródła obowiązującego prawa dla funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego na portalach społecznościowych. Przybliżenie aspektów prawnych i próba scharakteryzowania systemu zarządzania komunikacją w jednostkach osadniczych w Polsce rozjaśniają w pewnym stopniu kwestie zasadnicze. Pozostaje jeszcze zadać pytanie o same cele komunikowania marketingowego ze szczególnym uwzględnieniem przestrzeni mediów społecznościowych, a skoro poruszamy się w tym obszarze, to trzeba też wyjaśnić dwa znaczące pojęcia:

Marketing cyfrowy (digital marketing) - to zintegrowany zbiór działań marketingowych realizowanych z wykorzystaniem technologii cyfrowych, obejmujących

²⁹⁵ G. Szczuka, R. Bęben, *Niestandardowe narzędzia komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego*, Zarządzanie i Finanse 16.3, cz. 3, 2018, s. 227-228.

zarówno kanały online (np. strony internetowe, media społecznościowe, e-mail marketing, wyszukiwarki), jak i offline (np. SMS, aplikacje mobilne, reklama cyfrowa w przestrzeni fizycznej). Kluczowym wyróżnikiem digital marketingu jest jego interaktywność, mierzalność oraz możliwość personalizacji przekazu. W literaturze przedmiotu digital marketing definiowany jest też jako: „strategia umożliwiająca organizacjom nawiązywanie kontaktu z klientami poprzez innowacyjne praktyki, łączące technologię z tradycyjnymi narzędziami marketingowymi”²⁹⁶. Z kolei Marina Basimakopoulou, Kostas Theologou i Panagiotis Tzavaras podkreślają, że digital marketing to nie tylko kanał komunikacji, ale fundamentalna transformacja sposobu tworzenia wartości w relacji z klientem, oparta na danych, automatyzacji i integracji procesów marketingowych²⁹⁷.

Marketing w mediach społecznościowych (social media marketing, SMM) to podzbiór digital marketingu, który koncentruje się na wykorzystaniu platform społecznościowych (takich jak Facebook, Instagram, TikTok, X, LinkedIn) do budowania relacji z odbiorcami, wzmacniania rozpoznawalności marki oraz generowania zaangażowania. W nowszym ujęciu, Fangfang Li, Jorma Larimo i Leonidas Leonidou wskazują, że social media marketing to strategiczny proces zarządzania obecnością marki w mediach społecznościowych, obejmujący cztery typy działań²⁹⁸:

- strategię treści (content strategy),
- strategię monitorowania (monitoring strategy),
- strategię CRM (social CRM),
- strategię handlu społecznościowego (social commerce).

Elementem, który najczęściej pojawia się w propozycjach opracowania planu strategicznego dla ogólnego komunikowania marketingowego jest wyznaczenie misji, zadań i priorytetów²⁹⁹. Richard J. Varey próbuje wskazać, jakich efektów winno się oczekiwać od specjalistów do spraw komunikacji w sektorze prywatnym. Zazwyczaj –

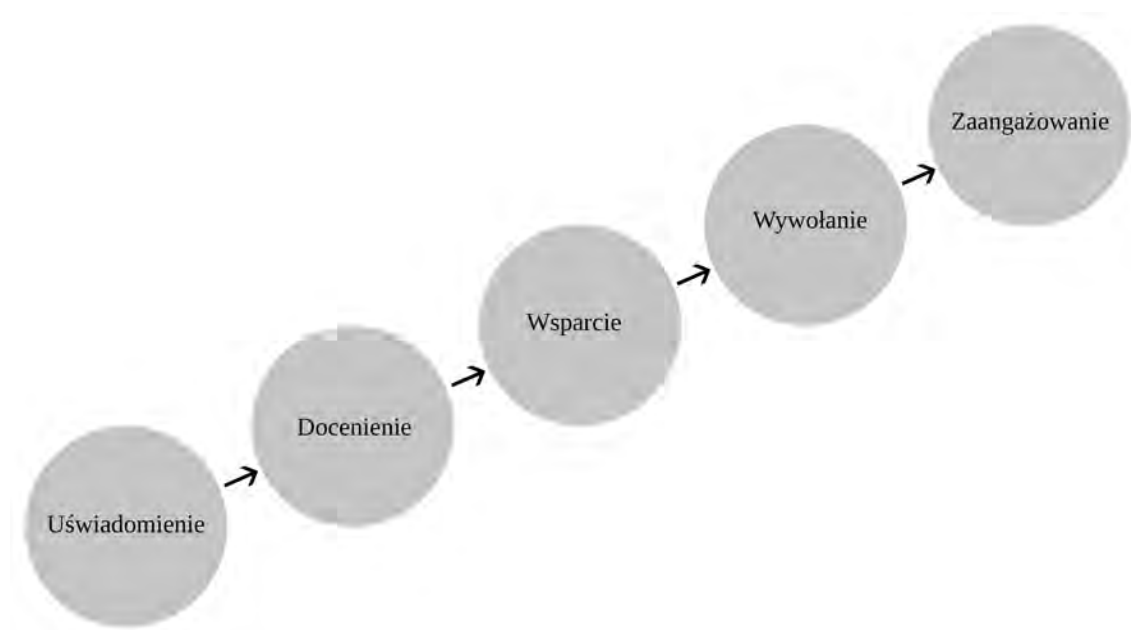
²⁹⁶ S. Ponde, A. Jain, *Digital Marketing: Concepts & Aspects*, „International Journal of Advanced Research”, 2019, 7(2), s. 260–266.

²⁹⁷ M. Basimakopoulou, K. Theologou, P. Tzavaras, *A Literature Review on Digital Marketing: The Evolution of a Revolution*. Journal of Social Media Marketing, 1(1), 2022, s. 30–40.

²⁹⁸ F. Li, J. Larimo, L. C. Leonidou, *Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2021, 49, s. 51–70.

zdaniem Vareya – mówi się o serii działań, jakie wpływają na konsumenta w ten sposób, iż przechodzi on od obojętności czy nawet ignorancji do zakupu. Finalna sprzedaż to czynność, która powinna być zwieńczeniem i celem ostatecznym każdego przedsiębiorstwa. Takie działania prowadzą do łatwo mierzalnych, merkantylnych efektów i przedstawić je można jako proces stopniowego wspinania się. Varey rozróżnił dwa podejścia w komunikowaniu marketingowym: przestarzałą – w jego opinii – koncepcję ekspresyjną, polegającą na dowodzeniu, nakłanianiu i wywieraniu wpływu; oraz opierającą się na współpracy, motywowanej interesami socjocentrycznymi, orientacji konwersacyjnej³⁰⁰.

Rys. 9 Poziomy relacji w komunikowaniu marketingowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Varey, dz. cyt., s. 83.

²⁹⁹ P. Kotler stawia cele komunikowania w swoim planie strategicznym na drugim miejscu, J. W. Wiktor natomiast tę kwestię uważa za priorytetową. Porównaj: J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 78.; . Kotler, K. Lane Keller, A. Chernev, dz. cyt. s. 291.

³⁰⁰ R. Varey, *Marketing communication: principles and practice*, London; New York: Routledge 2002, s. 84.

W tym procesie także dochodzi do wielu interakcji, a komunikat jest niejako owleczony całym zespołem kodów językowych i ideologicznych nadawcy, który odwołuje się również do „alternatywnych źródeł”, czerpiących m.in. z wierzeń, religii, przekonań, tradycji, doświadczeń osób trzecich³⁰¹.

Cele wyznaczać można, kierując się zazwyczaj przesłankami natury ekonomicznej lub psychograficznej³⁰². W ekonomicznym spojrzeniu dominuje nastawienie, dążące do maksymalizacji zysków przy możliwie największym zminimalizowaniu kosztów. Dla autora ważniejszy wydaje się być kierunek związany z psychografią, ponieważ sfera usług publicznych nie zajmuje się bezpośrednią sprzedażą i na realizację innych celów jest nastawiona. Jan W. Wiktor wskazuje na następujące zadania, które można przypisać jednostkom samorządu terytorialnego i ich aktywności w mediach społecznościowych³⁰³:

- edukacja rynkowa,
- informowanie,
- budowanie tożsamości,
- kreowanie pozytywnego wizerunku produktu lokalnego.

Pisząc o celach komunikacji marketingowej sektora rynkowego warto przywołać definicję, w której jest mowa o „zespolu informacji, które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz również innych podmiotów otoczenia marketingowego, oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku”³⁰⁴. Tak ogólne pojęcie w praktyce można zawęzić do osiągania celów rynkowych, a w przypadku jednostek samorządu terytorialnego - celów statutowych. Sektor prywatny działa w dwóch wymiarach – wewnętrznym i zewnętrznym. Podobnie tę kwestię postrzega

³⁰¹ Tamże.

³⁰² Psychografia to metoda badania stylu życia ludności na podstawie sposobów spędzania wolnego czasu, zainteresowań oraz osobowości. W tej metodzie badacz koncentruje się na samym kliencie i odkrywaniu jego upodobań. Pogłębiona analiza tej sfery ludzkiej osobowości może prowadzić do interesujących wniosków. Szerzej na ten temat zobacz: M. Galent, *Psychografia, emocje społeczne i nowe formy komunikacji politycznej*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2 (230), 2017, s. 265-282; G. Adamczyk, Wybrane aspekty psychograficznego profilu młodych konsumentów - implikacje marketingowe, „Marketing i Rynek” nr 8, 2010, s. 20-25.

³⁰³ J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 79-83.

³⁰⁴ D. Bednarska-Olejniczak, *Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej banków – wybrane problemy*, „Marketing i Rynek” 4/2018, str. 33.

Zbigniew Frankowski, który dzieli zarządzanie marketingowe w jednostkach samorządu terytorialnego na marketing wewnętrzny, który obejmuje zarządzanie administracją publiczną oraz oddziaływanie na środowiska opiniotwórcze; oraz marketing zewnętrzny, na który składa się zarządzanie zasobami samorządowymi³⁰⁵. Komunikowanie marketingowe w jednostkach samorządu terytorialnego realizowane jest w dwóch kierunkach³⁰⁶:

1. rozwoju gospodarczego poprzez m.in. wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw oraz zachęcanie inwestorów do aktywności w obszarze inwestycji,
2. pokazywaniu i popularyzowaniu walorów turystycznych danego regionu poprzez skuteczną działalność medialną.

Realizacja funkcji promocyjnych poprzez komunikowanie marketingowe jest elementem najczęściej podnoszonym, ale przecież nie jedynym. Jacek Kozłowski wymienia jeszcze takie cele, jak realizacja prawa obywateli do informacji, inspirowanie sprawnego systemu społecznego komunikowania się w gminie, tworzenie porozumienia między społecznością gminy a jej władzami³⁰⁷. Powyższą grupę zadań można określić mianem komunikacyjnych funkcji samorządu jako władzy publicznej i poszerzyć m.in. o takie kwestie jak wzmacnianie prestiżu instytucji publicznych, umacnianie więzi społecznych, czy też budowanie świadomości przynależności do wspólnoty³⁰⁸.

Media społecznościowe, które w ostatnich latach przeszły transformację od awangardowego narzędzia komunikacji dla wybranych do kluczowego miejsca porozumiewania się każdej instytucji z otoczeniem, stają się też nieodzowną platformą komunikowania publicznego. Spełniają klasyczne role przekazywania informacji, a w złożonym procesie zintegrowanego systemu komunikowania marketingowego ich cechami charakterystycznymi są interaktywność oraz dialog, uwzględniający nadawcę,

³⁰⁵ Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, [w:] *Działalność marketingowa gmin zarys ujęć marketingu terytorialnego*, red. Z. Frankowski, Wydawnictwo AH Pułtusk, Pułtusk 2000, s. 17.

³⁰⁶ A. Olak, *Dominujące formy komunikacji marketingowej samorządów terytorialnych – studium przypadku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 2011 (209), s. 360.

³⁰⁷ J. Kozłowski, *Polityka informacyjna gminy*, [w:] *Grochem o ścianę. Polityka informacyjna gminy*, red. J. Regulska, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1997, s. 29.

³⁰⁸ B. Dobek-Ostrowska, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wrocław 2001, s. 21.

odbiorcę oraz przekaz. Nie bez znaczenia są korzyści wynikające z samego używania mediów społecznościowych³⁰⁹, wśród których najistotniejsze wydają się być:

- zdolność docierania z przekazem do wielu społeczności³¹⁰,
- możliwość wejścia dowolnego konsumenta w interakcję z przedstawicielami sektora prywatnego³¹¹,
- perspektywa kreowania zupełnie nowych relacji na linii konsument-przedsiębiorstwo i skrócenie dystansu, jaki ich do tej pory dzielił,
- funkcjonowanie w mediach o charakterze dwukierunkowym, co stwarza opcję komunikowania między konsumentami a przedsiębiorstwami na innych zasadach, w których żadna ze stron nie musi być faworyzowana³¹²,
- skupienie całej aktywności medialnej ludzi w jednym miejscu, które monitoruje aktywność użytkowników, zbiera wszelkie informacje i tworzy portrety konsumenckie, które są wykorzystywane m.in. przez twórców reklam³¹³,
- ujawnienie się całej gamy narzędzi, służących do afirmacji oraz rozprzestrzeniania treści, co może być skutecznie wykorzystywane w celach marketingowych³¹⁴,
- atrakcyjna i zróżnicowana forma prezentacji treści, którą można swobodnie kreować i precyzyjnie adresować do grup odbiorców, stanowiących tzw. target³¹⁵.

³⁰⁹ Technologicznie rzecz rozpatrując wypada nadmienić, iż social media odznaczają się dużym zasięgiem, dostępnością, przyjaznym interfejsem, a więc łatwością w obsłudze, społecznym wymiarem propagowania treści i możliwością ich swobodnego zwielokrotniania oraz kopiowania.

³¹⁰ Wynika to z powszechności social mediów.

³¹¹ Możliwość dotarcia nie tylko do danego przedsiębiorstwa, ale nawet do konkretnych osób, zajmujących określone stanowiska. Wyniki badań pokazują, że duże firmy są obecne w mediach społecznościowych prawie w 100% - sprawdź:

³¹² Dzięki rozwiązaniom, opierającym się na Web 2.0 użytkownicy Internetu są nie tylko odbiorcami komunikatu, ale także ich twórcami w pełnym tego słowa znaczeniu.

³¹³ Przeniesienie całej aktywności medialnej użytkowników do zaledwie kilku portali społecznościowych umacnia monopol social mediów i z jednej strony zaspokaja potrzeby ludzi w sposób kompletny, ale z drugiej może prowadzić do niebezpiecznego zjawiska zamknięcia w tzw. bańkach informacyjnych. Szerzej na temat tego zjawiska zobacz: B. Malinowski, *Jak Facebook zamyka nas w bańce informacyjnej. Algorytm filtrujący Newseed a zjawisko Filter bubble*, „Zarządzanie Mediami” 4(1)2016, s. 20.

³¹⁴ Tzw. reakcje są świetnie propagowane i właściwie nie stosuje się gestów o znaczeniu negatywnym, deprecjonującym nadawcę danej treści; produkty mogą być natomiast rekomendowane, polecane, sugerowane w bardzo atrakcyjny i przyjemny dla odbiorców sposób.

³¹⁵ J. W. Wiktor, *Marketing Communication in Hypermedia Computer-Mediated Environments versus the Paradigm of Network Society*, „International Journal of Business and Globalisation” 2016 17(3), s. 287–298.

W sumarycznym ujęciu, korzyści, wynikające z obecności jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych, obejmują zatem:

- w odniesieniu do środowiska wewnętrznego³¹⁶:
 - kreowanie treści, pobudzających aktywność społeczną i obywatelską wśród społeczności lokalnej,
 - aktywizowanie mieszkańców w kierunku podnoszenia kwalifikacji zawodowych, pogłębiania wiedzy, pozytywnego postrzegania lokalnych instytucji i władz samorządowych,
 - propagowanie lokalnego patriotyzmu konsumenckiego poprzez promocję miejscowych towarów i usług,
 - wdrożenie działań marketingowych mających na celu ożywienie lokalnej społeczności pod względem gospodarczym, czyli aktywizacji przedsiębiorczości, wspieraniu już istniejącej i konsolidowaniu całego otoczenia biznesowego,
 - wzmacnianie więzi społecznych, propagowanie właściwych postaw obywatelskich i konsumenckich,
 - inicjowanie i moderowanie dyskusji na temat ważnych inwestycji lokalnych oraz zbieranie wyrażanych opinii,
 - promowanie lokalnych artystów, animatorów kultury, społeczników, lokalne organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, instytucje i kluby sportowe,
 - popularyzowanie wiedzy na temat regionu, zwiększanie zainteresowania nim oraz świadomości jego najważniejszych walorów turystycznych, kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki jako organizmu stymulującego rozwój kulturalny,
 - publikowanie lokalnych ogłoszeń z przetargami, konkursami i o naborze na stanowiska urzędnicze,
- w odniesieniu do środowiska zewnętrznego:

³¹⁶ M. Marks dokonuje jeszcze bardziej szczegółowego podziału typów promocji gmin na promocję wewnętrzną: gospodarczą, społeczną i kulturową; oraz – analogicznie - promocję zewnętrzną: gospodarczą, społeczną i kulturową. Zobacz: M. Marks, *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich*, w: T. Markowski (red.), dz. cyt., s. 210-219.

- skuteczniejsze, niż w przypadku tradycyjnych mediów, dotarcie do szerokiego grona odbiorców – w praktyce oznacza to możliwość efektywniejszego zakomunikowania adresatom, że dana jednostka w ogóle istnieje,
- podejmowanie działań marketingowych celujących w przyciągnięcie inwestycji spoza regionu, nawiązaniu dobrych relacji z władzami centralnymi i ośrodkami opiniotwórczymi,
- propagowanie na zewnątrz informacji o poziomie rozwoju społecznego, kulturalnego oraz gospodarczego jednostki i utrwalanie tego obrazu, co finalnie może stanowić zachętę do osiedlania się nowych mieszkańców na jej terenie.

Podsumowanie

W momencie, w którym Autor przystąpił do pisania podsumowania drugiego rozdziału, większość użytkowników najpopularniejszych portali społecznościowych, skupionych pod nazwą Meta, stanęła w obliczu konieczności dokonania ważnego wyboru. Otóż Facebook i Instagram wprowadziły opcję płatnej subskrypcji, co analitycy, łącząc z restrykcyjną polityką Unii Europejskiej w zakresie wykorzystywania danych osobowych internautów w Europie do kierowania im reklam, bez ich zgody³¹⁷. Wśród ważnych zmian, które w ostatnim czasie pojawiły się w Meta Platforms, a dotyczyły kwestii finansowych, można jeszcze wymienić na przykład „Zasady monetyzacji”, czyli – najkrócej rzecz ujmując – możliwość, w pewnym sensie, bezpośredniego zarabiania na publikowaniu treści³¹⁸. Badacze mediów cyfrowych od lat mówią o ogromnej dynamice zmian, towarzyszącej rozwojowi tego środowiska.

³¹⁷ *Facebook i Instagram będą płatne od listopada. Znamy ceny*, <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/art39341561-facebook-i-instagram-beda-platne-od-listopada-znamy-ceny>, (dostęp online: 1.11.2023).

³¹⁸ Zarabianie na mediach społecznościowych w sposób pośredni było już oczywiście możliwe wcześniej, ale nowe rozwiązanie pozwala prowadzić fanpage na zasadzie dziennikarstwa patronackiego. Użytkownicy mogą nagradzać swoich ulubionych autorów wirtualną walutą, która w dalszym etapie może być wymieniona na środki, wypłacane w dowolnej walucie. Wszystko ma się odbywać w zamkniętym obiegu Meta Platforms. Możliwość zarabiania na publikowanej zawartości jest ściśle określona zasadami i koniecznością spełnienia wielu obowiązków. Zobacz szerzej: *Zasady monetyzacji treści*, <https://www.facebook.com/business/help/1348682518563619?id=2520940424820218> (dostęp online 1.12.2023).

Literatura przedmiotu ulega dezaktualizacji. Autor jest świadom, że podczas pisania podsumowania następnego rozdziału mogą się pojawić kolejne, daleko idące modyfikacje. W ślad za Metą, mają bowiem pójść: X (dawny Twitter)³¹⁹ czy TikTok. Takie zmiany mogą wpłynąć w jakimś stopniu na wyniki badań, bo zmieni się m.in. sposób i zasięg płatnych reklam, a może nawet mechanizm wyświetlania treści. Przekształcenia te muszą znaleźć odbicie w najnowszych modelach, których kształt dodatkowo winien żywo reagować na coraz szerzej wykorzystywaną sztuczną inteligencję. Autorzy obszernych monografii na temat mediów społecznościowych będą zmuszeni formułować bardzo ogólne tezy i weryfikować w trakcie pisania sens stawiania niektórych hipotez. Sektorem najbardziej podatnym na najnowsze zmiany jest sektor prywatny. Samorządy wolniej adaptują nowe koncepcje marketingowe, ale echa tak poważnych przeobrażeń będą rezonować i w końcu dotrą również i tam.

Uwzględnivszy powyższe okoliczności, autor spróbuje pokusić się o kilka uniwersalnych podsumowań drugiego rozdziału. Dużą wartość mają przytoczone modele komunikowania masowego. Fakt iż komunikowanie marketingowe jest tak interdyscyplinarną i niezwykle dynamiczną sferą, powoduje jednak, że znaczna część teorii traci na aktualności. Nie oznacza to jednak, że opracowane do tej pory modele stają się całkowicie bezużyteczne. Przeciwnie, bardzo pomocne w zrozumieniu dzisiejszej komunikacji marketingowej są: model komunikacji masowej, model komunikacji interpersonalnej oraz model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym. Klasyfikacja komunikacji marketingowej pozwala natomiast ustrukturyzować np. poszczególne typy promocji. Trzeba jednak pozostawić pole, dla nowych elementów, które mogą się pojawić w niedalekiej przyszłości. Bardzo przyszłościowym obszarem są z pewnością badania promocji wokół których pojawia się coraz więcej opracowań naukowych i świetnie wykwalifikowanej kadry specjalistów, na których czeka już zgłaszający duże zapotrzebowanie rynek pracy³²⁰.

³¹⁹ X (Twitter) będzie płatny. Znamy już stawki, <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/art39286201-x-twitter-bedzie-platny-znamy-juz-stawki>, Już nawet korzystanie z Twittera (znaczy X) będzie płatne? Elon Musk: to jedyne wyjście, <https://businessinsider.com.pl/technologie/wszystkie-tresci-na-twitterze-beda-platne-elon-musk-to-jedyne-wyjscie/5blkxcn> (dostęp online 1.12.2023).

³²⁰ Portal Pracuj.pl w grudniu 2023 r. miał w swojej bazie ofert 160 stanowiska dla specjalistów od szeroko pojętych badań promocji, <https://www.pracuj.pl/praca/marketing;cc,5018/badania%20marketingowe;cc,5018001> (dostęp online: 11.12.2023).

Zagadnieniem, które w końcu musiało się doczekać analizy prawnej, są sposoby finansowania komunikowania jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych. Przytoczone przez autora przykłady pokazują duże zainteresowanie, żywiołowo reagującej, bardzo wrażliwej na te kwestie opinii publicznej. Praktyka pokazuje, że za pomocą social mediów komunikują się różne podmioty publiczne oraz osoby, sprawujące funkcje publiczne. Odbiorca może trafić na profile jednostek samorządu terytorialnego, ale także indywidualne fanpage przedstawicieli władzy wykonawczej, m.in. wójtów, burmistrzów, prezydentów miast, starostów oraz marszałków województw. Na legalność prowadzenia takiej aktywności można patrzeć przez pryzmat realizowanych kompetencji oraz pod kątem wypełniania warunków dotyczących publikowanych treści. Komunikowanie w mediach społecznościowych – mimo swobodnej formuły – nosi bowiem znamiona oficjalności i powinno znaleźć odzwierciedlenie w konkretnych i udokumentowanych ustaleniach wewnątrz danej jednostki organizacyjnej³²¹. Wskazaniem byłoby zatem wdrożenie jasnych procedur i ściśle wyznaczenie osób odpowiedzialnych za te czynności. W praktyce jednak zintegrowane komunikowanie marketingowe okazuje się być polem tak obszernym, niejednorodnym i wymuszającym korzystanie z wielu narzędzi, iż ciężko jest oddelegować wszystkie obowiązki w ręce jednej osoby czy też małego zespołu. Większe ośrodki posiłkują się wiedzą i doświadczeniem wyspecjalizowanych agencji reklamowych. Nie istnieją żadne przedziały liczbowe czy matryce, na podstawie których można by wskazać, kiedy komunikowanie w mediach społecznościowych powinno być powierzone etatowym pracownikom, a kiedy już można korzystać z usług firm zewnętrznych. Podobnie, nie ma dokładnych wytycznych, co do tego, kto ma publikować treści marketingowe, a kto tego nie powinien tego robić wcale. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest ogromne rozproszenie informacyjne, graniczące z chaosem i trudność w dotarciu do osób odpowiedzialnych za konkretny przekaz. Nie bez znaczenia jest też hipertekstualny charakter nowych mediów, w których odbiorca może w każdej chwili stać się nadawcą i na odwrót. W gąszczu tych uwikłań, które najlepiej oddają właśnie nowe modele komunikowania, tematem budzącym szczególne emocje pozostaną na długo

³²¹ M. Sakowska-Baryła, dz. cyt., s. 4.

kwestie związane ze źródłami finansowania aktywności jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych.

Narzędzia komunikowania i kanały komunikacji ulegają nieustannym przeobrażeniom oraz konwergencji, ale czynnikiem o nieco trwalszej specyfice są cele i korzyści komunikowania jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych, dlatego ustalenie ich zostało przez autora potraktowane priorytetowo. Dużo większym wyzwaniem będzie odpowiedź, na pytanie, w jakim stopniu są one realizowane.

Rozdział 3

Metodyka badań własnych

Rozdział niniejszy obejmuje zestawienie najistotniejszych badań w obszarze wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu terytorialnym polskich jednostek samorządu terytorialnego i regionalnych organizacji turystycznych. Omówiony zostanie także szczegółowy opis zastosowanej przez autora metodyki w badaniach własnych. Ponadto opisane będą takie kwestie jak: problemy badawcze, cele badawcze, hipotezy badawcze, definicje najważniejszych pojęć i wskaźników, zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy projektu, metody, techniki i narzędzia badawcze oraz poszczególne etapy podjętych badań.

3.1. Przegląd najistotniejszych badań w obszarze wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu terytorialnym polskich regionów

Poniższe zestawienie obejmuje wybrane badania o zakresie w pewnym stopniu zbliżonym do badań, przeprowadzonych w niniejszej dysertacji. Autor zdaje sobie sprawę, iż temat, który podjął jest w dużej mierze nowatorski i musi uwzględnić tylko te badania, które pozwolą wyciągnąć wnioski istotne dla poruszonych przez niego zagadnień.

Iryna Mańczak, *Media społecznościowe w działalności marketingowej miast i regionów* (2015)³²²

Autorka podjęła próbę eksploracji wybranych aspektów działalności marketingowej w mediach społecznościowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Odnotowana w tym tekście została również obecność w social mediach nieoficjalnych profili miejskich, utworzonych i administrowanych przez bliżej nieznane osoby prywatne, których to stron popularność jest uzależniona od zaangażowania redaktora lub zespołu redakcyjnego. Narzędziem badawczym, wykorzystanym w tej analizie było *desk research*³²³, dane wtórne opracowane zostały natomiast przez Sotrender. Analizie zostały poddane zmiany, jakie miały miejsce na najpopularniejszym – także w okresie, który brała pod uwagę autorka artykułu³²⁴ – serwisie społecznościowym, czyli Facebooku. Najważniejsze wyniki oraz wnioski z badań:

- największe fanpage poświęcone były w głównej mierze miastom, które były stolicami województw, a pierwsza dziesiątka tego zestawienia wyglądała tak³²⁵:
 - Warszawa Nieznana - 243 769,
 - Wrocław (Wroclove) - 175 951,
 - Warszawa - 136 306,
 - Miasto Gdańsk - 136 174,
 - City of Poznań - 130 615,
 - Poznań - 113 515,
 - Wrocław - 110 863,

³²² I. Mańczak, *Media społecznościowe w działalności marketingowej miast i regionów* [w:] *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, red. A. Szromnik, edu-Libri, Kraków – Legionowo 2015, s. 76-99.

³²³ *Desk research* to metoda badawcza polegająca na łączeniu, poddawaniu analizie oraz przetwarzaniu danych oraz informacji pochodzących z istniejących źródeł, a następnie artykułowaniu na ich podstawie wniosków dotyczących badanego problemu. W literaturze z zakresu metodologii badań ilościowych wymienia się trzy podstawowe zalety *desk research* (analizy danych zastanych): 1. dostępność takich danych i niskie koszty ich wykonania; 2. możliwość pracy na większych próbach; 3. obiektywizm, wynikający z zaistnienia sytuacji, w której badacz nie ma wpływu na przedmiot badania. Zobacz szerzej: Z. Bednarowska, *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 7/2015, s. 18-26.

³²⁴ W analizowanym 2015 r. konto na Facebooku posiadało 1366 mld osób, a w Polsce, co trzecia osoba korzystała z tego serwisu.

³²⁵ W 2015 r. fanpage na Facebooku mogły być lubiane, a nie obserwowane jak to ma miejsce obecnie, więc popularność danej strony była wyrażona liczbą fanów, czyli osób, które polubiły daną stronę i takimi danymi posłużyła się w swoim artykule autorka.

- Dzieje się w Warszawie - 83 037,
- Warszawa - 82 815,
- Gdynia - 82 346.
- Największy, procentowy, wzrost liczby fanów, odnotowały:
 - Gdynia +4%,
 - Warszawa Przedwojenna +4%,
 - Miasto Gdańsk +2%.
- Wyłonione zostały najbardziej angażujące strony, a najlepsi w tym aspekcie zanotowali procentowo następujące wartości:
 - Gdynia - 39,
 - Łódź Hipsterem miast - 27,
 - Miasto Gdańsk - 26,
 - Mój Toruń - 25,
 - Kraków miasto nr 1 w Polsce - 21.
- Wskaźniki *relative interactivity*³²⁶ oraz *interactivity index*³²⁷ pozwoliły ustalić względną interaktywność profili, wśród których prym wiodły:
 - Miasto Gdańsk,
 - Gdynia,
 - Wrocław (Wroclove),
 - Kraków miasto nr 1 w Polsce,
 - Warszawa.
- Strony poświęcone regionom Polski w 2015 r. cieszyły się dużo mniejszym zainteresowaniem użytkowników Facebooka, niż strony dotyczące miast. Najwyżej sklasyfikowane zostały obszary, które w opinii wielu Polaków są postrzegane jako atrakcyjne turystycznie:
 - Dzień dobry Bieszczady - 98 167,
 - Mazury Cud Natury – The Wonder of Nature – 77 521,

³²⁶ Jest to wskaźnik, który uwzględnia wielkość strony, umożliwiając porównanie do siebie fanpage o zróżnicowanej liczbie fanów. Wzór wyliczania dla Facebooka: $\text{Relative Interactivity Index} = (\text{Ini fanów} / \text{liczba fanów}) * 1000$.

³²⁷ Jest to wskaźnik zliczający wszystkie aktywności dziejące się w obrębie danego fanpage'a. Szerzej na ten temat zobacz: K. Żyłka, *Interactivity Index – czyli Sotrenderowy wskaźnik aktywności na fanpage'u*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci> (dostęp online 10.04.2024).

- Małopolska – 75 444,
- gryfnie – 73 325,
- Bieszczady – 48 389.
- Odbiór komunikatów wysyłanych przez jednostki osadnicze poprzez media społecznościowe może być interesujący dla internautów w zależności od stopnia zaangażowani aw interakcje samych administratorów. Analizie został też poddany czas reakcji zarządzających fanpage i te dane były ściśle powiązane z przyrostem fanów i wielkością danej strony. Jeśli więc dana strona jest zarządzana przez wykwalifikowaną redakcję, szybko reagującą i wchodzi w dialog z odbiorcami, to znajdzie to odzwierciedlenie w sile (liczebności) danej społeczności.
- Iryna Manczak zwróciła również uwagę na kwestię spójności profilu społecznościowego z systemem identyfikacji wizualnej jednostki samorządu terytorialnego i na tym polu wyróżniła fanpage Wrocław (Wroclove), który posłużył się oficjalnym logo miasta.

Adam Pawlicz, *Wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzia marketingu turystycznego przez gminy leżące na terenach parków narodowych w Polsce* (2015)³²⁸

Celem przytoczonego artykułu było określenie stopnia wykorzystania mediów społecznościowych w 119 gminach, które są zlokalizowane na terenach parków narodowych w Polsce. Analizie został poddany także stopień aktywności wykorzystania dwóch najpopularniejszych w 2015 roku mediów społecznościowych, to jest Facebook i Youtube³²⁹. Praca jest o tyle ciekawa, że nie dotyczy wykorzystania social mediów w marketingu terytorialnym niedużych i średnich miast, lecz na poziomie gmin, położonych w obszarach przyrodniczo cennych. Autor zdecydował się na analizę

³²⁸ A. Pawlicz, *Wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzia marketingu turystycznego przez gminy leżące na terenach parków narodowych w Polsce*, „Ekonomia i Środowisko” 4 (55) 2015, s. 176-187.

³²⁹ W 2015 r. YouTube notował duży wzrost zainteresowania polskich użytkowników, a najlepszych potwierdzeniem tego trendu jest fakt, iż w tym właśnie roku odnotowano pierwszy polski kanał, który przekroczył 1 miliard wyświetleń. Szerzej zobacz: M. Wieczorek, *YouTube w Polsce – podsumowanie 2015 r.* [INFOGRAFIKA], <https://www.sotrender.com/blog/pl/2016/02/youtube-w-polsce-podsumowanie-2015-r-infografika> (dostęp online 23.04.2024).

zawartości oficjalnych stron www badanych gmin oraz pogłębionych wywiadów z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego. Najistotniejsze konkluzje i wyniki przeprowadzonych badań:

- W 49 gminach (41,18%) na stronach internetowych znalazły się linki do oficjalnych profili w mediach społecznościowych badanych gmin,
- Gminy przeważnie posiadały jedynie jedno oficjalne konto na Facebooku, pozostałe serwisy były zdecydowanie mniej popularne – na YouTube obecnych było 16 gmin, na Google+ 5, a na Twitterze 4,
- Liczba fanów danej strony na Facebooku wahała się między 168 a 33 160 (Zakopane). Profilem liczącym powyżej 5 tys. fanów mogły się poszczycić tylko 3 gminy największe pod względem liczby mieszkańców,
- Umiejętne wykorzystanie mediów społecznościowych może poprawić komunikację z mieszkańcami (zwłaszcza młodszymi), ale również przyczynić się do wzrostu wielkości ruchu turystycznego a nawet bezpośredniej komunikacji z turystami,
- Wykorzystanie mediów społecznościowych przez gminy, leżące na terenach parków narodowych, zarówno w zakresie jakościowym, jak i ilościowym, może być jeszcze lepiej wykorzystywane w marketingu terytorialnym.

Adrian Gamoń, Magdalena Morawiec, *Promocja jednostek terytorialnych na Facebooku. Przykład województwa małopolskiego* (2016)³³⁰

Adrian Gamoń i Magdalena Morawiec podjęli temat promocji jednostek terytorialnych województwa małopolskiego na Facebooku, a więc w wybranym portalu społecznościowym, któremu autor także zamierza poświęcić dużo uwagi. Ograniczenie się do jednego medium – Facebooka, wydaje się mieć solidne podstawy, ponieważ portal założony przez Marka Zuckerberga był zdecydowanym liderem pod względem

³³⁰ *Marketing jednostek terytorialnych. Przykłady z Polski*, red. K. Kuć-Czajkowska, K. Muszyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016, s. 293-305.

popularności w analizowanych przez autorów okresie³³¹. Adrian Gamoń i Magdalena Morawiec wyszli z założenia, że relacje, łączące mieszkańców z danym terytorium, w nowoczesnym marketingu winno się traktować podobnie jak zależności, występujące pomiędzy klientem i produktem. W opinii badaczy, jednostki samorządu terytorialnego obecne w mediach społecznościowych mogą liczyć na konkretne korzyści, wśród których wymienione zostały:

- dotarcie z przekazem do odbiorców,
- angażowanie społeczności w kreowanie treści,
- podjęcie i utrzymywanie dialogu z odbiorcami,
- identyfikacja i rozpoznanie obserwujących, czyli odbiorców treści.

Autorzy zauważają, że w ramach płatnych kampanii, możliwe jest prowadzenie komunikacji precyzyjnie skierowanej nie tylko na konkretny obszar, w tym przypadku woj. małopolskiego, ale również do odbiorców o szczególnych zainteresowaniach³³². Innym narzędziem, którego wykorzystanie może pomóc przy realizacji założonych celów, jest selekcja treści, minimalizując w ten sposób zagrożenie, że emitowany przekaz trafi do osób, które nie będą zainteresowane jego treścią.

W okresie, który podlegał badaniu, omawiany portal oferował trzy wezwania do działania: „lubię to”, „komentarz” i „udostępni”. Profil „Małopolska”, który wówczas funkcjonował trzeci rok na Facebooku, największe zaangażowanie notował w przypadku treści, które nasiąknięte były emocjami, wyrażonymi za pośrednictwem infografik. Istotną informacją jest tu tematyka takich postów. Były to wpisy odwołujące się do poczucia przywiązania do Małopolski, szerzące lokalny patriotyzm i krzewiące wyjątkowość regionu. Społeczność żywo reagowała na kwestie związane z gwarą i specyfiką lokalnego języka³³³. Metodą, często wykorzystywaną przez

³³¹ „Raport Media społecznościowe 2015”, <https://nck.pl/upload/attachments/317232/Media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe%202015.pdf> (dostęp online: 11.12.2023).

³³² Gamoń i Morawiec podali tu przykład zaproszenia na koncert Stanisława Soyki, z którym to przekazem na terenie woj. małopolskiego można dotrzeć do konkretnej liczby fanów tego rodzaju muzyki. Z danych przytoczonych przez autorów wynika, iż w tamtym okresie w przedziale między 18 a 65 rokiem życia było ich 3 700. To właśnie obecność w social mediach i szczegółowa analiza dostępnych danych pozwalają na wysyłanie doprecyzowanych komunikatów.

³³³ Największe zainteresowanie i propagację treści przyniósł wpis pt. „nigdy nie przestanę wychodzić na pole” z dopiskiem „w końcu jestem z Małopolski”. Łączna liczba wyświetleń wynosiła ponad 800

administrację profilu „Małopolska” było zachęcanie fanów do współtworzenia treści, poprzez nadsyłanie autorskich zdjęć na ogólnodostępną wirtualną skrzynkę pocztową. Zdaniem autorów Facebook może być doskonałym kanałem promocji lokalnych wartości. Gamoń i Morawiec ustalili, że komunikowanie za pomocą mediów społecznościowych może zbudować zaangażowanie i przywiązanie do marki. Wchodząc w interakcję z członkami zbudowanej wokół profilu społeczności można nawiązać dialog, ale także uzyskać informacje niezbędne w procesie tworzenia identyfikacji jednostki osadniczej. Pojęciem, którym posłużyli się autorzy rzeczzonego artykułu w odniesieniu do strategii komunikacji, jest *consumer insight*. Jest to zespół działań, których celem jest odkrycie i poznanie prawdziwych potrzeb klienta³³⁴. Odpowiednie administrowanie profilem oraz wnikliwa analiza treści mogą przyczynić się do lepszej komunikacji z odbiorcami, a nawet skuteczniejszym zarządzaniem regionem. Danymi, których lektura może przynieść szczególne korzyści są wskaźniki demograficzne oraz zaawansowane narzędzie *Audience insight*. Analiza osób, które stanowią społeczność skupioną wokół profilu „Małopolska”, pozwoliła autorom określić również m.in. zainteresowania tych osób³³⁵.

A. P. Wiatrak, *Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym* (2017)³³⁶

Celem tego artykułu było określenie potrzeby komunikowania jednostek terytorialnych ze swoimi interesariuszami i wykorzystania w tym celu narzędzi marketingu mix. Metodą badawczą, którą zastosował autor był przegląd literatury przedmiotu, a następnie przetwarzanie danych, tj. analiza i synteza. Główne wnioski i ustalenia:

tys., natomiast polubień, komentarzy oraz udostępnień odnotowano ponad 52 tys.

³³⁴ Szerzej na ten temat zobacz: C. Strong, *Humanizing Big Data: Marketing at the Meeting of Data, Social Science and Consumer Insight*, Colin Strong 2015.

³³⁵ Wyodrębnić się udało m.in. takie kategorie jak program telewizyjny, stacja radiowa, technologia, film, muzyka. Porównaj: A. Gamnoń, M. Morawiec, dz. cyt., s. 303.

³³⁶ A. P. Wiatrak, *Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym*, „Handel Wewnętrzny” 2017/4 (369) Tom I, s. 240-252.

- w marketingu terytorialnym stosuje się te same narzędzia, jak i w innych rodzajach marketingu,
- efektywność wdrażanych przedsięwzięć zależy od wielu czynników, ale najważniejszą rolę w procesie świadczenia usług publicznych odgrywa personel oraz jego przygotowanie i zaangażowanie,
- metodyczne podejście do komunikowania przy wykorzystaniu narzędzi marketingu mix wzmacnia efektywność ich zastosowania. Jednak uwzględnić trzeba, że ważne są nie tylko stosowane metody przez personel w procesie komunikowania, ale też zaangażowanie,
- w Polsce zaangażowanie społeczeństwa w działania na rzecz miejsca zamieszkania jest niewystarczające, a jednostki samorządu terytorialnego są nieprzygotowane do skutecznego komunikowania się ze społeczeństwem i nie dostosowują odpowiednio sposobów nadawania sygnałów do potrzeb i wiedzy interesariuszy,
- komunikowanie się z interesariuszami na szczeblu lokalnym i regionalnym może odbywać się za pomocą narzędzi marketingu mix, jeśli są razem stosowane i oparte na metodycznym przygotowaniu produktów publicznych.

Lucyna Delińska, Urszula Kęprowska, *Kreowanie wizerunku polskich miast w mediach społecznościowych* (2018)³³⁷

W artykule autorki podjęły próbę wskazania kierunków wykorzystania serwisów społecznościowych przez największe miasta w Polsce. Część empiryczna zawiera analizę social mediów, które były wykorzystywane przez polskie miasta z wykorzystaniem metody badawczej *desk research*. W publikacji wykorzystano również autorski wskaźnik popularności miast, który jest uzależniony od zainteresowania odbiorców profilami miast w mediach społecznościowych. Najważniejsze pytanie badawcze brzmiało: jak polskie

³³⁷ L. Delińska, U. Kęprowska, *Kreowanie wizerunku polskich miast w mediach społecznościowych*, „Zarządzanie i Finanse”, Uniwersytet Gdański, vol. 16, no. 3, cz. 3, Gdańsk 2018, s. 61-75.

miasta wykorzystują media społecznościowe? Nowatorska metoda badawcza pozwoliła wyłonić najpopularniejsze³³⁸ polskie miasta (liczba fanów, wskaźnik popularności):

1. Toruń - 126 115; 0,62;
2. Gdynia - 139 383; 0,62;
3. Gdańsk - 198 741; 0,43;
4. Wrocław - 249 927; 0,40;
5. Poznań - 198 826; 0,37;
6. Katowice - 92 220; 0,31;
7. Kraków - 233 788; 0,31;
8. Łódź - 210 232; 0,30;
9. Bydgoszcz - 96 810; 0,28;
10. Lublin - 66 005; 0,20.

Warto przytoczyć wniosek, do jakiego doszły autorki w powyższej analizie. Dostrzeżono związek pomiędzy nazwą oficjalnego fanpage'a a wskaźnikiem popularności. Miasta, które legitymowały się niską wartością rzeczonoego wskaźnika, posiadały dwu lub trzy członowe nazwy, tj.: Wschodzący Białystok, Szczecin Floating Garden czy Sosnowiec łączy.

Konkludując autorki potwierdziły wzrost znaczenie mediów społecznościowych jako środka komunikacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a mieszkańcami. Ponadto ustalono, że:

- kondycja zaangażowania w nowe formy przekazu wśród niektórych miast bywa niekiedy na wyższym poziomie niż w przypadku podmiotów komercyjnych,
- jednostki samorządu terytorialnego stały się pełnoprawnymi uczestnikami rynku, a utożsamianie miasta z produktem bądź marką jest w pełni uzasadnione,
- w działaniach marketingowych polskich miast można zaobserwować duży profesjonalizm, działania wielowymiarowe (zarówno budowanie tożsamości, jak i kształtowanie wizerunku),

³³⁸ Wskaźnik popularności jest stosunkiem liczby fanów na oficjalnym fanpage'u danego miasta do liczby mieszkańców danego ośrodka.

- Na ogólny obraz miasta wpływ ma także komunikacja pomiędzy przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego a zainteresowanymi odbiorcami, a relacja ta jest związana bezpośrednio ze specyfiką świata mediów społecznościowych,
- jednostki samorządu terytorialnego w Polsce dostrzegają duży potencjał w social mediach i traktują je jako niezbędne narzędzie do bezpośredniej komunikacji.

Robert Romankowski, Andrzej Szymkowiak, *Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce* (2018)³³⁹

Głównym celem artykułu, do którego zmierzali autorzy, była identyfikacja poziomu wykorzystywania mediów społecznościowych przez powiaty oraz określenie zmiany w wykorzystaniu mediów społecznościowych w latach 2014-2018. Badanie objęło 380 powiatów w Polsce. Dokonano identyfikacji wykorzystywania mediów społecznościowych na przykładzie Facebooka. Przeprowadzono także analizę liczebności odbiorców tej formy komunikacji w ujęciu regionalnym i w podziale na powiaty i miasta na prawach powiatu. Dane do analizy były gromadzone dwukrotnie: w 2014 i 2018 roku. Badanie składało się z dwóch etapów: identyfikacji oficjalnego profilu na portalu Facebook powiatu oraz spisu liczebności użytkowników, którzy śledzą treści publikowane w ramach danego fanpage. Autorzy ustalili, iż:

- Wśród 380 powiatów prawie połowa (180 powiatów co stanowi 47,4%) nie posiadała swojego profilu w 2014, a w 2018 udział ten zmniejszył się do 29,2%. 110 powiatów w dalszym ciągu nie korzystało z tej formy komunikacji,
- W roku 2018, z miast na prawach powiatu, tylko Zielona Góra i Chełm nie prowadziły profili na Facebooku, a w roku 2014 miast, które nie korzystały z serwisu Marka Zuckerberga, było 6,

³³⁹ R. Romankowski, A. Szymkowiak, *Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie” z. 129, 2018, s. 447-459.

- W okresie 2014-2018 liczba odbiorców, których udało się zainteresować sprawami miast na prawach powiatu wzrosła o 54 procent, tj. z 1244783 w 2014 do 2720739 użytkowników w 2018 r. Największy wzrost nastąpił w województwie lubelskim, co autorzy artykułu wiązali ze wzrostem liczby miast, które rozpoczęły tego typu komunikację,
- W przypadku powiatów nastąpił wzrost aktywnych urzędów w mediach społeczno-ściowych (o ponad 32%) i związany z tym istotny wzrost liczby odbiorców. W całej Polsce wzrost ten wyniósł natomiast 60%,
- W 2014 roku największą popularność fanpage'ów powiatowych odnotowano w miastach:
 - Wrocław (171525),
 - Gdańsk (133430),
 - Poznań (128800),
 - Warszawa (80817),
 - Gdynia (78105).

W 2018 r. natomiast sytuacja przedstawiała się tak:

- Łódź (258868),
 - Wrocław (253998),
 - Kraków (249421),
 - Gdańsk (203146),
 - Poznań (201894).
- W porównaniu z rokiem 2014, liczba powiatów obecnych na Facebooku wzrosła z 200 do 271 (popularność wykorzystania Facebooka wzrosła z ponad 52% do ponad 70%). Znaczny przyrost odnotowano w przypadku powiatów tzw. ziemskich, tj. ze 140 do 207, mniejszy –

w przypadku miast na prawach powiatu, tj. z 60 do 64. Wzrosła także liczba fanów na fanpage'ach wszystkich powiatów, bowiem w 2014 odnotowano ponad 1,3 mln fanów przy

ponad 3,1 mln w 2018 roku, co daje prawie 230% przyrost popularności,

- Autorzy stwierdzili więc, że dłuższy czas funkcjonowania w mediach społecznościowych nie stanowi kluczowego czynnika wpływającego na skłonność odbiorców do śledzenia informacji z danego miasta. Nawet nowe profile jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych mogą zebrać dużą grupę odbiorców, jeśli będą prowadzone w sposób spójny i przemyślany.

Ewa Jaska, Ewa Stawicka, A. Werenowska, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu wizerunku podmiotu prawnego* (2019)³⁴⁰

Głównym celem, jaki sobie postawiły autorki tego artykułu, jest przedstawienie możliwości wykorzystania social mediów w kreowaniu wizerunków podmiotów prawnych, wśród których wymienione zostały m.in. jednostki samorządu terytorialnego. W badaniu wykorzystano ankiety, opublikowane na jednym z portali internetowych, które wypełniali mieszkańcy województwa mazowieckiego. Jeśli chodzi o strukturę wiekową respondentów to przeważali ludzie młodzi – 85% badanych to osoby w wieku 18-25 lat. Ankietowani deklarowali korzystanie z mediów społecznościowych co najmniej raz w ciągu dnia (93%). Młodzi ludzie potwierdzili nasilający się trend wzrostu znaczenia mediów społecznościowych w sferze wizerunkowej i marketingowej podmiotów prawnych. W opinii autorek, społeczeństwo przejawia chęć dzielenia się informacją, a social media umożliwiają udostępnianie wszelkich treści. To prowadzi do sytuacji, w której serwisy społecznościowe stają się głównym narzędziem kreowania wizerunku. Prawie 70% ankietowanych deklarowało, że informacji o danej organizacji szuka w mediach społecznościowych. Przedsiębiorstwa prywatne, ale również jednostki

³⁴⁰ E. Jaska, E. Stawicka, A. Werenowska, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w kreowaniu wizerunku podmiotu prawnego* [w:] *Samorząd, marketing terytorialny a media*, red. E. Jaska, T. Skoczek, wyd. SGGW, Warszawa 2019, s. 181-200.

samorządu terytorialnego powinny zatem o elementy wizualne takie, jak logo czy grafika w tle. Sposób prowadzenia profilu ma ogromne znaczenie dla postrzegania danego podmiotu, co tylko potwierdza konieczność oddelegowania takich zadań w ręce wykwalifikowanej kadry. Autorki podniosły kwestię negatywnych komentarzy i opinii artykułowanych przez użytkowników portali społecznościowych. Takich zjawisk nie można lekceważyć, gdyż wpływają one na wizerunek podmiotu i możliwość dotarcia do otoczenia społeczno-gospodarczego.

Piotr Dubicki, *Znaczenie mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku jednostek samorządu terytorialnego w Polsce* (2020)³⁴¹

Autor za cel artykułu postawił sobie identyfikację poziomu wykorzystywania mediów społecznościowych przez 18³⁴² wojewódzkich miast w Polsce. Analiza atrakcyjności została przeprowadzona na podstawie obserwacji oficjalnych stron na Facebooku badanych miast pod kątem prowadzonej przez nich komunikacji z mieszkańcami. Określono stosunek liczby fanów na oficjalnym profilu do liczby mieszkańców danego miasta. Wyniki badań oraz najistotniejsze wnioski:

- Kreowanie wizerunku za pomocą mediów społecznościowych w analizowanym okresie było normą i obowiązkiem w dynamicznie rozwijających się samorządach, a ignorowanie tej formy budowania marki miasta było niemożliwe,
- Polskie samorządy dostrzegały potrzebę funkcjonowania w social mediach, a to wymagało dodatkowego zaangażowania. Niektóre miasta decydowały się na skorzystanie z usług firm zewnętrznych, a inne z kolei utworzyły nowe etaty, np. w Urzędzie Miasta Zielona Góra funkcjonował Departament Komunikacji Społecznej, którego pracownicy zostali oddelegowani do administrowania fanpage miasta na Facebooku,

³⁴¹ P. Dubicki, *Znaczenie mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Studia miejskie” tom 39 (2020), s. 61-70.

³⁴² Badaniem objęte zostały także Toruń i Zielona Góra.

- Autor zaktualizował wcześniej zaprezentowany wskaźnik popularności i w analizowanym okresie lista (pierwsza dziesiątka) wyglądała następująco (liczba fanów, wskaźnik popularności):
 1. Toruń - 135 239; 0,66,
 2. Gdańsk - 250 400; 0,52,
 3. Łódź - 376 670; 0,52,
 4. Wrocław - 289 752; 0,44,
 5. Poznań - 230 245; 0,42,
 6. Kraków - 316 259; 0,40,
 7. Katowice - 107 360; 0,36,
 8. Bydgoszcz - 119 528; 0,33,
 9. Opole - 38 473; 0,29,
 10. Rzeszów - 54 672; 0,28.

- Autor powołuje się na badania, z których wynika, że to mieszkańcy danych miast są głównymi odbiorcami komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych i to oni budują lokalną markę,
- Powszechny dostęp do mediów społecznościowych sprawił, że stały się one przystępnym narzędziem do budowania wizerunku miast oraz nieodzownym elementem szybko rozwijających się miast. Budowa pozytywnego wizerunku jednostek samorządu terytorialnego jest możliwa dzięki realizacji właściwej strategii marketingowej,
- Nowoczesne zarządzanie wizerunkiem miasta jest procesem złożonym, trudnym i długofalowym. Skuteczna promocja jednostek osadniczych wymusza przeniesienie działań marketingowych do mediów społecznościowych,
- Marketing terytorialny może być narzędziem kreowania pozytywnego wizerunku miasta, przyjaznego mieszkańcom, rozpoznawalnego na arenie narodowej i międzynarodowej, oraz dbającego o umacnianie więzi z obywatelami.

Agnieszka Werenowska, Ewa Jaska, *Komunikacja polskich miast z otoczeniem społeczno-gospodarczym w nowych mediach* (2021)³⁴³

Celem artykułu było pokazanie możliwości wykorzystania nowych mediów w marketingu terytorialnym jednostek osadniczych oraz stopnia zainteresowania społecznego ich ofertą w tych kanałach komunikacji. Metodyka badań obejmowała analizę literatury przedmiotu, materiałów źródłowych oraz wykorzystanie ankiety. W kwestionariuszu, który wypełniły 124 osoby, zamieszczono pytania filtrujące, alternatywne, jedno zamknięte i wielokrotnego wyboru, a także pytania z pięciostopniową skalą Likerta³⁴⁴. Wyniki badań oraz wnioski:

- Około 70% respondentów odwiedziło profil wybranego polskiego miasta w serwisie społecznościowym, a powodem, dla którego się na to zdecydowali najczęściej była potrzeba uzyskania informacji o wydarzeniach kulturalnych (50%),
- Ankietowani przeważnie odwiedzali oficjalne strony internetowe polskich miast (62%) oraz stronę internetową Wikipedia (60%),
- Respondenci najwyżej ocenili aktualność zamieszczanych informacji na stronach (3,48). Najmniej ważną okazała się natomiast łatwość w pozyskiwaniu potrzebnych informacji (2,98),
- Dostęp do sieci i założenie konta w Internecie nie jest gwarantem skutecznego dotarcia z informacjami do otoczenia społeczno-gospodarczego, dlatego niezwykle ważne jest, aby umieszczać aktualne informacje,
- Jednostki samorządu terytorialnego w Polsce, publikują w mediach społecznościowych często bez wcześniejszego określenia strategicznych celów

³⁴³ A. Werenowska, E. Jaska, *Komunikacja polskich miast z otoczeniem społeczno-gospodarczym w nowych mediach*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 15 (2021), s. 129-138.

³⁴⁴ Jest to strategia pomiarowa, stosowana w ankietach i wywiadach, na podstawie której można określić stopień akceptacji badanych zjawisk, cech, procesów itp. Nazwa skali pochodzi od nazwiska jej autora - Rensisa Likerta. Liczba opcji powinna być nieparzysta, najczęściej stosuje się 5 odpowiedzi w porządku od całkowitego odrzucenia do całkowitej akceptacji. Najczęściej brzmią one tak: „zdecydowanie nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „nie mam zdania”, „raczej się zgadzam”, „zdecydowanie się zgadzam”. Zobacz szerzej: R. Likert, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology” No 140, New York 1932.

prowadzonego marketingu i bez profilowania treści dla grup, a można dodawać treści rzadziej, ale tak, by były zbieżne z celami polityki marketingowej prowadzonej przez polskie miasta.

Agnieszka Nowak, Zygmunt Kruczek, *Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia* (2022)³⁴⁵

Jednostki samorządu terytorialnego³⁴⁶ stowarzyszone w Euroregionie Karpackim są interesariuszami projektu, w ramach którego została opracowana strategia siedmiu submarek etnograficznych wraz z koncepcją brandingową marki i produktu turystycznego. Autorzy artykułu natomiast zaprezentowali metodykę budowania marki EtnoCarpathia, zakres i przebieg prac oraz osiągnięte rezultaty, kładąc przy tym szczególny nacisk na kontekst współpracy transgranicznej, a także jej mocne oraz słabe strony. W publikacji wykorzystano analizę *desk research* i metody marketingowe takie, jak benchmarking, analiza profili w social mediach, analiza reakcji na zapytania, wywiady telefoniczne dotyczące współpracy, tajemniczy klient, wywiady IDI oraz wizja lokalna. Najważniejsze wnioski i wyniki badań:

- Marka miejsca, również w wymiarze transgranicznym, jest narzędziem pozwalającym na odkrycie, zdefiniowanie na nowo, a w rezultacie integrację tożsamości. Potwierdzają to takie marki, jak Südtirol, El Legado Andalusi, Usedom, Mużaków, Zgorzelec-Görlitz, Nysko-Jesenicko, Ziemia Kłodzka-Orlicko i Podorlicko,
- Interesariusze projektu musieli zmagać się z utrudnieniami związanymi z pandemią Covid-19, ale nawet po tym okresie autorzy artykułu dostrzegli w ich działaniach niską konkurencyjność i innowacyjność w obszarze promocyjnym -

³⁴⁵ A. Nowak, Z. Kruczek, *Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia*, „Studia Periegetica” nr 2(38)/2022, s. 99-118.

³⁴⁶ A także twórcy ludowi, rzemieślnicy, rękodzielnicy i ich stowarzyszenia, lokalne grupy działania, liderzy i opiniotwórczy mieszkańcy, rolnicy (producenci żywności regionalnej i lokalnej), przedsiębiorcy prowadzący działalność hotelarską, gastronomiczną oraz zarządzający atrakcjami turystycznym. Szerzej zobacz: <https://www.karpacki.pl/euroregion-karpacki/historia-euroregionu> (dostęp online 01.05.2024).

rzadko stosują inne narzędzia poza profilami w mediach społecznościowych, które zresztą były w badanym okresie aktualizowane z różną częstotliwością,

- Słabą stroną polskich jednostek samorządu terytorialnego była komunikacja na poziomie lokalnym,
- Główną rekomendacją w zakresie marketingu terytorialnego dla Euroregionu Karpackiego było zwrócenie uwagi na opinie, postawy i zachowania podmiotów dostarczających elementów składowych dla produktu EtnoCarpathia, a rezultatem projektu było powstanie blogi i videoblogu, czyli nowatorską formę komunikacji z otoczeniem.

Katarzyna Piątek, Joanna Wróblewska-Jachna, *Komunikacja władz samorządowych z mieszkańcami a nowe media. Przypadek Bielska-Białej* (2022)³⁴⁷

Autorki w swoim artykule podjęły temat komunikacji konkretnej jednostki samorządu terytorialnego uwzględniając dwa aspekty: marketing terytorialny oraz integrację wspólnoty mieszkańców. Głównym celem artykułu było przedstawienie kanałów i narzędzi, jakimi posługiwały się władze samorządowe Bielska-Białej w komunikacji z mieszkańcami. Poddana analizie polityka komunikacyjna, skupiona została na stopniu, zakresie i jakości realizacji zadań przypisanych komunikowaniu publicznemu, w tym także publiczna prezentacja i promocja propozycji usług publicznych oferowanych przez instytucje publiczne. Analiza kanałów i narzędzi komunikacji wykorzystywanych przez władze samorządowe powiatu bielskiego i miasta na prawach powiatu Bielska-Białej z mieszkańcami objęła lata 2020-2022 i była konfrontowana z głównym hasłem kampanii wyborczej prezydenta miasta, który obiecywał wdrożenie nowego modelu komunikowania się władz z mieszkańcami miasta i regionu. Najważniejsze wnioski i wyniki badań:

³⁴⁷ K. Piątek, J. Wróblewska-Jachna, *Komunikacja władz samorządowych z mieszkańcami a nowe media. Przypadek Bielska-Białej*, „Świat i słowo” 38|1|2022, s. 423-434.

- Odnotowano dużą dynamikę wzrostu zainteresowania wybranymi mediami w latach 2020–2022, wynoszącą od 9% do 21%,
- Zdaniem Auterek czynnikami mającymi wpływ na digitalizację procesu komunikowania były działania podejmowane przez administrację, a także pandemia Covid-19,
- Władze samorządowe, oprócz oficjalnych stron internetowych zawierających informacje związane z funkcjonowaniem administracji, komunikują się z mieszkańcami poprzez takie media społecznościowe, jak: Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, notując wzrost liczby subskrybujących,
- Pandemia Covid-19 przyspieszyła cyfryzację wielu aspektów życia społecznego, szczególnie w dziedzinie komunikowania. Wzrosła także liczba kanałów wykorzystywanych w komunikowaniu publicznym przez władze samorządowe,
- Zaangażowanie władz samorządowych w dialog z mieszkańcami w obszarze nowych mediów wymagało wypracowania nowych strategii i modeli utrzymywania efektywnego dialogu publicznego. Duże znaczenie miały kompetencje i umiejętności kadr realizujących takie zadania,
- Komunikacja jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem, pomimo niewątpliwej poprawy, wciąż napotyka na ograniczenia i trudności. Problemy głównie wynikają z samej świadomości organizacji co do potrzeby informowania o swojej działalności, jak też problemy z umiejętnym i efektywnym generowaniem informacji oraz wykształceniem efektywnych narzędzi i kanałów komunikacji docierających do określonego odbiorcy,
- Wyzwaniem dla wielu instytucji publicznych, w tym władz samorządowych Bielska-Białej, pozostaje wciąż efektywnie komunikowanie z odbiorcami, szczególnie w środowisku nowych mediów.

Monika Kornacka-Grzonka, *Nowoczesne samorządy potrzebują mediów społecznościowych? O wykorzystywaniu nowych mediów przez jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie województwa śląskiego (2023)*³⁴⁸

Autorka artykułu postawiła pytanie badawcze, w jakim stopniu jednostki samorządu terytorialnego korzystają z nowych mediów i jak radzą sobie z wykorzystaniem ich potencjału, a także, czy prasa samorządowa zostaje wyparta z lokalnych rynków medialnych? Wykorzystując ilościową i jakościową analizę zawartości przedstawiono wyniki badań oraz sformułowano najważniejsze wnioski:

- Wśród jednostek samorządu terytorialnego badanego województwa śląskiego, nowe media stanowiły oficjalny kanał komunikacyjny dla około 80% z nich. W odniesieniu do 2017 roku zaobserwowano ponad 20% wzrost wykorzystywania social mediów,
- Analizując zależność między rodzajem miejscowości a wykorzystywaniem nowych mediów, autorka ustaliła, iż gminy miejsko-wiejskie oraz miejskie w prawie równym stopniu używają tego kanału komunikacji, przy czym w przypadku mniejszych gmin widać największy wzrost w obszarze eksploatacji nowych mediów,
- Autorka prognozuje, że w przyszłości gminy wiejskie będą wykazywały zainteresowanie korzystaniem z social mediów w takim samym stopniu, jak na przykład miasta ma prawach powiatu, czyli po prostu zatrą się różnice na tym polu, a główną przyczyną będzie zmniejszenie się różnic w dostępie do sieci internetowej między obszarami wysoce zurbanizowanymi a wiejskimi³⁴⁹,
- Łatwa obsługa i niewielkie – zdaniem autorki – koszty prowadzenia profili w mediach społecznościowych (w porównaniu z tradycyjnymi mediami lokalnymi),

³⁴⁸ M. Kornacka-Grzonka, *Nowoczesne samorządy potrzebują mediów społecznościowych? O wykorzystywaniu nowych mediów przez jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie województwa śląskiego*, „Polityka i Społeczeństwo” 2(21) / 2023, s. 66-79.

³⁴⁹ Tendencje te potwierdza raport Głównego Urzędu Statystycznego, według którego w 2011 r. dysproporcja między dostępem do internetu w dużych miastach a na wsi w Polsce wynosiła 25%, w 2022 r. natomiast zmniejszyła się do poziomu 1,4%. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl>, 21.10.2022 (dostęp online 9.03.2024).

- W badanym okresie najpopularniejszym wśród Polaków serwisem społecznościowym był niezmiennie Facebook (87,5%), ale internauci często sięgali po treści multimedialne oferowane na Instagramie (61,5%) i TikTok-u (47,4%); w badanym województwie śląskim ogólnopolskie trendy znalazły swoje odzwierciedlenie i potwierdziła się dominacja Facebooka, z którego korzystało 78% jednostek samorządu terytorialnego,
- YouTube był kanałem wykorzystywanym najczęściej przez duże ośrodki miejskie (posiada go prawie 90% miast na prawach powiatów),
- Do grupy kanałów „wielkomiejskich” autorka zaliczyła także Instagram³⁵⁰ i Twitter (X),
- Porównując wykorzystanie najpopularniejszego samorządowego medium społecznościowego, jakim w badanym okresie był Facebook oraz tradycyjnej prasy samorządowej, stwierdzono spory odsetek gmin, które zdecydowały się na prowadzenie tylko mediów społecznościowych,
- W gminach miejskich oraz w miastach na prawach powiatu w województwie śląskim nie było jednostek samorządu terytorialnego, które nie korzystałyby wcale z mediów społecznościowych.
- Posiadanie konta w serwisie społecznościowym przez daną jednostkę samorządu terytorialnego nie oznaczało jednak aktywnego korzystania z danego kanału komunikacyjnego. Monika Kornacka-Grzonka ustaliła, iż najmniej aktywnie użytkowanymi serwisami społecznościowymi były X (dawny Twitter) oraz YouTube i prawdopodobnie są one dopiero testowane pod kątem przydatności w komunikowaniu marketingowym.
- Badania potwierdziły rosnącą rolę mediów społecznościowych w komunikowaniu marketingowym wybranych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, jednak autorka dostrzegła jednoczesny brak pełnego wykorzystania możliwości komunikacji dwustronnej i na tym polu można w przyszłości szukać lepszych rozwiązań.

³⁵⁰ Badania pokazały, iż w ciągu ostatnich lat uwidocznił się wzrost liczby miejscowości, które używały Instagrama - w latach 2017–2023 ta liczba zwiększyła się o 15%.

Alicja Łaska-Formejster, *Znaczenie mediów społecznościowych w postrzeganiu wizerunku miasta na przykładzie Łodzi* (2023)³⁵¹

Istotą tego artykułu z kolei było określenie wpływu mediów społecznościowych poświęconych Łodzi i ich oddziaływania na kształtowanie wizerunku miasta w opinii badanych osób. Tematem przewodnim powyższej publikacji był zatem marketing wybranego miasta, a więc specyficzny przypadek marketingu terytorialnego, determinowany zasięgiem przestrzenno-administracyjnym miasta.

Alicja Łaska-Formejster posłużyła się metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki badania ankiety internetowej (CAWI)³⁵², zamieszczonej na trzech portalach społecznościowych związanych z Łodzią (Aktywna Łódź, Łódź – Mieszkańcy Łodzi, Łódź ♥). Badaniem objętych zostało 130 osób, które odpowiedziały na pytania zawarte w e-kwestionariuszu, opublikowanym na grupach interesujących się tematyką miasta; oraz tymi, które były użytkownikami profili na portalu społecznościowym Facebook i były użytkownikami profili poświęconych miastu Łodzi. Wyniki badań pokazały, że obecnie z mediów społecznościowych korzystają prawie wszystkie grupy wiekowe, ale wiedza o tożsamości miasta zaprezentowana przez uczestników badania była ograniczona, natomiast znacznie lepiej była rozpoznana wiedza o kulturowej tożsamości Łodzi. Jeśli chodzi o najistotniejsze, z punktu widzenia autora niniejszej dysertacji, kwestie związane z samymi social mediami, to warto wymienić następujące wnioski:

- Zdaniem większości osób uczestniczących w badaniu (70%) media społecznościowe w wysokim lub bardzo wysokim stopniu przyczyniają się do lepszego poznania miasta,
- Social media są ważnym kanałem informacyjnym, dzięki któremu można pozyskiwać

³⁵¹ A. Łaska-Formejster, *Znaczenie mediów społecznościowych w postrzeganiu wizerunku miasta na przykładzie Łodzi*, 2023, <https://doi.org/10.18778/2300-1690.24.07> (dostęp online 10.05.2024).

³⁵² Z j. ang. *computer assisted web interview* – metoda badawcza, polegająca na przeprowadzeniu wywiadów kanałem internetowym; respondent zarówno otrzymuje, jak i wypełnia dostarczoną mu ankietę w tym samym trybie - online. Zobacz szerzej: J. Przewłocka, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju* [w:] red. A. Haber, M. Szałaj *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009 s. 97-108.

wiadomości na temat Łodzi, o tym, co się w niej dzieje oraz komentować publikowane treści, którą to możliwość zapewniają media społecznościowe,

- kontent na profilach objętych badaniem, pozytywnie kształtuje wizerunek miasta, a dostarczane informacje budowały pozytywną opinię o nim,
- publikowana w mediach społecznościowych zawartość jest atrakcyjna (doceniono poziom fotografii, grafik i fakt używania emotikon) i zachęca do skorzystania z przedstawianej oferty,
- Atrakcyjność narzędzi mediów społecznościowych leży w ich interaktywnym charakterze, umożliwiającym pozyskiwanie opinii oraz dzielenie się doświadczeniami,
- Administrowanie profilami w mediach społecznościowych, które są niemal obowiązkowym środkiem komunikowania się, warto powierzyć kompetentnym i przygotowanym ludziom, ponieważ za ich pośrednictwem można oddziaływać na odbiorców - można dostarczać im informacji, pomagać w budowaniu pozytywnej opinii, umożliwiać wymianę poglądów oraz pobudzać obywatelską aktywność,
- Łódź ma duży potencjał, który nie został w pełni wykorzystany i to właśnie media społecznościowe mogą przyczynić się do budowania i wzmacniania marki miasta, a efekt ten można osiągnąć wdrażając, zaplanowaną adekwatnie do potrzeb, strategię promocyjną i informacyjną,
- Strategicznie zaplanowane działania w obszarze komunikowania marketingowego, obejmujące nie tylko promocję znanych wydarzeń i akcji, są doskonałym sposobem porozumiewania się jednostki samorządu terytorialnego z użytkownikami mediów społecznościowych, mieszkańcami miasta i regionu, grupami interesariuszy czy osobami zainteresowanymi historią i kulturą danego miejsca.
- Pożądane i zasadne jest prowadzenie cyklicznych badań uwzględniających m.in. potrzeby i oczekiwania użytkowników mediów społecznościowych.

Pomimo licznych badań nad komunikowaniem marketingowym jednostek osadniczych w mediach społecznościowych, wciąż istnieją uzasadnione powody, by prowadzić nowe projekty badawcze:

1. Zmieniające się warunki technologiczne i ewolucja platform - Platformy społecznościowe i narzędzia komunikacji cyfrowej (algorytmy, formaty treści, interfejsy użytkownika, funkcje interakcji) rozwijają się bardzo dynamicznie. To, co było poddawane badaniom 5 lat temu, może już być nieaktualne. Dlatego wiele dotychczasowych badań ma ograniczoną trwałość. Badania muszą aktualizować wiedzę, dostosowując się do nowych warunków - np. pojawienie się rolek, relacji, TikToka, mechanizmów „śledzenia” zainteresowań, AI generującej treści³⁵³;
2. Brak integracji badań instytucjonalnych i finansowych aspektów komunikowania marketingowego regionów - w dotychczasowych badaniach nad komunikowaniem marketingowym samorządów dominują analizy treści i form przekazu w mediach społecznościowych, zwłaszcza na platformie Facebook. Stosunkowo niewiele opracowań podejmuje jednak analizę instytucjonalnych uwarunkowań tych działań - w tym kwestii finansowania kampanii, przejrzystości wydatków czy modeli zarządzania komunikacją. Badania te z reguły ograniczają się do opisu strategii wizerunkowych lub analizy treści publikowanych postów, pomijając pytanie, w jaki sposób organizacyjne i finansowe ramy wpływają na strukturę komunikatów i efektywność komunikacji regionalnej. Z tego względu konieczne jest poszerzenie badań o uwarunkowania instytucjonalne, ekonomiczne i prawne, w tym analizę finansowania działań komunikacyjnych w ramach dostępu do informacji publicznej - obszaru dotąd marginalnie reprezentowanego w literaturze.
3. Luki metodologiczne i potrzeba triangulacji podejść - Część badań ogranicza się do jednego podejścia (np. analiza treści, big data, modele ilościowe), rzadko łączy perspektywę jakościową, socjologiczną, sieciową, etnograficzną. W wielu

³⁵³ Ogólny przegląd stanu badań pokazuje, że niezwykle ważna jest w tym aspekcie aktualność danych, S. Elhajjar, L. Yacoub, *Social media research: We are publishing more but with weak influence*, „Frontiers in Psychology”, vol. 14, 2023, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10852228/> (dostęp online: 1.10.2025).

przypadkach analiza algorytmiczna (np. jakie treści algorytm promuje) bywa pomijana albo traktowana powierzchownie. W kontekście lokalnym (krajowym / kulturowym) brakuje badań, które by połączyły analizę techniczną (np. algorytmy, moderowanie) z interpretacją znaczeń i strategii komunikacyjnych w danym środowisku. Polskie prace nad Zintegrowaną Komunikacją Marketingową i public relations w erze digitalizacji wskazują, że mimo intensyfikacji badań – wciąż istnieją tematy nieobjęte (np. wpływ wielokulturowości, różnice pokoleniowe, odpowiedzialność społeczna komunikacji)³⁵⁴,

4. Brak analizy identyfikacji wizualnej polskich regionów w kontekście ich obecności w social mediach - w literaturze dotyczącej komunikowania marketingowego i place brandingu spójność przekazu, w tym konsekwencja wizualna (użycie tych samych nazw, znaków, logo) - jest uznawana za warunek rozpoznawalności i kapitału marki. Badania nad percepcją konsekwencji komunikacyjnej pokazują, że wyższa spójność przekazu wzmacnia relacje z marką i efekty długoterminowe³⁵⁵. Jednocześnie w sektorze publicznym coraz częściej tworzy się formalne księgi znaków/identyfikacji, lecz empiryczne oceny faktycznej spójności ich wdrożenia na platformach społecznościowych - zwłaszcza na Facebooku, wśród profili regionalnych - pozostają nieliczne.

3.2. Problem badawczy

Problem badawczy, jaki sobie postawił autor jest mocno osadzony w samej idei budowania społeczeństwa obywatelskiego, którego aparatem realizującym najważniejsze postulaty jest samorząd lokalny. Istotą samorządności jako takiej – w opinii wielu naukowców - jest komunikacja³⁵⁶ i to właśnie ona stanowi epicentrum zainteresowań

³⁵⁴ A. Adamus-Matuszyńska, W. Rydzak, D. Tworzydło, *Zintegrowana komunikacja marketingowa oraz public relations w erze digitalizacji. Polskie badania i teorie, szanse i zagrożenia, trendy i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 10/2023, s. 5–11.

³⁵⁵ M. Šerić, *How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes?*, „European Management Journal”, vol. 38, no. 2, 2020, s. 335–343.

³⁵⁶ Patrycja Szostok-Nowacka na przykład uważa, że „demokracja do swojego rozwoju potrzebuje komunikacji”, a podmiotowość społeczności lokalnej wymaga sprawnej komunikacji. P. Szostok-Nowacka, *O komunikacyjnych aspektach realizacji postulatów upodmiotowienia społeczności*

naukowych niżej podpisanego. Zasadnym jest więc postawienie pytania, już nie o to, czy regionalne wspólnoty samorządowe w Polsce dostrzegają potrzebę obecności w mediach społecznościowych³⁵⁷, bo wiadomo, że są tam obecne, lecz o to, w jaki sposób wykorzystują social media do komunikacji ze swoim otoczeniem. Obszarem najbardziej szczegółowych dociekań będzie komunikowanie marketingowe, którego specyfika i dość nieostre ramy definicyjne, wymagać będą interdyscyplinarnego podejścia. Zawężenie istoty problemu do sfery mediów społecznościowych pozwoli wyznaczyć nieco precyzyjniej obszar badań i umożliwi sformułowanie pytań badawczych.

W centrum zainteresowania znajduje się również kwestia spójności wizerunkowej prowadzonej komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem stosowania oficjalnych elementów identyfikacji wizualnej, nazw własnych oraz symboliki charakterystycznej dla danej jednostki. Istotnym aspektem analizy jest zatem ocena, czy polskie regiony stosują konsekwentnie obowiązujący system identyfikacji wizualnej także w mediach społecznościowych, oraz czy ich działania komunikacyjne zachowują spójność wizualną, językową i tożsamościową z oficjalną strategią marki terytorialnej. Czy potencjał tego kanału informacyjnego jest wykorzystywany w ramach opracowanej wcześniej strategii promocyjnej oraz jakie praktyki w zakresie komunikacji w social mediach najbardziej angażują użytkowników (ze szczególnym uwzględnieniem Facebooka jako wciąż najpopularniejszego, wśród odbiorców, portalu społecznościowego). W toku prowadzonych badań szczególna uwaga zostanie poświęcona kwestiom związanym z procesem stopniowego przechodzenia od komunikowania pewnych treści za pomocą stron internetowych do wzmożonej aktywności medialnej w środowisku social mediów. Jak już zostało wspomniane wyżej, ośrodków, które pozostawałyby poza mediami społecznościowymi jest niewiele, a liczba ta stale się zmniejsza.

lokalnych, [w:] red. M. Mazur, M. J. Kornacka-Grzonka, *Komunikowanie lokalno-regionalne w dobie społeczeństwa medialnego* T. 2, *Aspekty polityczne, społeczne i technologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, s. 48-49.

³⁵⁷ Najnowsze badania pokazują, że odsetek jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, które w ogóle nie komunikują się za pomocą mediów społecznościowych spada i całkowicie nieobecne w social mediach są już tylko pojedyncze gminy wiejskie.

3.3. Cele badawcze

Celem głównym niniejszej rozprawy jest określenie praktyk komunikacyjnych sprzyjających efektywnemu przekazowi treści w mediach społecznościowych w ramach komunikowania marketingowego jednostek samorządu terytorialnego. W szczególności chodzi o rozpoznanie działań, które wspierają skuteczne kształtowanie wizerunku regionów w przestrzeni cyfrowej.

Badanie obejmuje również identyfikację błędów i niespójności w komunikacji – takich jak rozmycie tożsamości wizualnej, nieadekwatna struktura komunikatów czy brak dostosowania treści do specyfiki poszczególnych platform – które mogą prowadzić do powstawania szumu informacyjnego i obniżać jakość relacji między nadawcą (regionem) a odbiorcą. Cele szczegółowe obejmują ocenę efektywności wykorzystania mediów społecznościowych przez samorządy wojewódzkie w Polsce, a także opracowanie rankingu popularności poszczególnych platform oraz analizę stopnia i sposobów wykorzystania Facebooka jako podstawowego kanału komunikacji w strategiach promocyjnych regionów.

Ponadto, z uwagi na fakt, iż zarządzanie tożsamością i identyfikacją wizualną stanowi jedno z kluczowych zadań kreatorów polityki komunikacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego, autor zamierza dokonać oceny spójności wizualnej profili społecznościowych. Analiza ta obejmie m.in. zgodność z oficjalną księgą identyfikacji wizualnej oraz poprawność nazewnictwa, co pozwoli zweryfikować, czy w mediach społecznościowych utrzymywana jest ciągłość i profesjonalizm komunikacji zgodny z przyjętą strategią marki terytorialnej.

Celem praktycznym, który stanowić będzie rozwinięcie celu głównego, podjętym przez autora będzie próba opracowania zbioru dobrych praktyk w kontekście wykorzystania Facebooka jako kanału angażującej komunikacji marketingowej jednostek osadniczych z otoczeniem. Praktyki te zdefiniowano na podstawie analizy działań w obszarze komunikacji stosowanych na profilach (fanpage'ach) przez tzw. liderów zaangażowania wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

3.4. Pytania problemowe

Formując pytania badawcze (problemowe) autor bazował na wiedzy, jaką posiadał na temat mediów społecznościowych i ich wykorzystaniu w marketingu terytorialnym, posilając się również wiedzą zawartą w literaturze przedmiotu oraz uwzględniając wnioski i ustalenia wieńczące wybrane teksty naukowe. Pytania problemowe zasadniczo pokazują cele oraz temat podjętej analizy i winny być wyraźnie sprecyzowane oraz identyfikowalne z problemem badawczym. Uwzględniając te uwarunkowania autor w niniejszej dysertacji stawia następujące pytania badawcze:

- Które polskie regiony mają opracowaną strategię promocyjną i jakie miejsce zajmuje w tych planach komunikowanie marketingowe z wykorzystaniem mediów społecznościowych?
Co pokaże, które samorządy w Polsce realizują działania komunikacyjne w mediach społecznościowych w sposób planowy i zintegrowany, zgodnie z przyjętą strategią promocyjną, a także w jakim zakresie komunikacja ta jest podporządkowana celom marketingu terytorialnego;
- W których mediach społecznościowych są obecne (mają założone profile) polskie regiony?
Pozwoli to zidentyfikować wszystkie serwisy społecznościowe wykorzystywane przez samorządy w Polsce.
- Które z polskich regionów korzystają z największej liczby kanałów w social mediach (ogólna aktywność)?
Dzięki czemu będzie można określić dominujące modele obecności cyfrowej, w tym stopień koncentracji lub dywersyfikacji kanałów komunikacji społecznej. Informacje te będzie można następnie odnieść do struktury organizacyjnej komórek, odpowiedzialnych w jednostkach za komunikowanie marketingowe w mediach społecznościowych.
- Które media społecznościowe są najpopularniejsze wśród polskich regionów (opracowanie rankingu popularności mediów społecznościowych)?

W przypadku dużej przewagi jednego z serwisów będzie można dalsze, szczegółowe badania zawęzić i skoncentrować się na szczegółowej analizie dominującego kanału nadawczego.

- Kto jest odpowiedzialny w danych regionach za kreowanie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych (które jednostki korzystają z firm zewnętrznych, a które pozostają samowystarczalne w tym zakresie; co automatycznie nasuwa kolejne, wynikające z poprzedniego, pytanie o to, jakie są źródła finansowania komunikowania regionalnych wspólnot samorządowych w mediach społecznościowych?)

Uzyskane odpowiedzi umożliwią analizę modeli zarządzania komunikacją marketingową

w mediach społecznościowych w samorządach, z uwzględnieniem struktury organizacyjnej, kwalifikacji osób odpowiedzialnych za prowadzenie profili, sposobu finansowania działań oraz przejrzystości informacyjnej wobec odbiorców.

- Jak kształtują się wskaźniki związane z zasięgiem, zaangażowaniem oraz prezentowanymi przez jednostki osadnicze treściami?

Celem jest tu rozpoznanie efektywności komunikacji polskich regionów w mediach społecznościowych na podstawie analizy wskaźników zasięgu, poziomu zaangażowania użytkowników oraz typów publikowanych treści. Analiza pozwala ustalić, które formaty i praktyki komunikacyjne generują największe zainteresowanie odbiorców i w jakim stopniu są wykorzystywane przez jednostki osadnicze w ramach marketingu terytorialnego.

- Które³⁵⁸ regiony w Polsce są liderami zaangażowania (prowadzą najbardziej angażujące profile)?

Co doprowadzi do identyfikacji jednostek, które osiągają najwyższe wskaźniki zaangażowania użytkowników w mediach społecznościowych, oraz pokaże czynniki mogące wpływać na skuteczność i atrakcyjność ich komunikacji w środowisku cyfrowym, a to kolei umożliwi opracowanie zbioru dobrych praktyk.

³⁵⁸ Uwzględniając trójstopniowy podział administracyjny (terytorialny) Polski i grupując badane profile zgodnie z podziałem administracyjnym Polski.

- Jak polskie regiony, obecne w mediach społecznościowych, podchodzą do kwestii związanych z identyfikacją wizualną i nazewnictwem (czy dbają o konsekwencję i spójność na tym polu)?

A to będzie kluczowa dla sprawdzenia stopnia spójności komunikacyjnej regionalnych wspólnot samorządowych w mediach społecznościowych z oficjalnie przyjętym system identyfikacji wizualnej.

- Jakie typy postów na terytorialnych fanpage'ach liderów zaangażowania skłaniają użytkowników do interakcji?

Odpowiedź na to pytanie pokaże typy treści publikowanych przez polskie regiony osiągające najwyższy poziom zaangażowania użytkowników w mediach społecznościowych. Ustalenia te posłużą do wypracowania zbioru dobrych praktyk w zakresie efektywnej komunikacji marketingowej prowadzonej przez samorządy w mediach społecznościowych.

- Które treści publikowane przez polskie regionalne wspólnoty samorządowe na Facebooku najbardziej angażują użytkowników?

W ten sposób będzie jasnym jakie rodzaje treści generują najwyższy poziom zaangażowania użytkowników, rozumiany jako interakcje w postaci reakcji, komentarzy i udostępnień. Wyniki analizy stanowiąc będą podstawę do wyodrębnienia skutecznych praktyk komunikacyjnych w marketingu terytorialnym w środowisku mediów społecznościowych.

- Jakie praktyki w zakresie komunikacji marketingowej angażującej na Facebooku stosują jednostki osadnicze, które są liderami zaangażowania?

Wyjaśnienie tego problemu doprowadzi do identyfikacji i szczegółowej analizy stosowanych przez jednostki o najwyższych wskaźnikach zaangażowania zestawu praktyk komunikacyjnych wykorzystywanych na najpopularniejszej platformie. Będzie to także przydatne dla sformułowania zaleceń i dobrych praktyk, możliwych do adaptacji przez inne organizacje w ramach marketingu terytorialnego w mediach społecznościowych.

3.5. Hipotezy badawcze

Wielu naukowców opowiada się zdecydowanie za stawianiem hipotez w pracach badawczych bez względu na ich charakter, twierdząc, że bez stawiania i sprawdzania hipotez nie byłby możliwy rozwój naukowy³⁵⁹. Hipoteza badawcza zgodnie z etymologią słowa (gr. *hypothesis* - przypuszczenie) przybiera formę założenia oraz prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnego procesu bądź zjawiska³⁶⁰. Musi ona spełniać określone wymogi racjonalności, ale musi zostać poddana procedurze weryfikacyjnej. Henryk Dźwigoł uważa, że zdania twierdzące w rozprawach naukowych mogą jednoznacznie sugerować wynik badań³⁶¹. W żadnym wypadku nie zwalnia to badacza od obowiązku rozwiązania sytuacji problemowej, która zakłada istnienie pewnych obszarów wiedzy i niewiedzy. Hipotezy, choć stawiane wobec faktów już zaobserwowanych oraz zawierające przewidywania przyszłych wyników, mogą się nie sprawdzić, tj. nie przejść procedury weryfikacyjnej. Do najbardziej powszechnych sposobów stosowanych przy tworzeniu hipotez w naukach społecznych należą³⁶²:

- wysuwanie wniosku hipotetycznego z istniejących teorii;
- „odkrywanie” hipotezy przez uogólnianie zebranych danych, np. zawartych w sprawozdaniach statystycznych;
- swoiste wczuwanie się badającego w określone sytuacje społeczne, czyli wysuwanie przez niego wniosków na podstawie własnych doświadczeń życiowych i wykorzystywanie umiejętności tworzenia trafnych domysłów.

Autor niniejszej dysertacji jest w pełni świadom również tego, iż w sporej części badań o charakterze eksploracyjnym, opisowym lub jakościowym stosowanie hipotez nie stanowi warunku *sine qua non*³⁶³. Przyjęta przez autora metodyka

³⁵⁹ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, A. Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 70.; L. Soldatova, A. Rzhetsky, *Representation of research hypotheses*, „Journal of Biomedical Semantics” 2011, 2, s. 1.

³⁶⁰ M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2020.

³⁶¹ H. Dźwigoł, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska” 2015, nr 78, s. 99–116.

³⁶² J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984, s. 45.

³⁶³ Szerzej na temat braku konieczności stawiania hipotez zobacz: B. Stępień, *Zasady pisania tekstów naukowych. Prace doktorskie i artykuły*, s. 86; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 2011, s. 35.

pracy i charakter prowadzonych badań, uzmysławiają jednak konieczność postawienia wyjściowych czterech głównych twierdzeń odnośnie badanego problemu, które brzmią następująco:

- HG1 – Polskie regiony prowadzą komunikację marketingową przede wszystkim za pośrednictwem serwisów społecznościowych, a najczęściej wykorzystywanym kanałem jest Facebook.

Uzasadnienie: Koncepcja marketingu 4.0 postuluje umiejętne łączenie sfery *online* i *offline*, wsparte możliwościami sztucznej inteligencji³⁶⁴. Nie musi to oznaczać wyłącznego korzystania z cyfrowej komunikacji, ale z pewnością tego typu narzędzia są rekomendowane, a trudnym do przecenienia jest fakt, iż media społecznościowe dają możliwość inicjowania rozmów na linii konsument – sprzedawca³⁶⁵. Przedstawiona w 2021 r. koncepcja marketingu 5.0³⁶⁶ natomiast oczekuje dyskusji uwzględniającej istnienie trzech wyzwań: pokoleniowej przepaści, polaryzacji ekonomicznej, oraz cyfrowego podziału. Zwiastuje to w dalszym etapie dotarcie do obszarów niezwiązanych z tradycyjnym rynkiem i zapoczątkowanie szeregu bardzo innowacyjnych zmian, na które będą też musiały być przygotowane jednostki terytorialne. Bardzo pomocne na tym polu mogą się okazać media społecznościowe i możliwości, jakie one dają – tworzenie marketingu *nonprofit* i marketingu kultury, zagospodarowanie takich przestrzeni jak ekologia, czy estetyka, a co finalnie może prowadzić do urzeczywistnienia wizji, w której sprzedawcy i kupujący wspólnie współtworzyli produkty, które zaspokajają ich potrzeby w sposób niemalże symetryczny.

Celem głównym niniejszej rozprawy jest określenie praktyk komunikacyjnych sprzyjających efektywnemu przekazowi treści w mediach społecznościowych w ramach komunikowania marketingowego polskich regionów. Realizacji tego celu towarzyszy założenie, iż komunikacja marketingowa tych jednostek koncentruje się przede wszystkim w środowisku mediów społecznościowych, które stały się dominującym

³⁶⁴ P. Kotler, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o., 2017, s. 10.

³⁶⁵ Tamże, s. 93.

³⁶⁶ Szerzej na temat tej koncepcji zobacz: P. Kotler, K. Hermawan, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, mtbiznes, Warszawa 2021, s. 13.

obszarem interakcji między instytucjami publicznymi a odbiorcami treści promocyjnych i informacyjnych. W szczególności weryfikacji będzie podlegać hipoteza zakładająca, że najczęściej wykorzystywanym kanałem komunikacyjnym w ramach działań promocyjnych samorządów wojewódzkich jest platforma Facebook, stanowiąca główne narzędzie dystrybucji treści oraz budowania relacji z odbiorcami. Jej potwierdzenie umożliwi z kolei analizę efektywności wykorzystania poszczególnych narzędzi komunikacyjnych, a tym samym ocenę stopnia spójności i profesjonalizacji działań promocyjnych polskich regionów w środowisku cyfrowym.

- HG2 – Polskie regiony obecne w mediach społecznościowych nie realizują działań komunikacji marketingowej w sposób kompleksowy i strategiczny, co skutkuje ograniczoną efektywnością prowadzonych kampanii oraz niskim poziomem zaangażowania odbiorców.

Uzasadnienie: Poruszając się w obszarze mediów społecznościowych i samego Facebooka nie sposób pominąć zaprezentowanego w 2022 r. *Metaverse*³⁶⁷, czyli zupełnie nowego podejścia do internetu; przejścia od jednowymiarowego korzystania polegającego głównie na „czytaniu” treści, do znacznie bardziej rozszerzonego zaistnienia w tej rzeczywistości i „współtworzeniu” kontentu. Otwartość i interoperacyjność to pojęcia, które zdają się być wciąż słabo przyswajane przez polskie regiony. U podstaw tej hipotezy leży przeświadczenie o wciąż niewystarczających kompetencjach cyfrowych etatowych pracowników jednostek samorządu terytorialnego. Autor hipotetycznie zakłada więc, iż jednostki publikują zbyt rzadko, używają ograniczonego zestawu formatów (mało wideo, rolek, relacji) i nie korzystają z płatnego promowania.

Hipoteza ta pozostaje w bezpośrednim związku z celem szczegółowym rozprawy, jakim jest zbadanie stopnia planowości i spójności działań komunikacyjnych jednostek terytorialnych w mediach społecznościowych. Weryfikacja hipotezy pozwoli ocenić, czy aktywność tych podmiotów ma charakter elementu

³⁶⁷ Szerzej na ten temat zobacz: *What is the metaverse?*, <https://www.facebook.com/business/metaverse> (dostęp online 20.05.2024).

świadomej strategii komunikowania marketingowego, czy też stanowi zbiór nieskoordynowanych działań o ograniczonym oddziaływaniu promocyjnym.

- HG3 – Większość polskich regionów nie posiada spójnej i udokumentowanej strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, opartej na analizie rynku, identyfikacji grupy docelowej oraz dopasowaniu treści do jej potrzeb, co wpływa negatywnie na efektywność prowadzonych działań promocyjnych; nie są świadome konieczności stworzenia schematu działań lub nie potrafią go wdrożyć.

Uzasadnienie: Autor, pracując dla kilku jednostek samorządu terytorialnego, wielokrotnie spotykał się z sytuacją, w której komunikowanie w mediach społecznościowych było prowadzone bardzo chaotycznie. W naukach o komunikowaniu mówi się natomiast o dwóch szkołach:

1. Komunikowaniu jako przekazywaniu wiadomości, a więc kodowaniu i dekodowaniu informacji. Zwolennicy tej koncepcji badają środowisko przekazu, z jakiego korzysta nadawca, ale również wydajność oraz dokładność przekazywanych wiadomości³⁶⁸.
2. Komunikowaniu jako produkcji i wymianie znaczeń, co implikuje konieczność zajmowania się tym, jak powstają określone znaczenia³⁶⁹.

Skuteczność działania przedsiębiorstw, w tym także tych z sektora publicznego, jest w dużej mierze determinowana przez jakość procesu komunikacji. Dążenie do osiągnięcia dobrych wyników w tym aspekcie powinno być brane pod uwagę zarówno przez kadrę zarządzającą, ale również menedżerów średniego szczebla aż po szeregowych pracowników. Ostatecznie ma to ogromne znaczenie dla pozycji każdej firmy na rynku³⁷⁰. Tylko te jednostki, które opracowały zintegrowane systemy komunikowania – obejmujące również media

³⁶⁸ W ramach tej koncepcji mieści się także konstruktywna analiza błędów, pomyłek, zakłóceń, które często mogą wystąpić w procesie komunikacji.

³⁶⁹ Ł. Sułkowski, *Znaczenie komunikacji w marketingu*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2014, s. 52.

³⁷⁰ A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 117.

cyfrowe – mogą liczyć na realny wpływ na postawy i decyzje odbiorców. Sławomir Gawroński uważa, iż brak strategii, działania podejmowane w sposób niesystematyczny oraz niska jakość treści to najczęstsze przyczyny niewykorzystania potencjału kanałów społecznościowych przez administrację samorządową³⁷¹.

Autor – bazując na swoich doświadczeniach zawodowych - jest nawet skłonny rozwinąć powyższą hipotezę o założenie, iż większość jednostek samorządu terytorialnego wciąż nie ma nawet jasno sprecyzowanych celów, które chciałyby realizować za pomocą mediów społecznościowych, więc ich działania w tym obszarze są chaotyczne, nieskoordynowane, pozbawione analiz marketingowych i oceny skuteczności. Czy i w jakim stopniu występuje takie zjawisko wśród polskich regionów odpowiedzą nam szczegółowe wskaźniki, uzyskane za pomocą narzędzia analitycznego, którego zasady działania zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Przy okazji tego tematu warto również przytoczyć ogólne koncepcje zarządzania publicznego. Otóż w ostatnich latach wykrystalizowały się właściwie trzy paradygmaty dotyczące administrowania i zarządzania dobrami publicznymi:

- administracja weberowska³⁷²,
- nowe zarządzanie publiczne³⁷³,

³⁷¹ S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa...*, s. 34–35.

³⁷² Karl Emil Maximilian „Max” Weber (1864-1920) był niemieckim socjologiem, filozofem, prawnikiem i ekonomistą, którego idee miały ogromny wpływ na teorię socjologiczną i badania społeczne. W omawianym paradygmacie istotnym przełomem było przekształcenie państwa absolutnego w państwo prawa i będącą konsekwencją tego procesu zmianą w pojmowaniu roli i zasad działania administracji. Aparat administracyjny przestawał podlegać monarchom, gdyż został podporządkowany pochodzącej z wolnego, równego, bezpośredniego wyboru głowie państwa bądź też przedstawicielowi rządu, odpowiadającemu przed władzą ustawodawczą. Przemiany te doprowadziły do wprowadzenia samorządu terytorialnego (dualizm administracyjny). Pisząc o administracji publicznej i jej źródłach niemożliwym byłoby pominiecie Webera, a świetle powyższej hipotezy zasadne – w opinii Autora – wydaje się być przytoczenie założeń, postulujących m.in. absolutną racjonalizację organizacji administracji, niełączenie kadr administracji z własnością, a także uniezależnienie od polityki, bardzo wyraźne zhierarchizowanie i podział pracy. Szerzej na ten temat zobacz: M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922. Wyartykułowanie ponad 100 lat temu tak szczegółowych postulatów silnie osadzonych w teorii i pogłębionych badaniach, powinno inspirować w newralgicznym obszarze komunikowania jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych. Działania, pozbawione strategii i jasno przedstawionych celów stają się zaprzeczeniem koncepcji strategicznego podejścia do zarządzania instytucjami publicznymi, organami administracji i jednostkami osadniczymi.

³⁷³ Opisywane już wcześniej i znane jako *new public management*, zakłada zmianę orientacji zarządzania organizacjami publicznymi z nakładów i procedur na osiąganie wyników, przyjęcie orientacji strategicznej oraz wprowadzenie mechanizmów rynkowych, co w kontekście skutecznego

- współzarządzanie³⁷⁴.

W powyższej ewolucji i stopniowym przechodzeniu do postaw zgodnych z łacińskim źródłosłowem terminu administracja (*ministrare*, czyli służyć, bądź *administrare*, czyli obsługiwać) dochodzimy w końcu do zarządzania publicznego, które Andrzej Sztando definiuje m.in. jako „grupę instytucji tworzących dany system lub zbiór, jednorodny funkcjonalnie lub strukturalnie, który traktuje się również jak dążącą do czegoś organizację”³⁷⁵.

Hipoteza ta koresponduje z celem szczegółowym rozprawy, jakim jest identyfikacja oraz ocena formalnych strategii komunikacji marketingowej polskich regionalnych wspólnot samorządowych, w tym analiza ich zawartości, zakresu i zgodności z zasadami planowania strategicznego. Weryfikacja tej hipotezy pozwoli określić, czy samorządy dysponują rzeczywistymi dokumentami wyznaczającymi kierunki działań komunikacyjnych, czy też aktywność w mediach społecznościowych ma charakter spontaniczny i pozbawiony podstaw analitycznych.

- HG4 - Brak konsekwencji i spójności w zakresie identyfikacji wizualnej oraz nazewnictwa profili społecznościowych jednostek terytorialnych negatywnie wpływa na rozpoznawalność marki terytorialnej oraz utrudnia budowanie jednolitego wizerunku w mediach społecznościowych.

Uzasadnienie: Hipoteza ta odpowiada celowi szczegółowemu, który zakłada ocenę stopnia spójności komunikacyjnej regionalnych wspólnot samorządowych w mediach społecznościowych poprzez analizę stosowania oficjalnych elementów identyfikacji wizualnej, nazw własnych oraz symboliki terytorialnej. Niezbędna tu będzie analiza wizualna i językowa profili: czy stosują ten sam

komunikowania powinno skłaniać do poważnego potraktowania kwestii strategii, analiz marketingowych i oceny skuteczności.

³⁷⁴ Koncepcja współzrządzenia publicznego, *public governance*, podkreślała m.in. większą wspólnotowość w funkcjonowaniu władz publicznych, otwartość i przejrzystość instytucji publicznych, a także sieciowy model funkcjonowania ośrodków decyzyjnych. W świetle tych ustaleń obywatele zostali podniesieni do rangi interesariuszy, partnerów.

³⁷⁵ A. Sztando, *Innowacje i innowacyjność lokalna w ponadlokalnej perspektywie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2017, nr 467, s. 236.

logotyp, nazwę, kolorystykę, sygnet itp., oraz cena zgodności z oficjalnymi systemami identyfikacji wizualnej (np. zawartymi w księdze znaku).

Na przykład część województw w komunikacji w marketingu terytorialnym wykorzystuje profile społecznościowe ze słowem „travel” w nazwie, co stanowi nawiązanie do domeny (elementu adresu internetowego). Z jednej strony mamy aktywne oficjalne profile „Wielkopolska.travel”, „Podkarpackie.Travel” (nie ma konsekwencji w stosowaniu wielkich/małych liter) czy „Dolny Śląsk Travel” (odejście od dosłownej nazwy domeny), ale w przypadku woj. Lubelskiego są to profile „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” oraz „Lubelskie”, które nierzadko dublują się, jeśli chodzi o publikowane treści. Już na podstawie tych profili można wysnuć hipotezę o poważnym braku spójności w nazewnictwie w obrębie jednego medium. Bardzo swobodnie jest też traktowane tzw. logo turystyczne – używane w nieczytelnych wersjach minimalistycznych albo całkowicie porzucane na rzecz innych logotypów. Projektowanie komunikatów marketingowych w mediach społecznościowych ma natomiast na celu także, a może przede wszystkim, zakomunikowanie o samym fakcie istnienia danego podmiotu. Dzięki skutecznemu i dobrze opracowanemu systemowi komunikacji z otoczeniem dana jednostka może nadawać informacje oraz treści zorientowane marketingowo, a także nawiązywać kontakty z podmiotami środowiska biznesowego, co korzystnie wpływa na transfer przekazywanej wiedzy. Identyfikacja wizualna firmy (tożsamość wizualna, wizualizacja, *corporate identity*³⁷⁶, CI) to kompendium różnorodnych składników (graficznych, muzycznych, typograficznych i innych) wraz z wytycznymi dotyczącymi ich zastosowania, które są zawarte w księdze identyfikacji. Dzięki temu systemowi, wszystkie wiadomości marketingowe wysyłane przez firmę są konsekwentne, współdziałają ze sobą, wzajemnie się wzmacniają, co prowadzi do efektu synergii - suma wspólnego działania przewyższa sumę działania każdego elementu indywidualnie. Identyfikacja wizualna firmy, oprócz postawy organizacji, zachowania i komunikacji z otoczeniem, jest jednym

³⁷⁶ Szerzej na temat tego pojęcia w wymiarze praktycznym zobacz: D. G. Herbst, *Corporate Identity*, Cornelsen, Berlin 2012.

z kluczowych elementów tożsamości instytucji³⁷⁷. Biorąc pod uwagę, że nasze środowisko, zwłaszcza cyfrowe, jest szczególnie nasycone elementami wizualnymi, kluczowe jest, aby każde rozwiązanie było wyjątkowe i oryginalne - powinno być proste, czytelne, zapadające w pamięć i odzwierciedlające istotę charakteru firmy. Ponadto, powinno być zdolne do funkcjonowania na wielu platformach medialnych i sprawdzać się w różnorodnych zastosowaniach. Dzięki konsekwencji w przekazie wizualnym, system oparty na klarownie zdefiniowanych standardach buduje zaufanie u odbiorcy, co prowadzi do poczucia, że klient ma do czynienia z firmą o wysokiej wiarygodności, zapewniającą bezpieczeństwo i jakość oferowanych usług, co z pewnością można też odnieść do polskich regionów. Firmy z sektora publicznego często mają za sobą wiele lat doświadczeń i tradycji, które wspomagają kształtowanie atrybutu wiarygodności. Identyfikacja wizualna jest elementem języka wizualnego, który komunikuje się z odbiorcą poprzez doświadczenia empiryczno-zmysłowe i jest definiowany przez kolor, formę, obraz, typografię, kompozycję i ruch. Ten język sprawia, że dany system jest natychmiast rozpoznawalny. Jest on zaprojektowany z przemyśleniem, aby poprzez swoją wizualną i strukturalną jednolitość wspierać strategię marki, wyróżniać ją na rynku i wyróżniać się w gęstym środowisku wizualnym. Jeśli jest prawidłowo skonstruowany, markę można łatwo zidentyfikować nawet wtedy, gdy jej logo jest częściowo ukryte. Każdy punkt kontaktu z klientem, każdy komunikat marketingowy, który służy do budowania pożądanej percepcji, nie może być w tym zakresie pominięty³⁷⁸.

Hipoteza ta łączy się z celem szczegółowym rozprawy, jakim jest ocena spójności wizualnej oraz zgodności profili społecznościowych polskich regionów z zasadami oficjalnej identyfikacji wizualnej i nazewnictwa. Jej weryfikacja pozwoli określić, w jakim stopniu samorządy utrzymują jednolity wizerunek marki terytorialnej w mediach społecznościowych oraz czy stosowane rozwiązania wizualne i językowe odpowiadają założeniom zawartym w oficjalnych strategiach komunikacji i księgach identyfikacji wizualnej.

³⁷⁷ *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2004, s. 108.

³⁷⁸ A. Wheeler, *Kreowanie marki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 66.

Wyartykułowane zostaną także trzy hipotezy pomocnicze:

- HP1 – Niska standaryzacja nazw profili społecznościowych regionalnych wspólnot samorządowych oraz brak spójności z oficjalnymi nazwami i elementami identyfikacji wizualnej utrudnia użytkownikom ich odnalezienie w wyszukiwarkach platform społecznościowych, co wpływa na obniżenie rozpoznawalności marki terytorialnej,

Uzasadnienie: Zgodnie z teoriami komunikacji marketingowej i brandingu terytorialnego, jednolita identyfikacja wizualna oraz ustandaryzowane nazewnictwo w kanałach komunikacji cyfrowej zwiększa transparentność i dostępność informacji³⁷⁹. Autor rozprawy przypuszcza, że brak jednoznacznego wskazania, kto jest odpowiedzialny za oficjalne promowanie w mediach danej jednostki, prowadzi do sytuacji, która nosi znamiona chaosu informacyjnego. Pogłębione wywiady być może w chociaż w części rzuca nieco światła na te kwestie. W dotychczasowych poszukiwaniach oficjalnych portali oraz kontaktach z administratorami lub po prostu osobami odpowiedzialnymi w polskich jednostkach samorządu terytorialnego za komunikowanie w mediach społecznościowych Autor napotykał spore problemy. Pokłosiem takiego stanu rzeczy może być brak jednomysłności w zakresie współpracy z instytucjami kultury, stowarzyszeniami, placówkami oświatowymi – dostarczycielami kontentu, profilami często udostępnianymi, a więc wspieranymi, ale też kopiowanymi (treść, zdjęcia, filmy) bez woli i zgody autorów, co może w skrajnych przypadkach prowadzić do naruszenia praw autorskich. Pozorna anonimowość administratorów profili samorządowych może wytwarzać złudne przeświadczenie pracowników jednostek osadniczych, iż ich działalność nie tylko nie podlega kontroli i odpowiedzialności, ale nie ma charakteru oficjalnej służby.

Hipoteza pomocnicza nr 1 pozostaje w bezpośrednim związku z hipotezą główną dotyczącą wpływu spójności identyfikacji wizualnej i nazewnictwa profili

³⁷⁹ „Place branding is not about slogans and logos. It's about leadership, vision, strategy, and implementation.” S. Anholt, *Places: Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, London 2010, s. 6.

społecznościowych na rozpoznawalność marki terytorialnej. Podczas gdy hipoteza główna odnosi się do ogólnego znaczenia konsekwencji w komunikacji wizualnej dla wizerunku regionu, hipoteza pomocnicza konkretyzuje ten związek, wskazując, że brak standaryzacji nazw profili oraz niespójność z oficjalnymi nazwami regionów utrudniają użytkownikom wyszukiwanie profili w mediach społecznościowych, co przekłada się na obniżenie rozpoznawalności marki terytorialnej i spójności jej przekazu.

- HP2 - Wielkość regionu, mierzona liczbą mieszkańców, nie pozostaje wprost proporcjonalna do poziomu zaangażowania użytkowników na oficjalnych profilach społecznościowych danej jednostki.

Uzasadnienie: Zgodnie z opublikowanymi badaniami istnieje słaba korelacja między wielkością jednostki terytorialnej a poziomem aktywności i zaangażowania w mediach społecznościowych. Naukowcy podkreślają, że o sukcesie komunikacyjnym decyduje nie tyle wielkość populacji, co sposób prowadzenia profilu, jego regularność, interaktywność oraz dostosowanie do odbiorców³⁸⁰. Ciekawych wniosków może zatem dostarczyć analiza porównawcza poszczególnych jednostek samorządu w Polsce. Istotnym wskaźnikiem, używanym powszechnie przez badaczy mediów społecznościowych, powinien być wskaźnik popularności, który pokazuje stosunek liczby fanów na oficjalnym fanpage'u danego miasta lub regionu do liczby mieszkańców danej jednostki terytorialnego³⁸¹. Zdawać by się mogło, że słabiej zaludnione województwa Polski wschodniej rzadziej i mniej efektywnie komunikują się z otoczeniem. Autor stawia tu jednak śmiałą hipotezę, że na przykład profile województw Lubelskiego i Podkarpackiego angażują mocniej użytkowników Facebooka niż Wielkopolskiego i Lubuskiego, co zostanie zweryfikowane w dalszej części rozprawy.

³⁸⁰ A. Gal-Tzur, S. M. Grant-Muller, T. Kuflik, E. Minkov, S. Nocera, I. Shoor, *The potential of social media in delivering transport policy goals*, „Transport Policy” 32(3) March 2014, s. 115-123.

³⁸¹ Liwia Delińska i Urszula Krępowska ustaliły na przykład, że w 2018 r., jeśli chodzi o obecność polskich miast na Facebooku, to np. Warszawa, według wskaźnika popularności, zajmowała dopiero 10 miejsce, choć liczba fanów, obserwujących oficjalny profil stolicy wynosiła prawie 180 tys. subskrybentów. L. Delińska, U. Krępowska, dz. cyt., s. 68.

Hipoteza pomocnicza nr 2 stanowi rozwinięcie hipotezy głównej odnoszącej się do efektywności komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych. Podczas gdy hipoteza główna zakłada ogólny brak kompleksowego i strategicznego podejścia do prowadzenia komunikacji, hipoteza pomocnicza konkretyzuje ten problem, wskazując, że sama wielkość jednostki – wyrażona liczbą mieszkańców – nie determinuje poziomu zaangażowania użytkowników, co oznacza, iż skuteczność komunikacji w mediach społecznościowych zależy raczej od jakości i spójności działań niż od potencjału demograficznego.

- HP3 - Pewne przesłanki i obserwacje autora pozwalają przypuszczać, że wprawdzie Facebook nadal jest najpopularniejszym portalem społecznościowym w Polsce, ale zmienia się średnia wieku najaktywniejszych użytkowników. Uprawnionym wydaje się więc sądzić, że najmłodsi internauci więcej uwagi poświęcają nowszym portalom jak TikTok czy Snapchat i to właśnie w tego typu miejscach pojawiły się już ze swoim przekazem polskie regiony. Uzasadnienie: Co prawda w przekazach prasowych, opiniach ekspertów i różnego rodzaju raportach można trafić na sprzeczne dane³⁸², ale autor uważa, że zmiany pokoleniowe, nowe trendy i moda doprowadzą wkrótce do wyłonienia się kolejnych portali, które będą potrafiły lepiej odczytać znaki czasu i zaproponować ciekawsze rozwiązania dla młodzieży. Raport opracowany za rok 2023 potwierdził dominację Facebooka, lecz przyrost jego fanów jest już minimalny i wyniósł zaledwie 1,6%³⁸³. Na miejscu będzie więc postawienie pytania osobom odpowiadającym za komunikowanie w mediach społecznościowych o plany poszerzenia pola nadawania treści w najbliższym czasie. Prawdopodobnie liczba profili polskich jednostek osadniczych

³⁸² Onet na przykład opublikował artykuł, w którym dowodzi, że sytuacja Facebooka wcale nie jest tak zła, ale trafimy też na wiele artykułów, które opisują spadek popularności Facebooka, zwłaszcza w szeregach młodszego pokolenia. Porównaj: *Facebook wcale nie traci na popularności. Szokujące dane*, <https://przegladSPORTOWY.onet.pl/esportmania/inne/facebook-wcale-nie-traci-na-popularnosci-szokujace-dane/63j7zg5> (dostęp online 01.06.2024), E. A. Vogels, R. Gelles-Watnick, N. Massarat, *Teens, Social Media and Technology 2022*, <https://www.pewresearch.org/internet/2022/08/10/teens-social-media-and-technology-2022/> (dostęp online 01.06.2024).

³⁸³ S. Kemp, *Digital 2023: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (dostęp online 01.06.2024).

w najnowszych social mediach takich jak TikTok czy Snapchat, stale rośnie. Czy któraś z jednostek planuje jednak osobną strategię dla tych serwisów? Czy fakt korzystania z TikToka przez polskie regiony jest przez nie komunikowany na oficjalnych stronach internetowych?

Hipoteza pomocnicza uszczegóławia hipotezę główną 1 (dominacja mediów społecznościowych i wiodąca rola Facebooka), dodając wymiar dywersyfikacji kanałowej: nawet jeśli Facebook pozostaje podstawowym kanałem, samorządy testują obecność na TikToku/Snapchacie. Weryfikacja pomocniczej hipotezy polega nie na analizie demografii, lecz na audytowym potwierdzeniu samej obecności (profil/brak profilu). Jeśli obecność polskich regionów na TikToku/Snapchacie zostanie potwierdzona, hipoteza wyznacza program dalszych badań: monitorowanie utrzymania profili i rytmu publikacji, porównanie formatów treści, analiza współwystępowania z Facebookiem (cross-posting vs. natywne formaty), a w kolejnych etapach — pomiar efektów (zasięgi, wskaźniki interakcji) oraz jakościowa ocena dopasowania treści do specyfiki platform.

3.6. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W ramach niniejszej dysertacji podjęto się przeprowadzenia badań zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Za takim stanowiskiem przemawia konieczność komplementarnego podejścia do podjętego tematu. Piotr Tarka, z którym autor w pełni się zgadza, uważa bowiem, że przeprowadzenie badań jakościowych nie stanowi opozycji w stosunku do wyboru badań ilościowych, a dużo większy pożytek może przynieść synteza obu metod³⁸⁴. Metody badawcze o charakterze jakościowym i ilościowym wykazują wyraźne różnice, co często prowadzi do konieczności zastosowania odmiennych strategii zbierania, oceny i analizy uzyskanych informacji. Niemniej jednak, oba typy pomiarów mogą być efektywnie integrowane. Autor stoi tu na stanowisku, że pełne odpowiedzi na postawione pytania są możliwe do uzyskania dopiero po skonfrontowaniu danych zebranych za pomocą zarówno metod ilościowych,

³⁸⁴ P. Tarka, *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, „Wiadomości Statystyczne” 2017, 3(670), s. 17.

jak i jakościowych, co umożliwi uzyskanie bardziej wiarygodnej i kompleksowej wiedzy w badanym obszarze. W ten sposób metody jakościowe mogą być wykorzystane w ramach wspólnego projektu badawczego z metodami ilościowymi na różnych etapach, co jest częścią procesu znanego jako triangulacja metodologiczna³⁸⁵. Przez wiele lat, w badaniach empirycznych w dziedzinie nauk społecznych, dominowały głównie metody o charakterze ilościowym. Badania jakościowe były często widziane przez pryzmat różnych negatywnych stereotypów obecnych w świecie nauki, co skutkowało częściowym marginalizowaniem tej grupy metod badawczych. Obecnie zauważalna jest wyraźna zmiana w sposobie myślenia, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w rosnącej popularności metod jakościowych również w dziedzinie nauk ekonomicznych. Coraz większa liczba badaczy, reprezentujących świat nauki, doświadcza, że dla głębszego zrozumienia i bogatszego opisu zróżnicowanego świata w perspektywie nauk społecznych, niezbędne jest wyjście poza ramy ilościowego spojrzenia na praktykę naukową. Africa Arino, Curtis LeBaron i Frances J. Milliken potwierdzają zauważalny wzrost popularności metod jakościowych we współczesnych badaniach, objawiający się m.in. dynamicznym m.in. szybkim wzrostem liczby publikacji w czołowych periodykach naukowych, które analizują ewolucję badań naukowych w obszarze metod jakościowych, ich teoretyczne podstawy, a także prezentują wyniki badań empirycznych przeprowadzanych przy użyciu metod jakościowych³⁸⁶. Badania jakościowe koncentrują się na pozyskiwaniu informacji, zwykle szczegółowych, dotyczących takich obszarów jak motywy działań, postawy, preferencje konsumentów. Zasadniczo dostarczają odpowiedzi na pytania: „co?”, „jak?”, „dlaczego?”. Badania te obejmują również opis występujących zjawisk, procesów realizowanych lub funkcji pełnionych w grupach społecznych, populacjach, organizacjach lub przedsiębiorstwach zarówno sektora prywatnego jak i publicznego. Jako główne narzędzie badawcze do obserwacji działań jednostek samorządu terytorialnego zastosowany zostanie Sotrender, który dzięki autorskim algorytmom umożliwia automatyczne monitorowanie i zliczanie określonych rodzajów aktywności użytkowników w mediach społecznościowych. W kontekście

³⁸⁵ J.W. Creswell, V.L. Plano Clark, M.L. Gutmann, W.E. Hanson, *An expanded typology for classifying mixed methods research into designs*, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks 2003, s. 209–240.

³⁸⁶ A. Arino, C. LeBaron, F. J. Milliken, *Publishing qualitative research in academy of management*, „Discoveries Academy of Management Discoveries” 2016, vol. 2 (2), s. 109–113.

analizy dużej próby profili jednostek samorządu terytorialnego, taka forma pozyskiwania danych stanowi istotne ułatwienie i pozwala na obiektywne, ilościowe ujęcie zjawiska. Już na wstępnym etapie analiz, których dokładne wyniki zostaną podane w podrozdziale 3.8, potwierdzono, że to właśnie Facebook pozostaje najczęściej i najbardziej intensywnie wykorzystywanym kanałem komunikacyjnym przez polskie regiony, co wynika z wysokich wskaźników dotyczących liczby obserwujących oraz zasięgu organicznego³⁸⁷. Dane pozyskane za pośrednictwem platformy Sotrender były równolegle poddawane analizie treści, co wpisuje się w nurt jakościowych metod badawczych, pozwalających na interpretację znaczeń, kontekstów i postaw ujawnianych przez użytkowników mediów społecznościowych. Istotnym komponentem tego procesu był zintegrowany moduł analizy sentymentu, który w sposób zautomatyzowany klasyfikuje komunikaty według ich emocjonalnego wydźwięku – pozytywnego, neutralnego bądź negatywnego – na podstawie zestawu słów kluczowych oraz modeli przetwarzania języka naturalnego. Takie podejście umożliwia identyfikację dominujących nastrojów oraz sposobu, w jaki użytkownicy reagują na działania komunikacyjne prowadzone przez regionalne wspólnoty samorządowe. W konsekwencji możliwe staje się wstępne określenie wizerunku danej jednostki w przestrzeni cyfrowej oraz diagnoza skuteczności zastosowanych strategii komunikacji marketingowej³⁸⁸.

Metody jakościowe to metody i sposoby gromadzenia informacji, których wynik jest prezentowany za pomocą słów lub/i obrazów. Eksploracje jakościowe są stosowane w sytuacjach, gdy wyniki są niemożliwe lub trudne do przedstawienia w formie liczbowej. W tym kontekście, w badaniach jakościowych nie definiuje się parametrów liczbowych, a wyniki koncentrują się na aspekcie opisowym. Służą one do opisu rzeczywistości w kierunku jej różnorodności, unikalności lub różnic w odniesieniu do

³⁸⁷ W raporcie Social Media 2025 autorstwa Gemius wskazano, że pod względem zasięgu w Polsce „niezmiennie dominują dwie platformy – Facebook i YouTube”, z zasięgami odpowiednio 83,7% i 82,3% użytkowników internetu”. W kontekście komunikacji marketingowej polskich regionów trzeba jednak zaznaczyć, że YouTube jest wciąż jeszcze rzadziej wykorzystywany przez jednostki samorządowe jako kanał relacyjny, podczas gdy to właśnie Facebook pozostaje najczęściej i najbardziej intensywnie wykorzystywanym kanałem komunikacyjnym, co potwierdzają wysokie wskaźniki dotyczące liczby obserwujących oraz zasięgu organicznego. Porównaj: Gemius, Social Media 2025, komentarz eksperta: Bartosz Wójcik (Gemius), s. 5, https://gemius.com/documents/77/Raport_Social_Media_2025.pdf

³⁸⁸ Szerzej na temat działania tego modułu i jego przydatności w kontekście analizy wizerunku w mediach cyfrowych zob.: K. Żyłka, *Zarządzaj sprawniej wizerunkiem marki dzięki analizie sentymentu* komentarzy w Sotrenderze, 2020 <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/analiza-sentymentu-komentarzy-w-sotrenderze> (dostęp: 01.06.2024).

badanych zjawisk. W niniejszej pracy za pomocą metod jakościowych Autor będzie analizował posty liderów zaangażowania, które osiągnęły największą liczbę reakcji. Same liczby bowiem nie wyjaśnią tego zjawiska, a wnikliwej obserwacji zostanie poddana treść tych komunikatów. Te ustalenia będą natomiast niezwykle ważne w kontekście opracowania katalogu dobrych praktyk.

Selekcja odpowiedniej techniki i właściwego narzędzia, dostosowanych do prowadzonych badań, ma znaczący wpływ na prawidłowość procesu badawczego oraz na jakość wyników uzyskanych w tym procesie. Głównymi narzędziami do osiągnięcia postawionych celów empirycznych będą metody: eksploracyjna i obserwacyjna. Ich celem będzie zbadanie obecności i ogólnej aktywności jednostek samorządu terytorialnego w Polsce na platformach społecznościowych, a także działań podejmowanych przez nie na Facebooku w marketingu terytorialnym. Dodatkowymi metodami będą analiza treści, do której zastosowano opracowany klucz kategoryzacyjny, oraz analiza zawartości. Wybrano to podejście, ponieważ umożliwia ono określenie skali i identyfikację najbardziej charakterystycznych cech badanego fenomenu. Autor uważa, że zastosowanie tej metody pozwoli na wydobycie istotnych wniosków z punktu widzenia postawionych pytań badawczych, weryfikacji postawionych hipotez oraz przeprowadzenia analizy porównawczej, której wynikiem ma być sprawdzenie, czy i jakie zmiany w zakresie formy (typ, charakter i rodzaj wpisu) i treści najbardziej angażujących postów pojawiały się na przestrzeni całego okresu badawczego.

Autor zdecydował się także na użycie analizy komparatywnej, co pozwoli umieścić obserwowane zjawiska w szerszym kontekście kulturowym i instytucjonalnym. W naukach społecznych „metoda porównawcza” jest rozumiana jako sposób dochodzenia do uogólnień empirycznych poprzez systematyczne zestawianie przypadków. Klasyczne ujęcie podkreśla, że nie jest to „osobna nauka”, lecz jedna z podstawowych metod obok eksperymentalnej, statystycznej i studium przypadku; pozwala budować i testować twierdzenia, zwłaszcza w badaniach małych zbiorów przypadków. Arend Lijphart pisze wprost, że *comparative method* to metoda służąca „ustanawianiu ogólnych propozycji empirycznych” i definiuje jej mocne strony oraz

ograniczenia, m.in. problem wielu zmiennych przy niewielkiej liczbie przypadków, który wymaga ostrożnego doboru i operacjonalizacji porównań³⁸⁹.

Wszystkie zgromadzone dane empiryczne zostaną skonsolidowane, a następnie poddane analizie statystycznej oraz syntezie w formie tabel i wykresów. W trakcie procesu przetwarzania i organizowania materiału badawczego zastosowane będą następujące metody i techniki:

- analiza i synteza,
- wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne,
- analiza porównawcza.

3.6.1. Narzędzie badawcze Sotrender

W kontekście wyznaczonych celów i zakresu planowanego badania, przed przystąpieniem do realizacji, przeprowadzono analizę dostępnych na rynku komercyjnym narzędzi do analizy mediów społecznościowych³⁹⁰. Stwierdzono, że standaryzowane narzędzie badawcze Sotrender³⁹¹ zapewni największą możliwość gromadzenia niezbędnych danych i umożliwi próbę odpowiedzi na pytania badawcze postawione w pracy. Sotrender to narzędzie analityczne, które służy do oceny efektywności komunikacji w mediach społecznościowych oraz do raportowania wyników działań podmiotów, korzystających z danego serwisu społecznościowego. Dodatkowo, skorzystano z powszechnie dostępnych, miesięcznych raportów Sotrender Facebook Trends³⁹², które zawierają zestawienia wyników profili na Facebooku z różnorodnych

³⁸⁹ A. Lijphart, *Comparative Politics and the Comparative Method*, „American Political Science Review”, vol. 65, no. 3, 1971, s. 682.

³⁹⁰ Spośród wszystkich dostępnych narzędzi analitycznych autor testował pod kątem przydatności następujące programy: Brand24, Brandwatch Consumer Intelligence, Mention, Newspoint, NapoleonCat, BuzzSumo, Iconosquare, Sotrender.

³⁹¹ K. Żyłka, *Jak korzystać z Sotrendera, żeby poprawić wyniki działań w social media?*, https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/jak-korzystac-z-sotrendera-zeby-poprawic-wyniki (dostęp online 01.06.2024)

³⁹² Raporty Trends to miesięczne zestawienia największych i najbardziej efektywnych profili w mediach społecznościowych. Umożliwiają one ciągłe śledzenie, które marki w różnych kategoriach osiągają najlepsze wyniki, na przykład pod względem obsługi klienta czy zaangażowania użytkowników. Raporty te stanowią – zdaniem twórców oprogramowania - doskonałe odzwierciedlenie polskiego rynku mediów społecznościowych, *Raporty Trends*, <https://www.sotrender.com/pl/trends> (dostęp online:

kategorii. Sotrender posłuży w niniejszej pracy głównie do analizowania Facebooka, zasięgów poszczególnych profili, charakterystyki użytkowników oraz *Interactivity Index*, a dane te są definiowane oraz pozyskiwane w następujący sposób³⁹³:

- Zasięg, rozumiany jako liczba osób, które odczytały jakikolwiek post danej strony na Facebooku (na wszystkich dostępnych urządzeniach), obejmuje zarówno odsłony płatne (pochodzących z reklam) jak i niepłatne (zasięg organiczny i wirusowy). Zasięg jest liczbą przedstawiającą unikalnych użytkowników – każda osoba, niezależnie ile razy zobaczyła daną treść, jest liczona jedynie raz. Oprogramowanie dzieli zasięgi na trzy kategorie:
 - Zasięg organiczny - liczba wyświetleń strony oraz jej treści bez dodatkowych działań promocyjnych,
 - Zasięg płatny - liczba wyświetleń strony oraz jej treści, które są wynikiem płatnych działań promocyjnych (reklam),
 - Zasięg wirusowy - liczba wyświetleń strony oraz jej treści, które są wynikiem aktywności innych użytkowników.
- Odsłony, inaczej wyświetlenia – informują, ile razy dana treść została wyświetlona, odsłonięta przez użytkownika. Do liczby tej wlicza się zarówno użytkowników zalogowanych do Facebooka (posiadających konto i korzystających z niego), jak i tych niezalogowanych oraz nieposiadających profilu. W przeciwieństwie do zasięgu, zliczana jest więc każda odsłona (każde wyświetlenie) danej treści przez jednego użytkownika (niezależnie od tego, ile razy tę treść wyświetlił).
- Unikalni (aktywni) użytkownicy – czyli tacy, którzy w danym przedziale czasowym weszli w interakcję ze stroną poprzez reakcję na post (kliknięcie „lubię to”, „super” itd.), umieszczenie komentarza, posta bądź udostępnienie treści. Program umożliwia sprawdzenie liczby zaangażowanych użytkowników oraz procenta zaangażowanych dla dowolnego dnia, godziny lub zmian w dłuższym przedziale czasowym,

01.06.2024).

³⁹³ K. Żyłka, *Jakie są rodzaje zasięgów na Facebooku i jak się je liczy?*, https://www.sotrender.com/blog/pl/knowledge_base/rodzaje-zasiegow-na-facebooku-jak-sie-je-liczy (dostęp online 01.06.2024).

- *Interactivity Index* - Jest to autorski wskaźnik aktywności na profilu na Facebooku, stworzony przez Sotrender. Do obliczania InI brane są pod uwagę poszczególne aktywności i nadawane są im odpowiednie wagi, zgodnie z ich znaczeniem dla danej Strony. Dzięki temu InI pomaga odpowiedzieć na pytanie, które treści były najbardziej angażujące z uwzględnieniem wagi poszczególnych aktywności. Interactivity Index można być liczone zarówno na poziomie marki (InI marki), jak i użytkowników (InI użytkowników), według reguły³⁹⁴:
 - Polubienie = 1
 - Komentarz = 4
 - Post (status tekstowy lub status multimedialny, np. zdjęcie, link do YouTube) = 12
 - Udostępnienie = 16.

Sotrender oferuje możliwość szybkiego tworzenia raportów oraz dokładnej analizy zarówno własnych kampanii, jak i kampanii konkurencji. Umożliwia to porównanie efektywności własnych działań z działaniami konkurencji, co ułatwia wnioskowanie i podejmowanie decyzji dotyczących obszarów obecności w mediach społecznościowych, które wymagają optymalizacji. Aktualnie, główną cechą wyróżniającą Sotrender na rynku jest szerokie wykorzystanie algorytmów uczenia maszynowego (*Machine Learning*). Firma stosuje m.in. autorskie algorytmy *Machine Learning* do przetwarzania tekstu oraz rozpoznawania obrazu (np. detekcji emocji czy logotypów).

Warto również zwrócić uwagę na moduł *Social Inbox*, który umożliwia utrzymanie stałego kontaktu z odbiorcami i szybką reakcję na pojawiające się zapytania czy problemy, niezależnie od liczby zarządzanych profili w mediach społecznościowych. Firma oferuje również dodatkowe usługi analityczne dostosowane indywidualnie do klientów o specyficznych potrzebach. Dodatkowo, narzędzie to, na podstawie automatycznej interpretacji danych, dostarcza administratorom gotowe wskazówki i rekomendacje dla prowadzonych przez nich profili, które mogą być pomocne w usprawnieniu działań komunikacyjnych i optymalizacji publikowanych treści.

³⁹⁴ K. Żyłka, *Sotrender bez tajemnic, czyli nasz glosariusz*,
<https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/09/sotrender-glosariusz> (dostęp online: 01.06.2024).

Sotrender, wykorzystując platformę analityczną w modelu *software as a service* (SaaS), działa w trybie abonamentowym, rozliczanym w okresach miesięcznych lub dłuższych, np. półrocznym czy rocznym. Istnieje również możliwość bezpłatnego założenia konta i wypróbowania narzędzia w okresie 14 dni bezpłatnie, z której to opcji autor skorzystał na etapie wyboru i testowania oprogramowania do wykorzystania w rozprawie³⁹⁵.

Narzędzie Sotrender oferuje wiele istotnych wskaźników, które umożliwiają szczegółową analizę profili polskich regionów w serwisie Facebook³⁹⁶. Różnice między Sotrenderem i natywnym narzędziem Facebooka³⁹⁷, które są dostępne dla administratorów³⁹⁸, zauważalne są już na pierwszy rzut oka, np. sposób uporządkowania i wizualizacji danych. Administratorzy profili samorządowych na Facebooku mają - w teorii - dostęp do podstawowych wskaźników, takich jak polubienia strony, zasięg postów i relacji, wyświetlenia czy statystyk, dotyczące poszczególnych postów. Jednak – zdaniem twórców Sotrendera - są to dość ograniczone dane³⁹⁹. Autor, korzystając z Sotrendera, będzie zatem miał dostęp do szerszych danych, wśród których można wymienić:

- Sotrender Ads – który daje możliwość sprawdzenia następujących wskaźników:
 - liczby wyświetleń reklam,
 - liczby kliknięć w reklamę,
 - średniego CPM,
 - średniego CPC.
- Sekcję porównawczą, obejmującą swoim zakresem analizę:

³⁹⁵ Autor testował także konkurencyjne oprogramowanie o podobnych funkcjonalnościach – Brand24 i ostatecznie zdecydował się na użycie Sotrendera.

³⁹⁶ Facebook jest analizowany z tego względu, iż jest zdecydowanie najmocniej eksploatowanym serwisem w internetowym marketingu terytorialnym, a procentowy udział pozostałych platform w tym obszarze jest na tak niskim poziomie, że w przypadku większości regionów niemożliwym byłoby przeprowadzenie szczegółowych badań ilościowych. Szerzej na temat przewagi Facebooka nad resztą serwisów zobacz: Ł. Małkiewicz, *Czy sztuczna inteligencja może (już) zastąpić fotografię? Wykorzystanie obrazów w komunikowaniu marketingowym jednostek samorząd terytorialnego*, "Zarządzanie Mediami", Tom 12, Numer 4, 2024.

³⁹⁷ Takim narzędziem jest *Facebook Audience Insights*, który oferuje wgląd w dane demograficzne, zainteresowania i zachowania osób, które subskrybują daną stronę. Zobacz szerzej: *Audience Insights*, <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights> (dostęp online: 02.06.2024).

³⁹⁸ A więc nie dla badacza z zewnątrz, który nie ma dostępu do takiej analityki.

³⁹⁹ M. Bongilaj, *Gdzie analizować wyniki działań na Facebooku? Sotrender vs Facebook Insights*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2022/06/gdzie-analizowac-wyniki-dzialan-na-facebooku> (dostęp online: 02.06.2024).

- liczbę fanów na wskazanych profilach,
- przyrost fanów w wybranym przedziale czasowym,
- aktywność marek w danym czasie,
- aktywność użytkowników (reakcje, komentarze, posty i udostępnienia).

3.6.2. Wniosek o dostęp do informacji publicznej

Dokumentem, określającym zasady dostępu do informacji publicznej, jest art. 61 Konstytucji RP. W sposób bardzo szeroki zostało tam wyjaśnione, co obejmuje możliwość uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej, osób pełniących funkcje publiczne, organów samorządu gospodarczego i zawodowego oraz innych osób i jednostek organizacyjnych w zakresie, w jakim podmioty te wykonują zadania władzy publicznej bądź odpowiednio gospodarują mieniem komunalnym lub majątkiem Skarbu Państwa⁴⁰⁰.

Wniosek o dostęp do informacji publicznej, aby zostać pozytywnie rozpatrzony, musi spełniać następujące warunki⁴⁰¹:

- precyzyjne i jasne wskazanie, czego dotyczy i w jakim zakresie⁴⁰²,
- określenie, czy wnioskodawca oczekuje samej informacji, czy informacji wraz z nośnikiem.

Autor niniejszej dysertacji zdecydował się na wykorzystanie tej metody badawczej jako głównego źródła uzyskania wiedzy na temat komunikowania Urzędów Marszałkowskich i Regionalnych Organizacji Turystycznych z kilku względów. Poszukiwania osób uprawnionych do udzielenia odpowiedzi na pytania zadawane

⁴⁰⁰ A. Szmyt, *W sprawie interpretacji art. 61 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.*, „Przegląd Sejmowy” 1999, nr 6, s. 68–70; W. Sokolewicz, *Komentarz do art. 61*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. IV, red. L. Garlicki, Warszawa 2005, s. 5; oraz A. Bałaban, *W sprawie interpretacji art. 61 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.*, „Przegląd Sejmowy” 1999, nr 6, s. 63.

⁴⁰¹ P. Sitniewski, *Odmowa dostępu do informacji publicznej. Przesłanki, granice, procedura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 19-21.

⁴⁰² Ustawa nie precyzuje jasno tych wymogów, szerzej na ten praktyki w tym zakresie temat zobacz: P. Sitniewski, *Dostęp do informacji publicznej. Pytania i odpowiedzi, wzory pism*, pytanie nr 19: *Jak należy postąpić, gdy wniosek jest niejasny?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 91-94.

w ramach pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) mogłyby znacząco wydłużyć proces pozyskiwania danych, a w niektórych przypadkach nawet uniemożliwić uzyskanie odpowiedzi. Wielu badawczy, korzystających z takich metod jakościowych, zwraca uwagę na fakt, iż pochłonięta bieżącą pracą kadra pracownicza i specyficzny charakter pracy departamentów i biur, zajmujących się marketingiem, powodują, że trudno jest się umówić na dłuższą rozmowę. Znacznie łatwiej i skuteczniej można wyartykułować swoje pytania w formie wniosku, poczekać aż zostaną przekazane właściwym osobom, a odpowiedź będzie udzielona w formie pisemnej, przystępnej do przeanalizowania i zinterpretowania. W procesie gromadzenia danych do 32 podmiotów skierowano wniosek o udostępnienie informacji publicznej, zawierający następujące pytania:

1. Czy komunikowanie w mediach społecznościowych Państwa jednostki odbywa się w ramach opracowanej wcześniej strategii promocyjnej? (strategia komunikacji w social mediach rozumiana jako przemyślany plan działania, oparty na analizie rynku, określeniu grupy docelowej i jej potrzeb). Czy jest, (a jeśli tak, to poproszę o link lub załączenie pliku) dokument, który precyzuje, określa lub chociaż wspomina o wykorzystaniu mediów społecznościowych w oficjalnym komunikowaniu Państwa jednostki? Innymi słowy: czy mają Państwo jakiś plan na działanie promocyjne bądź informacyjne w mediach społecznościowych; czy zostały jasno określone cele tych działań?

Dane pozyskane w tym punkcie traktuję jako materiał ilościowy o charakterze deklaratywnym. Opracowaniu podlega rozkład odpowiedzi na pytania o: istnienie i dostępność strategii komunikacji, istnienie dokumentów operacyjnych. Równoległe prowadzę ilościowy audyt kanałów. Na bazie tych samych odpowiedzi przygotowuję odrębny komponent jakościowy, obejmujący: analizę treści odpowiedzi oraz sposób uzasadniania braku dokumentu – czy na przykład wskazują na firmę zewnętrzną, z której usług korzystają i która – w ich odczuciu – działa według schematu, którego realizowanie zwalnia ich w jakimś stopniu z posiadania własnej strategii dla komunikowania w social mediach. Ponadto porównuję deklarację z praktyką, gdyż realny sposób prowadzenia komunikacji może przebiegać według planu niespisanego i – z racji tego,

iż pytania nie mają charakteru zamkniętego, analizuję język i to, jak respondenci postrzegają własną komunikację i na co kładą akcent; czy w ogóle dostrzegają potrzebę posiadania strategii.

2. Czy w Państwa jednostce istnieje świadomość wartości analizy wielkich zbiorów danych i możliwości inicjowania innowacyjnych działań, zmierzających do pozyskiwania oraz przetwarzania informacji z social mediów? Czy korzystają Państwo ze specjalistycznego oprogramowania (jeśli tak, to jakiego?) do analizy danych z Państwa profili w mediach społecznościowych? Czy przetwarzają i analizują Państwo ogólnodostępne dane na Facebooku opublikowane w zakładce „statystyki”? Jeśli tak to czy 1. często i wnikliwie (minimum raz na miesiąc), 2. sporadycznie, rzadko (maksymalnie raz na rok lub jeszcze rzadziej)?

W tym fragmencie pozyskany materiał traktuję jako dane ilościowe o charakterze deklaracyjnym, ponieważ odpowiedzi dają się jednoznacznie zakodować i policzyć. Opracowaniu podlega rozkład odpowiedzi w trzech wymiarach:

1. deklarowana świadomość wartości analizy danych z mediów społecznościowych (tak/nie, ewentualnie „częściowo” lub „brak stanowiska”, jeśli takie odpowiedzi się pojawiają),
2. deklarowane korzystanie ze specjalistycznych narzędzi analitycznych (tak/nie) wraz ze wskazaniem wykorzystywanych przez jednostki narzędzi (np. Sotrender, NapoleonCat, Brand24),
3. deklarowana częstotliwość analizowania danych z zakładki „statystyki” na Facebooku (minimum raz w miesiącu vs sporadycznie/raz na rok lub rzadziej). Wyniki prezentuję w postaci liczebności i odsetków, co pozwala wskazać, jaki odsetek regionów deklaruje podejście data-driven, jak często prowadzone są analizy oraz w jakim zakresie wykorzystywane są narzędzia wbudowane w platformę i rozwiązania zewnętrzne.

Analiza jakościowa natomiast obejmuje interpretację znaczeń przypisywanych przez urzędy pojęciu „analizy wielkich zbiorów danych”, sposób formułowania odpowiedzi, w tym język używany do opisu czynności analitycznych, rodzaj argumentacji i uzasadnień pojawiających się w wypowiedziach. Pozwala to ustalić, czy analizę danych rozumie się jako działanie strategiczne, służące doskonaleniu komunikacji, czy raczej jako czynność techniczną, wykonywaną incydentalnie, bądź w ogóle zbędną, na co wskazywać może odpowiedź negatywna lub nie ustosunkowanie się do pytania o „istnienie świadomości wartości analizy”.

3. Kto w Państwa jednostce jest odpowiedzialny za kreowanie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych? Czy jest to zespół (jeśli tak, to jak się nazywa ta komórka i ilu pracowników zostało oddelegowanych do tych działań) czy pojedyncza osoba? Czy odbyły się jakieś szkolenia dla Państwa pracowników z zakresu skutecznego wykorzystywania mediów społecznościowych? Jeśli tak, to jakie? W jakim zakresie korzystają Państwo z usług firm zewnętrznych, specjalizujących się w prowadzeniu profili w mediach społecznościowych? Jakie kwoty zostały przeznaczone na takie działania firm zewnętrznych od 1 stycznia 2023 r. do chwili obecnej (1.10.2024)? Jakiego rodzaju umowy zostały zawarte na te czynności?

Analizie ilościowej podlegają tu takie dane jak to, czy za komunikację w danym urzędzie odpowiada wyodrębniony zespół, konkretna komórka organizacyjna czy pojedyncza osoba, liczba pracowników przypisanych do tych zadań, występowanie szkoleń z zakresu wykorzystywania mediów społecznościowych, częstotliwość korzystania z usług firm zewnętrznych, a także wielkość wydatków ponoszonych z tego tytułu w badanym okresie. Wymiar jakościowy to z kolei analiza sposobów rozdzielania kompetencji pomiędzy pracowników urzędu a podmioty zewnętrzne, opisy funkcji, nazwy komórek i charakter przydzielonych zadań, co umożliwia identyfikację dominujących wzorców organizacyjnych. Ponadto interpretacja roli szkoleń i ich wpływu na praktykę komunikacyjną respondentów, a także jakościowa ocena motywacji

związanych z podejmowaniem współpracy z firmami zewnętrznymi (np. brak zasobów, chęć profesjonalizacji, wymogi projektowe).

4. Czy, prowadząc profile w mediach społecznościowych, korzystacie Państwo z opcji płatnego promowania, oferowanego przez Meta? Jeśli nie, to z jakich względów? Jeśli tak, to jaką kwotę od 1 stycznia od 2023 r. do chwili obecnej (1.10.2024) przeznaczycie Państwo na takie działania i jak oceniacie skuteczność oraz opłacalność takiej formy reklamowania swoich treści?

Analizie ilościowej podlega rozkład odpowiedzi w zakresie korzystania lub niekorzystania z opcji płatnej reklamy oferowanej przez Meta wraz z określeniem wysokości środków przeznaczonych na ten cel w badanym okresie oraz ogólną oceną efektywności i zasadności takich działań. Dane te pozwalają na identyfikację zakresu wykorzystania płatnych form promocji w samorządowej komunikacji marketingowej oraz określenie relacji między skalą wydatków a deklarowanymi efektami działań. Zgromadzony materiał posłużył ponadto do opracowania jakościowego wymiaru analizy obejmującego interpretację postaw i motywacji urzędów wobec wykorzystywania płatnych narzędzi promocyjnych w mediach społecznościowych. Analizie poddaje uzasadnienia braku korzystania z opcji płatnej reklamy, które mogą wskazywać na ograniczenia organizacyjne czy finansowe. W przypadku jednostek deklarujących stosowanie płatnych form promocji analizuję czy i w jaki sposób uzasadniają one opłacalność takich działań, jakie cele im przypisują (zasięg, wizerunek, frekwencja, konwersje), a także jak oceniają ich skuteczność w odniesieniu do odbiorców.

5. Czy w komunikowaniu w obszarze mediów społecznościowych wykorzystują Państwo sztuczną inteligencję? Jeśli tak, to w jakim zakresie, co dokładnie zostało wygenerowane przez oprogramowanie korzystające z AI i z jakich programów korzystaliście Państwo najczęściej? Czy generowane były obrazy, tekst, tłumaczenia, a może inne (jakie?) treści? Jeśli do tego momentu nie korzystaliście Państwo w komunikowaniu w mediach społecznościowych z AI, to czy zamierzacie to robić? Czy już wiecie Państwo w jakiej formie, zakresie? Jeśli tak,

proszę napisać jakiego typu działania to będą lub wskazać konkretne przykłady. A może wykluczacie Państwo w ogóle opcję korzystania ze sztucznej inteligencji, a jeśli tak jest, to dlaczego?

Analizie ilościowej podlega rozkład odpowiedzi w zakresie stosowania oprogramowania opartego na AI, rodzaju wykorzystywanych narzędzi (np. generatory tekstu, tłumaczenia automatyczne, generowanie obrazów, narzędzia analityczne) oraz zakresu i częstotliwości ich użycia. Na gruncie tych informacji prowadzę również analizę jakościową, w której zawiera się rozpoznanie motywacji, obaw i sposobów interpretowania przez samorządy zjawiska automatyzacji komunikacji. Próbuję też rozpoznać, w jaki jednostki samorządowe uzasadniają korzystanie (lub niekorzystanie) z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, jak rozumieją ich rolę w procesie komunikowania, stopień otwartości bądź dystansu wobec nowych technologii. Tego rodzaju interpretacja pozwala uchwycić nie tylko faktyczny zakres wykorzystania AI, lecz również kulturowe i organizacyjne uwarunkowania decyzji o jej wdrażaniu lub odrzucaniu. W rezultacie część jakościowa poszerza analizę ilościową, ukazując, jak samorządy postrzegają rolę technologii sztucznej inteligencji w kontekście komunikowania instytucjonalnego, jakie nadzieje lub wątpliwości wiążą z jej stosowaniem oraz jak definiują granice między technicznym wspomaganie a ludzką odpowiedzialnością za przekaz publiczny.

3.6.3. Kwestionariusz

Kwestionariusz stanowi jedno z podstawowych narzędzi badawczych wykorzystywanych w naukach społecznych do systematycznego pozyskiwania danych empirycznych. W ujęciu metodologicznym jest to ustrukturyzowany zestaw pytań, zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić porównywalność odpowiedzi, ich kodowanie oraz dalszą analizę ilościową i jakościową. Kwestionariusz pełni funkcję instrumentu pomiarowego i może być stosowany w różnych procedurach badawczych, nie tylko w klasycznych badaniach ankietowych, lecz także w badaniach instytucjonalnych, administracyjnych oraz analizach opartych na formalnych

odповідziach organizacji, a więc w wymiarze odpowiednim dla niniejszego projektu badawczego. Zastosowany w badaniu kwestionariusz, jako narzędzie umożliwiające prowadzenie analiz zarówno ilościowych, jak i jakościowych⁴⁰³, pozwolił na wykorzystanie pytań o charakterze otwartym. Dzięki temu możliwe było nie tylko statystyczne opracowanie rozkładu odpowiedzi dotyczących praktyk komunikowania marketingowego polskich regionów w mediach społecznościowych, lecz także pogłębiona analiza treści wypowiedzi respondentów. Cytaty, pochodzące z odpowiedzi udzielanych w trybie dostępu do informacji publicznej, umożliwiły ukazanie zróżnicowanych sposobów rozumienia przez jednostki samorządowe pojęć takich jak strategia komunikacji, analiza danych czy efektywność działań w social mediach, a także ujawnienie indywidualnych perspektyw instytucjonalnych w zakresie zarządzania komunikacją cyfrową regionów.

Zastosowany tryb badawczy opiera się na art. 61 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz przepisach ustawy o dostępie do informacji publicznej, które nakładają na organy władzy publicznej oraz podmioty realizujące zadania publiczne obowiązek udostępniania informacji dotyczących ich działalności. W konsekwencji udział badanych jednostek nie miał charakteru dobrowolnego, a relacja badacz–respondent została zastąpiona formalnoprawną relacją wnioskodawca–organ administracji publicznej. Kwestionariusz został skierowany do Urzędów Marszałkowskich oraz Regionalnych Organizacji Turystycznych i wypełniany był przez osoby działające w imieniu tych instytucji, upoważnione do udzielania informacji publicznej. Odpowiedzi miały formę pisemną i dotyczyły kluczowych obszarów związanych z komunikowaniem marketingowym regionów w mediach społecznościowych. Zakres zbieranych informacji obejmował w szczególności: istnienie i charakter strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, świadomość znaczenia analizy danych oraz wykorzystywanie narzędzi analitycznych, strukturę organizacyjną odpowiedzialną za prowadzenie profili społecznościowych, zakres i skalę korzystania z płatnych form promocji oferowanych przez platformę Meta, stosowanie lub planowanie wykorzystania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w komunikacji instytucjonalnej. Zebrany materiał empiryczny ma charakter danych deklaracyjnych, które podlegały

⁴⁰³ E. Krok, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015, 37, s. 55–73.

zarówno analizie ilościowej, jak i analizie jakościowej, obejmującej interpretację treści odpowiedzi, sposobów uzasadniania decyzji organizacyjnych oraz języka używanego do opisu praktyk komunikacyjnych. Takie podejście umożliwiło nie tylko opisanie skali i zakresu stosowanych rozwiązań, lecz również rekonstrukcję sposobów myślenia instytucji samorządowych o komunikowaniu marketingowym w mediach społecznościowych.

3.6.4. Analiza zawartości i badania jakościowe najbardziej angażujących postów

Na etapach pierwszym, drugim i trzecim procesu badawczego, z wykorzystaniem narzędzia analitycznego Sotrender, zgromadzono dane w postaci postów o najwyższym poziomie zaangażowania, opublikowanych przez pięciu kluczowych liderów interaktywności w badanym okresie. Za posty o najwyższym poziomie zaangażowania uznano te, które w okresie od maja 2024 roku do maja 2025 roku cechowały się najwyższą zdolnością do wywoływania interakcji wśród odbiorców na platformie Facebook, osiągając w ten sposób najwyższe wartości wskaźnika InI. Dane obejmujące najbardziej angażujące posty z pięciu wybranych profili regionalnych (pełniących funkcję liderów zaangażowania) zostały uszeregowane hierarchicznie, według wartości wskaźnika InI – od postu o najwyższej wartości, do postu o wartości najniższej. Liczebność próby w tym etapie badań, rozumianą jako liczba analizowanych postów, określono za pomocą poniższego wzoru:

$$\frac{\text{sumaInIwbadanymokresie}}{\text{liczbapostv=wwbadanymokresie}} = \frac{\text{sredniawartośćInI}}{1\text{post}}$$

W dalszym etapie procesu badawczego wszystkie posty poddano analizie zawartości diachronicznej⁴⁰⁴, obejmującej analizowany okres. W ramach tego etapu

⁴⁰⁴ Analiza zawartości może być wykorzystywana zarówno do badań o charakterze synchronicznym, obejmujących analizę treści pojawiających się w mediach w jednym przedziale czasowym, jak i do badań diachronicznych, w których przedmiotem zainteresowania są treści publikowane w mediach na przestrzeni określonego okresu. Ponadto możliwe jest porównywanie wyników analiz treści z różnych przedziałów czasowych, co umożliwia identyfikację zmian zachodzących w strukturze i charakterze badanych komunikatów. Zobacz szerzej: R. Klepka, *Analiza zawartości mediów: dlaczego i do czego*

przeprowadzono analizę porównawczą, mającą na celu identyfikację potencjalnych zmian w zakresie formy (rodzaj, charakter i typ publikacji) oraz treści najbardziej angażujących postów, obserwowanych na przestrzeni 12 miesięcy. Do analizy zawartości postów zastosowano klucz kategoryzacyjny przedstawiony poniżej:

KLUCZ KATEGORYZACYJNY		
Nazwa JST lub ROT		
Data publikacji		
Typ posta	• ze zdjęciem • z wideo • tylko z tekstem (status) • z linkiem	
Treść posta	powiązanie z regionem	tematyka
	• związane z regionem • niezwiązane z regionem	• aktualne wydarzenia • informacyjny • historyczny • promujący miejsce • promujący osobę • charytatywny • pogoda, aura
Charakter posta	• zachęcający do interakcji (aktywizujący) • bierny/informacyjny (pasywny)	
Rodzaj zaangażowania	• liczba reakcji • liczba komentarzy • liczba udostępnień • suma aktywności	

można ją wykorzystać w nauce o bezpieczeństwie i politologii?, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia de Securitate et Educatione Civili VI (2016).

Wyjaśnienia wymaga kategoria „tematyka”, będąca jedną ze składowych analizy postów w mediach społecznościowych. W badaniach jakościowych nad komunikowaniem marketingowym samorządów istotne jest nie tylko ilościowe zestawienie treści, ale również rozpoznanie znaczeń i funkcji poszczególnych tematów w strukturze przekazu. Dlatego przy konstrukcji kategorii tematycznych zastosowano elementy analizy treści o charakterze jakościowym – rozumianej zgodnie z podejściem interpretacyjnym, w którym jednostką analizy staje się nie pojedynczy komunikat, lecz sens nadawany mu w kontekście sytuacyjnym i kulturowym. W przypadku marketingu terytorialnego szczególną trudność stanowi precyzyjne rozgraniczenie tematów, gdyż zdecydowana większość działań samorządów sprowadza się do szeroko rozumianego promowania przestrzeni i miejsc. Z tego względu kategoryzacja opierała się na hermeneutycznej analizie znaczeń dominujących w przekazie — autor nie tylko identyfikował słowa kluczowe, lecz także interpretował kontekst wizualny i językowy publikacji. Kategoria „charytatywny” wyłoniła się właśnie z takiej analizy: obejmowała posty, w których działania pomocowe (np. apel o wsparcie powodzian z Dolnego Śląska) zostały zintegrowane z przekazem marketingowym dotyczącym regionu. Ten typ treści ukazywał charakterystyczne dla komunikacji kryzysowej łączenie narracji solidarności z narracją promocyjną, co stanowi przykład przesunięcia funkcji komunikatu z informacyjnej w stronę wizerunkowej – typowego przedmiotu badań jakościowych w obszarze public relations i komunikowania samorządowego. Podobnie kategoria „pogoda, aura” została wyodrębniona nie w sensie czysto opisowym, lecz jako element analizy semiotycznej: posty te wykorzystywały zjawiska przyrodnicze (zorce polarne, wschody i zachody słońca, zmienne światło, mgły) jako symboliczny nośnik emocji i regionalnej tożsamości wizualnej, mimo braku bezpośrednich odniesień geograficznych. Ich funkcją nie było przekazanie informacji, lecz budowanie nastroju i atmosfery miejsca, co wpisuje się w model narracji emocjonalno-estetycznej typowej dla nowoczesnego komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych. W ten sposób analiza tematyki postów nie sprowadzała się do prostego zliczania treści, lecz stanowiła interpretacyjny komponent badania jakościowego, obejmujący odczytywanie znaczeń, funkcji i kontekstów przekazu wizualno-werbalnego. Celem tego etapu nie było ustalenie częstotliwości tematów, lecz uchwycenie sensów, jakie

administracja samorządowa przypisuje poszczególnym wątkom komunikacyjnym, a tym samym – rozpoznanie struktury symbolicznej stojącej za publicznym obrazem regionów.

3.7. Etapy badań empirycznych

W ramach badań przeprowadzonych dla tej rozprawy, podjęto próbę holistycznego spojrzenia na zjawisko komunikacji w mediach społecznościowych w kontekście marketingu terytorialnego prowadzonego przez polskie regiony. Wybrano wieloetapowy, wielowątkowy projekt badawczy, który wykorzystuje łączenie metodologiczne, co nadaje uzyskanym wynikom efekt synergii i eliminuje niedostatki wynikające z wykorzystania tylko jednej metody badawczej. Proces badawczy przebiegał w kilku etapach, które autor przedstawi poniżej.

W ramach badań przyjęto kryterium, że w szczegółowej analizie uwzględniane będą jedynie oficjalne profile jednostek samorządu terytorialnego w Polsce na Facebooku. Dodatkowym warunkiem było to, że odnośniki do tych fanpage, jako oficjalnego kanału komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem, musiały znajdować się na głównej stronie internetowej danej jednostki osadniczej. Na tym etapie uwydatnił się problem, o którym autor wspomniał w hipotezie głównej nr 4 i hipotezie pomocniczej nr 1. W perspektywie podjętych badań kluczowe są treści związane z komunikowaniem marketingowym, ale – co już zostało wcześniej zasygnalizowane – nie ma tak naprawdę wyraźnego rozgraniczenia, które profile w mediach społecznościowych realizują cele marketingu terytorialnego, a które w ogóle nie będą dotyczyć tych kwestii⁴⁰⁵. Sytuację dodatkowo komplikuje podejście urzędników, które dokładnie scharakteryzował Rafał Guzowski:

⁴⁰⁵ Największym problemem na etapie selekcji było to, że teoretycznie w tej rozprawie powinny znaleźć się profile administrowane przez organizacje turystyczne. Bardzo szybko się jednak okazało, że równolegle funkcjonują także strony podporządkowane Urzędowi Marszałkowskiemu, ale te urzędy dodatkowo dzielą swoje kanały komunikacji na takie, w których przeważają treści o charakterze marketingowym oraz takie, które zdają się realizować przede wszystkim założenia polityki informacyjnej.

„Istnieją dwa podejścia (...). Pierwszym jest prowadzenie oficjalnego fanpage danej jednostki przez rzecznika prasowego; wówczas rzecznik redaguje posty – informacje w imieniu danej instytucji. Drugie podejście jest takie, że rzecznik prasowy, z imienia i nazwiska, prowadzi swoje konto, które ma wyłączone ustawienia prywatności, co oznacza, że każdy internauta, nawet ten nie posiadający konta na Facebooku, może poznawać publikowane treści”⁴⁰⁶.

Przedstawiona sytuacja może dotyczyć instytucji, ale bardzo często podobny dwugłos ma miejsce w jednostkach samorządu terytorialnego, gdzie profile na Facebooku tworzą jednocześnie rzecznik prasowy, departament promocji, organizacja turystyczna oraz przedstawiciele władzy wykonawczej (prezydenci, wiceprezydenci, burmistrzowie, radni), co skutkuje trzema, czterema, a niekiedy nawet kilkunastoma profilami danej jednostki osadniczej, na których to pojawiają się posty zawierające treści związane z komunikowaniem marketingowym.

Koniecznym zatem okazuje się przedstawienie - na poziomie województw - wszystkich regionów wraz z profilami, które będą poddane wnikliwemu badaniu, z jednoczesnym wyraźnym wykluczeniem tych, które zostaną pominięte, choć w treściach tam nadawanych także można natrafić na elementy komunikowania marketingowego, a ich istnienie jest prawnie⁴⁰⁷ uzasadnione.

3.8. Charakterystyka podmiotu badań

Podmiotem badania będą profile społecznościowe polskich regionów prowadzone na platformie Facebook na poziomie wojewódzkim, odpowiedzialne za komunikowanie marketingowe. Autor ustalił, że takie komunikowanie zasadniczo jest realizowane przez dwa ośrodki decyzyjne – samorządy oraz Regionalne Organizacje

⁴⁰⁶ R. Guzowski, *Budowanie wizerunku urzędnika w mediach*, PRESSCOM, Wrocław 2017, s. 227-228.

⁴⁰⁷ Autor ma tu na myśli to, że administrator danego profilu jest urzędnikiem, pełniącym obowiązki i na swoim profilu wyraźnie manifestuje związek z jakąś jednostką terytorialną, na przykład: Renata Kazanowska, wiceprezydent Warszawy komunikuje się z otoczeniem poprzez profil na Facebooku „Renata Kazanowska - Wiceprezydent m.st. Warszawy” a jej posty nierzadko wypełniają znamiona komunikowania marketingowego. Porównaj: <https://www.facebook.com/wiceprezydentrenatakazanowska> (dostęp online 02.06.2024).

Turystyczne. Każdy region ma swoją niepowtarzalną specyfikę i właściwie musi być traktowany oddzielnie. Są bowiem trzy modele zarządzania, o czym będzie mowa dokładniej z podaniem przykładów w dalszej części rozprawy:

1. Osobno kreują komunikację marketingową samorządy, i osobno ROT-y, konkurując ze sobą i często powielając treści,
2. Cały ciężar komunikowania marketingowego zostanie sędowany na samorząd, przy braku aktywności ze strony ROT-u bądź ograniczeniu jego aktywności wyłącznie do nadawania informacji i sprawozdań z działalności stowarzyszenia,
3. Cały ciężar komunikowania marketingowego zostanie oddelegowany do Regionalnej Organizacji Turystycznej; profil samorządowy natomiast przejmie zadania czysto informacyjne.

Oprócz tego Autor musi ustalić, które profile społecznościowe są oficjalnymi profilami polskich regionów. Facebook co prawda zaleca używanie oficjalnych nazw tylko przez instytucje do tego uprawnione, ale nie istnieją żadne metody weryfikacji i bez przeszkód mogą funkcjonować profile łudząco przypominające oficjalne albo nawet się za takie podające. Nie ma możliwości ustalenia tego, kto stoi za danym profilem społecznościowym. Jedyną skuteczną i weryfikowalną metodą w tym zakresie jest sprawdzenie strony www danego regionu i dlatego poniższa lista zawiera adresy takich stron. Jest to punkt wyjścia, bo analizie poddane zostaną tylko te profile społecznościowe, do których linkują odnośniki na oficjalnych stronach. Jeśli w mediach społecznościowych funkcjonują profile, które sprawiają wrażenie oficjalnych, ale nimi nie są, to autor umieści je w grupie „wykluczonych z badań”. Jeśli w danym regionie funkcjonuje model 2 lub 3 to profil, który nadaje w ograniczonym zakresie i nie komunikuje treści marketingowych także zostanie wykluczony z badania.

Szczegółowe badanie obejmie Facebooka, ale na etapie badań wstępnych przytoczone zostaną także informacje (liczba subskrybentów) na temat oficjalnych profili na Instagramie i YouTube, co – w większości przypadków - także uwidoczni nam przewagę serwisu Zuckerberga.

Lista profili samorządów wojewódzkich oraz regionalnych organizacji turystycznych wytypowanych do badania wstępnego wraz z przyporządkowaniem według podziału administracyjnego wygląda następująco⁴⁰⁸:

- Województwo dolnośląskie:
 - strona internetowa Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej: *dolnyslask.travel*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Dolny Śląsk Travel” - 157 tys. obserwujących;
 - YouTube o nazwie: „Dolny Śląsk Travel” - 81 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „dolnyslask.travel” - 25 tys. obserwujących.
 - strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego: *dolnyslask.pl*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Dolny Śląsk” – 232 tys. obserwujących,
 - YouTube o nazwie: „Dolny Śląsk” - 3,5 tys. subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „dolnyslask” - 42 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile w mediach społecznościowych:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego” – profil informacyjny na Facebooku prowadzony przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego,
- „Kulturalny Dolny Śląsk” – profil na Facebooku, prowadzony przez Wydział Kultury województwa dolnośląskiego.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Dolny Śląsk”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania mogą wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Tajemniczy Dolny Śląsk”, „Przystanek Dolny Śląsk”, „Magiczny Dolny Śląsk”.
- Województwo kujawsko-pomorskie:
 - strona internetowa Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej: *kujawsko-pomorskie.travel*, połączona z profilem na:

⁴⁰⁸ Stan na 01.06.2024 r.

- Facebooku o nazwie: „Kujawsko-Pomorskie.travel” - 16 tys. obserwujących;
- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego: *kujawsko-pomorskie.pl*, połączona z profilem na:
 - Facebooku o nazwie: „Kujawsko-Pomorskie” - 77 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „Lubię Kujawsko-Pomorskie” - 3,4 tys. subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „kujawskopomorskie” - 19 tys. obserwujących.

Z badania zostanie wykluczony oficjalny profil na Facebooku:
- „Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego”⁴⁰⁹.
- Województwo lubelskie:
 - strona internetowa Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *lubelskietravel.pl* połączona z profilami na
 - Facebooku o nazwie: „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna”⁴¹⁰ - 13 tys. obserwujących ,
 - YouTubie o nazwie: „Lubelskie Travel” - 62 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „lubelskie_travel” - 10 tys obserwujących.
 - strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego: *promocja.lubelskie.pl*⁴¹¹, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Lubelskie” - 29 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „Lubelskie Smakuj Życie” - 288 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „smakuj_lubelskie” – 6,7 tys. obserwujących.

⁴⁰⁹ Strona na Facebooku ma co prawda status „Lokalna firma · Nieoficjalna strona”, ale jednak jest połączona z oficjalną stroną Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, więc można domniemywać, że jednak jest to oficjalny fanpage.

⁴¹⁰ Nazwa tego profilu wyłamuje się z ogólnopolskiej konwencji, w ramach której profile na Facebooku zawierały w nazwie tylko nazwę województwa w mianowniku oraz słowo „travel”. Konto Lubelskiej Organizacji Turystycznej na Instagramie ma już jednak nazwę „Lubelskie travel”. Istnieje na Facebooku natomiast grupa o nazwie „Lubelskie Travel”, której administratorem jest Lubelska ROT, *Lubelskie Travel*, Facebook, <https://www.facebook.com/groups/3333173420092761> (dostęp online: 02.06.2024 r.).

⁴¹¹ Na dzień 20.06.2024 strona *promocja.lubelskie.pl* nie posiada Certyfikatu SSL (Secure Sockets Layer), czyli protokołu sieciowego do zabezpieczenia transferu danych między przeglądarką użytkownika a odwiedzaną witryną. Skutkuje to tym, że zamiast witryny pojawia się ostrzeżenie o potencjalnym zagrożeniu bezpieczeństwa. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna i źle wpływająca na wizerunek jednostki zarządzającej taką stroną.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego” – profil prowadzony przez Urząd Marszałkowski⁴¹²,
- „Informacja turystyczna w Lublinie” – profil prowadzony przez Lubelski Ośrodek Informacji Turystycznej i Kulturalnej,
- „Marka Lubelskie” – profil „realizowany jest od 2007 roku przez Województwo Lubelskie”⁴¹³.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Lubelskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania mogą wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Lubelskie.info”, „Województwo Lubelskie”.
- Województwo lubuskie:
 - strona internetowa Lubuskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *lubuskie.travel.pl* połączona z profilem na:
 - Facebooku o nazwie: „Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR⁴¹⁴” - 1,4 tys. obserwujących,
 - strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego: *lubuskie.pl*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Lubuskie” - 29 tys. obserwujących,
 - YouTube o nazwie: „Województwo Lubuskie” - 811 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „lubuskie.pl” - 4,4 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego”,
- „Lubuskie Atrakcje”,

⁴¹² Powiązany z domeną najwyższego poziomu (lubelskie.pl) - TLD (Top Level Domain), czyli domeną znajdującą się najwyżej w hierarchii, powyżej której nie istnieją żadne inne domeny w systemie DNS.

⁴¹³ *Marka Lubelskie*, Facebook, <https://www.facebook.com/Marka.Lubelskie> (dostęp online: 02.06.2024 r.).

⁴¹⁴ Nazwa tego profilu również wyłamuje się z ogólnopolskiej konwencji, w ramach której profile na Facebooku zawierały w nazwie tylko nazwę województwa w mianowniku oraz słowo „travel”. Podobnie jak w przypadku Lubelskiej Organizacji Turystycznej, konto Lubuskiej Organizacji Turystycznej na Instagramie ma już jednak nazwę „Lubuskie travel”.

- „Lubuskie Centrum Informacyjne” – profil Biura Lubuskiego Centrum Informacyjnego.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Lubuskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania mogą wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Niesamowite Lubuskie”, „Lub Lubuskie”, „Teraz Lubuskie”, „Lubuski Region Turystyczny”, „Lubuskie wartę zachodu”.

- Województwo łódzkie:

- strona internetowa Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego: *lodzkie.travel*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” – 18 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” – 679 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „lodzkie.travel” - 337 obserwujących.
- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego: *lodzkie.pl*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Województwo Łódzkie” - 72 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „Województwo Łódzkie” - 1,7 tys. subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „wojewodztwolodzkie” - 17 tys. obserwujących.

Z badania zostanie wykluczony oficjalny profil na Facebooku:

„Łódzkie.pl” – profil zdefiniowany jako „Serwis informacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego”⁴¹⁵.

- Województwo małopolskie:

- strona internetowa Małopolskiej Organizacji Turystycznej: *mot.krakow.pl*, połączona z profilem na:
 - Facebooku o nazwie: „Małopolska Organizacja Turystyczna” - 47 tys. obserwujących.

⁴¹⁵ *Łódzkie.pl*, Facebook, <https://www.facebook.com/urzedmarszalkowski> (dostęp online: 02.06.2024).

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego: *malopolska.pl*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Małopolska” - 265 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Lubię Małopolskę” – 812 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „malopolska” – 31 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Odkryj Małopolskę” – profil powiązany ze stroną administrowaną przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego⁴¹⁶,
- „Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego” – profil prowadzony przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

- Województwo mazowieckie:

- strona internetowa Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej *mazowsze.travel* połączona z profilem na:

- Facebooku o nazwie: „Moda na Mazowsze”⁴¹⁷ - 159 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Moda na Mazowsze”, - 693 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „moda_na_mazowsze” – 41 tys. obserwujących.

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego: *mazovia.pl*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Kocham Mazowsze” - 39 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Biuro Prasowe Mazovia”, - 544 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „mazowsze.serce.polski” - 839 obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku⁴¹⁸:

- „Mazowsze serce Polski” – profil, który nie identyfikuje się jako oficjalny, ale posługuje się e-mailem „*urzed_marszalkowski@mazovia.pl*” i odsyła do

⁴¹⁶ Strona ta jest połączona z domeną *visitmalopolska.pl* a za administrowanie nią odpowiada Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, a więc ten Urząd posiada dwie różne domeny i dwie różne marki w mediach społecznościowych, zajmujące się promowaniem regionu.

⁴¹⁷ Strona internetowa *mazowsze.travel* odsyła użytkowników do fanpage na Facebooku „Moda na Mazowsze”, ale ten fanpage jest opisany nie jako oficjalna strona, lecz jako „BLOG CIEKAWYCH MIEJSC I WYDARZEN” i linkuje do kolejnej strony internetowej – *modanamazowsze.pl*.

⁴¹⁸ Co ciekawe, województwo mazowieckie jest jedynym, które nie ma oficjalnego profilu na Facebooku, tworzonego według schematu – „Urząd Marszałkowski województwa...”. W serwisie Marka Zuckenberg’a można wprawdzie spotkać aż pięć profili o nazwie „Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego”, ale dotyczą one miejsca, czyli samego budynku i są traktowane jako lokalizacja - posiadają niewielu obserwujących.

strony związanej z czasopismem „Moda na Mazowsze”, a więc również Mazowiecką Regionalną Organizacją Turystyczną,

- „Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna”.

Oraz nieoficjalny profil na Facebooku, który jest wysoko pozycjonowany dla frazy „Mazowsze”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż jest oficjalną stroną:

- „Moje Mazowsze”.

- Województwo opolskie:

- strona internetowa Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *visitopolskie.pl*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „VisitOpolskie.pl” – 7,3 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „VisitOpolskie”, - 45 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „visitopolskie” - 1,4 tys. obserwujących,

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego: *opolskie.pl*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Województwo Opolskie” - 26 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Województwo Opolskie”, - 1 tys. subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „wojewodztwo_opolskie” - 2,1 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego”,
- „Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna - OROT”
- „Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki”.

- Województwo podkarpackie:

- strona internetowa Podkarpackiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *podkarpackie.travel*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Podkarpackie.Travel” - 21 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Podkarpackie Travel”, - 660 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „podkarpackietravel” - 4,7 tys. obserwujących.

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego: *podkarpackie.eu*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Podkarpackie” - 66 tys. obserwujących,
- Instagramie o nazwie: „visitpodkarpackie” - 15,5 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego”⁴¹⁹.
- „Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna”.

Oraz nieoficjalny profil na Facebooku, który jest wysoko pozycjonowany dla frazy „Podkarpackie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż jest oficjalną stroną:

- „Skarby Podkarpackie”.

- Województwo podlaskie:

- strona internetowa internetowa Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *podlaskie.travel* połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Podlaskie Travel” – 23 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Podlaskie Travel” - 705 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „podlaskie.travel” – 23 tys. obserwujących.

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego: *visit.podlaskie.eu*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie „Podlaskie” – 73 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Podlaskie”, - 565 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „podlaskie.zasilane.natura” – 16,5 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Województwo Podlaskie” - „Oficjalny Profil Informacyjny Województwa Podlaskiego”⁴²⁰,

⁴¹⁹ Stron Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego na Facebooku jest łącznie 5. Jedna jest systematycznie prowadzona, natomiast pozostałe 4 wyglądają na nieudane próby utworzenia profilu samorządowego, co również jest sytuacją niewłaściwą z punktu widzenia użytkownika, szukającego kontaktu z urzędem.

⁴²⁰ *Województwo Podlaskie*, Facebook, <https://www.facebook.com/wojpodlaskie> (dostęp online: 03.06.2024).

- „Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego”.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Podlaskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania mogą wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami::

- „Podlaskie Obrazy”, „Kocham Podlaskie”, „Podlasie”, „Magiczne Podlasie”.

- Województwo pomorskie:

- strona internetowa Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej:

pomorskie.travel połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Pomorskie.travel” – 61 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „PomorskieTravel”, - 1,4 tys. subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „pomorskietravel” – 15 tys. obserwujących.

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego:

pomorskie.eu, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Pomorskie” – 25 tys. obserwujących,
- Instagramie o nazwie: „pomorskie_official” – 11,4 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna”,
- „Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego”.

- Województwo śląskie:

- strona internetowa Śląskiej Organizacji Turystycznej: *slaskie.travel*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „SLASKIE.travel” – 47 tys. obserwujących,
- Instagramie o nazwie: „slaskie.travel” – 15 tys. obserwujących.

- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego:

slaskie.pl, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Śląskie. Pozytywna energia” – 72 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Śląskie. Pozytywna energia”, - 2,6 tys. subskrybentów,

- Instagramie o nazwie: „slaskie_pozytywna_energia” – 7,5 tys. obserwujących.

Z badania zostaną wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Śląskie.pl” – profil „...dotyczący funkcjonowania Urzędu Marszałkowskiego...”⁴²¹,
- „Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego”,
- „Szlak Zabytków Techniki”, „Szlak Orlich Gniazd”, „Śląskie Smaki”.

- Województwo świętokrzyskie:

- strona internetowa Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego: *swietokrzyskie.travel*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „SWIETOKRZYSKIE” – 107 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „Świętokrzyskie Travel”, - 570 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „swietokrzyskie.travel” – 12,7 tys. obserwujących.

Z badania zostanie wykluczony oficjalny profil na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego”.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Świętokrzyskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Świętokrzyskie ponad wszystkie”, „Świętokrzyskie”.

- Województwo warmińsko-mazurskie:

- strona internetowa Warmińsko - Mazurskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej *mazury.travel*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Mazury.travel” – 100 tys. obserwujących,
 - YouTubie o nazwie: „mazury.travel”, - 645 subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „mazury.travel” – 8,2 tys. obserwujących.
- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego: *warmia.mazury.pl*, połączona z profilami na:

⁴²¹ *Śląskie.pl*, Facebook, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100044452574636> (dostęp online: 04.06.2024).

- Facebooku o nazwie: „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” – 36 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Warmia i Mazury” - 585 subskrybentów,

Z badania zostanie wykluczony oficjalny profil na Facebooku:

- „Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego”,

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Warmińsko- Mazurskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Warmia i Mazury”, „Warmińsko-Mazurskie Miejsca”, „Zabytki Warmia i Mazury”.

- Województwo wielkopolskie:

- strona internetowa Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej: *wielkopolska.travel*, połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „Wielkopolska.travel” – 31 tys. obserwujących,
- YouTubie o nazwie: „Wielkopolska.travel”, - 955 subskrybentów,
- Instagramie o nazwie: „wielkopolska.travel” – 11,2 tys. obserwujących.

Z badania zostanie wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Wielkopolska Organizacja Turystyczna”,
- „Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego”.

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Wielkopolskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Moja Wielkopolska”, „Twoja Wielkopolska”, „WielkoPolska Ciekawie”.

- Województwo zachodniopomorskie:

- strona internetowa Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej: *pomorzezachodnie.travel*⁴²², połączona z profilami na:

- Facebooku o nazwie: „PomorzeZachodnie.travel” - 10 tys. obserwujących,

⁴²² Na dzień 16.06.2024 podana strona jest niedostępna - „Service Unavailable”.

- Instagramie o nazwie: „pomorzezachodnie.travel” - 2,3 tys. obserwujących.
- strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego: *wzp.pl*, połączona z profilami na:
 - Facebooku o nazwie: „Pomorze Zachodnie” - 154 tys. obserwujących,
 - YouTube o nazwie: „Pomorze Zachodnie” - 1,3 tys. subskrybentów,
 - Instagramie o nazwie: „pomorzezachodnie” – 29 tys. obserwujących.

Z badania zostanie wykluczone oficjalne profile na Facebooku:

- „Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (ZROT)”,
- „Pomorze Zachodnie News”⁴²³ – profil Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego”,

Oraz nieoficjalne profile na Facebooku, które są wysoko pozycjonowane dla frazy „Zachodniopomorskie”, nazwą, logotypem i sposobem zarządzania może wywoływać mylne wrażenie, iż są oficjalnymi stronami:

- „Kocham Pomorze Zachodnie”, „KulturLove Pomorze Zachodnie”.

3.9. Opis przebiegu procesu badawczego

W ramach badań prowadzonych w kontekście niniejszej dysertacji podjęto próbę holistycznego spojrzenia na zjawisko komunikacji w mediach społecznościowych w obszarze marketingu terytorialnego polskich jednostek samorządu terytorialnego oraz regionalnych organizacji turystycznych, z których wybrano jednostki na poziomie wojewódzkim. Zdecydowano się na wieloetapowy projekt badawczy, wykorzystujący połączenie różnych metodologicznych podejść. Dzięki temu uzyskano efekt synergii i zminimalizowano ograniczenia, do których prowadzi podejście, polegające na całkowitym zawierzeniu tylko jednej metodzie badawczej.

Proces badawczy przebiegał w następujących etapach:

⁴²³ Zachodniopomorski Urząd Marszałkowski nie posiada profilu „Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego”, tak jak ma to miejsce w przypadku pozostałych urzędów, a funkcje strony informacyjnej w social mediach ma pełnić właśnie profil „Pomorze Zachodnie News”, na profilu którego jednak trafiamy także na kontent o wyraźnie marketingowej orientacji.

Etap 1: W okresie od 1-go maja 2023 roku do 1 maja 2024 roku, wykorzystując narzędzie Sotrender, gromadzono wstępny materiał na potrzeby analizy ilościowej. Metodą obserwacji i eksploracji oficjalnych profili jednostek samorządów terytorialnych i Regionalnych Organizacji Turystycznych prowadzonych w mediach społecznościowych dokonano analizy ilościowej. Wybór serwisu społecznościowego wynikał z działań wstępnych, które wykazały, że najpopularniejszym kanałem społecznościowym wśród polskich jednostek samorządu terytorialnego i regionalnych organizacji turystycznych jest właśnie Facebook, co wyrażają wyraźnie liczby subskrybentów i obserwujących przedstawione w podrozdziale 3.8.;

Etap 2: Do przeprowadzenia szczegółowej analizy ilościowej zostało wytypowanych: 16 Urzędów Marszałkowskich, których działalność regulują następujące akty prawne⁴²⁴:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.,
- Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa,
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa,
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych,
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,
- Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego,
- Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. - Kodeks wyborczy,
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych.

Oraz 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych, których działanie i podstawy prawne funkcjonowania zostały omówione w rozdziale 2.4. Do szczegółowej analizy ilościowej

⁴²⁴ Ponadto źródła prawa dotyczące samorządów wojewódzkich oraz funkcjonowania urzędów marszałkowskich zawierają: statuty województw, regulaminy organizacyjne urzędów marszałkowskich województw, regionalne regulaminy pracy urzędów marszałkowskich województw oraz uchwały poszczególnych sejmików.

z wykorzystaniem Sotrendera zakwalifikowanych zostało łącznie 30 profili, ponieważ w dwóch regionach (Wielkopolska i Świętokrzyskie) wykorzystuje się po jednym profilu⁴²⁵.

Dzięki wsparciu firmy Sotrender i wykorzystaniu jej autorskiego narzędzia zebrano niezbędne dane i wskaźniki z każdego profilu, reprezentującego dany region na Facebooku

w obszarach związanych z:

- zasięgiem - liczbą fanów - obserwujących⁴²⁶;
- zaangażowaniem - zaangażowani użytkownicy (liczba oraz udział procentowy), rodzaje zaangażowania, InI, RI;
- treścią - typem postów.

Wymienione powyżej wskaźniki wymagają bardziej szczegółowego objaśnienia i ściślejszego zdefiniowania przestrzeni, której dotyczą:

Zasięg: Współczesne media społecznościowe stanowią istotny obszar komunikacji publicznej, a platforma Facebook jest jednym z kluczowych kanałów, na którym urzędy marszałkowskie i regionalne organizacje turystyczne prowadzą swoje oficjalne profile. Narzędzie Sotrender, wykorzystywane w analizie tych profili, dostarcza szeregu wskaźników, które umożliwiają pogłębioną ocenę efektywności komunikacji marketingowej tych podmiotów.

Wśród podstawowych wskaźników znajduje się liczba fanów, stanowiąca najprostszy miernik widoczności danego fanpage'a. Jednakże wartość tego wskaźnika nie ogranicza się jedynie do ilości obserwujących – stanowi on także punkt wyjścia do analizy komunikacji organicznej. Komunikacja organiczna to przekaz, który dociera do odbiorcy

⁴²⁵ Analiza zawartości wykazała, iż profile na Facebooku „Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego” oraz „Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego” są w głównej mierze ograniczonymi kanałami informacyjnymi wielkopolskiego i świętokrzyskiego Urzędu Marszałkowskiego. Cele marketingu terytorialnego w obszarze mediów społecznościowych (w najpopularniejszym serwisie tj. Facebooku) są natomiast realizowane w tych regionach przez Wielkopolską Organizację Turystyczną i jej profil „Wielkopolska.travel” oraz Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Świętokrzyskiego i profil „SWIETOKRZYSKIE”.

⁴²⁶ Klasyczne, a więc starsze, strony na Facebooku są aktualizowane do nowego środowiska stron i zamiast polubień, podają też informację o obserwujących, która w niniejszej rozprawie będzie traktowana jako podstawowa informacja. Szerzej na temat zmian na Facebooku w tym obszarze zobacz: *Polubienie lub obserwowanie strony na Facebooku*, <https://www.facebook.com/help/216630288356463> (dostęp online: 20.06.2024).

bez płatnej promocji, a wskaźnik liczby fanów pozwala ocenić, jak skutecznie urzędy marszałkowskie i regionalne organizacje turystyczne komunikują się z tą grupą.

Kluczowym elementem analizy jest również metryka *People Talking About This* (PTAT), która ukazuje zaangażowanie użytkowników wokół strony. PTAT uwzględnia różnorodne aktywności, takie jak polubienia, komentarze, udostępnienia, odpowiedzi na ankiety, wspomnienia o stronie czy oznaczenia na zdjęciach. Co istotne, PTAT stanowi jedyny wskaźnik, który pozwala ocenić wpływ działań reklamowych, w tym tzw. dark postów – treści, które nie pojawiają się publicznie na stronie marki, lecz są widoczne jedynie w strumieniu aktualności użytkowników⁴²⁷. Mimo pewnych ograniczeń, jakie wprowadził Facebook (np. likwidacja ze statystyk), PTAT pozostaje integralnym elementem mechanizmów tego serwisu. Stanowi on ważny komponent interfejsu API⁴²⁸, który pozwala ocenić wpływ działań reklamowych oraz skuteczność komunikacji organicznej na analizowanych stronach i jego użycie w niniejszej rozprawie jest więc w pełni uzasadnione.

Zaangażowanie - w kontekście badań nad komunikacją marki na platformie Facebook, wskaźnik zaangażowania użytkowników stanowi kluczowy element analizy. Zaangażowani użytkownicy to ci, którzy weszli w interakcję z profilem, wykonując różnorodne aktywności widoczne dla innych. Te aktywności obejmują reakcje na posty, komentarze, udostępnienia oraz własne wpisy. Wskaźnik zaangażowania użytkowników może być wyrażany na dwa sposoby: jako liczba zaangażowanych lub jako procent zaangażowanych użytkowników względem ogólnej liczby fanów fanpage'a. Oba podejścia pozwalają ocenić intensywność reakcji na komunikację marki.

Warto zwrócić uwagę na różne rodzaje zaangażowania użytkowników:

- reakcje - dla potrzeb analizy bierze się tutaj pod uwagę wszystkie możliwości reakcji na dany post na Facebooku, czyli: *like*, *super*, *wow*, *haha*, *przykro mi*,

⁴²⁷ K. Żyłka, *Sotrender bez tajemnic, czyli nasz glosariusz*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/09/sotrender-glosariusz> (dostęp online: 20.06.2024).

⁴²⁸ API (ang. *Application Programming Interface*) – zbiór protokołów, procedur, funkcji i poleceń, które programiści wykorzystują w celu ułatwienia interakcji między różnymi składnikami oprogramowania. Mogą to być komponenty zewnętrzne, systemy operacyjne lub mikrousługi. API umożliwiają jednostkom oprogramowania komunikację, wymianę danych i współpracę, co jest kluczowe w dzisiejszym środowisku programistycznym (A. Skalska, *Interfejs API. Czym jest i jak wspiera biznes?*, <https://udigroup.pl/blog/interfejs-api-co-to-jest-i-jak-wspiera-biznes/>, (dostęp online: 20.06.2024).

wrr i dla każdej z tych reakcji Sotrender przyjmuje wartość równą 1⁴²⁹. Na podstawie powyższych, wprowadzonych w 2017 r. reakcji, Sotrender pozwala określić sentyment – wskaźnik mówiący o tym, ile w badanym okresie było na fanpage’u reakcji entuzjastycznych (łączna liczba reakcji: *lubię to, super, haha, wow*) oraz ile było reakcji negatywnych (łączna liczba reakcji: *przykro mi, wrr*).

- komentarze - czyli wypowiedzi użytkowników,
- udostępnienia – działania, polegające na przekazywaniu (podawaniu) treści z fanpage’a dalej na swoim profilu lub na innych fanpage’ach.

W analizie wskaźnika zaangażowania warto uwzględnić różne typy aktywności. Dlatego stosuje się następujące wskaźniki:

- wskaźnik InI - zbiorczy, ważony wskaźnik, który swym zasięgiem obejmuje wszystkie aktywności na profilu (zarówno fanów, jak i administratora⁴³⁰). Waga poszczególnych aktywności jest zróżnicowana, zgodnie z ich widocznością dla innych i ich częstotliwością występowania. Na przykład reakcje mają wagę 1, komentarze 4, a udostępnienia 16;

- wskaźnik InI Fan - liczony w podobny sposób co wskaźnik InI z tą różnicą, iż wykluczona zostaje cała aktywność administratorów;
- wskaźnik RI - pozwalający na porównywanie intensywności reakcji na komunikację marki między profilami o różnej liczbie fanów. Jest to ważne zestawienie, które uwzględnia zarówno aktywności fanów, jak i administratora⁴³¹.

Treści - w badaniach dotyczących komunikacji na platformie Facebook, wskaźniki zaangażowania stanowią kluczowy obszar analizy. Przyjrzyjmy się bliżej różnym

⁴²⁹ Są to wskaźniki w obszarze zaangażowania, które pojawiły się w 2017 roku i miały związek ze zmianami, na temata których zobacz szerzej: *Reakcje na post*, Facebook, <https://www.facebook.com/business/help/118654155244100> (dostęp online: 20.06.2024).

⁴³⁰ Administrator to osoba (lub grupa osób przypisanych do danego fanpage), która ma przypisane uprawnienia do zarządzania stroną na Facebooku. W jej gestii leży komunikacja z fanami, publikowanie posty, tworzenie kampanii reklamowych, wgląd w statystyki, korespondencja, a także szata graficzna, czyli sekcje takie, jak: *zdjęcie profilowe, zdjęcie w tle, awatar, biogram, prezentacja, wyróżnione, menu poziome*. Szerzej na temat tworzenia stron na Facebooku i możliwości identyfikacji wizualnej takich stron zobacz: *Dostosowywanie strony*, <https://www.facebook.com/help/1602483780062090> (dostęp online: 22.06.2024).

⁴³¹ Brana pod uwagę jest tu liczba obserwujących daną stronę a końcowe wyliczenia powstają według wzoru: $RI = InI \text{ Fan} / \text{liczba fanów} * 100$.

aspektom tego zagadnienia. Wskaźnik typów postów określa liczbę poszczególnych rodzajów postów na fanpage'u. Wartości tego wskaźnika obejmują:

- posty z linkami,
- posty ze zdjęciami,
- posty zawierające tylko tekst (tzw. statusy),
- posty z wideo.

W analizie zasięgu wyłoniono profile Urzędów Marszałkowskich oraz Regionalnych Organizacji Turystycznych:

- z największą liczbą fanów,
- z największym wzrostem liczby fanów w badanym okresie.

Dodatkowo obliczono średnią liczbę fanów we wszystkich analizowanych jednostkach samorządu terytorialnego oraz regionalnych organizacjach turystycznych oraz liczbę profili powyższych podmiotów, w których liczba fanów plasowała się powyżej i poniżej tej średniej.

W obszarze zaangażowania wyłoniono profile:

- z największą liczbą oraz najwyższym procentowym udziałem zaangażowanych użytkowników,
- z najwyższą liczbą poszczególnych rodzajów zaangażowania (reakcje, komentarze, udostępnienia),
- z najwyższą wartością wskaźnika InI (uwzględniającego różne typy aktywności),
- z najwyższą wartością wskaźnika InI Fan (obejmującego tylko aktywności fanów),
- z najwyższą wartością wskaźnika RI (uwzględniającego wielkość fanpage'a).

W obszarze zawierającym treści wyłoniono profile z największą liczbą postów:

- z linkami,
- ze zdjęciami,
- zawierających tylko tekst,
- z wideo.

Dodatkowo obliczono średnią dla poszczególnych typów postów oraz liczbę jednostek samorządu terytorialnego oraz regionalnych organizacjach turystycznych, w których te wartości plasowały się powyżej i poniżej średniej.

Etap 3. W oparciu o comiesięczne raporty Sotrender Facebook Trends⁴³², i wygenerowane przez Sotrender wykresy i dane liczbowe zidentyfikowano pięć najbardziej angażujących regionalnych profili na Facebooku, które określono mianem liderów zaangażowania. Definicja Sotrendera wskazuje, że najbardziej angażujące profile to te, które w badanym okresie miały najwięcej zaangażowanych użytkowników – osób, które weszły w interakcje z danym profilem w obrębie analizowanego kanału nadawczego, w tym przypadku Facebooka.

W badaniu uwzględniono jednostki, które spełniały założenie początkowe – oficjalny profil na Facebooku musiał zawierać aktywny odnośnik przekierowujący na główną stronę www podmiotu. Następnie, przy użyciu narzędzia Sotrender, zebrano szczegółowe dane i wskaźniki związane z zasięgiem, zaangażowaniem oraz treściami prezentowanymi przez regiony na Facebooku w omawianym okresie.

W odniesieniu do liderów zaangażowania na Facebooku w analizowanym okresie zastosowano następujące obszary i wskaźniki aktywności:

Zasięg:

- liczba fanów - obejmuje stan początkowy oraz dynamikę zmian liczby fanów,
- liczba fanów w poszczególnych krajach/miastach - wskaźnik określający pięć krajów/miast, z których pochodzi najwięcej fanów danego fanpage'a.

Zaangażowanie:

- zaangażowani użytkownicy: Liczba oraz udział procentowy,

⁴³²*Raport Facebook Trends* to bezpłatna, cykliczna publikacja podsumowująca wyniki osiągane przez polskie strony na Facebooku. Ukazuje się pod koniec każdego miesiąca i obejmuje 50 kategorii tematycznych. Sotrender publikuje również podobne raporty dotyczące YouTube'a, Instagrama i Twittera. W kontekście niniejszej pracy najbardziej zbliżoną tematycznie kategorią są „Miasto” i „Regiony”, w których można znaleźć informacje na temat największych profili polskich miast, oraz wybranych regionów, *Facebook Trends Polska Maj 2024. Miasta, Regiony*, <https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/202405/miejsca/regiony> (dostęp online: 01.07.2024).

- rozkład zaangażowania w dniach tygodnia i godzinach: Analiza dni tygodnia i godzin, w których notowano największe i najmniejsze zaangażowanie użytkowników na profilu,
- rodzaje zaangażowania użytkowników:
 - reakcje⁴³³,
 - komentarze użytkowników,
 - posty użytkowników,
 - posty z fanpage'a udostępnione przez użytkowników na swoim profilu lub innych fanpage'ach,
- wskaźnik InI,
- wskaźnik RI,
- segmentacja użytkowników – mechanizm, który dzieli użytkowników na:
 - okazjonalnych (*occasionals*) - użytkownicy, którzy w badanym okresie tylko raz zareagowali na post. Zazwyczaj pojawiają się na fanpage'ach w wyniku nietrafionych reklam lub innych przypadkowych działań, a ich aktywność ogranicza się najczęściej do jednorazowej reakcji na post. Nie wykazują zatem długotrwałego zaangażowania ani większego zainteresowania marką.
 - lubiących (*likers*) - osoby, które tylko klikają w przyciski reakcji, często pojawiają się na profilach, których administratorzy publikują zabawne treści (tzw. *LOLcontent*⁴³⁴). Mimo aktywności, nie przekłada się to zwykle na konkretną korzyść dla marek.
 - dyskutantów (*debaters*) - użytkownicy, którzy ograniczają się do pisania komentarzy lub postów, ale nie reagują na wpisy. Mogą być potencjalnie niebezpieczni, zwłaszcza jeśli prowokują innych użytkowników lub administratorów stron. Wprawdzie wprowadzają różnorodność opinii, ale ich działania mogą być trudne do kontrolowania dla administratorów.

⁴³³ Dla potrzeb analizy bierze się tutaj pod uwagę wszystkie możliwości reakcji na dany post na Facebooku, czyli: like, super, wow, haha, przykro mi, wrz i dla każdej z tych reakcji Sotrender przyjmuje wartość równą 1.

⁴³⁴ Szerzej na temat tego pojęcia zobacz: *LOLcontent - czym jest i jak wykorzystać go w marketingu?*, <https://smartbuzz.pl/blog/lolcontent> (dostęp online: 01.07.2024).

- komentatorów (*writers*) - osoby, które dodają zarówno posty, jak i komentarze, ale mają większą proporcję napisanych komentarzy lub postów w porównaniu do grupy dyskutantów,
- aktywistów (*activists*): Najbardziej zaangażowani użytkownicy, reagujący na posty i aktywnie piszący.

Wszystkie te wskaźniki pozwalają lepiej zrozumieć dynamikę komunikacji na fanpage'ach oraz segmentację użytkowników. Wszystkie wymienione powyżej grupy natomiast mają wpływ na odbiór marki na Facebooku. Administracja fanpage'ów musi zrozumieć ich zachowania, jeśli chce realizować swoje cele i dostosować strategię komunikacji, aby efektywnie angażować użytkowników i budować pozytywny wizerunek firmy.

Etap 4. W kolejnym etapie autor skorzystał z jednego z najważniejszych elementów warunkujących oraz immanentnie związanych z funkcjonowaniem współczesnych demokracji, jakim jest gwarancja powszechnego dostępu do informacji publicznej⁴³⁵.

Praktyka pokazała, że nie wszystkie podmioty udzielają odpowiedzi na wnioski o udostępnienie informacji publicznej, do czego zobowiązują je przecież przepisy prawa. Tylko część jednostek samorządu terytorialnego i regionalnych organizacji turystycznych odpowiedziała w terminie. Koniecznym okazało się być wysłanie kolejnych monitów, a w końcu oficjalnego wezwania w którym autor przywołać musiał akt obowiązujący⁴³⁶:

Dz.U.2022.902

Art. 23. [Odpowiedzialność karna za nieudostępnienie informacji publicznej]

⁴³⁵ M. Bidziński, *Konstytucyjne prawo dostępu do informacji publicznej*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego” 2012/4, s. 119-133.

⁴³⁶ Pismo z prośbą o udzielenie odpowiedzi i zaznaczeniem, iż nie wykonanie tego jest przestępstwem zostało skierowane do: Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, Lubuskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, Małopolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

„Kto, wbrew ciążącemu na nim obowiązкови, nie udostępnia informacji publicznej, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku”.

Dopiero tak sformułowane pismo skłoniło część pozostałych podmiotów do udzielenia odpowiedzi, choć nie wszyscy adresaci wyrazili się w sposób kompletny i jednoznaczny, a ROT-y: lubelski, podlaski i małopolski nie odpowiedziały wcale, mimo iż zostały poinformowane o odpowiedzialności karnej. Autor uznał, że kierowanie sprawy do sądu i dalsze dociekanie praw nie ma sensu z punktu widzenia niniejszej dysertacji. Ignorowanie wniosków i lekceważący stosunek części ROT-ów wobec prawa do powszechnego dostępu do informacji publicznej należy odnotować i mieć na uwadze. Dowodzić to może m.in. nieznajomości prawa i braku profesjonalizmu. Cały proces zbierania odpowiedzi na zadane we wniosku pytania wydłużył się ostatecznie aż do 6 miesięcy, choć powyżej przywołana ustawa wyraźnie wskazuje, iż powinno to nastąpić w terminie 14 dni od dnia złożenia wniosku.

W świetle uzyskanych odpowiedzi udało się też ustalić, że w województwie warmińsko-mazurskim profile społecznościowe, które - w teorii - miały być administrowane przez Regionalną Organizację Turystyczną, są jednak zarządzane przez Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Dokładne dane na temat tego, które jednostki odpowiedziały na pytania, a które tego nie zrobiły zawiera natomiast tabela nr 20.

Etap 5. Chava Frankfort-Nachmias i David Nachmias stoją na stanowisku, iż metodologia nauk społecznych nie generuje ustaleń o charakterze ostatecznym, a dobór metod i narzędzi badawczych do analiz oraz obserwacji powinny być stale ulepszane poprzez poszukiwania i przenoszenie doświadczeń na zupełnie nowe obszary⁴³⁷. W kontekście badań jakościowych, unika się wykorzystywania parametrów liczbowych, a zamiast tego skupia się na opisie charakterystyki zjawisk. Metody jakościowe pozwalają na uzyskiwanie odpowiedzi na pytania typu „co?”, „jak?” i „dlaczego?” i tak brzmiące pytania Autor sformułuje w swoim wniosku, ponieważ niniejsza rozprawa

⁴³⁷ C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001, s. 28.

ma charakter eksploracyjny. Dominika Maison zwraca uwagę na to, iż tego typu próby badawcze są celowo dobierane, ale zazwyczaj mniejsze niż w badaniach ilościowych. Wpływ badacza (moderatora) na przebieg badania jest tu znaczący, a wyniki nie mogą być uogólnione w sposób ilościowy. Zamiast tego stosuje się jakościową generalizację wyników. Interpretacja jest bardziej swobodna i subiektywna, a statystyka nie jest używana do prezentacji wyników. W przypadku niniejszych badań, metoda jakościowa jest uzasadniona ze względu na potrzebę swobodnej eksploracji obszaru badań, unikania sugerowania odpowiedzi respondentom oraz ustalenia kluczowych elementów charakterystycznych dla działań jednostek samorządu terytorialnego oraz regionalnych organizacji turystycznych w zakresie komunikacji marketingowej. W kolejnym etapie autor podjął próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze, w jakim stopniu regionalne profile funkcjonujące w mediach społecznościowych są spójne z systemem identyfikacji wizualnej regionów? W niniejszych badaniach uwaga została skupiona na formach, w jakich realizowane są działania wielowymiarowego procesu komunikacji marketingowej. Dopracowany i konsekwentnie stosowany system identyfikacji wizualnej jest kluczowym narzędziem w budowaniu rozpoznawalności marki, angażowaniu klientów i gwarantowaniu jakości produktów. Wspomaga również komunikację marketingową danej jednostki z otoczeniem, a jego spójność, precyzja i ujednolicenie są niezbędne dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Jerzy Altkorn do elementów wizualnych zaliczył⁴³⁸:

- nazwę (jej graficzne przedstawienie),
- symbol — logo,
- barwy,
- charakterystyczną architekturę i wystrój budynków,
- zewnętrzne i wewnętrzne oznakowania i informacje wizualne,
- druki firmowe (papier, koperty, wizytówki, foldery reklamowe, materiały promocyjne, ulotki, rachunki),
- materiały audiowizualne,
- oznakowanie środków transportu,
- ubiór pracowników.

⁴³⁸ J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Kraków: Instytut Marketingu, 1999, s. 44.

Na tym etapie przeanalizowane są zostaną nazwa, symbol (logo) oraz barwy. Elementem, który – w ocenie autora – wymaga doprecyzowania i ściślejszego określenia jest logo. Deyan Sudjic zdefiniował je w następujący sposób:

„Logo to współczesny środek, który umożliwia ukazanie istoty skomplikowanych znaczeń i tożsamości w postaci symboli graficznych. Odzwierciedla procesy starszy od zapisu dźwięków języków. Wczesne formy pisma, klinowe, egipskie, hieroglify czy znaki chińskie powstały jako systemy piktogramów, które mogą rościć sobie uzasadnione prawa do miana przodków logo”⁴³⁹.

Andrzej Stasiak, opisując logo turystyczne, zaproponował definicję:

„Logo (znak marki) to uproszczony, graficzny obraz, przedstawiający za pomocą myślowego skrótu najbardziej istotne cechy produktu i/lub firmy w celu jego/ich identyfikacji i wyróżnienia spośród konkurencji”⁴⁴⁰.

Elementami takiego znaku graficznego są m.in. obraz, nazwa, czcionka i kolor, a funkcje, jakie ma spełniać takie logo to przede wszystkim łatwe do odcodowania (czytelne) zakomunikowanie o obecności danego produktu lub firmy, czyli wypełnienie funkcji identyfikującej. Logo powinno także informować, promować dany produkt lub firmę, a w dalszej perspektywie stanowić gwarancję pewnej jakości i wpływać tym samym na decyzje zakupowe konsumentów.

Loga turystyczne polskich województw składają się z sygnetu oraz logotypu, które są szczegółowo opisane i upublicznione wraz z uchwałami i klarownie przedstawionymi zasadami ich używania⁴⁴¹. Warty podkreślenia jest to, jak dane logo turystyczne zostanie odebrane przez najbardziej zainteresowanych, czyli odbiorców. Autor, w momencie pisania tego rozdziału, szczególnie często trafiał w mediach społecznościowych na negatywne reakcje pojawiające się przy okazji świeżo

⁴³⁹ D. Sudjic, *B jak Bauhaus*, Wydawnictwo Karakter, Kraków 2014, s. 221.

⁴⁴⁰ A. Stasiak, *Logo turystyczne*, <http://www.turyzm.edu.pl/files/stasiak/TURYSTYCZNE%20LOGO.pdf> (dostęp online: 01.07.2024).

⁴⁴¹ Przykład loga turystycznego wraz z opisem, stosowaną uchwałą, zasadami używania, wnioskiem o zgodę na jego wykorzystanie oraz plikami do pobrania można znaleźć na ogólnodostępnej stronie internetowej danej jednostki. Dobrymi przykładami bardzo przejrzystej prezentacji w mediach cyfrowych loga turystycznego oferują np. Województwo Opolskie czy Województwo Podlaskie. Zobacz: *Logotyp marki Województwo Podlaskie*, <https://podlaskie.eu/urząd/informacje/logotyp-marki-województwo-podlaskie.html>; *Logo województwa i zasady jego wykorzystywania*, <https://www.opolskie.pl/logo-województwa-i-zasady-jego-wykorzystywania/> (dostęp online: 05.07.2024).

wykreowanego nowego loga Poznania⁴⁴². Można to odebrać jako dalszy etap kreacji loga turystycznego, które zostało poddane walidacji projektu. W przypadku bardzo dużej ilości negatywnych opinii, wyrażających się negatywnymi skojarzeniami i niezrozumieniem przesłania może nawet dojść do wycofania takiego loga z użycia i rozpoczęcia procesu jego tworzenia od nowa.

Ostatnim elementem charakterystycznym dla komunikowania marketingowego regionów i eksponowania nazwy jest slogan, czyli „językowe narzędzie, które dzięki swym atrybutom, tj. efektywności i lapidarności, może pełnić zamierzone funkcje: zachęcać ludzi do określonych działań”⁴⁴³. Na grunt marketingu terytorialnego slogany zostały przeniesione ze świata handlu, gdzie zazwyczaj odnosiły się do transakcji kupna i sprzedaży. Slogany polskich jednostek samorządu terytorialnego doczekały się nawet inwentaryzacji i szczegółowego opisu⁴⁴⁴, co tylko podkreśla żywe zainteresowanie świata nauki tym obszarem komunikowania reklamowego jednostek osadniczych. Z racji tego, iż media społecznościowe pozostawiają miejsce na ekspozycje krótkich opisów profili zasadnym – w odczuciu autora dysertacji – wydaje się być ustalenie i przytoczenie sloganów wszystkich 16 województw i uwzględnienie tego środka językowego o charakterze perswazyjnym w opisywanym badaniu. Według stanu na 2024 r. lista sloganów prezentuje się następująco:

- Województwo Dolnośląskie – *Dolny Śląsk. Nie do opowiedzenia. Do zobaczenia*
- Województwo Kujawsko-Pomorskie – *Kujawsko-Pomorskie. Lubię tu być*
- Województwo Mazowieckie – *Mazowsze. Serce Polski*
- Województwo Lubelskie – *Lubelskie Smakuj życie!*
- Województwo Lubuskie – *Lubuskie warte zachodu*
- Województwo Łódzkie – *Łódzkie promuje*
- Województwo Małopolskie – *Odkryj Małopolskę*

⁴⁴² Zobacz: N. Młodziejewska, *Nowe logo Poznania wzbudza kontrowersje. Jak wyglądają logotypy innych polskich miast? Zobacz!*, <https://gloswielkopolski.pl/nowe-logo-poznania-wzbudza-kontrowersje-jak-wygladaja-logotypy-innych-polskich-miast-zobacz/ar/c1p2-26340737> (dostęp online: 05.07.2024).

⁴⁴³ M. Kochan, *Slogany w reklamie i polityce*, Warszawa 2007, s. 22.

⁴⁴⁴ B. Jędrzejczak, *Słownik sloganów reklamujących polskie marki terytorialne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.

- Województwo Opolskie – *Opolskie kwitnące*
- Województwo Podkarpackie – *Podkarpackie przestrzeń otwarta*
- Województwo Podlaskie – *Podlaskie zasilane naturą*
- Województwo Pomorskie – *Pomorskie Życia Pełne*
- Województwo Śląskie – *Śląskie. Pozytywna Energia*
- Województwo Świętokrzyskie – *Świętokrzyskie. Jesteśmy blisko*
- Województwo Warmińsko – Mazurskie – *Zdrowe życie, czysty zysk*
- Województwo Wielkopolskie – *Wielkopolska. Wielka historia, wielka przygoda*
- Województwo Zachodniopomorskie – *Zachodniopomorskie. Morze przygody*

Kwestią, której w dalszej części rozprawy autor zamierza poświęcić odpowiednią ilość uwagi, jest to, czy te slogany są wykorzystywane w komunikowaniu marketingowym i czy w tym obszarze także uwidoczni się pożądana, z punktu widzenia komunikacji wizualnej, spójność. Badaniu podlega treść sloganów, ich zgodność z tożsamością wizualną jednostki oraz sposób integrowania haseł z warstwą graficzną. Uwagę poświęcam także relacji między treścią hasła a jego wizualnym otoczeniem - kolorystyką, typografią, układem graficznym - co pozwala ocenić poziom spójności między warstwą werbalną i wizualną komunikatu.

Etap 6. W początkowej fazie realizacji projektu badawczego pojawiły się przesłanki, które skłoniły autora do rozszerzenia analizowanego obszaru o wybrane regiony europejskie. Taka wielowymiarowa analiza porównawcza może bowiem przynieść odpowiedź na pytanie, czy model komunikowania marketingowego w obszarze mediów społecznościowych, jaki udało się zidentyfikować w polskim środowisku, różni się znacznie od modeli zachodnioeuropejskich. Będzie to tylko zarysowanie pewnych kierunków badań, ale może przynieść ciekawe wnioski i pokazać obowiązujące w tej materii trendy w nieco szerszym kontekście. Sensownym wydaje się bowiem zadać pytania, czy sposób komunikowania marketingowego omawianych 16 regionów to typowo polska specyfika? Największą ciekawość naukową autora niniejszej dysertacji budzi kwestia pewnego rodzaju rozproszenia i wyłaniająca się już na tym etapie niespójności profili społecznościowych polskich regionów. Zastanawiająca, zwłaszcza z

punktu widzenia odbiorcy zagranicznego, który nie zna języka polskiego i jego trudnej ortografii i gramatyki, jest sprawa stosowania nazewnictwa oraz konsekwencji w sferze identyfikacji wizualnej. Odpowiedź na pytanie, jak te kwestie rozwiązano w innych regionach Europy, mogłaby być interesującym uzupełnieniem końcowych rekomendacji, którymi autor chciałby zwieńczyć swoje badania. Podstawą takiej analizy porównawczej będzie analiza zawartości profili w najpopularniejszym serwisie, czyli Facebooku, oraz oficjalnych stron www wybranych regionów Włoch i Niemiec. Pod uwagę brane będą takie kwestie, jak:

- nazwa profilu używana w mediach społecznościowych – w jaki sposób kreowany jest podstawowy element tworzący program identyfikacji regionu,
- prezentacja regionu na fanpage, czyli dopasowanie interfejsu strony społecznościowej, organizacja dostępnych modułów zarówno w warstwie tekstowej, jak i graficznej,
- logo – jego ekspozycja, spójność z systemem wizualnym danego regionu – w obszarze mediów społecznościowych istotne jest świadome wykorzystanie dostępnych przestrzeni, w których można zaprezentować symbol ikoniczny,
- linkowanie między stroną główną a profilem społecznościowym oraz analiza ekspozycji samej domeny internetowej, która wraz z rozszerzeniem ma ogromny potencjał informacyjno-marketingowy,
- status profilu⁴⁴⁵, i kwestie związane z wiarygodnością danego bytu społecznościowego – czy odbiorcy, zwłaszcza cudzoziemcy nie znający języka, są w stanie odcodować treści zawarte w biogramie, prezentacji lub opisie fanpage tak, by nie było wątpliwości co do tego, iż mają do czynienia z oficjalnym kanałem informacyjnym, mającym siedzibę w regionie, którego promocją się zajmuje,
- ogólna spójność i konsekwencja w tworzeniu profili społecznościowych, czyli to, czy w strategii promocyjnej poszczególnych regionów danego kraju przeważa przyzwolenie na autonomiczne koncepcje komunikowania, a na ile obowiązują

⁴⁴⁵ Czyli to, czy dany profil został zweryfikowany i tym samym jego status jest potwierdzony przez Facebook.

wzorcy wypracowane na szczeblu centralnym. W tym obszarze rekomendowana jest przecież - o czym była już mowa w rozdziale 2 - synchronizacja działań, ujednolicenie, zintegrowanie działań marketingowych oraz ścisła współpraca między jednostkami tworzącymi wspólnie większy zbiór.

Rozdział 4

Struktura komunikacji i spójność wizerunkowa polskich regionów w mediach społecznościowych

Skuteczność komunikowania marketingowego polskich regionów w mediach społecznościowych zależy nie tylko od treści publikowanych komunikatów, lecz przede wszystkim od sposobu zorganizowania procesu komunikacji i spójności wizerunkowej podmiotów publicznych. W warunkach silnej konkurencji między jednostkami terytorialnymi, zmienności algorytmów platform społecznościowych oraz systematycznego spadku zasięgów organicznych, znaczenia nabierają zarówno strategie komunikacyjne, jak i struktury instytucjonalne odpowiedzialne za ich wdrażanie.

Rozdział ten stanowi analizę porównawczą polskich regionów w trzech kluczowych wymiarach:

- posiadania i realizacji strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych,
- struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za prowadzenie oficjalnych profili,
- spójności identyfikacji wizualnej oraz konsekwencji stosowanych praktyk wizerunkowych.

Ocena ta została dokonana w odniesieniu do hipotez głównych i pomocniczych przyjętych w dysertacji, ze szczególnym uwzględnieniem hipotezy HG3, zgodnie z którą większość regionów nie posiada spójnej, udokumentowanej i opartej na analizie danych strategii komunikowania w środowisku mediów społecznościowych. W dalszych częściach rozdziału przedstawiono wyniki badań empirycznych, które pozwalają określić stopień profesjonalizacji działań komunikacyjnych, zróżnicowanie podejść

organizacyjnych oraz realny wpływ stosowanych rozwiązań na zaangażowanie użytkowników.

Problemy związane z uzyskaniem odpowiedzi na pytania zawarte we wniosku o udostępnienie informacji publicznej zostały omówione przez autora w rozdziale 3.9. Pełna lista jednostek, które wypełniły⁴⁴⁶ ustawowy obowiązek udzielenia informacji, o które pytał wnioskodawca, prezentuje się tak:

Tabela 20. Lista jednostek, do których skierowane wnioski o udostępnienie informacji publicznych

L.p.	Województwo	Jednostka	Odpowiedź
1.	dolnośląskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
2.	kujawsko-pomorskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
3.	lubelskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	NIE
		Urząd Marszałkowski	TAK
4.	lubuskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
5.	łódzkie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
6.	małopolskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	NIE
		Urząd Marszałkowski	TAK
7.	mazowieckie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK

⁴⁴⁶ Autor przypomina w tym miejscu, że w 2 przypadkach, tj. świętokrzyskie i wielkopolskie, komunikowanie marketingowe jest realizowane przez profile administrowane przez ROT-y, więc tylko te jednostki były objęte pytaniem w trybie dostępu do informacji publicznej.

8.	opolskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
9.	podkarpackie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
10.	podlaskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	NIE
		Urząd Marszałkowski	TAK
11.	pomorskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
12.	śląskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK
13.	świętokrzyskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
14.	warmińsko-mazurskie	Urząd Marszałkowski	NIE DOTYCZY
		Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	
15.	wielkopolskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	NIE DOTYCZY
16.	zachodniopomorskie	Regionalna Organizacja Turystyczna	TAK
		Urząd Marszałkowski	TAK

Opracowanie własne

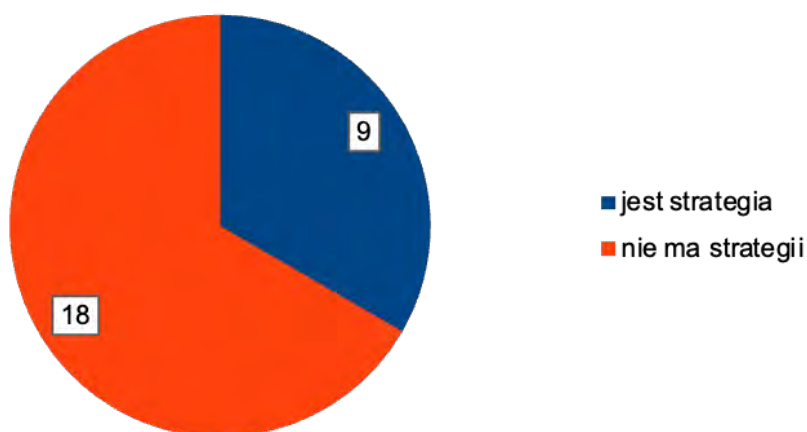
Jak już zostało wcześniej podkreślone, podmioty albo udzielały wyczerpujących odpowiedzi na zadane pytania i poważnie traktowały ciążący na nich obowiązek udzielania dostępu do informacji publicznych, albo traktowały te kwestie lekceważąco, całkowicie przekraczały terminy i odpowiadały nie na temat. W 3 przypadkach doszło nawet do zignorowania wniosku oraz ponownych prób dotarcia do informacji, do których każdy obywatel ma prawo wglądu. W przypadku województwa warmińsko-mazurskiego

natomiast okazało się, że zarówno profilem należącym do ROT-u, jak i UM, administruje ten sam ośrodek decyzyjny – Urząd Marszałkowski. W tym przypadku więc na 2 wnioski, została udzielona jedna odpowiedź.

4.1. Wyniki badań oparte na odpowiedziach uzyskanych w trybie dostępu do informacji publicznej

Pierwsze z pytań, zadanych we wniosku, dotyczyło strategii komunikacji w social mediach rozumianej jako przemyślany plan działania, oparty na analizie rynku, określeniu grupy docelowej i jej potrzeb. Nie wszystkie jednostki zrozumiały to pytanie lub po prostu celowo odpowiadały nie na temat, pisząc twierdząco, a następnie przedstawiając ogólne strategie działań promocyjnych, plany działań i ustalenia wewnętrzne, w których jednak nie było treści odnoszących się wyraźnie do mediów społecznościowych. Takie odpowiedzi autor potraktował jednak jako brak strategii. Podobnie jak niejasne odpowiedzi, w których ostatecznie nie załączono żadnego dokumentu.

Rys. 19 Występowanie strategii komunikacji w social mediach w jednostkach samorządu terytorialnego



Opracowanie własne

Pierwsze pytanie badawcze niniejszej dysertacji dotyczyło istnienia strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych oraz miejsca, jakie zajmuje

ona w szerszej strategii promocyjnej polskich regionów. W odniesieniu do hipotezy HG3 założono, że większość polskich regionów nie posiada spójnej i udokumentowanej strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, opartej na analizie rynku, identyfikacji grup docelowych i dopasowaniu treści do ich potrzeb. Wyniki badań potwierdziły to założenie — zdecydowana większość profili społecznościowych polskich regionów funkcjonuje bez formalnego planu działań, jasno określonych celów oraz systematycznej analizy skuteczności komunikacji. W wielu przypadkach komunikacja ma charakter reaktywny i doraźny, a decyzje o publikacjach są podejmowane *ad hoc*, bez oparcia w dokumentach strategicznych czy wskaźnikach efektywności.. Strategię promocyjną mają natomiast przygotowaną: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego⁴⁴⁷, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego.

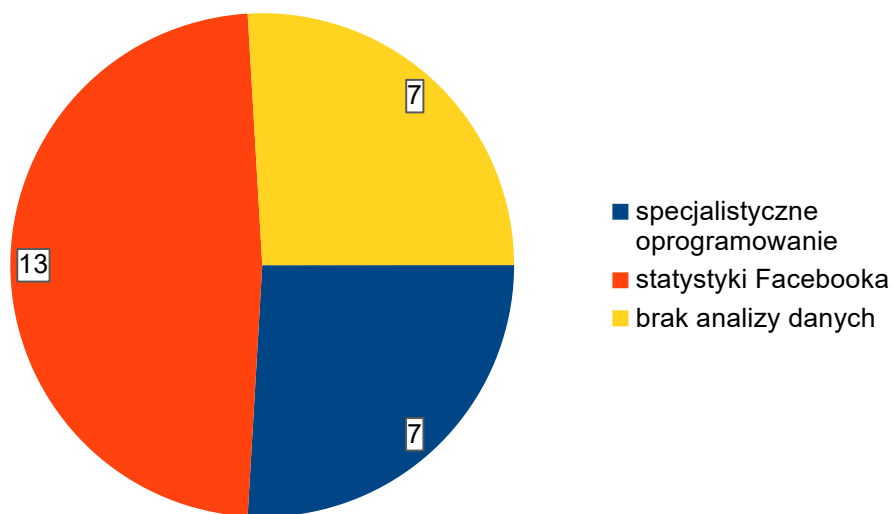
W kontekście analizy wielkoskalowych zbiorów danych oraz potencjału inicjowania innowacyjnych działań związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji pochodzących z mediów społecznościowych, co pozostaje w bezpośrednim związku z hipotezami HG2 i HG3 — autor uzyskał następujące odpowiedzi. Wyniki wskazują, że większość polskich regionów nie prowadzi systematycznej analizy danych z mediów społecznościowych ani nie wykorzystuje narzędzi umożliwiających ocenę skuteczności działań komunikacyjnych. Tam, gdzie pojawiają się próby analizy, mają one najczęściej charakter fragmentaryczny i nie są integrowane z procesem planowania strategii komunikacyjnej. Ograniczony poziom wykorzystania danych cyfrowych potwierdza więc, że komunikowanie marketingowe regionów ma w dużej mierze charakter intuicyjny, a nie oparty na analizie empirycznej.

Ze specjalistycznego oprogramowania do analizy danych z mediów społecznościowych korzystają tylko: Urząd Marszałkowski Województwa

⁴⁴⁷ Te jednostka jest jedyną, która odpowiedziała na pytanie o strategię przecząco, ale wyczerpujący opis tego, jak prowadzone są działania w mediach społecznościowych (identyfikacja grup, określenie celów, monitorowanie, analiza, raporty), skłoniła autora do uznania, że jednak tę strategię posiada.

Dolnośląskiego (Sotrender), Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego (dedykowane autorskie oprogramowanie), Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (Sotrender), Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego (Brand24), Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego (Sotrender), Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (NapoleonCat), Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego (Sotrender) oraz Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego (Brand24). Pozostałe jednostki, które potwierdziły, że przetwarzają i analizują dane z social mediów, korzystają jedynie ze statystyk dostępnych na Facebooku; ostatnią grupę stanowią jednostki (7), które nie mają świadomości wartości analizy wielkich zbiorów danych i możliwości inicjowania innowacyjnych działań, zmierzających do pozyskiwania oraz przetwarzania informacji z social mediów (rys. 20).

Rys. 20 Pozyskiwanie oraz przetwarzania informacji z social mediów przez regionalne wspólnoty samorządowe w Polsce



Opracowanie własne

Analiza strategii komunikacji marketingowej wskazuje, że świadomość konieczności opracowania i wdrożenia spójnego modelu działań w tym obszarze jest na wyższym poziomie wśród Urzędów Marszałkowskich. Podmioty te konsekwentnie implementują strukturalne rozwiązania w zakresie zarządzania komunikacją, co przekłada się na bardziej efektywne i systematyczne podejście do kształtowania relacji z odbiorcami

w przestrzeni medialnej. Trzeba też jednak zaznaczyć, że udało się ustalić, które jednostki całkowicie lub w części przekazały zadania związane z prowadzeniem kont w social mediach firmom zewnętrznym, co może zwalniać je z konieczności samodzielnego tworzenia strategii; zrobią to bowiem za nie wyspecjalizowane agencje marketingowe.

Pytania o strukturę organizacyjną polskich jednostek samorządu terytorialnego oraz liczbę osób oddelegowanych do administrowania fanpage`ami dostarczyła wielu interesujących informacji. Autor w pełni rozumie całą złożoność zarządzania kontami społecznościowymi i trudności w precyzyjnym określeniu, ile osób się tym zajmuje w danym środowisku. Niektóre podmioty miały zapewne problem, czy podjęcie kilku prostych czynności w ciągu roku przez pracownika to już administrowanie profilem, czy też nie. Stąd pojawiło się wiele odpowiedzi, iż po prostu był to zespół. Udało się natomiast ustalić – i o takie informacje głównie autorowi chodziło - iż Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego, jako jedyna, w całości kreowanie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych powierzyła firmie zewnętrznej. Co ciekawe, środki, jakie zostały wydane na całościowe prowadzenie social mediów śląskiego ROT-u stanowiły ¼ tego, co wydały najzamożniejsze jednostki tylko na pewien obszar działań. Nie musi to oznaczać, że te podmioty, które wydały najwięcej, są niegospodarne. Zakresy świadczonych usług były zapewne inne, co można dokładnie sprawdzić występując z wnioskiem o szczegółowe przedstawienie treści zawartych umów.

Z usług wyspecjalizowanych agencji (lista zawiera kwoty⁴⁴⁸ brutto) korzystały następujące podmioty:

- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego – 40 000 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego – 7 380 zł,

⁴⁴⁸ Niektóre jednostki nie były w stanie podać kwot lub po prostu zataiły wysokość wydatków, jakie poniosły w związku z korzystaniem z firm zewnętrznych, co oczywiście nie powinno mieć miejsca, gdyż są to środki publiczne, ale Autor musiał zaniechać zadawania dociekliwych pytań i nie domagał się ujawnienia tych danych, gdyż po prostu wiązałoby się to każdorazowo z czasochłonnym prowadzeniem korespondencji i wchodzeniem w spór prawny, co daleko wykraczało poza cele badawcze niniejszej dysertacji.

- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego – 45 000 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego - 284 255,88 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa mazowieckiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego - 55 350 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego - 185 775 zł⁴⁴⁹,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego - 274 066,40 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego 34 125 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego – 70 000 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego – 70 000 zł⁴⁵⁰,
- Urząd Marszałkowski i Regionalna Organizacja Turystyczna województwa warmińsko-mazurskiego – brak danych.

Powyższa lista nie zawiera wszystkich wydatków poniesionych na media społecznościowe. Autor we wniosku o udostępnienie informacji publicznych, wystąpił także o ujawnienie wysokości środków wydanych na płatne promocje profili jednostek samorządu terytorialnego. Podobnie jak powyżej, nie udało się uzyskać szczegółowych danych od wszystkich respondentów, ale jasnym stało się, że spora część profili⁴⁵¹ jest odpłatnie promowana, zyskując tym samym dużo większe zasięgi. Pełna lista jednostek, które na pewno zdecydowały się na takie rozwiązanie (wraz z kwotami brutto) przedstawia się w ten sposób:

⁴⁴⁹ Kwota ta zawiera też „budżet kampanii reklamowych w Meta Ads”.

⁴⁵⁰ W tym 20 000 zł „prowadzenie profilu na Tik Tok-u”.

⁴⁵¹ Promowane były zarówno pojedyncze posty, jak i całe profile.

- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego – 40 000 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego – 13 148,14 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego – 500 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego - 20 000 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego – 136 568,43 zł⁴⁵²,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa łódzkiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego - 206 672,80 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego - 24 624,17 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa mazowieckiego – 100 000 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego - 86 550,98 zł⁴⁵³,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa opolskiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego 50 612,37 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego - 185 775 zł⁴⁵⁴,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego - 50 798,63 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego – brak danych,
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego – 112 951,83 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego – 70 000 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego – 50 000 zł,
- Urząd Marszałkowski i Regionalna Organizacja Turystyczna województwa warmińsko-mazurskiego – brak danych,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego - 24 239,40 zł,
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego – 100 zł,
- Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego - 210 959,55 zł.

⁴⁵² W tym 24 600 zł na promowanie profilu na YouTube.

⁴⁵³ W tym 21 550,98 zł dla agencji, która w imieniu jednostki prowadziła płatną promocję kampanii „Odpocznij na Mazowszu”.

⁴⁵⁴ Kwota ta zawiera także koszty „współpracy z zewnętrznymi firmami”.

Tylko 5 podmiotów nie zdecydowało się wcale na płatne promowanie treści publikowanych w mediach społecznościowych. Sumy, jakie przeznaczają na te działania pozostałe jednostki wahają się od 100 do ponad 210 tys. złotych. W obliczu braku dokładnych danych z 4 jednostek i takich rozpiętości w wydatkowaniu środków publicznych, bezzasadnym wydaje się być wyliczanie średnich kwot. W ocenie autora znacznie więcej pokaże zestawienie całego budżetu na komunikowanie marketingowe w obszarze mediów społecznościowych jednostek samorządu terytorialnego ze wskaźnikiem *Interactivity Index*. Dodatkowo pokazany zostanie stosunek wszystkich podmiotów do strategii komunikacyjnej dla social mediów. W tym przypadku kolejność prezentacji podmiotów będzie uzależniona od wydanych środków i zawierać będzie te jednostki, które udostępniły wszystkie dane.

Tabela 21. Rodzaje aktywności marki (administratora)

Lp.	Podmiot	Wydatki łącznie	Kwoty przeznaczone na firmy zewnętrzne	Kwoty przeznaczone na promowanie	Strategia promocyjna	Miejsce w rankingu InI
1.	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego	324 865,03 zł	274 066,40 zł	50 798,63 zł	TAK	7
2.	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	308 880,05 zł	284 255,88 zł	24 624,17 zł	TAK	11
3.	Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego	210 959,55 zł	0	210 959,55 zł	NIE	1
4.	Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego	206 672,80 zł	0	206 672,80 zł	TAK	9
5.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Podkarpackiego	185 775 zł	92 887,5	92 887,5	NIE	8
6.	Urząd Marszałkowski	147 076,83 zł	34 125 zł	112 951,83 zł	TAK	5

	Województwa Pomorskiego					
7.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego	141 900,98 zł	55 350 zł	86 550,98 zł	TAK	19
8.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Śląskiego	140 000 zł	70 000 zł	70 000 zł	TAK	4
9.	Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego	136 568,43 zł	0	136 568,43 zł	NIE	6
10.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego	120 000 zł	70 000 zł	50 000 zł	TAK	13
11.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Mazowieckiego	100 000 zł	0	100 000 zł	NIE	17
12.	Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego	50 612,37 zł	0	50 612,37 zł	NIE	14
13.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Dolnośląskiego	47 380 zł	7 380 zł	40 000 zł	NIE	20
14.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Kujawsko-Pomorskiego	45 500 zł	45 000 zł	500 zł	NIE	25
15.	Regionalna Organizacja	24 239,40 zł	0	24 239,40 zł	NIE	21

	Turystyczna Województwa Wielkopolskiego					
16.	Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego	20 528,14 zł	7 380 zł	13 148,14 zł	TAK	2
17.	Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko- Pomorskiego	20 000 zł	0	20 000 zł	NIE	25
18.	Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Zachodniopomorskiego	100 zł	0	100 zł	NIE	26

Źródło: opracowanie własne.

Uważna lektura tabeli nr 21 skłania do kilku ciekawych konkluzji na temat komunikowania marketingowego jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Pierwsza dwójka, pod względem wydanych (i ujawnionych, o czym warto pamiętać) środków, ma opracowaną strategię promocyjną, nie szczędziła pieniędzy na działalność w mediach społecznościowych, ale nie należy do liderów zaangażowania. Niemniej miejsca 7 i 11 są zdecydowanie powyżej średniej. Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, administrujący profilem „Pomorze Zachodnie” (wyraźny lider zaangażowania), natomiast nie posiada opracowanego modelu zarządzania komunikacją marketingową w środowisku mediów społecznościowych i nie korzysta z usług firm zewnętrznych, które ewentualnie mogłyby takowy dlań opracować. Podmiot ten jednak wydaje spore środki (najwięcej spośród wszystkich jednostek) na promocję wybranych treści i skutkuje to najwyższymi wskaźnikami *Interactivity Index* i *Relative Interactivity Index*. Wśród jednostek, które również odznaczają się brakiem systematycznej i spójnej strategii promocji w mediach społecznościowych a jednak mają duże budżety na social media znalazły się Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna

województwa mazowieckiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego i Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego. Zastanawiać może aż duża grupa jednostek, które wydają środki spontanicznie, być może nawet chaotycznie. Jeśli dzieje się tak, a mimo tego osiągają wysoki wskaźnik InI to może to być zasługą wykwalifikowanego zespołu specjalistów zatrudnionych w danej jednostce. Autor postanowił sprawdzić bardziej szczegółowo 3 podmioty, które co prawda wydatkowały środki bez strategii, ale osiągnęły dobre rezultaty:

- Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego – w strukturach jednostki funkcjonuje Biuro Komunikacji, do zadań którego należy m.in. monitorowanie i analiza przestrzeni publicznej, medialnej oraz cyfrowej w zakresie dotyczącym m.in województwa oraz jego pracy, planowanie, rekomendowanie i tworzenie strategii działań informacyjnych, wizerunkowych, a także kampanii informacyjnych, koordynacja długofalowej polityki informacyjnej, planowanie i prowadzenie polityki informacyjnej w zakresie internetu i mediów społecznościowych, prowadzenie profili Województwa na portalach społecznościowych oraz koordynacja aktywności na profilach Wydziałów i wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oraz informowanie mieszkańców województwa o działalności, programach i pracy organów Województwa poprzez materiały graficzne, filmowe i inne dostępne narzędzia na platformach mediów społecznościowych m.in. takich jak Facebook, Instagram, Youtube⁴⁵⁵. Pracownicy tej komórki ponadto systematycznie uczestniczą w szkoleniach z komunikacji marketingowej i reklamowej;
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego – za komunikowanie marketingowe w obszarze mediów społecznościowych w tej jednostce odpowiada 6-osobowy zespół, który przeszedł zindywidualizowane

⁴⁵⁵ Biuro Komunikacji, <https://gabinet.wzp.pl/biuro-komunikacji>.

i przystosowane do specyfiki turystycznej dwuetapowe szkolenie pn. „Skuteczna komunikacja w social media” oraz „Tworzenie jakościowych treści foto & video” przeprowadzone przez prestiżową agencję digital marketingu;

- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego - kreowaniem działań w mediach oraz zarządzaniem komunikacją w mediach społecznościowych na głównym profilu urzędowym zajmuje się Biuro Prasowe, w składzie którego jest 3 pracowników odpowiedzialnych za tworzenie treści, planowanie publikacji oraz monitorowanie interakcji z odbiorcami w mediach społecznościowych.

Oraz 3 podmiotów, które także nie zadeklarowały posiadania strategii, ale zostały sklasyfikowane najniżej, jeśli chodzi o wskaźnik Inl:

- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego – Pracownicy tworzący bliżej nieokreślony zespół, bez przeszkolenia, aczkolwiek „specjalizujący się w prowadzeniu profili w mediach społecznościowych” publikują na bieżąco treści na Facebooku;
- Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego - Zarządzaniem oficjalnymi kontami w mediach społecznościowych zajmują się pracownicy Departamentu Promocji, których zakres obowiązków obejmuje strategiczne działania komunikacyjne w środowisku cyfrowym. Personel ten przeszedł szkolenia w obszarze projektowania kampanii promocyjnych oraz kreowania treści internetowych zgodnie z zasadami skutecznej komunikacji marketingowej. W przypadkach wymagających realizacji kompleksowych działań promocyjnych, Urząd podejmuje współpracę z podmiotami zewnętrznymi, powierzając im zadania związane z kampaniami reklamowymi;
- Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego - Realizację działań związanych z zarządzaniem komunikacją w mediach społecznościowych powierzono wyznaczonemu pracownikowi, który współpracuje z sześcioma członkami zespołu WOT. Taka struktura organizacyjna sprzyja efektywnej wymianie informacji, integracji celów instytucjonalnych oraz pogłębionemu rozpoznaniu charakterystyki grupy docelowej, co umożliwia uwzględnienie zmieniających się

trendów rynkowych w strategii komunikacyjnej. W celu stałego podnoszenia kompetencji w obszarze mediów społecznościowych, zespół uczestniczy w specjalistycznych szkoleniach, ukierunkowanych na doskonalenie narzędzi i metod promocji w środowisku cyfrowym.

Tryb dostępu do informacji publicznej umożliwił dotarcie do bardzo ważnych informacji. Nie jest bowiem tak, iż wszystkie jednostki, które nie posiadają strategii promocji w mediach społecznościowych, wydają duże sumy na komunikowanie marketingowe bez namysłu i jakiegokolwiek przygotowania. Najwyżej sklasyfikowane podmioty mają do dyspozycji zespoły kompetentnych specjalistów, którym powierzono prowadzenie kont w mediach społecznościowych. Biura, departamenty, zespoły oddelegowane do wypełniania tych zadań, cieszą się dużą autonomią i postępują według własnej wiedzy i doświadczenia. Autor dotarł do informacji, które potwierdzają, że ci pracownicy odbyli branżowe szkolenia. Szczególnie interesujący jest tu status „Pomorza Zachodniego”, które jest liderem zaangażowania, a więc praktyka pokazuje, że obrało skuteczną metodę propagowania treści i nadaje angażujące komunikaty. Ma się wrażenie, że najlepszą weryfikacją posiadania jakiegokolwiek substytutu strategii komunikacji w social mediach jest właśnie pozycja w rankingu Inl. Im podmiot jest wyżej, tym ma lepiej przygotowaną kadrę, która działa kompleksowo i wyznacza sobie krótkoterminowe cele i gromadzi oraz przetwarza informacje pochodzące z mediów społecznościowych. Można to skonkludować w ten sposób, iż jeśli jakaś jednostka już wydaje dodatkowe kwoty na komunikowanie marketingowe w mediach społecznościowych to stara się uzasadniać te koszty i podejmuje działania, które – w jej ocenie - przyniosą efekt. Nawet jeśli nie ma świadomości konieczności tworzenia profesjonalnej strategii, to – przynajmniej – jest przeświadczenie o słuszności inwestowania w kadrę i podnoszenia jej kwalifikacji.

4.2. Identyfikacja wizualna i nazewnictwo profili regionalnych w świetle analizy zawartości

Podrozdział ten dotyczy analizy spójności identyfikacji wizualnej oraz nazewnictwa oficjalnych profili społecznościowych polskich regionów w kontekście ich strategii komunikacji marketingowej. W ujęciu teoretycznym identyfikacja wizualna stanowi kluczowy komponent tożsamości marki terytorialnej – umożliwia jej rozpoznawalność, wzmacnia wiarygodność przekazu oraz zapewnia ciągłość wizerunkową w przestrzeni cyfrowej⁴⁵⁶. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że konsekwencja wizualna i semantyczna komunikacji (logo, barwy, typografia, nazwa, język wizualny) tworzy system znaków, który pozwala odbiorcy natychmiast identyfikować nadawcę i odróżniać go od innych podmiotów⁴⁵⁷. Analiza przeprowadzona w niniejszym badaniu obejmuje zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. W wymiarze ilościowym dokonano audytu wszystkich oficjalnych profili społecznościowych polskich regionów, sprawdzając stopień zgodności ich elementów wizualnych i nominalnych z obowiązującą księgą identyfikacji wizualnej oraz z nazwą urzędową danego regionu - województwa. Ocenie podlegały dwa elementy:

- zgodność nazwy profilu na Facebooku z nazwą urzędową regionu,
- zgodność zdjęcia profilowego na Facebooku z herbem, logiem, bądź logiem turystycznym, jeśli takie zostało dla danego województwa opracowane.

Wnioski z tej części badań pozwalają zweryfikować hipotezę HG4, zgodnie z którą brak konsekwencji i spójności w zakresie identyfikacji wizualnej oraz nazewnictwa profili społecznościowych negatywnie wpływa na rozpoznawalność marki terytorialnej i utrudnia budowanie jednolitego wizerunku regionu.

Nazwy profili

⁴⁵⁶ A. Wheeler, *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*, 5 wyd., John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2017, s. 26–32.

⁴⁵⁷ J.-N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2012, s. 147–150.

Proces budowania widoczności w przestrzeni cyfrowej stanowi kluczowy aspekt strategii komunikacyjnych, w szczególności w kontekście *inbound marketingu*. Koncepcja ta w dużej mierze opiera się na optymalizacji treści pod kątem algorytmów wyszukiwarek internetowych (*Search Engine Optimization*) oraz na systematycznym i strategicznym zarządzaniu treściami (*content marketing*), mającymi na celu generowanie organicznego ruchu użytkowników i wzmacnianie interakcji z odbiorcami. Spójność identyfikacji marki w przestrzeni cyfrowej stanowi kluczowy element strategii brandingowej. Jednym z jej aspektów jest zastosowanie jednolitej nazwy użytkownika (*username*) we wszystkich kanałach komunikacyjnych, co wzmacnia rozpoznawalność podmiotu. Czy w przypadku polskich regionów powinna to być oficjalna nazwa danego podmiotu a więc województwa? - Trzeba pamiętać, że w mediach społecznościowych komunikaty nadawane są do wielu odbiorców, także tych spoza naszego kręgu kulturowego i językowego. Stosowanie ekskluzywnego języka, niezrozumiałych regionalizmów, odmian, zdrobnień, związków frazeologicznych, parafraz i przymiotników może być interesującym zabiegiem marketingowym, ale kompletnie niezrozumiałym dla kogoś z zewnątrz. Złym nawykiem jest tworzenie w niektórych przypadkach rzeczowników. Województwo wielkopolskie funkcjonuje w mediach społecznościowych jako „Wielkopolska”. Czy to oznacza zatem całą historyczną Wielkopolskę z ziemiami znajdującymi dziś w granicach sąsiednich województw? Czy dla turysty z zagranicy jasnym i czytelnym jest, o jakie województwo może chodzić? Czy miejscowości posiadające w nazwie przymiotnik „wielkopolski” (np. Janowiec Wielkopolski, który leży w woj. kujawsko-pomorskim) powinny zostać objęte komunikowaniem marketingowym tego kanału społecznościowego? Czy będąc konsekwentnym można też generować swobodnie odbiegające od oficjalnego nazewnictwa fanpage z takimi mianownikami: „Opolszczyzna”, „Śląsk”, „Łódź”? Niezwykle trudnym zadaniem jest wypracowanie metody, która uwzględni specyfikę polskiego języka; jego fleksyjność, ortografię i pisownię. Jedynym rozsądnym i czytelnym – w opinii autora – rozwiązaniem wydaje się być dokładne operowanie nazwami województw.

Jedną z pierwszych decyzji⁴⁵⁸, jaką musi podjąć administrator strony na Facebooku jest wybór nazwy strony. W polskich realiach trzeba również uwzględnić, iż większość regionów posiada na Facebooku dwa osobne fanpage, administrowane przez Regionalne Organizacje Turystyczne i Urzędy Marszałkowskie. Generując unikalne nazwy stron warto mieć na uwadze to, że każdy z tych podmiotów powinien zostać jakoś wyróżniony, ale też literalnie odnosić się do nazwy województwa. Autor przyjrzał się wnikliwie wszystkim funkcjonującym w social mediach nazwom polskich jednostek samorządu terytorialnego i ustalił, że chcąc być konsekwentnym i precyzyjnym nazwy stron powinny wyglądać tak:

1. Strony administrowane przez Regionalne Organizacje Turystyczne:

Nazwa województwa Travel

2. Strony administrowane przez Urzędy Marszałkowskie:

Nazwa województwa

Tylko jeden region zachował pełną spójność i wygenerował nazwy stron, zgodne z powyższym zaleceniem (kolor zielony) – Podlaskie. 3 województwa (kujawsko-pomorskie, podkarpackie i pomorskie) były bardzo blisko pełnej zgodności i tylko użycie znaku interpunkcyjnego „.” było niepotrzebne, choć w pewien sposób uzasadnione⁴⁵⁹. Wspomniane województwo pomorskie, jeden z liderów zaangażowania na Facebooku, używając nazwy „Pomorskie” a nie „Pomorze”, pokazał, że można operować efektywnie dokładną nazwą jednostką podziału administracyjnego najwyższego stopnia. Autor zdaje sobie sprawę, iż nazwy takie jak „Dolny Śląsk”, „Pomorze Zachodnie” i „Małopolska” utrwaliły się już na dobre w świadomości użytkowników mediów społecznościowych, zwłaszcza tych z Polskie, lecz są nieprecyzyjne i odbiegają od oficjalnego, ustawowego nazewnictwa. Innym argumentem, który może lepiej trafiłby do administratorów tychże

⁴⁵⁸ Nie są to decyzje nieodwracalne, ponieważ nazwę każdego fanpage można zmienić. Jak to zrobić opisuje dokładnie Centrum Pomocy: Facebook, *Zmiana nazwy swojej strony na Facebooku* https://www.facebook.com/help/271607792873806/?locale=pl_PL

⁴⁵⁹ Autor ma świadomość, że część jednostek sugerowała się domeną swojej strony internetowej i w nazwie podawała dosłownie fragment adresu UR. Dlatego też te nazwy nie zostały pokazane w tabeli na czerwono. Niemniej dużo czytelniejszy, profesjonalny i częstszy wśród największych regionów Europy jest zapis zawierający nazwę jednostki i słowo „Travel” lub „Visit” – w polskich realiach przyjmujemy, że będzie to „Travel”.

stron jest to, że dla użytkowników spoza Polski, i spoza Europy, te nazwy są bardzo mylące. Wyjaśnienia wymagałoby to, że „Pomorze Zachodnie” to zachodniopomorskie ze stolicą w Szczecinie. Żagań, Żary i Nowa Sól to są natomiast miasta na historycznym Dolnym Śląsku, ale profil „Dolny Śląsk” nie będzie zainteresowany publikowaniem komunikatów na ich temat, bo dotyczy tylko województwa dolnośląskiego, choć nazwą sugeruje coś zupełnie innego. Stosowanie pełnych nazw urzędowych wydaje się tu być najrozsądniejsze, co kolejny raz z pełnym przekonaniem autor chciałby podkreślić. Pozbawionymi jakiegokolwiek konsekwencji są nazwy takie jak „Łódzkie dla Ciebie”, „Moda na Mazowsze” czy „VisitOpolskie.pl”. To wprowadza wręcz chaos pojęciowy i uniemożliwia skojarzenie tych profili z konkretną regionalną wspólnotą samorządową. Takie nazwy brzmią i wyglądają nieprofesjonalnie i sprawiają wrażenie nieoficjalnych, prywatnych stron. Ciężko też przejść obojętnie obok kuriozalnego nazewnictwa stron województwa warmińsko-mazurskiego. Nie udało się ustalić, dlaczego w oficjalnej nazwie strony utworzonej przez Regionalną Organizację Turystyczną województwa warmińsko-mazurskiego pojawiają się tylko Mazury. Czy użytkownicy mają przez to rozumieć, że Warmia zostanie w komunikowaniu marketingowym tego podmiotu całkowicie pominięta? A jeśli nie, to czy za każdym razem, kiedy na profilu „Mazury.travel” pojawi się wzmianka o Olsztynie, Ornecie, Pieniężnie czy Dobrym Mieście czujni i świadomi internauci nie powinni sprostować: „ale to nie są Mazury – to przecież Warmia”? W istocie profil ten dotyczy całego województwa warmińsko-mazurskiego, ale w nazwie celowo pomija jego znaczną część, co zakrawa na poważną pomyłkę. Urząd Marszałkowski tego województwa z kolei stosuje nazwę „Warmia i Mazury”, ale okraszoną hasłem niezwykle trudnym w wymowie dla użytkownika nie znającego języka polskiego: „Zdrowe życie, czysty zysk”. Autor jest w stanie zaryzykować hipotezę, że dla wielu odbiorców nie będzie w pełni jasne, które z 6 słów użytych w nazwie jest określeniem geograficznym ukazującym cel ewentualnej wakacyjnej podróży.

Tabela 22. Nazwy profili regionalnych na Facebooku

L.p.	Województwo	Nazwy zastosowane	Nazwy sugerowane
1.	dolnośląskie	ROT: Dolny Śląsk Travel	Dolnośląskie Travel
		UM: Dolny Śląsk	Dolnośląskie
2.	Kujawsko-pomorskie	ROT: Kujawsko-Pomorskie.Travel	Kujawsko-Pomorskie Travel
		UM: Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie
3.	lubelskie	ROT: Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna	Lubelskie Travel
		UM: Lubelskie	Lubelskie
4.	lubuskie	ROT: Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR	Lubuskie Travel
		UM: Lubuskie	Lubuskie
5.	łódzkie	ROT: Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego	Łódzkie Travel
		UM: Łódzkie dla Ciebie	Łódzkie
6.	małopolskie	ROT: Małopolska Organizacja Turystyczna	Małopolskie Travel
		UM: Małopolska	Małopolskie
7.	mazowieckie	ROT: Moda na Mazowsze	Mazowieckie Travel
		UM: Kocham Mazowsze	Mazowieckie
8.	opolskie	ROT: VisitOpolskie.pl	Opolskie Travel
		UM: Województwo Opolskie	Opolskie

9.	podkarpackie	ROT: Podkarpackie.Travel	Podkarpackie Travel
		UM: Podkarpackie	Podkarpackie
10.	podlaskie	ROT: Podlaskie Travel	Podlaskie Travel
		UM: Podlaskie	Podlaskie
11.	pomorskie	ROT: Pomorskie.travel	Pomorskie Travel
		UM: Pomorskie	Pomorskie
12.	śląskie	ROT: SLASKIE.travel	Śląskie Travel
		UM: Śląskie. Pozytywna energia	Śląskie
13.	świętokrzyskie	ROT: SWIETOKRZYSKIE	Świętokrzyskie Travel
			Świętokrzyskie
14.	Warmińsko-mazurskie	ROT: Mazury.travel	Warmińsko-Mazurskie Travel
		UM: Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk	Warmińsko-Mazurskie
15.	wielkopolskie	ROT: Wielkopolska.travel	Wielkopolskie Travel
			Wielkopolskie
16.	zachodnio-pomorskie	ROT: PomorzeZachodnie.travel	Zachodniopomorskie Travel
		UM: Pomorze Zachodnie	Zachodniopomorskie

Opracowanie własne

Uniform Resource Locator Fanpage

Platforma Facebook umożliwia generowanie niestandardowych adresów URL dla fanpage'y, co stanowi ważny element w procesie kształtowania cyfrowej tożsamości

marki. Struktura adresu internetowego to istotny czynnik optymalizacji pod kątem wyszukiwarek. Jego semantyczna klarowność i zgodność z zasadami czytelności wpływają zarówno na percepcję użytkowników, jak i efektywność indeksowania przez algorytmy wyszukiwarek, co może przełożyć się na wyższą pozycję w wynikach wyszukiwania. Adres ten powinien cechować się intuicyjnością, łatwością zapamiętania oraz jednoznacznym skojarzeniem z marką, by ułatwić jego dystrybucję i poprawić efektywność komunikacji marketingowej. Autor uważa, że powinny to być dwa wzorce⁴⁶⁰:

1. Dla stron administrowanych przez Regionalne Organizacje Turystyczne:
<https://www.facebook.com/nazwawojewodztwa.travel>
2. Dla stron administrowanych przez Urzędy Marszałkowskie:
<https://www.facebook.com/nazwawojewodztwa>

Jeśli polskie regiony w większości nie zachowały spójnego i precyzyjnego nazewnictwa to i w tym obszarze nie można było oczekiwać, iż wykorzystają w pełni marketingowy potencjał subdomeny. 11 podmiotów (w tym w całości cztery województwa: pomorskie i śląskie, świętokrzyskie i wielkopolskie) wygenerowało dobrze skonstruowane adresy URL, zapewniające zarówno użytkownikom, jak i wyszukiwarkom łatwą do zrozumienia informację na temat strony docelowej.

Tabela 23. Adresy URL na Facebooku

L.p.	Województwo	Nazwy zastosowane	Nazwy sugerowane
1.	dolnośląskie	ROT: /traveldolnyslask	/dolnoslaskie.travel
		UM: /DolnySlaskPL	/dolnoslaskie
2.	Kujawsko-pomorskie	ROT: /konstelacjedobrychmiejsc	/kujawskopomorskie.travel
		UM: /WojewodztwoKujawskoPomorskie	Kujawsko-Pomorskie

⁴⁶⁰ Adres URL, w przeciwieństwie do nazwy profilu, musi być niepowtarzalny, a więc dopuszczalne jest stosowanie różnych krótkich dopisków („eu”, „pl”) dla rozróżnienia i uzyskania akceptacji serwisu.

3.	lubelskie	ROT: /LROT.INFO	/lubelskie.travel
		UM: /LubelskiePL	/lubelskie
4.	lubuskie	ROT: /lotur.eu	/lubuskie.travel
		UM: /lubuskiepl	/lubuskie
5.	łódzkie	ROT: /ROTWL	Łódzkie Travel
		UM: /wojewodztwo.lodzkie	Łódzkie
6.	małopolskie	ROT: /mot.krakow	Małopolskie Travel
		UM: /lubiemalopolske	Małopolskie
7.	mazowieckie	ROT: /ModaNaMazowsze	Mazowieckie Travel
		UM: /MazowieckieWojewodztwo	Mazowieckie
8.	opolskie	ROT: /visitopolskiepl	Opolskie Travel
		UM: /opolskie	Opolskie
9.	podkarpackie	ROT: /podkarpackie.travel	Podkarpackie Travel
		UM: /podkarpackie.przestrzen.otwarta	Podkarpackie
10.	podlaskie	ROT: /podlaskie.travel	Podlaskie Travel
		UM: /PodlaskieZasilaneNatura	Podlaskie
11.	pomorskie	ROT: /pomorskie.travel	Pomorskie Travel
		UM: /pomorskie.eu	Pomorskie
12.	śląskie	ROT: /slaskie.travel	Śląskie Travel
		UM: /slaskie	Śląskie
13.	świętokrzyskie	ROT: /swietokrzyskie	Świętokrzyskie Travel
			Świętokrzyskie
14.	Warmińsko-	ROT: /mazury.travel	Warmińsko-Mazurskie

	-mazurskie		Travel
		UM: /WarmiaMazuryCzystyZysk	Warmińsko-Mazurskie
15.	wielkopolskie	ROT: /wielkopolska.travel	Wielkopolskie Travel
			Wielkopolskie
16.	zachodnio-pomorskie	ROT: /PomZachodnieTravel	Zachodniopomorskie Travel
		UM: /PomZachodnie	Zachodniopomorskie

Opracowanie własne

Zdjęcie profilowe – logo

Elementy wizualne na platformach społecznościowych, takie jak zdjęcie profilowe oraz grafika w tle, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu tożsamości marki. Zdjęcie profilowe pełni funkcję podstawowego identyfikatora wizualnego, dlatego zaleca się wykorzystanie wyrazistego i łatwo rozpoznawalnego logo firmy. Grafika w tle, jako przestrzeń o większym potencjale narracyjnym, może przedstawiać treści wspierające strategię komunikacyjną, takie jak wizualizacje produktów, kluczowe informacje o marce czy elementy angażujące odbiorców w interakcję z profilem. W marketingu terytorialnym na poziomie regionalnym stosuje się znak urzędowy, czyli herb i flagę województwa, które mają charakter oficjalny, a ich używanie jest ściśle regulowane przepisami prawa. W mediach społecznościowych profile regionalne używają zazwyczaj albo samego herbu, albo logotypu.

Polskie regiony prowadzą zintegrowaną komunikację marketingową używając jako podstawowego elementu *corporate identity* loga – większości przypadków są to loga abstrakcyjne i typograficzne. W aneksie załączonym do niniejszej rozprawy znajduje się tabela ukazująca identyfikację wizualną polskich regionów. Tylko trzy podmioty⁴⁶¹ w swoim – jak określił ten obszar Andrzej Szromnik - „systemie standardów graficznych”⁴⁶² wyeksponowało herby. Samorządy dostrzegły, że identyfikacja wizualna

⁴⁶¹ Profil „Dolny Śląsk” wykorzystał co prawda logo, ale zawiera ono herb.

⁴⁶² A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 137.

marki poprzez logotyp stanowi efektywne narzędzie komunikacyjne, umożliwiające szybkie przekazywanie konsumentom zarówno korzyści o charakterze funkcjonalnym i racjonalnym, jak i wartości symbolicznych związanych z marką. Główny powód rezygnacji z wykorzystania herbów wynikał z konieczności przestrzegania skomplikowanych zasad heraldycznych oraz ograniczeń natury formalnoprawnej. Decydującym czynnikiem była jednak ich nieadekwatność wobec współczesnych norm estetycznych oraz utrudnione zastosowanie ich w materiałach wizualnych i komunikacyjnych⁴⁶³.

Jednym z głównym celów badawczych niniejszej rozprawy było przeanalizowanie profili społecznościowych polskich regionów pod kątem spójności w obszarze oficjalnej identyfikacji wizualnej. W literaturze brandingowej konsekwencja w wykorzystaniu znaków wizualnych i nazewnictwa postrzegana jest jako kluczowy czynnik rozpoznawalności marki i budowania więzi z odbiorcą⁴⁶⁴. W kontekście komunikacji cyfrowej, gdzie odbiorca często dokonuje błyskawicznej identyfikacji nadawcy poprzez „zdjęcie profilowe”, jak ma to miejsce w przypadku Facebooka, lub nazwę profilu, spójność wizualna staje się czynnikiem decydującym o jakości przekazu. Współczesne wytyczne wskazują, że znak marki powinien być zaprojektowany z myślą o różnych kontekstach cyfrowych (w tym także social mediach z tak charakterystyczną dla nich responsywnością⁴⁶⁵) - co wymaga zarówno spójności, jak i elastyczności. Brak adaptacji powoduje obniżenie jakości wizerunku i wzrost współczynnika odrzuceń. Używanie w social mediach innych logotypów niż w księdze znaku i na stronie głównej psuje więc mierzalne, negatywne skutki i to trzeba wyraźnie wyartykułować:

- spada rozpoznawalność i atrybucja komunikatu - praktyka pokazuje natomiast, że konsekwencja w zakresie formy sprzyja zapamiętywaniu i pozytywnym ocenom⁴⁶⁶,

⁴⁶³ J. Macalik, *Logotyp jako podstawowy element identyfikacji wizualnej miasta – wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 1(33)/2013, s. 150-151.

⁴⁶⁴ L. van den Bosch, M. de Jong, W. Elving, *How Corporate Visual Identity Supports Reputation*, „Journal of Business Communication”, vol. 42, no. 2, 2005, s. 138–153.

⁴⁶⁵ Responsywność aplikacji społecznościowych polega na tym, że interfejs i treści automatycznie dopasowują się do urządzenia, rozdzielczości ekranu i sposobu interakcji użytkownika — niezależnie od tego, czy korzysta on z telefonu, tabletu czy komputera.

⁴⁶⁶ P. W. Henderson, J.A. Cote, *Guidelines for Selecting or Modifying Logos*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62(2), s. 14–30.

- badania nad *Corporate Visual Identity* (CVI) dowodzą, że spójna aplikacja systemu wizualnego wspiera pięć kluczowych wymiarów reputacji: widoczność, odrębność, autentyczność, transparentność oraz konsekwencję. Niespójne użycie znaku jest zaprzeczeniem powyższego i podważa ten efekt⁴⁶⁷,
- wytraca się ciągłość między kanałami. Utrzymanie jednego systemu (logo, kolorystyka, typografia, nazwa) w kanałach i jednostkach organizacyjnych to warunek spójnej autoprezentacji organizacji; gdy brakuje kontroli stosowania znaku, pojawia się „rozszerzenie” wizerunku⁴⁶⁸,
- badania treści reklam, które z powodzeniem można odnieść do komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych, pokazują, że konsekwencja (stałość wzorców i spójny system identyfikacji) wpływa na wyniki — zwłaszcza na długookresową sprzedaż i skumulowane efekty - brak konsekwencji odbiera markom, zwłaszcza mniejszym, korzyści z akumulacji skojarzeń⁴⁶⁹.

Urzędy Marszałkowskie wykazały się tu niemal stu procentową konsekwencją i dbałością o marketingowy wizerunek miejsca. Jedynie profil „Kujawsko-Pomorskie” zastosował wyraźnie odbiegające logo typograficzne (tymczasowe?), które w żaden sposób nie kojarzy się z całościowym systemem identyfikacji wizualnej tego regionu. Inaczej prezentują się Regionalne Organizacje Turystyczne, które zdają się bardziej skupiać na afirmacji własnych stowarzyszeń, niż regionów, których cele marketingowe powinny realizować. ROT-y: Śląski, Podlaski, Podkarpacki, Opolski, Mazowiecki, Małopolski, Łódzki i Lubuski wykorzystują symbolikę odbiegającą od oficjalnie przyjętych logotypów – nieaktualne loga symboliczne, abstrakcyjne i typograficzne.

Analiza potwierdza, że regiony, które zachowują wysoki poziom spójności identyfikacyjnej (profil urzędowy z właściwym logotypem, zgodną nazwą, spójną kolorystyką), osiągają wyraźnie lepsze wyniki w zakresie zaangażowania użytkowników oraz łatwości odnalezienia profilu. Z drugiej strony, rozproszenie wizualne i nazewnicze

⁴⁶⁷ A.L.M. van den Bosch, M.D.T. de Jong, W.J.L. Elving, *How Corporate Visual Identity Supports Reputation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2005, vol. 10(2), s. 108–116.

⁴⁶⁸ A.L.M. van den Bosch, M.D.T. de Jong, W.J.L. Elving, *Managing Corporate Visual Identity: Use and Effects of Organizational Measures to Support a Consistent Self-Presentation*, „Public Relations Review” 2004, vol. 30(2), s. 225–234.

⁴⁶⁹ M. Becker, M.J. Gijzenberg, *Consistency and Commonality in Advertising Content: Helping or Hurting?*, „International Journal of Research in Marketing” 2023, vol. 40(1), s. 128–145.

— typowe dla części ROT-ów — prowadzi do rozmycia marki regionu, utrudniając budowę jednolitego wizerunku i osłabiając efektywność komunikacji. Oznacza to, że dla skutecznej komunikacji marketingowej polskich regionów niezbędna jest zarówno formalna strategia identyfikacji wizualnej, jak i jej konsekwentna implementacja w kanałach cyfrowych, co odpowiada hipotezie HG4.

Podsumowanie

Większość podmiotów nie posiada strategii promocyjnej obejmującej komunikowanie w mediach społecznościowych. Sytuacja ta potwierdza hipotezę główną zakładającą, że polskie regiony często prowadzą działania w przestrzeni cyfrowej w sposób niesystematyczny i bez oparcia w długofalowych dokumentach planistycznych. Nie oznacza to jednak, że publikowanie treści w social mediach odbywa się w sposób całkowicie chaotyczny i nieprzemyślany. Część jednostek stawia na coraz popularniejszy w marketingu *outsourcing* i planowanie działań cedeje w ten sposób na firmy zewnętrzne. Takie rozwiązanie pozwala na dostęp do profesjonalnych narzędzi analitycznych, wiedzy eksperckiej i najnowszych trendów, ale równocześnie może osłabiać instytucjonalną kontrolę nad kształtem komunikacji i utrudniać utrzymanie spójności wizerunkowej. Innym rozwiązaniem, zmierzającym do metodycznego, konsekwentnego działania w obszarze mediów społecznościowych jest budowanie wykwalifikowanych zespołów specjalistów, którzy bazują na swoim doświadczeniu i zdobytej wiedzy. W ich strukturach pojawiają się wewnętrzne zespoły odpowiedzialne za komunikację cyfrową, zwykle wyodrębnione w ramach wydziałów promocji lub biur prasowych. Zjawisko to należy interpretować w kontekście hipotezy głównej o niestrategicznym charakterze komunikacji marketingowej oraz pytań badawczych dotyczących organizacji i efektywności działań w mediach społecznościowych. Choć większość regionów działa bez formalnie przyjętej strategii, obserwacja takich przypadków dowodzi, że część z nich poszukuje metod zwiększenia spójności przekazu i profesjonalizacji praktyk komunikacyjnych. Przejawia się to w rozwijaniu kompetencji analitycznych, planowaniu treści i monitorowaniu zaangażowania użytkowników, co sprzyja stopniowemu przechodzeniu od działań incydentalnych do bardziej spójnych

i zintegrowanych form marketingu terytorialnego i jest to – zdaniem Autora - dobra praktyka.

Nieco większą świadomością charakteryzują się przebadane podmioty w obszarze gromadzenia i analizy zbiorów danych. Głównym źródłem pozyskiwania informacji są tu wciąż tylko statystyki Facebooka, ale ¼ jednostek zdecydowała się już na wykorzystanie specjalistycznej, dedykowanej analityki oferowanej przez Sotrender, NapoleonCat czy Brand24. Wskazuje to na stopniowe rozwijanie kompetencji w zakresie pomiaru efektywności komunikacji oraz świadomego zarządzania danymi. Zjawisko to pozostaje w bezpośredniej relacji z hipotezą główną nr 3, zakładającą brak kompleksowego i strategicznego podejścia do komunikacji marketingowej w polskich regionach. Dane potwierdzają bowiem, że tylko część badanych jednostek przekracza poziom działań intuicyjnych, wchodząc w etap bardziej systematycznego monitorowania i ewaluacji efektów. Różnice między Urzędami Marszałkowskimi a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi są tu wyraźne: te pierwsze częściej tworzą strategie oparte na analizie danych i wykorzystaniu profesjonalnych narzędzi, co znajduje odzwierciedlenie w ich wyższych wskaźnikach zaangażowania. Zarówno przetwarzanie i analizowanie danych z social mediów, jak i tworzenie strategii promocji częściej występowały w Urzędach Marszałkowskich, niż w Regionalnych Organizacjach Turystycznych. Dlatego też nie powinno dziwić, że wśród liderów zaangażowania znalazły się 4 profile administrowane przez Urzędy Marszałkowskie i tylko jeden zarządzany przez Regionalną Organizację Turystyczną.

Pytanie o strukturę organizacyjną jednostek samorządu terytorialnego, które zostało wystosowane w formie wniosku o udostępnienie informacji publicznej, wiele wyjaśniło. Okazało się bowiem, że niemal połowa (14) podmiotów jest wspierana przez firmy zewnętrzne. Wiążą się tym oczywiście dodatkowe koszty, sięgające nawet prawie 300 tys. złotych. Udało się też ustalić kwoty, jakie podmioty przeznaczają na płatne opcje promowanie, dostępne na Facebooku. Zdecydowana większość (22) wzmacnia swój przekaz poprzez płatne kampanie, a najwięcej na tę formę reklamy przeznaczył lider zaangażowania „Pomorze Zachodnie”, który w ciągu roku wydał 210 959,55 zł. W systemie, w którym algorytmy coraz silniej ograniczają zasięg treści organicznych, płatne kampanie stanowią podstawowe narzędzie zwiększania widoczności

komunikatów. Korzystanie z profesjonalnego wsparcia i zasobów agencji zewnętrznych umożliwia szybsze rozpropagowanie przekazów, szczególnie w okresach realizacji kampanii sezonowych, kulturalnych czy promocyjnych. Korzystanie z płatnych kampanii na Facebooku nie jest dowodem braku kompetencji, lecz często racjonalnym dostosowaniem się do algorytmów platformy, w której zasięg organiczny systematycznie maleje⁴⁷⁰.

Zestawiając wszystkie wydatki na reklamy i obsługę fanpage'ów przez agencje reklamowe ze wskaźnikiem *Interactivity Index* można dojść do wniosku, że aby efektywnie komunikować się z otoczeniem na Facebooku trzeba mieć odpowiedni budżet. Duże znaczenie ma też kadra i – mimo wszystko – opracowanie i wdrożenie strategii promocyjnej. W niektórych przypadkach dla pełnego zrozumienia sytuacji konieczna jest jednak znacznie głębsza analiza. Np. największe pod względem liczby mieszkańców woj. mazowieckie, którego podmioty znalazły się na 7 i 11 miejscu w wydatkach poniesionych na promocję i wynagrodzenie dla wspierających ich agencji, legitymują się niskimi *Interactivity Index* (19 i 17 miejsce, a więc poniżej średniej). O możliwych przyczynach takiego stanu rzeczy autor zreferuje w podsumowaniu i podrozdziale, poświęconym dobrym praktykom, ale już na tym etapie można stwierdzić, że jedna z dalszych hipotez, odnosząca się do wielkości danego regionu oraz liczby mieszkańców, została potwierdzona. Mazowieckie w istocie tworzy duże społeczności, ale nie generuje adekwatnego zaangażowania użytkowników Facebooka.

Potwierdziła się jedna z głównych hipotez autora, mówiąca o braku konsekwencji i spójności w zakresie identyfikacji wizualnej a szczególnie nazewnictwa. Większość podmiotów wygenerowała nazwy profili różne od oficjalnej nazwy województwa, faworyzujące w sposób nieuzasadniony tylko część danego regionu albo po prostu tożsame z nazwą organizacji (ROT-y), a nie regionu. Taki stan rzeczy jest niewłaściwy i uniemożliwia identyfikację ośrodka decyzyjnego, stojącego za danym profilem. To z kolei potwierdza kolejną z hipotez, wyrażającą obawę wystąpienia problemów z nawiązaniem kontaktu czy uzyskaniem rzetelnych informacji na temat danej jednostki. Szczególnie kłopotliwe i mylące może to być dla Internautów nieznających

⁴⁷⁰ Specjaliści z Sotrendera mówią wprost o tym zjawisku i jako jedno z najlepszych rozwiązań w tym obszarze podają: „korzystanie w coraz większym stopniu z zasięgu płatnego”. F. Cyprowski, *Sotrender Research Insight – wszystko, co trzeba wiedzieć o spadającym zasięgu organicznym*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2014/11/sri-zasieg-organiczny/> (dostęp online 01.10.2025).

języka polskiego, a szukających informacji w mediach społecznościowych według oficjalnego podziału administracyjnego Polski. Abstrakcyjne, typograficzne i symboliczne loga, którymi w 90% posługują się regionalne wspólnoty samorządowe na Facebooku (herby nie znalazły uznania z powodów omówionych szczegółowo w podrozdziale 5.3) mogą być atrakcyjne wizualnie, ale nie dostarczają jednoznacznych informacji, literalnie informujących o tym, że dany profil należy do polskiego podmiotu ustanowionego prawem.

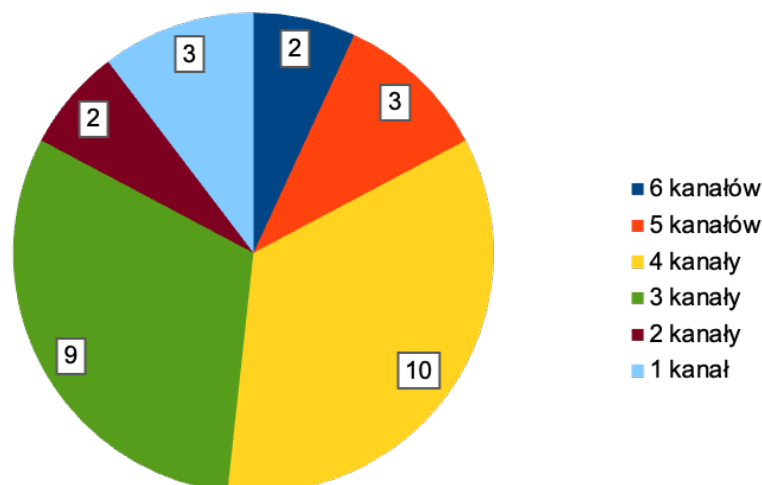
Rozdział 5

Wykorzystanie mediów społecznościowych przez polskie regiony w świetle wyników badań własnych

Dalsza część opracowania ma charakter empiryczny i bazuje na wynikach autorskich badań przeprowadzonych zgodnie z metodologicznymi zasadami analizy naukowej. W celu zapewnienia klarowności prezentacji oraz zachowania logicznego porządku treści, autor podjął decyzję o przedstawieniu uzyskanych wyników głównie w formie tabelarycznej oraz za pomocą graficznych narzędzi wizualizacji danych. Zasadnym i ważnym dla sformułowania ostatecznych wniosków wydaje się – w opinii autora – przedstawianie zebranych danych z podziałem na jednostki podległe urzędom marszałkowskim i Regionalnym Organizacjom Turystycznym.

5.1. Porównanie ogólnej aktywności regionów w social mediach⁴⁷¹

Rys. 10 Porównanie ogólnej aktywności regionów – obecność w kanałach społecznościowych

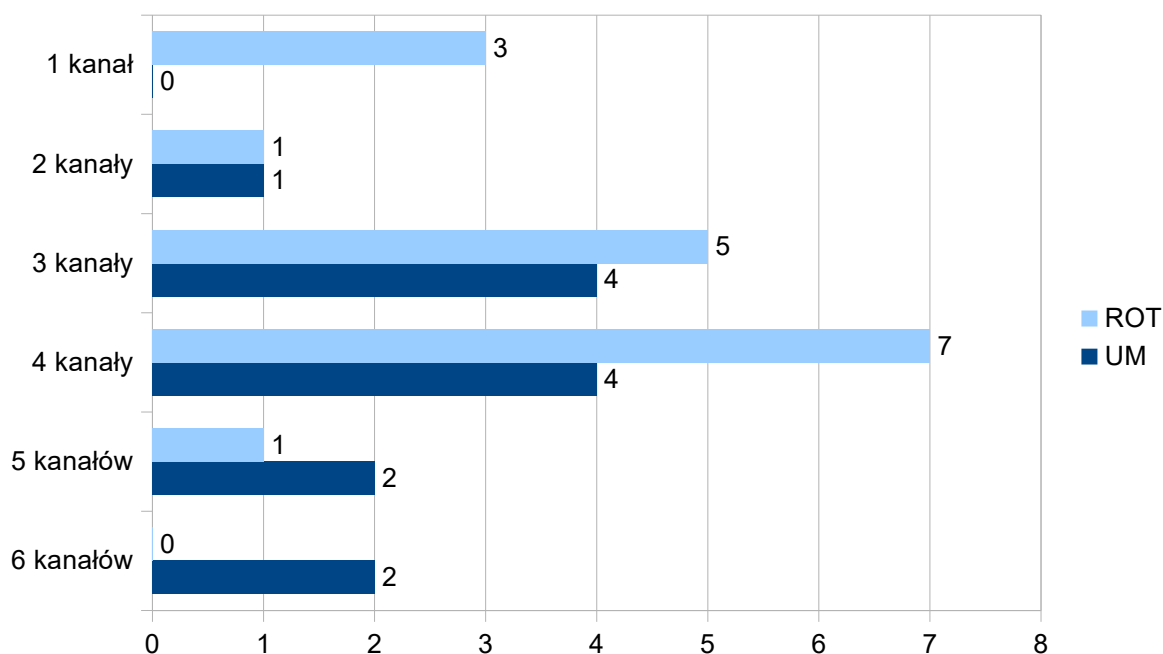


Źródło: opracowanie własne

W 2025 roku dominująca część regionów funkcjonujących w przestrzeni mediów społecznościowych wykorzystywała trzy lub cztery platformy komunikacyjne. Z kolei 17% regionów ograniczało swoją obecność do jednej lub dwóch sieci społecznościowych, aż 5 i 6 kanałów społecznościowych wykorzystywały natomiast 5 regionów. Standardem wśród polskich regionów jest więc wykorzystywanie 3-4 kanałów społecznościowych, a za pewnego rodzaju tendencję, która – prawdopodobnie – będzie narastać w najbliższym czasie, jest wykorzystywanie większej portali społecznościowych.

⁴⁷¹ W zestawieniu i na wykresach uwzględniona zostały tylko te profile, do których prowadzą linki z oficjalnych stron jednostek, stan na 12.05 2025 r.

Rys. 11 Porównanie ogólnej aktywności regionów – obecność w kanałach społecznościowych z podziałem na profile zarządzane przez Urzędy Marszałkowskie (UM) i Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT)



Źródło: opracowanie własne

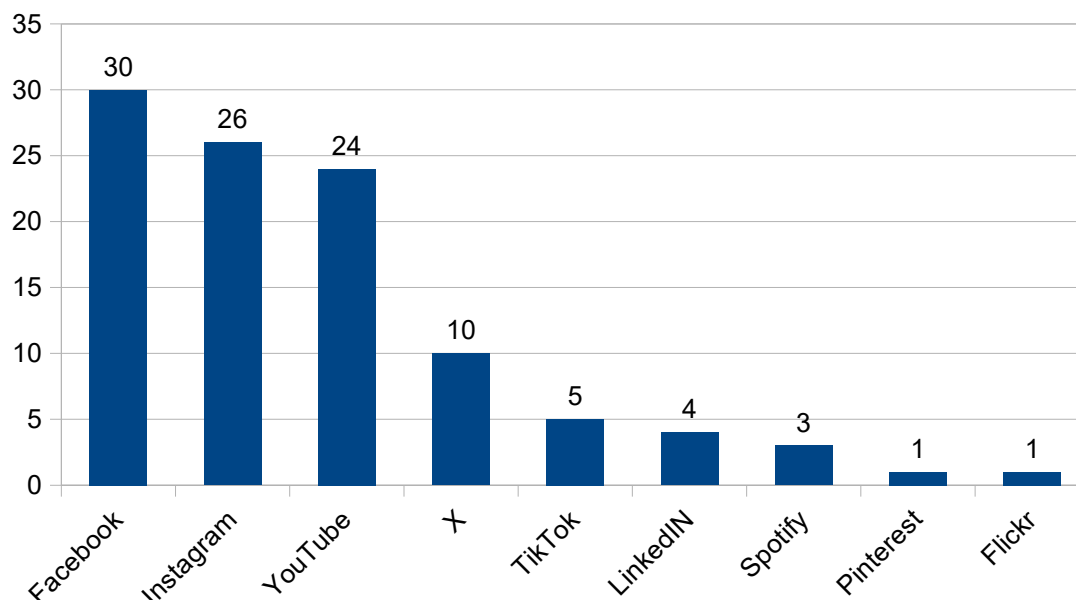
Wartym przypomnienia jest fakt, iż w 2 regionach komunikowanie marketingowe w mediach społecznościowych jest realizowane tylko i wyłącznie przez Regionalne Organizacje Turystyczne. Taka sytuacja ma miejsce w województwach świętokrzyskim i wielkopolskim. Powyższa tabela pokazuje, że sytuacja, w której wykorzystywanych jest tylko 1 i 2 kanały społecznościowe jest częstsza w przypadku ROT-ów, natomiast duża ilość profili to zdecydowanie domena Urzędów Marszałkowskich.

5.2. Popularność portali społecznościowych wśród polskich regionów

W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 2025 roku, dotyczących poziomu popularności platform społecznościowych wśród jednostek samorządu terytorialnego. Analiza uwzględnia wszystkie serwisy społecznościowe wykorzystywane w badanym okresie przez polskie

regiony, z wyłączeniem profili umieszczonych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz zbiorów archiwalnych zawierających materiały audiowizualne.

Rysunek 12 Popularność poszczególnych social mediów wśród polskich regionów

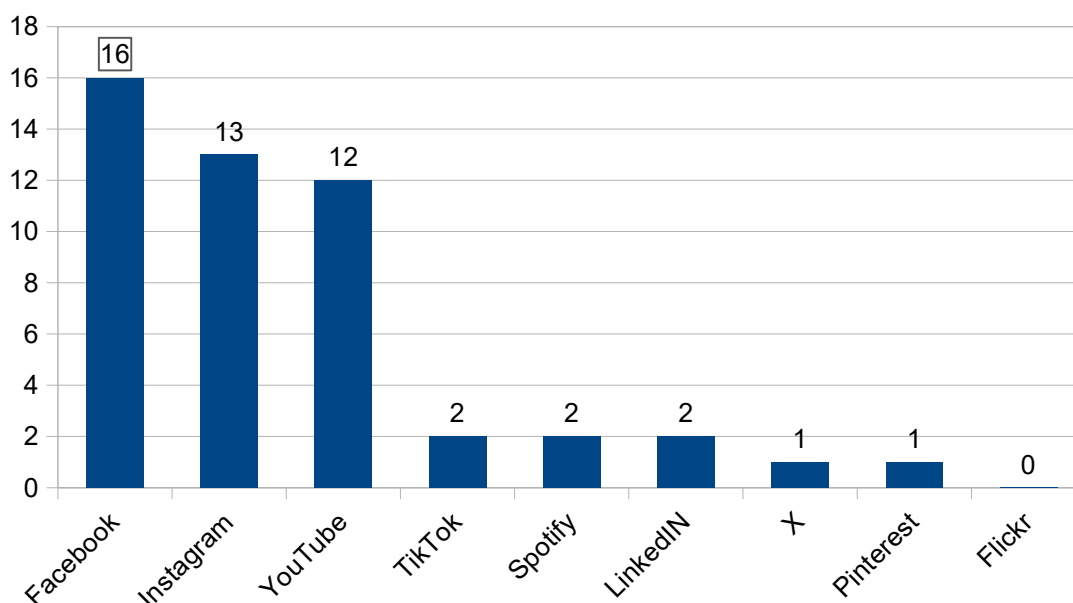


Źródło: opracowanie własne

W 2025 roku dominującą platformą społecznościową wśród polskich jednostek samorządu terytorialnego na poziomie wojewódzkim był Facebook, z którego korzystały wszystkie regiony obecne w mediach społecznościowych. Drugą najczęściej eksploatowaną platformą był Instagram, wykorzystywany przez 87%, a trzecią YouTube – 80%. Warto podkreślić, że dystans między trzema czołowymi platformami społecznościowymi - Facebookiem, Instagramem i YouTube'em - a kolejnymi był wyraźnie zauważalny, co wskazuje na ich dominującą rolę w strategiach komunikacyjnych jednostek samorządu terytorialnego. Platformy społecznościowe takie jak Flickr i Pinterest natomiast odznaczały się zdecydowanie najniższym poziomem wykorzystania w komunikowaniu marketingowym. Godnym odnotowania jest też fakt, że polskie regiony nie korzystają w ogóle ze Snapchata, co uwidacznia jego marginalne znaczenie w strategiach komunikacji cyfrowej omawianych jednostek. Wspomnieć też należy o wciąż małej popularności TikToka wśród polskich regionów. Wszystkie jednostki, które jednak zdecydowały się tam założyć oficjalny profil przemilczają ten fakt

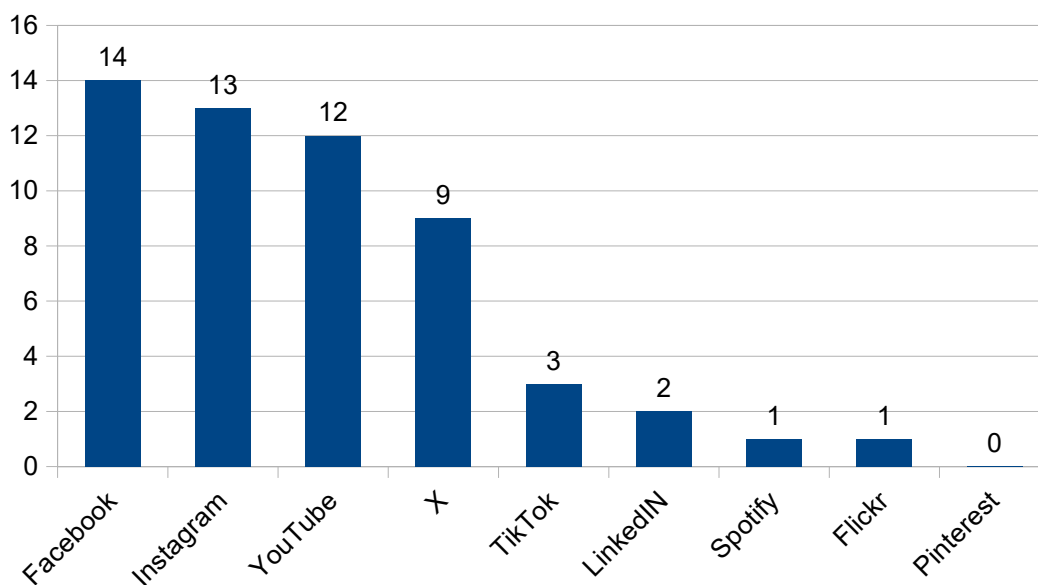
na swoich stronach internetowych i tylko zaawansowane wyszukiwanie na stronie www.tiktok.com pozwala odnaleźć te profile.

Rysunek 12 Częstotliwość wykorzystania poszczególnych social mediów wśród polskich regionów administrowanych przez Regionalne Organizacje Turystyczne



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 13 Częstotliwość wykorzystania poszczególnych social mediów wśród polskich regionów administrowanych przez Urzędy Marszałkowskie



Źródło: opracowanie własne

Porównując popularność poszczególnych social mediów wśród polskich regionów zauważono, że Regionalne Organizacje Turystyczne tylko w jednym przypadku (Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna) wykorzystują portal X. Dużą popularnością dawny Twitter cieszy się natomiast wśród Urzędów Marszałkowskich, gdzie 64% analizowanych jednostek ma tam utworzony profil społecznościowy. Pierwsza trójka natomiast wygląda bardzo podobnie na obu wykresach.

5.3. Polskie regiony na Facebooku: zasięg, zaangażowanie, prezentowane treści

W świetle przeprowadzonych badań Facebook wyłonił się jako dominująca platforma społecznościowa wykorzystywana przez polskie regiony obecne w przestrzeni mediów społecznościowych. W związku z tym autor zdecydował się na przeprowadzenie szczegółowej analizy ilościowej, koncentrując się na wskaźnikach dotyczących zasięgu, poziomu zaangażowania odbiorców oraz charakterystyki udostępnianych treści. W dalszej części opracowania przedstawiona zostanie analiza wyników badań obejmujących wszystkie polskie regiony terytorialnego, które w 2025 roku prowadziły aktywność na Facebooku. W badaniu uwzględniono łącznie 30 podmiotów, w tym 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych i 14 Urzędów Marszałkowskich, analizując ich strategie komunikacyjne w obszarach związanych z zasięgiem, zaangażowaniem oraz prezentowanymi treściami.

W obszarze dotyczącym zasięgu wyłoniono profile:

- o największej liczbie obserwujących;
- o najwyższym przyroście liczby obserwujących w badanym okresie.

Dodatkowo obliczono średnią liczbę obserwujących dla wszystkich profili oraz określono liczbę jednostek, w których wartość obserwujących plasowała się powyżej i poniżej tej średniej. W zakresie zaangażowania wskazano jednostki:

- o największej liczbie oraz najwyższym procentowym udziale zaangażowanych użytkowników;

- o najwyższej liczbie poszczególnych rodzajów interakcji (reakcje, komentarze, udostępnienia);
- o najwyższej wartości wskaźnika InI;
- o najwyższej wartości wskaźnika InI Fan;
- o najwyższej wartości wskaźnika RI.

Ponadto obliczono średnie wartości powyższych wskaźników oraz profili, w których wartości te plasowały się powyżej i poniżej średniej. W obszarze dotyczącym publikowanych treści wyłoniono profile charakteryzujące się największą liczbą postów:

- zawierających linki;
- obejmujących materiały graficzne;
- składających się wyłącznie z tekstu (statusy);
- zawierających treści wideo.

Dodatkowo obliczono średnie wartości dla poszczególnych typów postów oraz liczbę profili społecznościowych, w których dane wartości plasowały się powyżej i poniżej średniej. Równocześnie, dla wszystkich obliczonych wskaźników dotyczących zasięgu, zaangażowania oraz publikowanych treści, dokonano analizy porównawczej między Urzędami Marszałkowskimi a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi. Początek okresu badań wyznaczono na 8 maja 2024 roku, natomiast ich zakończenie na 8 maja 2025 roku.

5.3.1. Zasięg

W styczniu 2025 roku liczba aktywnych użytkowników mediów społecznościowych w Polsce wynosiła 29 milionów. W porównaniu z początkiem 2024 roku, odnotowano wzrost o 1,1 miliona użytkowników, co stanowi przyrost na poziomie 3,9%. Z platform społecznościowych korzystało 25,6 miliona osób w wieku 18 lat i starszych, co wskazuje na ich znaczący udział w cyfrowej przestrzeni komunikacyjnej. Struktura demograficzna użytkowników była stosunkowo równomierna

– 50,8% stanowiły kobiety, natomiast 49,2% mężczyźni. W Polsce Facebook pozostaje najczęściej używaną platformą społecznościową⁴⁷². Szacowany zasięg reklamowy Facebooka w Polsce na początku 2025 r. wynosił 18,7 mln (na podstawie danych z narzędzi reklamowych Meta zebranych przez *DataReportal*)⁴⁷³.

Liczba fanów profili polskich regionów na Facebooku (stan początkowy oraz dynamika zmian)

Zasięg na Facebooku odnosi się do potencjalnej widoczności profilu i jego treści, a jednym z podstawowych wskaźników w tym obszarze jest liczba fanów, czyli użytkowników, którzy polubili lub dodali do obserwowanych⁴⁷⁴ dany profil. Analiza zasięgu często obejmuje stan początkowy liczby fanów oraz dynamikę ich zmian w określonym czasie. Choć liczba fanów nie jest bezpośrednio równoznaczna z zasięgiem publikowanych treści (ponieważ algorytmy Facebooka decydują o tym, komu i jak często posty są wyświetlane), stanowi kluczowy wskaźnik wielkości społeczności zgromadzonej wokół profilu.

Tabela nr 2 Profile polskich regionów na Facebooku, liczba fanów i dynamika zmian

Profil, Jednostka	Liczba fanów			
	8 maj 2025	8 maj 2024	Zmiana	Zmiana w %
1 „Małopolska” UM	271 073	259 366	+ 11 707	+4,51
2 „Dolny Śląsk” UM	267 094	228 332	+ 38 762	+16,98

⁴⁷² A. Drynko, #NMInsights „Digital 2025: Poland”: Facebook ulubioną platformą społecznościową Polaków [RAPORT], Nowy Marketing, <https://nowymarketing.pl/nminsights-raport-digital-2025-poland>.

⁴⁷³ *DataReportal*, Digital 2025: Poland, 2025, <https://datareportal.com/reports/digital-2025-poland> (dostęp online 10.05.2025).

⁴⁷⁴ W zależności od statusu danego profilu można go „lubić”, lub/i „obserwować”; w niektórych przypadkach liczby „lubiących” i obserwujących są różne. Szerzej na ten temat zobacz: Polubienie lub obserwowanie strony na Facebooku, Facebook, <https://www.facebook.com/help/216630288356463>.

3 „Pomorze Zachodnie” UM	180 240	153 752	+26 488	+17,23
4 „Moda na Mazowsze” ROT	160 291	148 201	+12 090	+8,16
5 „Dolny Śląsk Travel” ROT	156 827	144 171	+12 656	+8,78
6 „Świętokrzyskie” ROT	119 254	101 576	+17 678	+17,4
7 „Łódzkie dla Ciebie” UM	117 797	104 951	+12 846	+12,24
8 „Mazury.travel” ROT	99 654	91 648	+8 006	+8,74
9 „Śląskie Pozytywna Energia” UM	83 163	74 564	+8 599	+11,53
10 „Kujawsko-Pomorskie” UM	79 855	72 482	+7 373	+10,17
11 „Pomorskie Travel” ROT	72 809	67 471	+5 338	+7,91
12 „Visit Podlaskie” UM	71 258	66 446	+4 812	+7,24
13 „Podkarpackie” UM	70 965	63 266	+7 699	+12,17
14 „SLASKIE.travel” ROT	51 464	41 808	+9 656	+23,1
15 „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT	44 840	39 144	+5 696	+14,55
16 „Kocham Mazowsze” UM	38 367	35 426	+2 941	+8,3
17 „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM	36 040	34 069	+1 971	+5,79
18 „Pomorskie” UM	34 752	31 173	+3 579	+11,48
19 „Lubuskie” UM	33 857	28 866	+4 991	+17,29
20 „Wielkopolska.travel” ROT	33 115	30 233	+2 882	+9,53

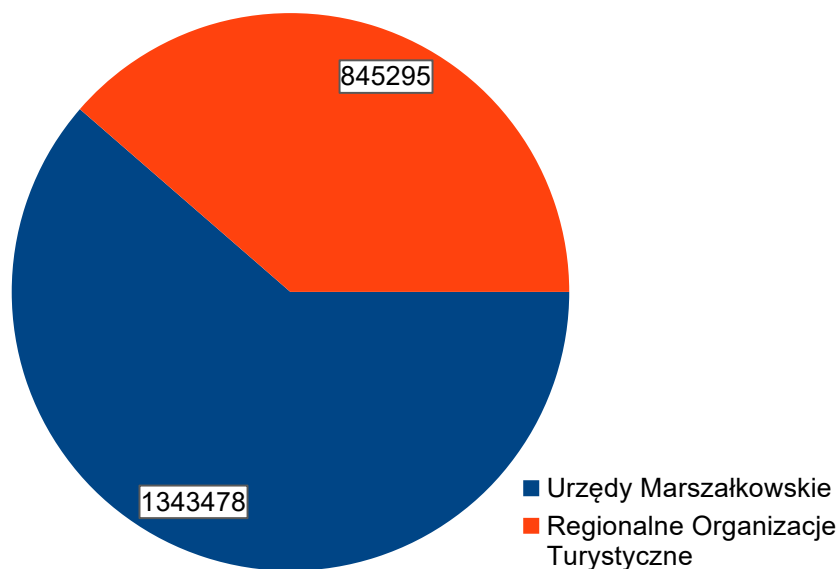
21 „Lubelskie” UM	30 793	28 426	+2 367	+8,33
22 „Województwo Opolskie” UM	28 224	25 678	+2 546	+9,92
23 „Podkarpackie.Travel” ROT	23 029	21 430	+1 599	+7,46
24 „Podlaskie Travel” ROT	21 360	17 960	+3 400	+18,93
25 „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” ROT	19 003	16 418	+2 585	+15,74
26 „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT”	12 769	11 627	+1 142	+9,82
27 „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT	12 210	10 564	+1 646	+15,58
28 „PomorzeZachodnie.travel” ROT	10 880	b.d.	b.d.	b.d.
29 „VisitOpolskie.pl” ROT	6 490	5 602	+888	+15,85
30 „Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR” ROT ⁴⁷⁵	1 300	b.d.	b.d.	b.d.

Opracowanie własne

Powyższa tabela pokazuje najliczniejsze fanpage polskich regionów: „Małopolska”, „Dolny Śląsk”, „Pomorze Zachodnie”, „Moda na Mazowsze” i „Dolny Śląsk Travel”. Warto podkreślić, że daleko poza czołówką zostało sklasyfikowane drugie co do wielkości pod względem powierzchni i trzecie pod względem liczby mieszkańców województwo Wielkopolskie. Pierwsze trzy miejsca zajmują profile prowadzone przez Urzędy Marszałkowskie.

⁴⁷⁵ Profil ten nie mógł zostać poddany głębszej analizie prawdopodobnie ze względu na zbyt małą aktywność i nikłą liczbę subskrybentów.

Rysunek 13. Łączna liczba fanów polskich regionów z podziałem na profile administrowane przez Regionalne Organizacje Turystyczne i Urzędy Marszałkowskie



Opracowanie własne

61% wszystkich fanów stanowią subskrybenci profili społecznościowych należących do Urzędów Marszałkowskich, co pokazuje, że mają one najliczniejsze profile i stanowią większość. Istotną informację zawiera zestawienie pokazujące dynamikę zmian. Autor nie odnotował spadków liczby obserwujących w badanych profilach w skali roku. Warto wskazać te, które najszybciej się rozwijały w analizowanym okresie:

- w liczbach bezwzględnych:
 1. „Dolny Śląsk” UM +38 762,
 2. „Pomorze Zachodnie” UM +26 488,
 3. „Świętokrzyskie” ROT + 17 678,
 4. „Łódzkie dla Ciebie” UM + 12 846,
 5. „Dolny Śląsk Travel” ROT + 12 656.
- w ujęciu procentowym:
 1. „SLASKIE.travel” ROT” + 23,1%,

2. „Podlaskie travel” ROT +18,9%,
3. „Świętokrzyskie” ROT +17,4%,
4. „Lubuskie” UM +17,3%,
5. „Pomorze Zachodnie” UM +17,2%.

Jeśli chodzi o liczbę fanów to największe wzrosty można było zauważyć u największych profili, a czołowe 2 miejsca zajmują strony należące do Urzędów Marszałkowskich. Analizując przyrosty fanów procentowo, sytuacja się zmienia, bo na trzech pierwszych pozycjach z kolei uplasowały się profile należące do Regionalnych Organizacji Turystycznych. Najwyższe miejsca na tej liście zajmują dużo mniejsze fanpage, co pokazuje, że ich dynamika wzrostu liczby subskrybentów jest wyższa i próbują zbliżyć się do liderów.

Ciekawym uzupełnieniem tych danych może być jeszcze informacja o średniej liczbie fanów profili jednostek samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego. W 2024 roku było to 62 062 fanów⁴⁷⁶. W 2025 natomiast liczba ta wzrosła o około 18% i wyniosła 72 959 fanów. W 2024 roku 13 profili posiadało liczbę fanów powyżej średniej, a 17 – poniżej; w 2025 roku natomiast 11 profili miało liczbę fanów powyżej średniej, a 19 – poniżej.

Niniejsza praca naukowa nie ma koncentrować się na dokładnej analizie porównawczej profili Urzędów Marszałkowskich i Regionalnych Organizacji turystycznych, więc bardziej szczegółowa komparatystyka w tym podpunkcie jest bezzasadna. Interesującym uzupełnieniem powyższych ustaleń – w opinii autora – jest to, co udało się uzyskać od badanych podmiotów w trybie dostępu do informacji publicznej, a co zostało wyartykułowane w rozdziale 4.2.

⁴⁷⁶ W 2 przypadkach Sotrender nie dostarczył danych za rok 2024 i były to profile „PomorzeZachodnie.travel” i „Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR”. Prawdopodobnie można w obu tych przypadkach założyć niewielkie przyrosty liczby fanów, ale z racji tego, iż są to kolejno 3 od końca i ostatni profil, Autor przyjął, iż liczba fanów w 2024 i 2025 roku była taka sama, a do całego wyniku trzeba doliczyć niewielki margines błędu.

5.3.2. Zaangażowanie

Zaangażowani użytkownicy (liczba oraz udział procentowy)

Średnia liczba zaangażowanych użytkowników w analizowanym przedziale czasowym wyniosła dla wszystkich profili 122 610. Najwyższy poziom interakcji odnotowano na profilu społecznościowym „Pomorze Zachodnie” UM, który zgromadził 1 924 131 użytkowników, co stanowi wartość przewyższającą średnią aż o 1 801 521. Wśród analizowanych regionów trzy jednostki wykazały poziom zaangażowania użytkowników przekraczający wartość średnią dla tej kategorii, a aż 27 było poniżej tego progu. (tab. 3). Pomiar poziomu zaangażowania pokazał, że największe wyniki w tym obszarze wcale nie muszą należeć do największych pod względem liczby subskrybentów fanów. Największy profil „Małopolska” pod względem zaangażowania był dopiero jedenasty, natomiast dziewiętnaste „Lubuskie” znalazło się na siódmym miejscu, a dziewiąte „Śląskie Pozytywna Energia” w poniższym zestawieniu było na miejscu trzecim. Analizując oddzielnie profile przypisane Regionalnym Organizacjom Turystycznym oraz Urzędom Marszałkowskim, można stwierdzić, że to Urzędy Marszałkowskie wykazały większy wkład w ogólny wzrost zaangażowania. Profile zarządzane przez Urzędy zajęły siedem pierwszych pozycji w rankingu, co wskazuje na ich dominującą rolę w kształtowaniu interakcji użytkowników Facebooka.

Na uwagę zasługują również duże rozbieżności w zmianach w analizowanym okresie. Profil „Podkarpackie.Travel” zanotował ogromny wzrost zaangażowania w ciągu 12 miesięcy wynoszący 763%. Duże przyrosty odnotowały także profile takie, jak „Lubelskie” (+74%), „Pomorskie” (+68%), „Pomorze Zachodnie” (+67%), „Śląskie Pozytywna Energia” (+67%). Zmiany wyrażające się sporym spadkiem zaangażowania odnotowały natomiast: „Mazury.travel” (-72%), „Dolny Śląsk Travel” (-63%), „Świętokrzyskie” (-59%), i „Wielkopolska.travel” (-50%).

Całe zaangażowanie na profilach regionalnych polskich jednostek samorządu terytorialnego w 2025 wyniosło 3 399 873 i wzrosło w ciągu roku o 1 688 554 (99%).

Tab. 3 Zaangażowani użytkownicy polskich regionów wraz ze zmianami

Profil, Jednostka	Zaangażowani użytkownicy			
	8 maj 2025	8 maj 2024	Zmiana	Zmiana w %
1 „Pomorze Zachodnie” UM	1 924 131	1 151 162	+ 772 969	+67%
2 „Dolny Śląsk” UM	308 719	277 082	+ 31 637	+11%
3 „Śląskie Pozytywna Energia” UM	223 130	133 492	+89 638	+67%
4 „Pomorskie” UM	107 869	64 179	+43 690	+68%
5 „Visit Podlaskie” UM	92 902	99079	-6877	-6,9%
6 „Łódzkie dla Ciebie” UM	71 211	59147	+12064	+20%
7 „Lubuskie” UM	69 005	77 432	-8 427	-11%
8 „SLASKIE.travel” ROT	65 403	92906	-27503	-30%
9 „Podkarpackie” UM	50 277	52753	-2476	-4,7%
10 „Podkarpackie.Travel” ROT	49 699	5 760	+43 939	+763%
11 „Małopolska” UM	48 160	47 136	+1024	+2,2%
12 „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT	38 380	54 834	-16454	-30%
13 „Województwo Opolskie” UM	37 875	50 792	-12917	-25%
14 „Świętokrzyskie” ROT	37 567	91856	-54 289	-59%
15 „Pomorskie Travel” ROT	37 126	30240	+6886	+23%

16 „Kujawsko-Pomorskie” UM	35 267	36821	-1554	-4,2%
17 „Moda na Mazowsze” ROT	34 561	46626	-12065	-26%
18 „Wielkopolska.travel” ROT	15 452	30954	-15502	-50%
19 „Kocham Mazowsze” UM	14 397	17826	-3429	-19%
20 „Lubelskie” UM	9 946	5717	+4229	+74%
21 „Dolny Śląsk Travel” ROT	9 573	25984	-16411	-63%
22 „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT	8 826	8898	-72	-1%
23 „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” ROT	7 202	5033	+2 169	+43%
24 „PomorzeZachodnie.travel” ROT	6 574	6349	+225	+3%
25 „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT	6 135	4391	+1744	+40%
26 „VisitOpolskie.pl” ROT	5 046	7512	-2466	-33%
27 „Podlaskie Travel” ROT	4 648	9867	-5219	-53%
28 „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM	2 790	2 610	+180	+6,9%
29 „Mazury.travel” ROT	1 606	5740	-4134	-72%
30 „Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR” ROT ⁴⁷⁷	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.

Opracowanie własne

⁴⁷⁷ Profil ten nie mógł zostać poddany głębszej analizie prawdopodobnie ze względu na zbyt małą aktywność i nikłą liczbę subskrybentów.

Rodzaje zaangażowania

W analizowanej strukturze interakcji użytkowników na platformach społecznościowych największy udział miały reakcje, których średnia liczba wyniosła 103 808. Kolejnymi formami zaangażowania były udostępnienia (7 990) oraz komentarze (5 439) (tab. 4). Spośród wszystkich badanych profili, trzy osiągnęły wyniki przekraczające wartość średnią w kategorii „reakcje”, a po 5 w pozostałych dwóch rodzajach zaangażowania. Poniżej tej średniej było 26 profili w kategorii „reakcje” i po 24 profile w pozostałych dwóch rodzajach zaangażowania.

Tab. 4. Rodzaje zaangażowania na Facebooku we wszystkich regionach

	Rodzaje zaangażowania		
	Reakeje	Udostępnienia	Komentarze
Średnia liczba	103 808	7 990	5 439
Maksymalna liczba (Pomorze Zachodnie)	1 748 019	109 542	66 565
Liczba profili powyżej średniej	3	5	5
Liczba profili poniżej średniej	26	24	24

Opracowanie własne

Po dokonaniu odrębnej analizy profili zarządzanych przez Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT) oraz Urzędy Marszałkowskie (UM) można stwierdzić, że hierarchia form zaangażowania użytkowników pozostaje niezmienna w obu grupach. Dominującą kategorią interakcji były reakcje, po których kolejno plasowały się udostępnienia i komentarze. W każdej z trzech badanych kategorii wystąpiły znaczące różnice między ROT i UM, przy czym przewaga Urzędów Marszałkowskich była wyraźnie zauważalna. Szczególnie w przypadku reakcji różnice te osiągnęły poziom istotności, wskazując na zdecydowanie wyższy poziom aktywności użytkowników na profilach zarządzanych przez Urzędy Marszałkowskie (maksymalna liczba reakcji najwyżej sklasyfikowanego profilu należącego do Urzędu Marszałkowskiego była ok. szesnastokrotnie wyższa niż najlepszego w tym obszarze profilu zarządzanego przez Regionalną Organizację Turystyczną (tab. 4). Profil

„Pomorze Zachodnie” jest rekordzistą w każdej kategorii, a wyniki, jakie osiągnął są zdecydowanie ponadprzeciętne i uwydatniają się w każdej kategorii. Przewagę tego profilu najlepiej ilustruje fakt, iż zaangażowanie czytelników jednego profilu „Pomorze Zachodnie” stanowiło ponad połowę (57%) całego zaangażowania wszystkich profili polskich regionów.

Tab. 5 Zaangażowanie w Regionalnych Organizacjach Turystycznych i w Urzędach Marszałkowskich

	Zaangażowanie	
	ROT 327798	UM 3072075
Średnia liczba	21 853	219 434
Maksymalna liczba	65 403 („SLASKIE.travel”)	1 924 131 („Pomorze Zachodnie”)
Liczba profili powyżej średniej	5	3
Liczba Profili poniżej średniej	10	11

Opracowanie własne

Sentyment

W badanym okresie użytkownicy Facebooka odbierający komunikaty publikowane przez polskie regionalne wspólnoty samorządowe reagowali entuzjastycznie⁴⁷⁸. Większość profili charakteryzuje się bardzo wysokim odsetkiem reakcji entuzjastycznych, często przekraczającym 99% ogólnej liczby reakcji. Należy pamiętać, że "Przygnębiające reakcje" obejmują reakcje "Przykro mi" i "Wrr", a "Entuzjastyczne reakcje" obejmują "Lubię to", "Super", "Haha", "Wow" oraz "Trzymaj się". Szczegółowe pomiary tego wskaźnika przyniosły następujące wyniki (w kolejności od największej liczby reakcji dla danego profilu do najmniejszej):

⁴⁷⁸ Warto sobie uzmysłwić, że reakcja uznawana przez Sotrender za „przygnębiającą” nie musi wcale oznaczać dezaprobaty czy krytycznego nastawienia do danej marki. Reakcje typu „przykro mi” często wyrażają troskę, współczucie, a nawet poparcie. Jest więc to bardziej informacja pokazująca nam, jakiego typu tematy były podejmowane przez administratorów.

- „Pomorze Zachodnie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 1 748 019
 - Entuzjastyczne reakcje: 1 743 142 (ok. 99,72%)
 - Przygnębiające reakcje: 4 877 (ok. 0,28%)
- „Dolny Śląsk” UM
 - Łączna liczba reakcji: 259 517
 - Entuzjastyczne reakcje: 256 674 (ok. 98,90%)
 - Przygnębiające reakcje: 2 843 (ok. 1,10%)
- „Śląskie Pozytywna Energia” UM
 - Łączna liczba reakcji: 200 142
 - Entuzjastyczne reakcje: 198 947 (ok. 99,40%)
 - Przygnębiające reakcje: 1 195 (ok. 0,60%)
- „Pomorskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 92 953
 - Entuzjastyczne reakcje: 90 258 (ok. 97,09%)
 - Przygnębiające reakcje: 2 695 (ok. 2,91%)
- „Visit Podlaskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 84 489
 - Entuzjastyczne reakcje: 84 386 (ok. 99,88%)
 - Przygnębiające reakcje: 103 (ok. 0,12%)
- „Łódzkie dla Ciebie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 60 577 (dla okresu 30.04 - 14.05.2025)
 - Entuzjastyczne reakcje: 60 036 (ok. 99,11%)
 - Przygnębiające reakcje: 541 (ok. 0,89%)
- „Lubuskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 54 794
 - Entuzjastyczne reakcje: 54 223 (ok. 98,96%)
 - Przygnębiające reakcje: 571 (ok. 1,04%)
- „SLASKIE.travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 50 916
 - Entuzjastyczne reakcje: 50 801 (ok. 99,77%)

- Przygnębiające reakcje: 115 (ok. 0,23%)
- „Podkarpackie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 42 420
 - Entuzjastyczne reakcje: 42 387 (ok. 99,92%)
 - Przygnębiające reakcje: 33 (ok. 0,08%)
- Małopolska „UM”
 - Łączna liczba reakcji: 40 827
 - Entuzjastyczne reakcje: 40 775 (ok. 99,87%)
 - Przygnębiające reakcje: 52 (ok. 0,13%)
- „Podkarpackie.Travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 39 905
 - Entuzjastyczne reakcje: 39 886 (ok. 99,95%)
 - Przygnębiające reakcje: 19 (ok. 0,05%)
- „Pomorskie Travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 33 382
 - Entuzjastyczne reakcje: 33 362 (ok. 99,94%)
 - Przygnębiające reakcje: 20 (ok. 0,06%)
- „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 31 733
 - Entuzjastyczne reakcje: 31 709 (ok. 99,93%)
 - Przygnębiające reakcje: 24 (ok. 0,08%)
- „Województwo Opolskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 31 644
 - Entuzjastyczne reakcje: 31 502 (ok. 99,55%)
 - Przygnębiające reakcje: 142 (ok. 0,45%)
- „Moda na Mazowsze” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 31 238
 - Entuzjastyczne reakcje: 31 186 (ok. 99,83%)
 - Przygnębiające reakcje: 52 (ok. 0,17%)
- „Świętokrzyskie” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 30 535

- Entuzjastyczne reakcje: 30 521 (ok. 99,95%)
 - Przygnębiające reakcje: 14 (ok. 0,05%)
- „Kujawsko-Pomorskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 29 350
 - Entuzjastyczne reakcje: 29 018 (ok. 98,87%)
 - Przygnębiające reakcje: 332 (ok. 1,13%)
- „Wielkopolska.travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 13 744
 - Entuzjastyczne reakcje: 13 738 (ok. 99,96%)
 - Przygnębiające reakcje: 6 (ok. 0,04%)
- „Kocham Mazowsze” UM
 - Łączna liczba reakcji: 12 512
 - Entuzjastyczne reakcje: 12 450 (ok. 99,50%)
 - Przygnębiające reakcje: 62 (ok. 0,50%)
- „Lubelskie” UM
 - Łączna liczba reakcji: 8 276
 - Entuzjastyczne reakcje: 8 265 (ok. 99,87%)
 - Przygnębiające reakcje: 11 (ok. 0,13%)
- „Dolny Śląsk Travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 7 532
 - Entuzjastyczne reakcje: 7 529 (ok. 99,96%)
 - Przygnębiające reakcje: 3 (ok. 0,04%)
- „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 7 448
 - Entuzjastyczne reakcje: 7 447 (ok. 99,99%)
 - Przygnębiające reakcje: 1 (ok. 0,01%)
- „PomorzeZachodnie.travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 6 014
 - Entuzjastyczne reakcje: 6 011 (ok. 99,95%)
 - Przygnębiające reakcje: 3 (ok. 0,05%)
- „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” ROT

- Łączna liczba reakcji: 5 834
 - Entuzjastyczne reakcje: 5 829 (ok. 99,91%)
 - Przygnębiające reakcje: 5 (ok. 0,09%)
- „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 4 964
 - Entuzjastyczne reakcje: 4 964 (ok. 100,00%)
 - Przygnębiające reakcje: 0 (ok. 0,00%)
- „Podlaskie Travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 3 887
 - Entuzjastyczne reakcje: 3 857 (ok. 99,23%)
 - Przygnębiające reakcje: 30 (ok. 0,77%)
- „VisitOpolskie.pl” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 3 673
 - Entuzjastyczne reakcje: 3 671 (ok. 99,95%)
 - Przygnębiające reakcje: 2 (ok. 0,05%)
- „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM
 - Łączna liczba reakcji: 2 473
 - Entuzjastyczne reakcje: 2 469 (ok. 99,84%)
 - Przygnębiające reakcje: 4 (ok. 0,16%)
- „Mazury.travel” ROT
 - Łączna liczba reakcji: 1 280
 - Entuzjastyczne reakcje: 1 280 (100,00%)
 - Przygnębiające reakcje: 0 (0,00%)

Interactivity Index

W ramach analizy aktywności jednostek samorządu terytorialnego średni wskaźnik InI osiągnął wartość 261 372, InI użytkowników: 253 058, a InI marki: 7 514 (tab. 6). We wszystkich kategoriach maksymalną wartość wskaźnika InI osiągnął profil „Pomorze Zachodnie”, administrowany przez Urząd Marszałkowski. Powyżej

średniej było 5 profili w kategorii „InI”, 3 profile w „InI użytkowników” oraz 8 profili w przypadku „InI marki”.

Tab. 6 InI we wszystkich regionach

	InI	InI użytkowników	InI marki
Średnia liczba	261 372	253 058	7 514
Maksymalna liczba („Pomorze Zachodnie”)	3 788 021	3 767 011	21 010
Liczba profili powyżej średniej	5	3	8
Liczba profili poniżej średniej	24	26	21

Źródło: opracowanie własne.

Ponumerowana i posegregowana lista wszystkich profili według wielkości wskaźnika *Interactivity Index*:

1. „Pomorze Zachodnie” UM: InI: 3 788 021,
2. „Dolny Śląsk” UM: InI: 911 305,
3. „Śląskie Pozytywna Energia” UM: InI: 500 651,
4. „SLASKIE.travel” ROT: InI: 262 276,
5. „Pomorskie” UM: InI: 261 509,
6. „Lubuskie” UM: InI: 225 158,
7. „Visit Podlaskie” UM: InI: 191 461,
8. „Podkarpackie.Travel” ROT: InI: 184 861,
9. „Łódzkie dla Ciebie” UM: InI: 153 946,
10. „Podkarpackie” UM: InI: 145 709,
11. Małopolska „UM”: InI: 139 485,
12. „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT: InI: 130 149,
13. „Świętokrzyskie” ROT: InI: 129 339,
14. „Województwo Opolskie” UM: InI: 118 865,

15. „Kujawsko-Pomorskie” UM: InI: 104 905,
16. „Pomorskie Travel” ROT: InI: 80 787,
17. „Moda na Mazowsze” ROT: InI: 76 038,
18. „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT: InI: 44 686,
19. „Kocham Mazowsze” UM: InI: 44 345,
20. „Dolny Śląsk Travel” ROT: InI: 40 788,
21. „Wielkopolska.travel” ROT: InI: 39 236,
22. „Lubelskie” UM: InI: 34 304,
23. „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego”: InI: 33 455,
24. „VisitOpolskie.pl” ROT: InI: 24 621,
25. „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT: InI: 22 016,
26. „PomorzeZachodnie.travel” ROT: InI: 14 494,
27. „Podlaskie Travel” ROT: InI: 12 559,
28. „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM: InI: 8 394,
29. „Mazury.travel” ROT: InI: 6 496

Relative Interactivity Index (InI)

Średnia wartość wskaźnika *Relative Interactivity Index* dla profili społecznościowych polskich regionów wyniosła 3 016. Wartości przekraczające średnią odnotowano dla 9 z 28⁴⁷⁹ profili, przy czym najwyższy poziom interaktywności osiągnął profil „Pomorze Zachodnie”.

Pełna lista przebadanych profili wygląda następująco:

1. „Pomorze Zachodnie” UM: 20 899,97
2. „Podkarpackie.Travel” ROT: 7 903,30
3. „Pomorskie” UM: 6 926,71
4. „Lubuskie” UM: 6 009,22
5. „Śląskie Pozytywna Energia” UM: 5 367,94
6. „SLASKIE.travel” ROT: 4 896,86

⁴⁷⁹ Sotrender nie był w stanie wygenerować danych dla jednego profilu – „Małopolska”.

7. „Województwo Opolskie” UM: 3 836,31
8. „VisitOpolskie.pl” ROT: 3 390,60
9. „Dolny Śląsk” UM: 3 361,34
10. „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT: 2 718,84
11. „Visit Podlaskie” UM: 2 630,62
12. „Podkarpackie” UM: 1 981,71
13. „Lubelska Organizacja Turystyczna” ROT: 1 942,20
14. „Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” ROT: 1 288,74
15. „Łódzkie dla Ciebie” UM: 1 275,54
16. „Kujawsko-Pomorskie” UM: 1 193,04
17. „PomorzeZachodnie.travel” ROT: 1 130,33
18. „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT: 1 111,97
19. „Wielkopolska.travel” ROT: 1 106,21
20. „Pomorskie Travel” ROT: 1 082,64
21. „Świętokrzyskie” ROT: 1 037,81
22. „Smakuj Lubelskie” ROT: 1 012,96
23. „Kocham Mazowsze” UM: 857,84
24. „Podlaskie Travel” ROT: 555,95
25. „Moda na Mazowsze” ROT: 458,60
26. „Dolny Śląsk Travel” ROT: 228,63
27. „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM: 183,05
28. „Mazury.travel” ROT: 48,81

5.3.3. Treści

W analizowanej strukturze treści publikowanych na platformach społecznościowych dominującym formatem były posty zawierające zdjęcia, których łącznie opublikowały badane profile 16 302, a średnia liczba wyniosła 562 (tab. 7). W przypadku treści wideo na niską wartość średniej wpływ miały dwa czynniki:

- Aż 5 profili nie opublikowało żadnego posta, które Sotrender mógłby zakwalifikować jako „treści wideo”, co znacząco wpłynęło na średnią.
- W analizowanym okresie nie były brane pod uwagę rolki i relacje, które są zdominowane przez krótkie filmy i są o wiele popularniejszą formą rozprzestrzeniania nagrań, niż publikowanie filmów poprzez umieszczenie ich w poście⁴⁸⁰.

Podobnie było w przypadku linków, których nie opublikowano wcale aż w 7 analizowanych profilach, co także obniżyło ogólną średnią dla tego typu treści. Najmniej popularnymi typami były:

- statusy – wszystkie analizowane profile społecznościowe w ciągu całego roku opublikowały 80 statusów, co dało średnio ok. 3 statusów na profil. Aż 16 profili nie skorzystało w ogóle z tego typu treści, natomiast najwięcej razy w ten sposób komunikowały się ze swoimi odbiorcami:
 - „Lubuskie” UM: 20 statusów
 - „Kujawsko-Pomorskie” UM: 13 statusów
 - „Śląskie Pozytywna Energia” UM: 12 statusów
- wydarzenia – z tego typu treści w analizowanym okresie skorzystano tylko 15 razy, więc podawanie średniej dla 1 profilu nie miałoby większego sensu. Wydarzenia najczęściej pojawiały się w treściach następujących profili:
 - „Dolny Śląsk” UM: 5 wydarzeń
 - „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT: 4 wydarzenia
 - „Kocham Mazowsze” UM: 3 wydarzenia

⁴⁸⁰ Analiza treści pod kątem ilości opublikowanych „wideo” jest więc mało miarodajna, ponieważ tego typu komunikaty zostały zastąpione przynoszącymi dużo większe zasięgi rolkami i relacjami. Szerzej na ten temat zobacz: M. Bartnik, *Jak stworzyć dobrą rolkę na Instagramie i Facebooku?*, Marketer Plus, <https://marketerplus.pl/jak-stworzyc-dobra-rolke-na-instagramie-i-facebooku>

Dokładne przytoczenie treści, jakie publikowały polski regiony w wybranych typach może być bardzo przydatne w późniejszej analizie pracy administratorów i efektów, jakie ich działania przyniosły. Szczegółowy rozkład trzech najpopularniejszych typów postów każdej marki ilustruje poniższe zestawienie:

- Zdjęcia (średnia 562):

1. „Śląskie Pozytywna Energia” UM: 1786 zdjęć
2. „Dolny Śląsk” UM: 1585 zdjęć
3. „Lubuskie” UM: 1488 zdjęć
4. „Pomorze Zachodnie” UM: 1428 zdjęć
5. „Pomorskie” UM: 1301 zdjęć
6. „Kujawsko-Pomorskie” UM: 1157 zdjęć
7. „Moda na Mazowsze” ROT: 705 zdjęć
8. „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT: 562 zdjęć
9. „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT: 463 zdjęć
10. „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT: 424 zdjęć
11. Łódzkie ROT Facebook: 359 zdjęć
12. „SLASKIE.travel” ROT: 348 zdjęć
13. „Świętokrzyskie” ROT: 346 zdjęć
14. „Podkarpackie” UM: 334 zdjęć
15. „Dolny Śląsk Travel” ROT: 292 zdjęć
16. „PomorzeZachodnie.travel” ROT: 243 zdjęć
17. „Kocham Mazowsze” UM: 216 zdjęć
18. „Województwo Opolskie” UM: 197 zdjęć
19. „Wielkopolska.travel” ROT: 184 zdjęć
20. „Pomorskie Travel” ROT: 184 zdjęć
21. „VisitOpolskie.pl” ROT: 171 zdjęć
22. Małopolska „UM”: 170 zdjęć
23. „Łódzkie dla Ciebie” UM: 154 zdjęć
24. „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM: 146 zdjęć
25. „Lubelskie” UM: 138 zdjęć

26. „Mazury.travel” ROT: 134 zdjęć
27. „Visit Podlaskie” UM: 121 zdjęć
28. „Podkarpackie.Travel” ROT: 57 zdjęć
29. „Podlaskie Travel” ROT: 29 zdjęć

- Wideo (średnia 33):

1. „Dolny Śląsk” UM: 358 wideo
2. „Dolny Śląsk Travel” ROT: 193 wideo
3. „Kocham Mazowsze” UM: 67 wideo
4. „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT: 47 wideo
5. Łódzkie ROT Facebook: 31 wideo
6. „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT: 17 wideo
7. Małopolska „UM”: 15 wideo
8. „Łódzkie dla Ciebie” UM: 14 wideo
9. „Pomorskie” UM: 11 wideo
10. „Śląskie Pozytywna Energia” UM: 11 wideo
11. „SLASKIE.travel” ROT: 11 wideo
12. „Kujawsko-Pomorskie” UM: 10 wideo
13. „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT: 10 wideo
14. „Lubuskie” UM: 10 wideo
15. „Mazury.travel” ROT: 10 wideo
16. „Podkarpackie” UM: 8 wideo
17. „Pomorskie Travel” ROT: 8 wideo
18. „Moda na Mazowsze” ROT: 4 wideo
19. „Lubelskie” UM: 3 wideo
20. „Visit Podlaskie” UM: 3 wideo
21. „Województwo Opolskie” UM: 2 wideo
22. „Podkarpackie.Travel” ROT: 2 wideo
23. „Pomorze Zachodnie” UM: 1 wideo
24. „Świętokrzyskie” ROT: 1 wideo

25. „Podlaskie Travel” ROT: 0 wideo
26. „PomorzeZachodnie.travel” ROT: 0 wideo
27. „VisitOpolskie.pl” ROT: 0 wideo
28. „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM: 0 wideo
29. „Wielkopolska.travel” ROT: 0 wideo

- Linki (średnia 14):

1. „Kujawsko-Pomorskie” UM 154 linków
2. „Dolny Śląsk” UM 98 linków
3. „Dolny Śląsk Travel” ROT 27 linków
4. „Podkarpackie” UM 21 linków
5. Łódzkie ROT Facebook 14 linków
6. „Lubuskie” UM 14 linków
7. „Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT 13 linków
8. „Świętokrzyskie” ROT 7 linków
9. „Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT 6 linków
10. „Śląskie Pozytywna Energia” UM 6 linków
11. Małopolska „UM” 5 linków
12. „Pomorskie Travel” ROT 4 linki
13. „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT 4 linki
14. „PomorzeZachodnie.travel” ROT 4 linki
15. „Pomorze Zachodnie” UM 3 linki
16. „Kocham Mazowsze” UM 2 linki
17. „VisitOpolskie.pl” ROT 1 link
18. „Moda na Mazowsze” ROT 1 link
19. „Województwo Opolskie” UM (1)
20. „Podlaskie Travel” ROT (1)
21. „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM (1)
22. „Łódzkie dla Ciebie” UM (0)
23. „Lubelskie” UM (0)

24. „Mazury.travel” ROT (0)
 25. „Podkarpackie.Travel” ROT (0)
 26. „Visit Podlaskie” UM (0)
 27. „SLASKIE.travel” ROT (0)
 28. „Wielkopolska.travel” ROT (0)

Tab. 7. Typy postów we wszystkich profilach regionalnych

	Posty				
	Zdjęcia (16302)	Wideo (957)	linki	Statusy (80)	Wydarzenia (15)
Średnia liczba	562	33	14	2,8	0,5
Maksymalna liczba	1786 („Śląskie Pozytywna Energia” UM)	358 („Dolny Śląsk” UM)	154 („Kujawsko- Pomorskie” UM)	20 („Lubuskie” UM)	5 („Dolny Śląsk” UM)
Liczba profili powyżej średniej	8	4	6	7	5
Liczba profili poniżej średniej	21	25	23	22	24

Źródło: opracowanie własne.

5.4. Liderzy zaangażowania na Facebooku – analiza działań

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczących działań w obszarach związanych z zasięgiem, zaangażowaniem, prezentowanymi treściami oraz pracą administratora. Dane te zostały zgromadzone za pomocą narzędzia analitycznego Sotrender na podstawie aktywności fanpage’ów pięciu regionów, uznanych za liderów zaangażowania na platformie Facebook w okresie od maja 2024 do maja 2025 roku, zgodnie z rankingami Sotrendera (tab. 8).

Tabela 8 Obszary i wskaźniki aktywności liderów zaangażowania na Facebooku

Obszar	Wskaźniki
Zasięg	• Liczba fanów (stan początkowy oraz dynamika zmian) ◦ Największy dzienny przyrost ◦ Najmniejszy dzienny przyrost
Zaangażowanie	• PTAT • Rodzaje zaangażowania • Rodzaje reakcji • Sentyment • Interactivity Index (InI) • Relatywny Interactivity Index • Interactivity Index w poszczególnych dniach • Interactivity Index w poszczególnych godzinach
Treści	• Typy postów marki • Najlepsze posty marki
Praca administratora	• Rodzaje aktywności • Aktywności w dniach tygodnia i godzinach

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej angażujące profile regionalne na poziomie wojewódzkim w 2025 roku to:

1. „Pomorze Zachodnie” UM,
2. „Dolny Śląsk” UM,
3. „Śląskie Pozytywna Energia” UM,
4. „SLASKIE.travel” ROT,
5. „Pomorskie” UM.

Spośród 5 liderów zaangażowania, tylko 1 profil był administrowany przez Regionalną Organizację Turystyczną, a 4 przez Urzędy Marszałkowskie. Według

podziału administracyjnego Polski były to województwa: zachodniopomorskie, dolnośląskie, śląskie i pomorskie, a więc pod względem liczby mieszkańców kolejno: jedenaste, piąte, drugie i siódme⁴⁸¹. Stolice tych regionów to pod względem liczby mieszkańców miasta kolejno – siódmy Szczecin, trzeci Wrocław, jedenaste Katowice i szósty Gdańsk⁴⁸². Liczba mieszkańców danego regionu może oczywiście ułatwić budowę silnego fanpage, ale nie jest to decydujący czynnik, o czym świadczy chociażby najwyższa pozycja przedstawiciela woj. zachodniopomorskiego oraz brak województw: mazowieckiego i wielkopolskiego – pierwszego i trzeciego pod względem liczby ludności województwa w Polsce. Liderami zaangażowania w analizowanym okresie nie są też profile o największej liczbie subskrybentów (tab. 9).

Tabela 9. Liczba subskrybentów liderów zaangażowania

Lp.	Profil	Liczba subskrybentów	Miejsce w rankingu według liczby subskrybentów
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	180 240	3
2.	„Dolny Śląsk” UM	267 094	2
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	83 163	9
4.	„SLASKIE.travel” ROT	51 464	14
5.	„Pomorskie” UM	34 752	18

Źródło: opracowanie własne.

5.4.1. Zasięg

Największe zmiany w zakresie liczby fanów wśród liderów zaangażowania odnotowały:

1. „Dolny Śląsk” UM + 38 762,
2. „Pomorze Zachodnie” UM + +26 488,
3. „SLASKIE.travel” ROT + +9 656,

⁴⁸¹ GUS, *Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30 czerwca 2024 r.*, stat.gov.pl.

⁴⁸² GUS, *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2024 roku*, stat.gov.pl.

4. „Śląskie Pozytywna Energia” UM +8 599,
5. „Pomorskie” UM + +3 579.

W ujęciu procentowym były to przyrosty kolejno o +16,9%, +17,2%, 23,1%, 11,5% i 11,4%. Pokazuje to, że liderzy zaangażowania notowali solidne wzrosty liczby fanów, a „SLASKIE.travel” ROT odnotowało największy procentowy przyrost liczby subskrybentów spośród wszystkich analizowanych profili.

Analiza największych i najmniejszych dziennych pokazała, iż lider zestawienia „Pomorze Zachodnie” – jako jedyny - w ciągu całego okresu, każdego dnia, zbierał większe lub mniejsze przyrosty liczby fanów. Największy dzienny przyrost z kolei odnotował profil „Śląskie Pozytywna Energia” i było to 22 marca 2025 r. - ponad 2 tysiące fanów. Liderzy zaangażowania mieli dni, w których saldo zmian obserwujących było ujemne, lecz były to niewielkie spadki, które udawało się zrekompensować znacznymi wzrostami (tab. 10). Przy okazji warto dla porównania przytoczyć fakt, iż najmniejszy dzienny przyrost, wynoszący -2 861, pojawił się na koncie „Małopolski”, czyli profilu posiadającego największą liczbę fanów, ale nie będącego liderem zaangażowania. Wskazywać to może na słabnącą siłę „Małopolski” i w jakimś stopniu tłumaczyć, dopiero 11 miejsce w kategorii InI.

Tabela 10. Największe i najmniejsze dzienne przyrosty zaangażowania wśród liderów

Profil	Największy dzienny przyrost	Najmniejszy dzienny przyrost
„Pomorze Zachodnie” UM	+492 (26.02.2025)	+8 (25.11.2024)
„Dolny Śląsk” UM	+882 (04.12.2024)	-24 (31.12.2024)
„Śląskie Pozytywna Energia” UM	+2 041 (22.03.2025)	-2 (16.10.2024)
„SLASKIE.travel” ROT	+118 (31.10.2024)	-3 (01.02.2025)
„Pomorskie” UM	+170 (29.09.2024)	Brak danych

Źródło: opracowanie własne.

5.4.2. Zaangażowanie

Zaangażowani użytkownicy

Największą liczbę zaangażowanych użytkowników (1 924 131) miał lider „Pomorze Zachodnie”. Raporty Trends przygotowywane przez Sotrender pokazują, że w kategoriach takich, jak „miejsce”, największe fanpage mają często procentowy udział zaangażowanych użytkowników w stosunku do liczby wszystkich obserwujących znacznie powyżej 100%. Nie inaczej jest też w przypadku wszystkich liderów zaangażowania polskich jednostek samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego. Takie wyniki oznaczają, że na posty liderów reagowały osoby, które nie są częścią społeczności. To z kolei może być spowodowane tym, iż treści tych profili były sponsorowane i kierowane do szerszego audytorium. Czy tak naprawdę było zostanie to sprawdzone w rozdziale 5, gdy omawiane będą kwestie finansowania komunikowania marketingowego polskich jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych.

Tabela 11. Zaangażowani użytkownicy (wartość bezwzględna oraz udział procentowy)

Lp.	Profil	Liczba zaangażowanych użytkowników	Zaangażowani użytkownicy w %
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	1 924 131	1 068
2.	„Dolny Śląsk” UM	308 719być	116
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	223 130	268
4.	„SLASKIE.travel” ROT	65 403	127
5.	„Pomorskie” UM	107 869	310

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika tej kategorii stron na Facebooku musi tu zostać wyjaśniona nieco dokładniej. To nie jest tak, że każdy mieszkaniec danego regionu, obligatoryjnie musi być obserwującym lokalny fanpage wojewódzki. Na przykład mieszkańcy Zagłębia

Dąbrowskiego, którzy nie utożsamiają się ze Śląskiem, nie muszą być fanami stron, które tak ostentacyjnie podkreślają swoją śląskość i dają temu wyraz poprzez symbolikę i nazewnictwo. Komunikowanie marketingowe jednostek samorządu terytorialnego często jest też kierowane na zewnątrz i spora część obserwujących i zaangażowanych to ludzie spoza terenu, którego promocji poświęcony jest dany fanpage. Inaczej jest w przypadku uczelni, banków czy operatorów sieci komórkowych – tam odsetek klientów wśród fanów i reagujących jest z pewnością dużo wyższy.

Nie ma narzędzi analitycznych które umożliwiłyby zbadanie w sposób bardzo dokładny i obiektywny czynników mogących wpływać na wybory użytkowników Facebooka, związanych z geopolityką, wpływem kultury, sztuki i siłą regionalizmów. Podział administracyjny Polski jest często swego rodzaju kompromisem, konsekwencją arbitralnych decyzji, którymi starano się uporządkować olbrzymie obszary jak chociażby tzw. ziemie odzyskane. Południowa część woj. lubuskiego np. to historyczny Dolny Śląsk, Opole to dawny Górny Śląsk, a część woj. kujawsko-pomorskiego to Wielkopolska. Dokładne studium wszystkich przypadków mogłoby być tematem osobnej rozprawy, ale tu autor chciałby tylko zaznaczyć, iż jest świadom złożoności tego problemu⁴⁸³. Danymi, które należałoby uwzględnić w badaniu mogą być natomiast informacje na temat liczby mieszkańców województw i porównanie tych wartości z liczbami fanów oraz zaangażowanych użytkowników (tab. 12). Z wyżej wymienionych powodów nie wyjaśni to nam wszystkich zależności, ale może pomóc ocenić potencjał danego regionu i określić w pewnym stopniu podmiot marketingu wewnętrznego.

⁴⁸³ Szerzej na temat tzw. ziem odzyskanych i problemów, jakie mogą utrudnić badanie tych obszarów zobacz: K. Ćwiek-Rogalska, *Ziemie. Historie odzyskiwania i utraty*, Wydawnictwo RN, Warszawa 2024.

Tabela 12. Zestawienie liczby mieszkańców województw, liczby fanów oraz liczby zaangażowanych użytkowników profili, będących liderami zaangażowania na Facebooku

Lp.	Profil	Liczba mieszkańców województwa ⁴⁸⁴	Liczba fanów na Facebooku	Liczba zaangażowanych użytkowników
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	1 627 000	180 240	1 924 131
2.	„Dolny Śląsk” UM	2 875 000	267 094	308 719
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	4 400 000	83 163	223 130
4.	„SLASKIE.travel” ROT	4 400 000	51 464	65 403
5.	„Pomorskie” UM	2 300 000	34 752	107 869

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład zaangażowania użytkowników w poszczególnych dniach i godzinach

Największe natężenie reakcji na komunikację marki liderzy zaangażowania odnotowywali w różne dni tygodnia, więc nie udało się w tym obszarze zaobserwować jakiejś szczególnej tendencji. Jedyne, co można zauważyć, to fakt, iż największego zaangażowania liderzy nie notowali w poniedziałki, środy i czwartki. Najmniejsze zaangażowanie dwukrotnie miało miejsce we wtorek i po jednym razie w poniedziałek, czwartek i niedzielę. Dzienny rekord zaangażowanych użytkowników w analizowanym okresie należał do „Pomorza Zachodniego” – było to rekordowe 11 398 osób. Co więcej, nawet dzień najmniejszego zaangażowania, tj. poniedziałek (9 199) był w przypadku tego profilu trzykrotnie większy niż najlepszy dzień drugiego lidera – „Dolnego Śląska”. To tylko potwierdza ogromną przewagę zachodniopomorskiego fanpage, który zdeklasował resztę stawki.

⁴⁸⁴ GUS, Baza Demograficzna – Tablice predefiniowane – Wyniki badań bieżących; Stan i struktura ludności; Ludność według płci i województw, stat.gov.pl.

Tabela 13. Rozkład zaangażowania użytkowników w poszczególnych dniach

Lp.	Profil	Dzień największego zaangażowania / średnia liczba użytkowników	Dzień najmniejszego zaangażowania / średnia liczba użytkowników
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	Piątek (11 398)	Poniedziałek (9 199)
2.	„Dolny Śląsk” UM	Sobota (3 048)	Wtorek (2 009)
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	Niedziela (1 324)	Czwartek (1 102)
4.	„SLASKIE.travel” ROT	Wtorek (871)	Niedziela (350)
5.	„Pomorskie” UM	Piątek (777)	Wtorek (591)

Źródło: opracowanie własne.

Godziny największego zaangażowania fanów przypadały raczej na czas popołudniowy i wieczorny – najczęściej pojawiły się godziny 18, 19 i 20; profil „SLASKIE.travel” z kolei największe zaangażowanie użytkowników odnotował w godzinach porannych i okołopołudniowych. Najmniejsze zaangażowanie – co nie powinno specjalnie dziwić – wszyscy liderzy mieli w godzinach nocnych, kiedy to spadało, ale nie do poziomu zerowego. Oznacza to, że nawet w godzinach nocnych liderzy mogli się cieszyć reakcjami wahającymi się od 3 do prawie 90 odwiedzających. Analiza dynamiki interakcji użytkowników wskazuje, że efektywność działań administratorów fanpage’ów realizujących cele marketingu terytorialnego nie powinna ograniczać się do tradycyjnych godzin pracy (np. 7–15 czy 8–16). Ze względu na specyfikę algorytmów Facebooka, treści publikowane na platformie szybko tracą widoczność, co sprawia, że reakcje odbiorców na komunikację marki są najbardziej intensywne w krótkim czasie po opublikowaniu wpisu. Optymalizacja strategii zarządzania fanpage’em wymaga więc elastycznego podejścia do czasu aktywności administratorów oraz bieżącego dostosowywania harmonogramu działań do algorytmicznych mechanizmów dystrybucji treści.

Tabela 14. Godziny największego i najmniejszego zaangażowania użytkowników

Lp.	Profil	Godziny największego zaangażowania użytkowników	Godziny najmniejszego zaangażowania użytkowników
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	18, 20, 19 (średnio: 889; 694; 626)	2, 3, 4 (średnio: 67; 82; 88)
2.	„Dolny Śląsk” UM	20, 18, 17 (średnio: 191; 188; 162)	3, 2, 4 (średnio: 17; 19; 24)
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	17, 14, 13 (średnio: 89; 85; 81)	3, 4, 2 (średnio: 6; 8; 10)
4.	„SLASKIE.travel” ROT	16, 9, 13 (średnio: 66; 54; 53)	3, 2, 4 (średnio: 3; 3; 4).
5.	„Pomorskie” UM	18, 12, 19 (średnio: 52; 45; 44)	3, 4, 2 (średnio: 4; 5; 5)

Źródło: opracowanie własne.

Zasadnym jest zestawienie uzyskanych wyników z danymi zgromadzonymi przez Sprout Social⁴⁸⁵. Zespół badawczy tej platformy przeprowadził analizę w celu określenia optymalnych godzin publikacji treści na Facebooku. Wyniki badania wykazały, że najbardziej efektywne momenty publikacji treści na Facebooku w 2025 roku to:

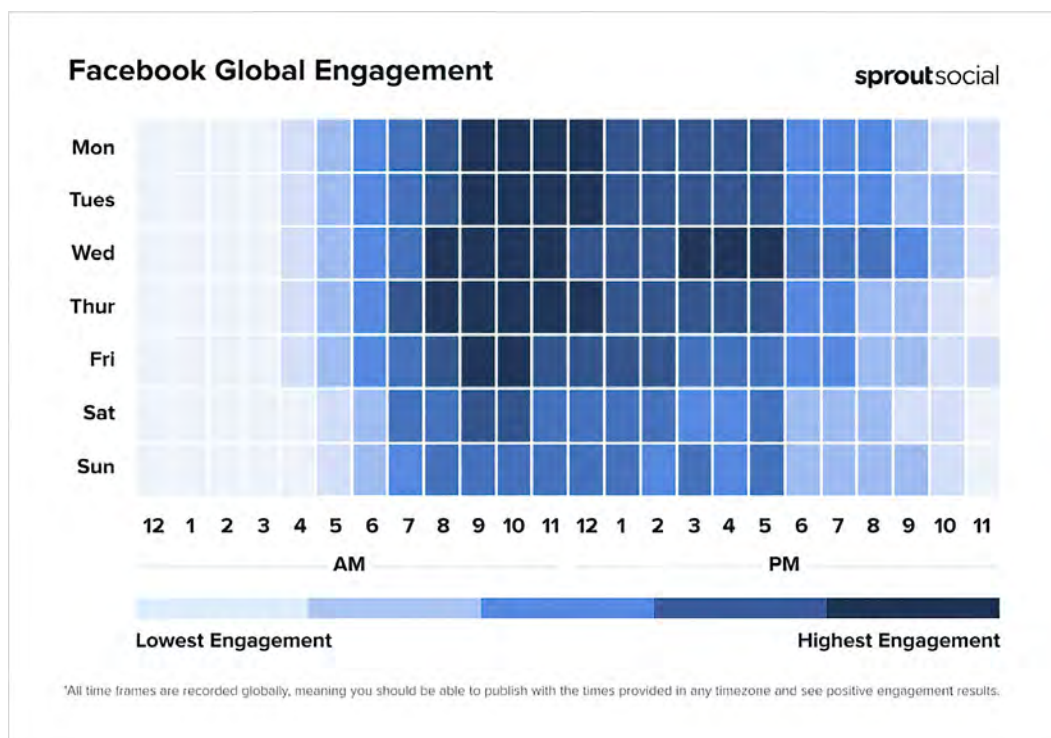
- Poniedziałki: 9:00–12:00
- Wtorki: 9:00–12:00
- Środy: 8:00–11:00 oraz 15:00–17:00
- Czwartki: 8:00–12:00
- Piątki: 9:00–10:00
- Soboty: 9:00–10:00
- Niedziele: 8:00–13:00

Najlepsze dni na publikację zatem to poniedziałek–piątek, natomiast niedziela jest najmniej korzystnym dniem, co można wytłumaczyć w ten sposób, że spora część

⁴⁸⁵ Sprout Social to platforma oraz narzędzie do zarządzania mediami społecznościowymi (zob. <https://sproutsocial.com/>).

użytkowników spędza ten dzień z rodziną i przyjaciółmi, odpuszczając sobie aktywność w social mediach⁴⁸⁶.

Rys. 14 Globalne zaangażowanie na Facebooku według wyników badań Sprout Social



Źródło: M. Keutelian, *Best times to post on Facebook in 2025 [Updated March 2025]*, Sprout Social, <https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-facebook/>

Sprout Social przeanalizował 2,5 miliarda interakcji na różnych platformach społecznościowych, w tym Facebooku, aby określić optymalne godziny publikacji. Ich badania wskazują, że najwyższa aktywność użytkowników przypada na poranki, co sugeruje, że warto publikować treści wcześniej, aby zwiększyć ich widoczność. Trzeba pamiętać, że tego typu pomiary pokazują jedynie w zarysie pewne tendencje, a decydujące znaczenie może mieć algorytm Facebooka⁴⁸⁷ i ciągle się zmieniający sposób wyświetlania treści publikowanych przez fanpage⁴⁸⁸.

⁴⁸⁶ Tendencje te potwierdzają też niezależni praktycy: T. Filipek, *Kiedy najlepiej publikować posty na Facebooku w 2025 roku?*, Tombrand, <https://tombrand.pl/kiedy-najlepiej-publikowac-posty-na-facebooku/>; J. Florek, *Kiedy najlepiej publikować posty na Facebooku i Instagramie?*, Refix, <https://refix.pl/kiedy-najlepiej-publikowac-posty-na-facebooku-i-instagramie/>.

⁴⁸⁷ Szerze ne temat jego działania zobacz: Facebook, *Jak Facebook dystrybuje treści*, <https://www.facebook.com/business/help/718033381901819?id=208060977200861>.

⁴⁸⁸ Dużo informacji na ten temat może dostarczyć lektura artykułów, publikowanych przez ekspertów i ciągle monitorowanie panujących tendencji. Szerzej na ten temat zobacz: Postpost, *Algorytm*

Rodzaje zaangażowania

Istotnym aspektem interakcji użytkowników na platformie Facebook jest ich zdolność do angażowania się w komunikację na profilu marki poprzez różne formy aktywności, takie jak reakcje, komentarze, publikowanie własnych treści oraz udostępnianie postów zamieszczonych na fanpage'u. Z perspektywy strategii komunikacyjnej marek, tego rodzaju aktywność odbiorców ma kluczowe znaczenie, ponieważ każda interakcja zwiększa zasięg publikowanych treści w sposób organiczny. Widoczność profilu marki ulega rozszerzeniu dzięki mechanizmowi tzw. zasięgu wirusowego⁴⁸⁹, który sprawia, że działania użytkowników są dostępne również dla ich sieci znajomych, co wzmacnia potencjał dotarcia treści do nowych odbiorców.

W ostatnich 12 miesiącach największą łączną liczbę aktywności wśród liderów zaangażowania odnotował profil „Pomorze Zachodnie” (1 924 131), a drugi w kolejności był profil „Dolny Śląsk (308 719) (tab. 14).

Tabela 14. Rodzaje zaangażowania użytkowników na fanpage'ach liderów zaangażowania

Lp.	Profil	Reakcje	Udostępnienia	Komentarze	Posty	Suma
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	1 748 019	109 542	66 565	15	1 924 131
2.	„Dolny Śląsk” UM	259 517	36 789	12 413	0	308 719
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	200 142	12 860	10 128	0	223 130
4.	„SLASKIE.travel” ROT	50 916	11 929	2 558	0	65 403
5.	„Pomorskie” UM	92 953	7 341	7 574	1	107 869

Źródło: opracowanie własne.

Facebooka działa w 2025 roku? Praktyczne wskazówki dla firm, które chcą zwiększyć zasięgi, <https://postpost.pl/porady/algorytm-facebook-wskazowki-2025>.

⁴⁸⁹ Zasięg wirusowy odnosi się do liczby wyświetleń strony oraz jej treści, które są generowane w wyniku interakcji użytkowników, takich jak udostępnienia, reakcje czy komentarze. Jest to istotny wskaźnik w analizie efektywności komunikacji marki, ponieważ odzwierciedla organiczne rozpowszechnianie treści przez odbiorców. Dane dotyczące zasięgu wirusowego dostępne są wyłącznie poprzez panel analityczny Sotrendera i nie występują w standardowych statystykach udostępnianych przez Facebooka. K. Żyłka, *Jakie są rodzaje zasięgów na Facebooku i jak się je liczy?*, Sotrender, https://www.sotrender.com/blog/pl/knowledge_base/rodzaje-zasiegow-na-facebooku-jak-sie-je-liczy.

W strukturze zaangażowania użytkowników na analizowanych fanpage'ach najczęściej występującą formą interakcji były reakcje, które jednak mają najniższą wagę w ramach wskaźnika InI. Największą liczbę udostępnień – które w metodologii wskaźnika InI mają najwyższą wagę – odnotowano na profilu „Pomorze Zachodnie” (ponad 100 tys. - to więcej niż pozostała czwórka liderów razem wzięta), natomiast na drugim miejscu uplasował się profil „Dolny Śląsk” (ponad 36 tys.). Najrzadziej obserwowaną formą aktywności użytkowników były posty publikowane przez samych odbiorców. Poza profilami „Pomorze Zachodnie” i „Pomorskie” (tylko 1 post), w badanym okresie na pozostałych uczelniach fani nie zamieścili ani jednego wpisu. Należy jednak uwzględnić, że wartości te mogą nie w pełni oddawać rzeczywistą skłonność użytkowników do generowania treści, ponieważ na wielu fanpage'ach administratorzy stosują mechanizm blokowania tej funkcji, co ogranicza możliwość publikowania postów przez społeczność.

People Talking About (PTAT)

Pomiary tego wskaźnika budzą sporo wątpliwości, ponieważ część publikacji, w których mówi się o danej stronie funkcjonuje w wirtualnej przestrzeni tylko przez 24 godziny. PTAT może też obejmować aktywności zachodzące w wyniku sponsorowania – a już wcześniej wyartykułowane przesłanki każą przypuszczać, że ma ono miejsce wśród liderów zaangażowania - np. wydarzeń czy wokół postów sponsorowanych. Autor zauważył, że wskaźnik ten zmienia się w niektórych przypadkach za każdym razem, gdy odświeżana jest strona⁴⁹⁰. Mimo, iż PTAT sprawia tyle problemów warto go badać, ponieważ aktywność marki, która nie jest bezpośrednio dostępna dla odbiorców, znajduje swoje odzwierciedlenie w analizowanym wskaźniku, choć w zróżnicowanym stopniu. Pośrednie efekty strategii komunikacyjnej, obejmujące działania poza sferą publiczną, wpływają na wartości wskaźnika i mogą stanowić istotny element oceny efektywności zarządzania obecnością marki w mediach społecznościowych.

⁴⁹⁰ Możliwość wystąpienia takiej sytuacji potwierdza Sotrender, więc nie jest to wynik wystąpienia błędu czy pomyłki. Sotrender, A. Zawalich, *Storytellers (PTAT – People Talking About This) – wskaźnik, który nie powinien istnieć?!*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/11/storytellers-ptat-wskaznik-ktory-nie-powinien-istniec/>

Dzienna mediana, odsetek PTAT i największa liczba People Talking About należały do wyraźnego lidera zaangażowania - profilu „Pomorze Zachodnie”. Profil „Pomorskie” UM z kolei wykazał ponad 100% wzrosty dziennej mediany, i jest to ważna informacja, ponieważ oznacza, iż ten fanpage zintensyfikował działania w obrębie mediów społecznościowych i w dalszej części pracy Autor postara się bliżej przyjrzeć temu zjawisku i spróbuje wskazać czynniki, które wpłynęły na tak duży skok dziennej mediany PTAT

Tabela 15. PTAT liderów zaangażowania na Facebooku

Lp.	Profil	Dzienna mediana PTAT (zmiana w ciągu ostatnich 12 m-cy)	Odsetek PTAT	Największa liczba PTAT	Najmniejsza liczba PTAT
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	26 122 (wzrost o 39%)	14,49%	43 715 (16.03.2025)	13 884 (06.05.2025)
2.	„Dolny Śląsk” UM	4 997,5 (wzrost o 22%)	1,87%	32 858 (26.09.2024)	1 554 (28.05.2024)
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	2 691 (wzrost o 61%)	3,24%	12 186 (02.02.2025)	1 147 (13.06.2024)
4.	„SLASKIE.travel” ROT	1 122 (spadek o 7%)	2,18%	2 193 (15.08.2024)	0 (28.01.2025)
5.	„Pomorskie” UM	1 287 (wzrost o 115%)	3,7%	7 423 (31.03.2025)	383 (28.06.2024)

Źródło: opracowanie własne.

Interactivity Index i Relative Interactivity Index

Wskaźnik Interactivity Index (InI) stanowi jeden z kluczowych mierników efektywności komunikacji marki na platformie Facebook, ponieważ pozwala określić intensywność reakcji użytkowników na publikowane treści. Za pomocą InI wyznacza się liderów zaangażowania w poszczególnych kategoriach. Wskaźnik ten bowiem obejmuje pełen zakres aktywności na profilu, zarówno generowanych przez odbiorców, jak i działania administratora, uwzględniając jednocześnie ich różnicowaną wagę.

Każda forma zaangażowania użytkowników jest przypisana do określonej wartości punktowej, odzwierciedlającej jej widoczność oraz częstotliwość występowania: reakcja = 1, komentarz = 4, post tekstowy = 8, status multimedialny (np. zdjęcie, link do YouTube'a) = 12, udostępnienie = 16. Ponadto, na podstawie całkowitego wskaźnika InI można obliczyć dodatkowe wskaźniki analityczne, takie jak Relative Interactivity, który określa jakość interakcji odbiorców, oraz InI marki, odzwierciedlający poziom aktywności administratora w komunikacji z użytkownikami.

W analizowanym okresie najwyższy wskaźnik we wszystkich rodzajach InI odnotował profil „Pomorze Zachodnie” z wynikiem: InI całkowite – 3 788 021, InI użytkowników - 3 767 011, Relatywny InI - 20900, InI marki – 21 010 oraz średnie dzienne InI – 10 350, wysokie wartości wszystkich wskaźników można było też zaobserwować na profilu „Dolny Śląsk”, natomiast kolejni liderzy osiągnęli uzyskali zdecydowanie mniejsze wyniki (tab. 16).

Tabela 15. Wskaźnik Interactivity Index

Lp.	Profil	InI	InI użytkowników	RI	InI marki	Średnie dzienne InI
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	3 788 021	3 767 011	20 900	21 010	10 350
2.	„Dolny Śląsk” UM	911 305	897 793	3 361	13 512	2 490
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	473 238	446 414	5 368	26 824	1 293
4.	„SLASKIE.travel” ROT	262 276	252 012	4 897	10 264	717
5.	„Pomorskie” UM	261 509	240 717	6 927	20 792	714

Źródło: opracowanie własne.

Relative Interactivity Index (RI) stanowi rozszerzoną wersję wskaźnika Interactivity Index (InI), uwzględniającą skalę danego profilu na platformie Facebook. Jego kluczową funkcją jest precyzyjne określenie intensywności reakcji użytkowników

na komunikację marki poprzez uwzględnienie liczby obserwujących fanpage. Dzięki temu możliwe jest porównywanie poziomu interaktywności między profilami o zróżnicowanej liczbie odbiorców. Mówiąc inaczej, RI stanowi stosunek wartości InI do liczby osób obserwujących dany profil, co pozwala na bardziej obiektywną ocenę efektywności komunikacji i zaangażowania użytkowników w zależności od skali danej społeczności cyfrowej. Najwyższy wskaźnik RI w badanym okresie, podobnie jak w przypadku wskaźnika InI, odnotował profil „Pomorze Zachodnie” – 20 900, co w dużej mierze wynikało z jego ogromnej przewagi. Ciekawe wyniki natomiast możemy zaobserwować w przypadku najmniejszego z fanpage`ów (jeśli chodzi o liczbę subskrybentów), który zanotował RI wynoszący prawie 7 tys. Tak wysoka wartość wskazuje, że fani „Pomorskiego” są bardzo zaangażowani w treści publikowane na tym profilu. Oznacza to, że marka skutecznie angażuje swoją społeczność, a jej komunikacja jest atrakcyjna dla odbiorców. Jeśli RI utrzymuje się na wysokim poziomie przez dłuższy czas, oznacza to, że strategia komunikacji działa skutecznie. Nagły wzrost *Relative Interactivity Index* może wskazywać na udaną kampanię (na przykład płatną), która przyciągnęła uwagę odbiorców. W dalszej części pracy autor będzie więc wnikliwie przyglądał się informacją na temat wydatków na komunikowanie marketingowe Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, co może potwierdzić przypuszczenia, iż w analizowanym okresie była realizowana szerzej zakrojona, finansowana kampania reklamowa na Facebooku.

5.4.3. Treści

Typy postów marki

Na platformie Facebook dostępne są cztery rodzaje postów: ze zdjęciami, z filmami (w nomenklaturze Sotrendera: „wideo”), sam tekst oraz posty z linkami. W analizowanym okresie, wśród liderów zaangażowania, największą popularnością cieszyły się posty ze zdjęciami (5 474), które znacząco przewyższały pozostałe typy publikacji. Na drugim miejscu znalazły się materiały wideo (954), natomiast najmniejszą liczbę odnotowano dla linków (202) i statusów (36), które stanowiły marginalny odsetek publikacji (tab. 16). Na uwagę zasługuje bardzo duża ilość opublikowanych postów przez

profil „Śląskie Pozytywna Energia” i spora aktywność „Pomorskiego”. Oba te profile często ilustrowały swoje komunikaty fotografiami i opublikowały ich znacznie więcej, niż lider. W takim podejściu można się dopatrywać przemyślanej strategii działania, która wzmożoną aktywnością administratora miała zrównoważyć znacznie mniejszą ilość subskrybentów obu stron.

Tabela 15. Typy postów publikowane przez polskie regiony (wartości bezwzględne i udział procentowy)

Lp.	Profil	Zdjęcia		Wideo		Linki		Statusy		Suma
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	1 166	71,8	442	27,2	3	0,2	13	0,8	1 624
2.	„Dolny Śląsk” UM	873	91,3	74	7,7	5	0,5	4	0,4	956
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	1 786	83,8	331	15,5	2	0,1	13	0,6	2 132
4.	„SLASKIE.travel” ROT	348	97,2	6	1,7	0	0	4	1,1	358
5.	„Pomorskie” UM	1 301	81,5	101	6,3	192	12	2	0,1	1 596

Źródło: opracowanie własne.

Posty liderów zaangażowania

„Pomorze Zachodnie”

Rys. 14 Posty z największą liczbą reakcji profilu „Pomorze Zachodnie”



Pomorze Zachodnie
09-03-2025 (Niedz.) 08:49 GMT

Wiosenny kadry z Kołobrzegu
Długo czekaliśmy na takie widoki 😍🌸



Reakcje
9982

Komentarze
332

Udostępnienia
1044

Interactivity Index
28014

(Video) [Zobacz post na Facebooku](#)

Pomorze Zachodnie
06-05-2025 (Wt.) 09:43 BST

Największy herb Polski pojawił się 3 maja na plaży w Międzyzdrojach, bijąc rekord Polski!
W akcji rozkładania płótna o wymiarach 40x32 m uczestniczyło 300 osób

WOPR

Międzyzdroje



Reakcje
15854

Komentarze
347

Udostępnienia
632

Interactivity Index
27356

Photos from Pomorze Zachodnie's post
(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Pomorze Zachodnie
11-10-2024 (Pt.) 06:17 BST

Ta noc na Pomorze Zachodnie to był kosmos!❤️
Zorza polarna widziana w czwartek (10.10) nad naszym regionem ☺️ Wasze fotki z grupy Pomorze Zachodnie w obiektywie wymiatają!

Photos from Pomorze Zachodnie's post



Reakcje
11786

Komentarze
444

Udostępnienia
849

Interactivity Index
27146

(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Pomorze Zachodnie
26-02-2025 (Sr.) 10:31 GMT

Humbak długopłetwiec oceaniczny długości około 5 metrów utknął ok. 80 metrów od brzegu w Międzyzdrojach. Jest zaplątany w sieci - na miejscu działają służby, które pracują nad tym, by uwolnić humbaka
To najprawdopodobniej młody osobnik. Pojawienie się humbaka w Bałtyku to

Photos from Pomorze Zachodnie's post



Reakcje
2890

Komentarze
229

Udostępnienia
1286

Interactivity Index
24382

(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Źródło: Facebook – fanpage „Pomorze Zachodnie”

Profil „Pomorze Zachodnie” jest szczególnie ciekawy ze względu na swoje rekordowe zasięgi i reakcje. Najbardziej angażujące posty profilu „Pomorze Zachodnie” miały formę materiałów **video**, które generowały łącznie blisko trzydzieści tysięcy reakcji. Z punktu widzenia **badźń jakościowych** świadczy to nie tylko o skuteczności formatu audiowizualnego, lecz także o sposobie konstruowania narracji wizualnej regionu. Wideo w komunikacji samorządowej pełni funkcję emocjonalnego „przekaznika miejsca” – nie informuje, lecz uruchamia doświadczenie. Obraz ruchomy i dobrze dobrany dźwięk budują immersję, która wpisuje się w nowoczesne strategię

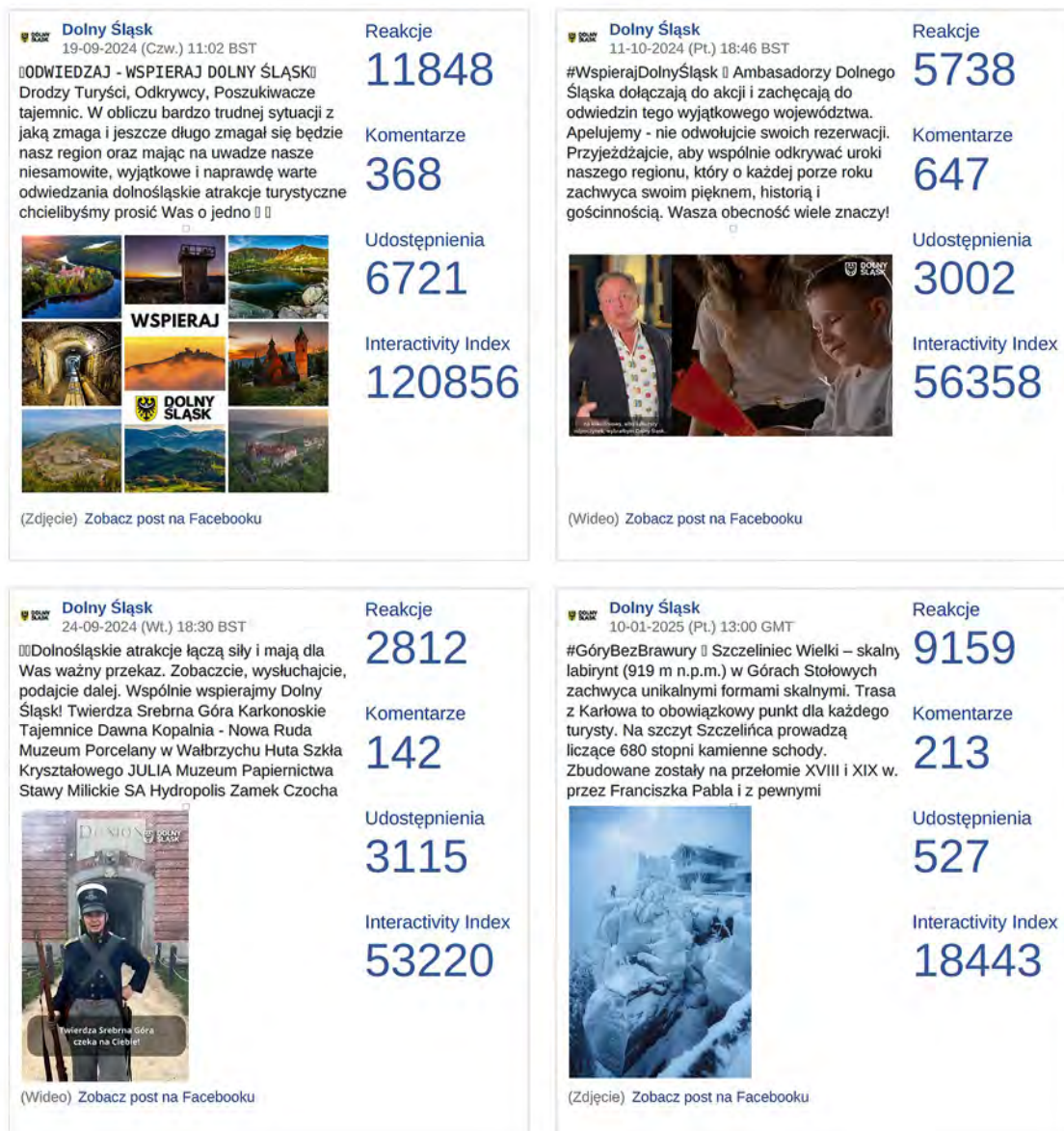
komunikowania marketingowego: „poczuj region, zanim go odwiedzisz”⁴⁹¹. W strukturze całej aktywności fanpage’a dominują zdjęcia (71%), co pokazuje tradycyjny charakter komunikacji wizualnej, natomiast nagły wzrost reakcji na posty wideo może być interpretowany jako sygnał dla administratora o zmianie oczekiwań odbiorców – przejściu od statycznego obrazu do form bardziej narracyjnych, dynamicznych, zbliżonych do estetyki rolek.

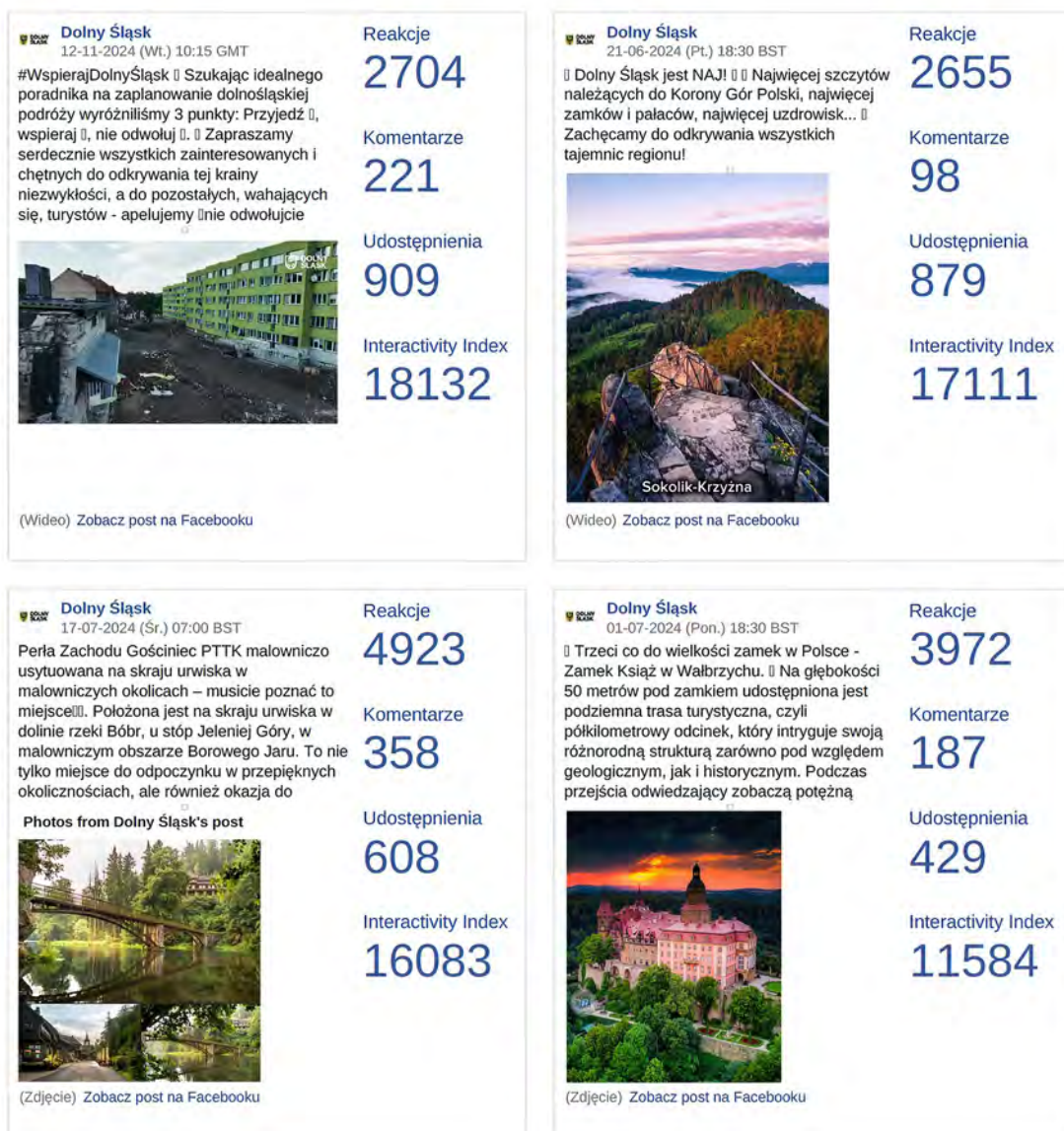
Na poziomie jakościowym wskazuje to na zjawisko adaptacji wizualnej tożsamości regionu do specyfiki platformy – Facebook premiuje krótkie formy filmowe, więc profil, chcąc utrzymać widoczność, musi zrozumieć i włączyć się w ten trend. Analiza treści i formy tych postów ujawnia jeszcze jeden wymiar: emocjonalność przekazu. Najpopularniejsze materiały nie odwoływały się do komunikatów administracyjnych, lecz do wizualnych symboli lokalności – krajobrazów, natury, warunków atmosferycznych, ruchu i muzyki. To przykład semiotycznego przesunięcia z informowania ku estetyzacji, w którym region staje się marką emocjonalną, a nie jedynie jednostką terytorialną. Takie działania można zinterpretować jako próbę kreowania doświadczenia miejsca poprzez zmysły, zgodną z paradygmatem marketingu doznań. Podsumowując, profil „Pomorze Zachodnie” reprezentuje nowoczesny, sensoryczny model komunikacji regionalnej, w którym estetyka i emocja stają się narzędziem perswazji. Największe zaangażowanie odbiorców uzyskały posty, w których wykorzystano wizerunek rozpoznawalnej lokalnej postaci oraz wysokiej jakości fotografie przedstawiające rzadkie, lecz niezwykle fotogeniczne, zjawisko – zorzę polarną. Połączenie elementu identyfikowalnego z unikalnym wizualnie motywem natury okazało się szczególnie skuteczne w przyciąganiu uwagi i budowaniu emocjonalnego zainteresowania regionem.

⁴⁹¹ Por. A. Köchling, A. Lohmann, *Assessing pre-travel online destination experience values of destination websites: scale development and validation*, Information Technology & Tourism (2022) 24: s. 457–484.

„Dolny Śląsk”

Rys. 15 Posty z największą liczbą reakcji profilu „Dolny Śląsk”





Źródło: Facebook – fanpage „Dolny Śląsk”

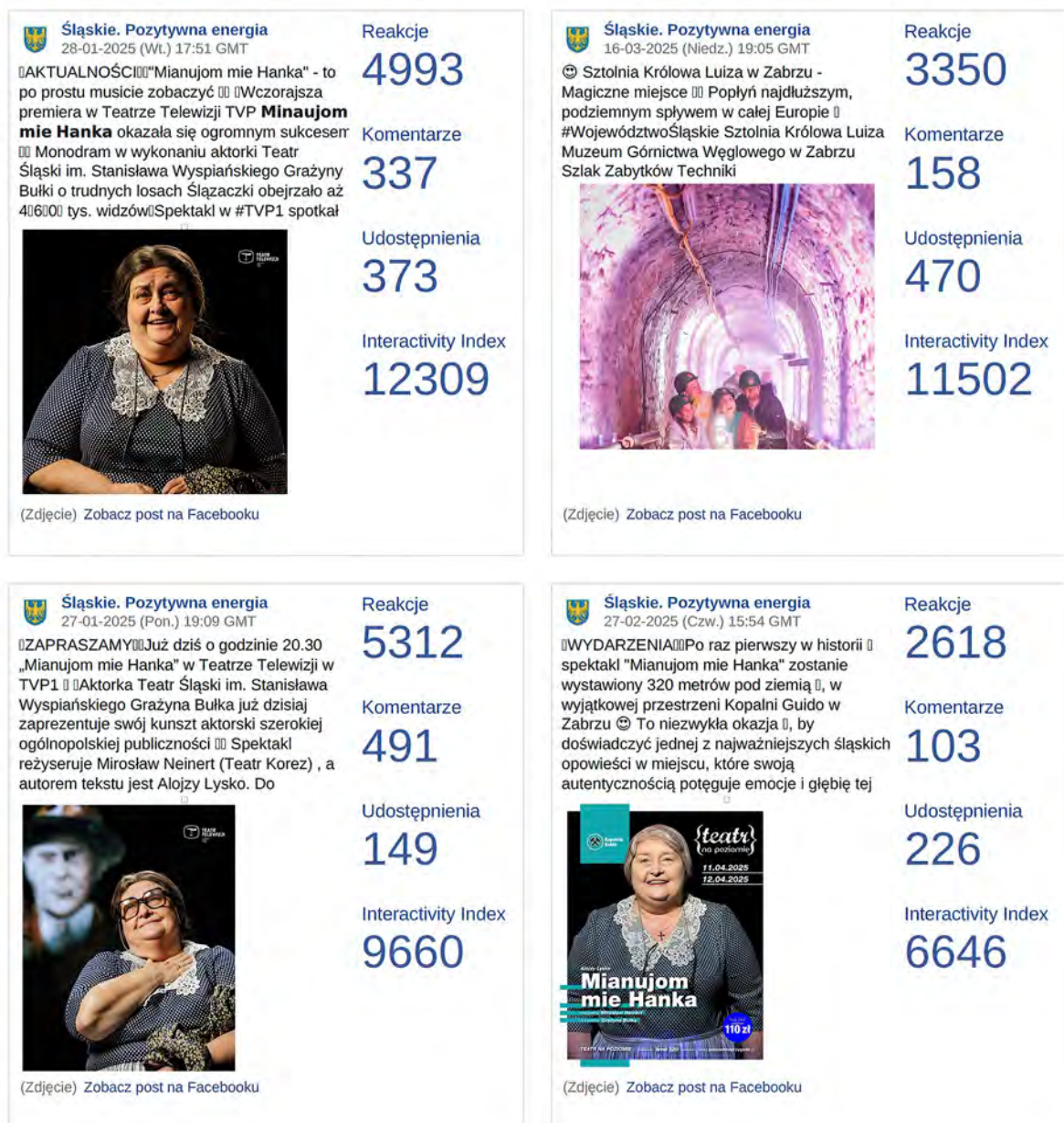
Fanpage „Dolny Śląsk” wśród najpopularniejszych publikacji miał po równo 4 ze zdjęciem i 4 z wideo. Choć w strukturze publikacji zdecydowaną większość stanowiły zdjęcia (ponad 90%), to właśnie dynamiczne nagrania okazały się zatem najskuteczniejsze w budowaniu zasięgu i interakcji. Pokazuje to, że odbiorcy coraz częściej reagują na treści o większej intensywności wizualnej i dynamicznym tempie, które lepiej wpisują się w sposób konsumpcji mediów społecznościowych. – Nie bez znaczenia jest tu format takich plików, który dopasowują się do urządzeń mobilnych. Zastosowanie materiałów filmowych z wyraźnym akcentem na krajobrazy

i zabytki regionu wzmocniło atrakcyjność przekazu, przyczyniając się do utrwalenia wizerunku Dolnego Śląska jako przestrzeni różnorodnej i fotogenicznej. Na profilu „Dolny Śląsk” uwagę zwracają także posty odnoszące się do pamięci o powodzi - zarówno tej największej z 1997 r., jak i do bieżących apeli o solidarność z mieszkańcami regionu dotkniętymi skutkami żywiołu. Włączenie takiej tematyki do komunikowania marketingowego ma charakter wyjątkowy na tle innych województw i stanowi przejaw specyficznego regionalnego sentymentu, głęboko zakorzenionego w doświadczeniu wspólnotowym Dolnego Śląska. Tego typu przekazy pełnią podwójną funkcję: z jednej strony budują emocjonalny obraz regionu jako wspólnoty odpornej i solidarnej wobec kryzysów, z drugiej – pozwalają na symboliczne odnowienie więzi lokalnych poprzez wspólne przeżywanie trudnych wydarzeń.

Z perspektywy komunikowania marketingowego jest to interesujący przykład łączenia narracji promocyjnej z narracją pamięci, w której atrakcyjnie zilustrowane dla potrzeb social mediów emocje i empatia stają się nośnikiem wizerunku. W odróżnieniu od standardowych przekazów turystycznych, w których dominuje estetyka miejsca, tutaj centralne znaczenie zyskuje jego wspólnotowa tożsamość – region definiowany nie tylko przez walory krajobrazu, ale także przez doświadczenie solidarności i zdolność do przezwyciężania zagrożeń. Dzięki temu Dolny Śląsk w komunikacji medialnej nie jawi się wyłącznie jako przestrzeń turystyczna, lecz również jako region z emocjonalną głębią

„Śląskie. Pozytywna energia”

Rys. 16 Posty z największą liczbą reakcji profilu „Śląskie. Pozytywna Energia”



Śląskie. Pozytywna energia
13-04-2025 (Niedz.) 18:50 BST

Centrum Katowic w wieczornym wydaniu wygląda po prostu świetnie! Światła, kolory, energia miasta! ☺ Trudno oderwać wzrok od takich widoków! Życzymy Wam cudownego wieczoru i spokojnej nocy! 🌃 🌃 Silesia Drone Story 🌃 #WojewództwoŚląskie #WybieramŚląskie Katowice - oficjalny profil miasta GZM. Górnośląsko-Zagłębiowska



(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Reakcje
1942

Komentarze
209

Udostępnienia
107

Interactivity Index
4490

Śląskie. Pozytywna energia
01-08-2024 (Czw.) 16:11 BST

AKTUALNOŚĆ! 🌟 Już 1 sierpnia zostanie otwarta trasa rowerowa „Velo Sola” prowadząca z Rajczy do Żywca ↔ Trasa prowadzi malowniczymi terenami wzdłuż rzeki Soly, oferując blisko 40 kilometrów wyjątkowych widoków. To idealna propozycja dla wszystkich miłośników rowerowych wypraw zarówno dla zaawansowanych



(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Reakcje
1256

Komentarze
125

Udostępnienia
164

Interactivity Index
4380

Śląskie. Pozytywna energia
10-05-2024 (Pt.) 22:00 BST

Dzisiejsza magia na niebie #Śląskie! Zobaczcie cudowną zorzę widzianą chwilę temu w Miasto Wisła! 🌈 #WojewództwoŚląskie SLASKIE.travel Beskidy

Photos from Śląskie. Pozytywna energia's post



(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Reakcje
1153

Komentarze
128

Udostępnienia
146

Interactivity Index
4001

Śląskie. Pozytywna energia
27-09-2024 (Pt.) 14:57 BST

Ulica Głęboka w Cieszynie, czyli pulsujący historią malowniczy szlak między Wzgórzem Zamkowym a Rynkiem ↔ Miłego popołudnia #Śląskie! ☺ 🌟 - Marek Śmierciak / Cieszyn robi wrażenie! 🌟 #WojewództwoŚląskie #WybieramŚląskie Cieszyn robi wrażenie



(Zdjęcie) [Zobacz post na Facebooku](#)

Reakcje
1817

Komentarze
72

Udostępnienia
110

Interactivity Index
3865

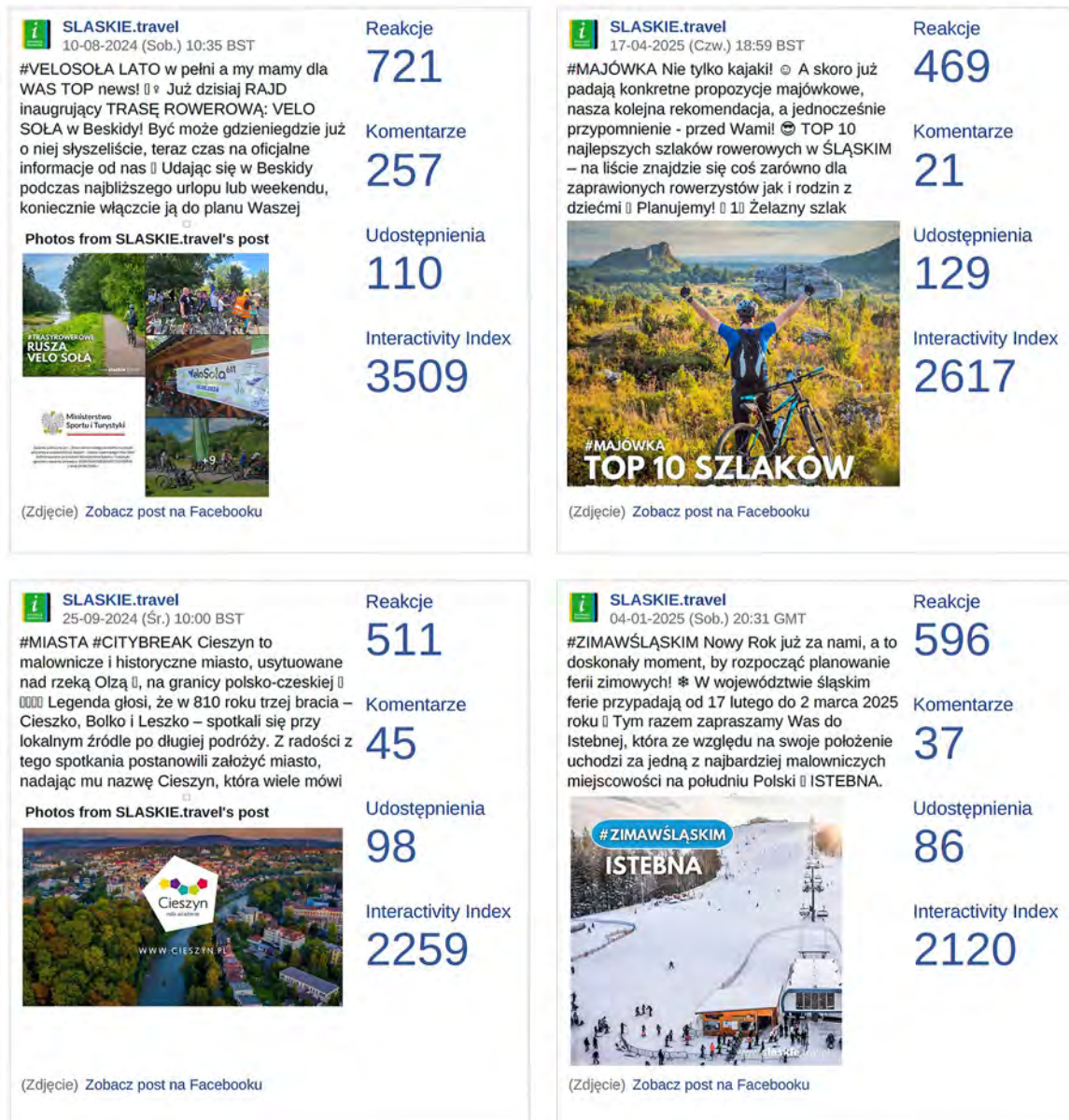
Źródło: Facebook – fanpage „Śląskie. Pozytywna energia”

Administratorzy tego profilu opublikowali najwięcej zdjęć spośród wszystkich liderów i 8 najlepszych postów „Śląskie, Pozytywna energia” to właśnie fotografie. Na rzeczonym profilu szczególnie duże zaangażowanie odbiorców wzbudziły wpisy związane z kampanią „Minaujom mie Hanka”, w której wykorzystano wizerunek lokalnej postaci. Włączenie elementu kulturowego – rozpoznawalnej bohaterki o wyraźnym, regionalnym charakterze – pozwoliło na stworzenie przekazu silnie osadzonego w tożsamości Śląska i bliskiego emocjonalnie odbiorcom. W trybie dostępu do informacji

publicznej Autor ustalił jednak, że kampania ta była działaniem promocyjnym o charakterze płatnym, finansowanym w ramach strategii komunikacji regionu. Fakt ten ma istotne znaczenie, ponieważ wskazuje, że wysoki poziom reakcji na posty nie był wyłącznie efektem organicznego zainteresowania, lecz również rezultatem celowo zaplanowanej i wspieranej budżetowo promocji. Kampania „Minaujom mie Hanka” stanowi interesujący przykład połączenia regionalnej narracji kulturowej z nowoczesnymi narzędziami marketingu terytorialnego. Wykorzystanie postaci, która symbolicznie reprezentuje lokalną tożsamość, umożliwiło tworzenie komunikatów o charakterze humorystycznym i jednocześnie afirmatywnym, budujących wizerunek regionu jako wspólnoty o silnym poczuciu odrębności, ale i otwartości. Takie podejście wzmacnia emocjonalny wymiar marki terytorialnej, pokazując, że komunikowanie marketingowe może jednocześnie pełnić funkcję kulturową i tożsamościową.

„SLASKIE.travel”

Rys. 17 Posty z największą liczbą reakcji profilu „SLASKIE.travel”





Źródło: Facebook – fanpage „SLASKIE.travel”

Największe reakcje generowały zdjęcia – i to spójne z ogólną praktyką profilu, gdzie fotografia stanowiła ok. 97% publikacji, a video pojawiło się zaledwie kilka razy w analizowanym okresie. Taki monoformatowy wybór okazał się skuteczny dla odbiorców tego fanpage’a: najlepiej oceniane treści to również zdjęcia, co sugeruje, że estetyka krajobrazu, duża ilość pejzaży i „pocztówkowy” kadr dobrze propaguje regionalny przekaz w tym kanale.

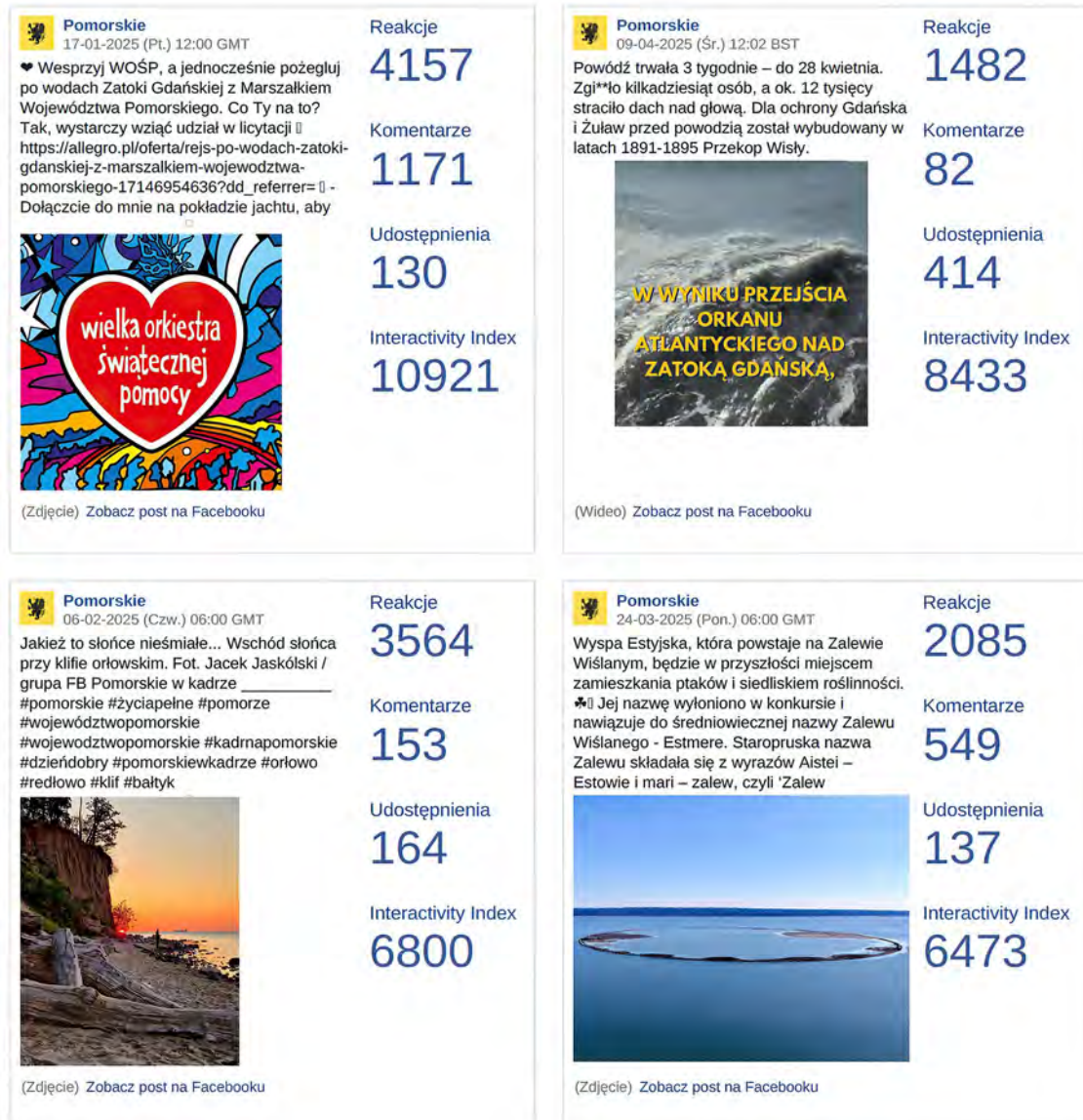
Z punktu widzenia jakości przekazu to konsekwentna strategia wizualna: buduje rozpoznawalność profilu i przewidywalne oczekiwania po stronie odbiorców.

Jednocześnie warto zauważyć ograniczenie takiego podejścia — minimalny udział form wideo zmniejsza szanse na wykorzystanie formatów, które Facebook premiuje i rozpowszechnia (rolki, krótkie klipy).

Podsumowując: fanpage „SLASKIE.travel” trafnie wykorzystuje mocną stronę profilu - fotografię - co daje widoczne efekty reakcji. Dla dalszego wzrostu zasięgu i różnicowania zaangażowania wskazanym będzie dołożenie równie atrakcyjnych wizualnie, spójnych stylistycznie formatów wideo, tak aby nie utracić dotychczasowej tożsamości, a jednocześnie skorzystać z potencjału formatów dynamicznych

„Pomorskie”

Rys. 18 Posty z największą liczbą reakcji profilu „Pomorskie”





Źródło: Facebook – fanpage „Pomorskie”

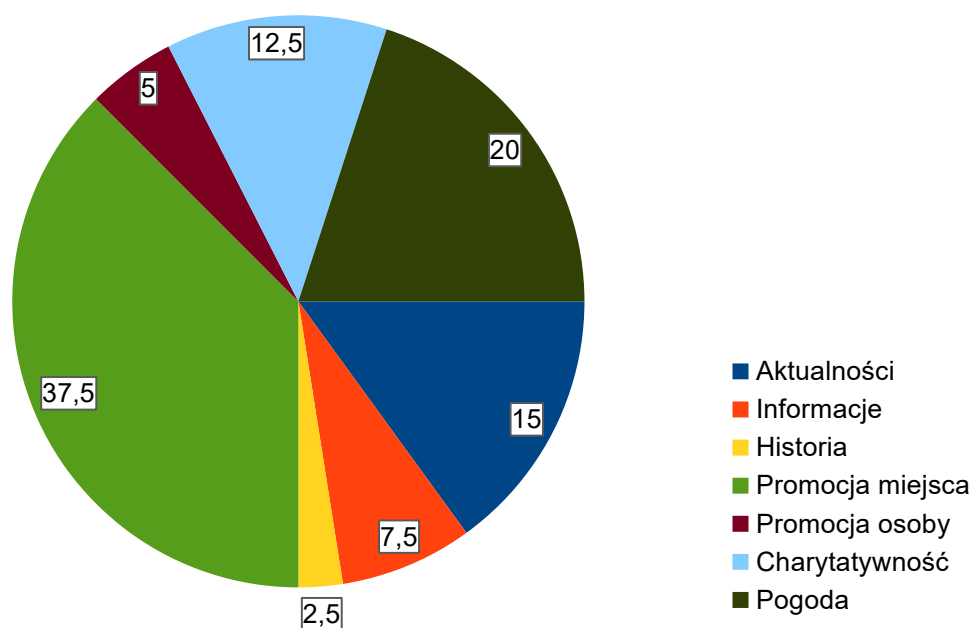
Profil „Pomorskie” w analizowanym okresie zdecydowanie wyróżniał się na tle innych regionów pod względem formatu publikacji – dominowały posty z linkami, co jest rzadkością wśród czołowych profili samorządowych. Strategia ta sugeruje świadome kierowanie ruchu poza Facebooka, prawdopodobnie do serwisów regionalnych lub partnerskich stron promocyjnych, co odróżnia „Pomorskie” od większości profili skupionych na budowaniu zasięgu wewnątrz platformy. Wśród postów o największym zasięgu i liczbie reakcji dominowały jednak fotografie, a to dowodzi, iż mimo

zewnętrznego linkowania, to właśnie obraz był tu kluczową składową kontentu. Na szczególną uwagę zasługuje materiał wideo przedstawiający przejście orkanu atlantyckiego, udostępniany ponad 400 razy. Film ten nie jest promocją w klasycznym sensie, lecz działa w sferze emocjonalnej — buduje poczucie wspólnoty i tożsamości regionalnej wobec żywiołu — tak charakterystycznego dla regionu położonego nad morzem. Takie treści funkcjonują na styku informacji i emocji, a ich siła polega na tym, że uruchamiają empatię i wzmacniają obraz regionu jako przestrzeni, w której ludzie reagują wspólnie na wyzwania natury.

Z punktu widzenia komunikowania marketingowego to interesujący przykład, jak nieplanowane wydarzenie może zostać włączone w ramę narracyjną marki terytorialnej. Pomorskie, zamiast dystansować się od trudnych zjawisk pogodowych, włącza je w przekaz — tym samym przekształca sytuację kryzysową w opowieść o odporności, współdziałaniu i pięknie natury, nawet kiedy ukazuje ona tak dramatyczne oblicze. W efekcie region zyskuje nie tylko emocjonalną rozpoznawalność, ale i autentyczność przekazu, której nie da się osiągnąć poprzez konwencjonalne kampanie promocyjne.

Podsumowując: profil „Pomorskie” wykorzystał unikalny moment medialny, łącząc dokumentalny realizm i lokalny kontekst z nowoczesnym storytellingiem wizualnym. Tego rodzaju komunikacja - reagująca na rzeczywistość, a nie tylko ją inscenizująca - może stanowić punkt odniesienia dla innych regionów w zakresie tworzenia wiarygodnej, emocjonalnie angażującej narracji regionalnej.

Rys. 19 Tematyka postów z największą liczbą reakcji liderów zaangażowania w procentach



Opracowanie własne

Liderzy zaangażowania najczęściej tworzyli posty na Facebooku tematycznie związane z promocją konkretnych miejsc w swoim regionie. Dramatyczna sytuacja na południu Polski i potrzeba niesienia pomocy poszkodowanym przez falę powodziową znalazły swoje odzwierciedlenie w komunikowaniu marketingowym wielu polskich profili, które przyłączały się do akcji charytatywnych. Warto zaznaczyć, iż „Pomorze Zachodnie” eksperymentowało z postami promującymi osoby związane z regionem i oba filmy wywołały dużo reakcji stając się najwyżej sklasyfikowanymi publikacjami tego profilu. „Aktualności” i „Informacje” można uznać za zbliżone tematycznie kategorie i ¼ postów z największą liczbą reakcji należała właśnie do tej grupy.

Analizując charakter postów trudno jest jednoznacznie oddzielić posty tylko informujące od bezsprzecznie zachęcających do interakcji (aktywizujących). Komunikaty tekstowe bowiem często były tak konstruowane, że zawierały informację i jednocześnie zachęcały do wykonania określonych czynności. Należałoby zatem uznać, że pojawiła się trzecia forma – mieszana, a w sumarycznym ujęciu przeważały wpisy

aktywizujące i aktywizująco-informacyjne, natomiast 1/3 część stanowiły komunikaty czysto informacyjne.

5.4.4. Praca administratora

Rodzaje aktywności marki (administratora)

Sotrender mierzy aktywność administratorów stron na Facebooku w zakresie liczby napisanych komentarzy i opublikowanych postów. W analizie aktywności administratorów na fanpage'ach liderów zaangażowania dominującą formą interakcji były posty, których łączna liczba wyniosła 6 586. Znacznie mniej administratorzy publikowali komentarzy (3 342) (tab. 16), natomiast średnia liczba aktywności liderów zaangażowania na jeden dzień wyniosła 28. Największą aktywnością wykazała się administracja „Śląskie Pozytywna Energia” (2 496), a przeważającą formą aktywności były posty (2 105, czyli ok. 1/3 wszystkich postów liderów zaangażowania).

Tabela 16. Rodzaje aktywności marki (administratora)

Lp.	Profil	Liczba komentarzy administratora	Liczba postów administratora	Łączna liczba aktywności administratora
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	443	1 603	2 048
2.	„Dolny Śląsk” UM	540	946	1 486
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	391	2 105	2 496
4.	„SLASKIE.travel” ROT	1 498	356	1 854
5.	„Pomorskie” UM	470	1 576	2 046

Źródło: opracowanie własne.

Aktywności marki (administratora) w dniach tygodnia i godzinach

Analiza aktywności administratorów fanpage'ów liderów zaangażowania na Facebooku analizowanym okresie wskazuje, że najwyższy poziom ich działań przypadł na piątki. W tych dniach odnotowano największą liczbę interakcji, publikacji oraz reakcji na aktywność użytkowników. Natomiast najniższą aktywność administratorzy wykazywali w weekendy, szczególnie w niedziele, co może wynikać z tego, iż etatowi pracownicy polskich jednostek samorządu terytorialnego nie pracują w dni ustawowo wolne od pracy i rzadko korzystają z opcji planowania postów, która umożliwiłaby im wcześniejsze przygotowanie i zlecenie publikacji treści.

Tabela 17. Rodzaje aktywności marki (administratora)

Lp.	Profil	Dzień największej aktywności / średnia liczba aktywności	Dzień najmniejszej aktywności / średnia liczba aktywności
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	Piątek (średnio 7,31)	Niedziela (średnio 3,19)
2.	„Dolny Śląsk” UM	Wtorek (średnio 6,31)	Niedziela (średnio 1,75)
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	Środa (średnio 7,62)	Niedziela (średnio 6)
4.	„SLASKIE.travel” ROT	Czwartek (średnio 6,38)	Niedziela (średnio 3,94)
5.	„Pomorskie” UM	Piątek (średnio 7,81)	Niedziela (średnio 2,85)

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie dni z największą i najmniejszą aktywnością administratora liderów zaangażowania w dużej mierze potwierdza powyższe ustalenia (tab. 18), choć trzeba pamiętać, że posty publikowane na Facebooku rozprzestrzeniają się w ciągu kilku dni, a virale potrafią być na szczycie najpopularniejszych wpisów nawet przez kilkanaście dni. To, co zwraca uwagę i w jakimś stopniu wyjaśnia silną pozycję rekordowego profilu „Pomorze Zachodnie”, to fakt, iż nawet w dniu najmniejszej aktywności miał wynik był dodatni. Każdego dnia były też dodawane posty na profilu „Pomorskie”, który w dniu swojej największej aktywności osiągnął wynik znacznie wyższy niż pozostali liderzy.

Oznacza to, że dwójka administratorów z północnych województw publikuje w sposób ciągły nie zaniechując żadnego dnia w roku i zawsze umieszcza na profilu społecznościowym co najmniej 1-2 posty.

Tabela 18. Największe i najmniejsze aktywności marki (administratora)

Lp.	Profil	Dzień największej aktywności / średnia liczba aktywności	Dzień najmniejszej aktywności / średnia liczba aktywności
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	Środa 10.07.2024 - 29	Niedziela 19.05.2024 - 2
2.	„Dolny Śląsk” UM	Wtorek 02.07.2024 - 30	Sobota 27.07.2024 - 0
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	Środa 19.03.2025 - 13	Środa 25.12.2024 - 0
4.	„SLASKIE.travel” ROT	Poniedziałek 12.08.2024 - 30	Niedziela 12.05.2024 - 0
5.	„Pomorskie” UM	Czwartek 27.02.2025 - 50	Czwartek 11.07.2024 - 1

Źródło: opracowanie własne.

Analiza godzin największej aktywności pięciu liderów zaangażowania wykazała znaczne zróżnicowanie w rozkładzie czasowym interakcji. Najwyższy poziom aktywności użytkowników odnotowano w przedziale między godziną 6:00 a 19:00, przy czym poszczególne profile wykazywały odmienne wzorce dynamiki angażowania odbiorców w zależności od strategii komunikacyjnej oraz specyfiki grupy docelowej (tab. 19). Najmniej aktywni administratorzy byli z kolei w nocy.

Tabela 19. Największe i najmniejsze aktywności marki (administratora)

Lp.	Profil	Godziny największej aktywności administratora	Godziny najmniejszej aktywności administratora
1.	„Pomorze Zachodnie” UM	18, 9, 7	0, 1, 2
2.	„Dolny Śląsk” UM	12, 18, 13	0, 1, 2
3.	„Śląskie Pozytywna Energia” UM	11, 12, 10	0, 1, 2

4.	„SLASKIE.travel” ROT	9, 19, 14	0, 1, 23
5.	„Pomorskie” UM	6, 18, 9	0, 1, 22

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie polskie regiony (województwa) są obecne w mediach społecznościowych, ale w dwóch przypadkach zdecydowano się na komunikowanie jednotorowe i cały ciężar realizowania celów marketingu terytorialnego w środowisku cyfrowym oddelegowano do Regionalnej Organizacji Turystycznej. Jest tak w przypadku województw świętokrzyskiego oraz wielkopolskiego i w zasadzie do tej dwójki można by dołączyć lubuskie. W województwie lubuskim jednak to Urząd Marszałkowski wykorzystuje bardzo aktywnie media społecznościowe, natomiast Regionalna Organizacja Turystyczna jest prawie niewidoczna w sieci, osoba administrująca stroną nie odbiera poczty elektronicznej i komunikuje się z użytkownikami poprzez Facebooka, ale z ogromnymi opóźnieniami.

Dominującą strategią jest wykorzystanie co najmniej jednego kanału komunikacyjnego, a najczęściej 3 lub 4. Taki model można uznać za przejaw dojrzałości instytucjonalnej w zarządzaniu komunikacją cyfrową – z jednej strony zapewnia on dywersyfikację kanałów, z drugiej pozwala na zachowanie kontroli i spójności przekazu. Jednocześnie 17% regionów wciąż ogranicza swoją aktywność do jednej lub dwóch sieci, co może wynikać zarówno z ograniczonych zasobów kadrowych, jak i z braku opracowanych strategii komunikacji wielokanałowej. Interesujące jest pojawienie się grupy pięciu regionów, które wykorzystują aż pięć lub sześć kanałów – można to interpretować jako sygnał zbliżającego się procesu intensyfikacji komunikacji cyfrowej, w którym regiony testują nowe platformy i szukają własnej formuły obecności w środowisku hipermedialnym.

Analiza wskazuje, że administratorzy profili regionalnych dostrzegają potencjał Facebooka jako narzędzia do budowania relacji z odbiorcami, co potwierdza fakt, iż wszystkie podmioty działające w przestrzeni social mediów prowadzą tam swoje oficjalne profile. Jednocześnie poziom ich zaangażowania jest bardzo zróżnicowany – nie wszystkie podmioty w pełni wykorzystują możliwości platformy do efektywnej

komunikacji. Niektóre samorządy skutecznie dostosowują swoje działania do pojawiających się trendów - dynamicznie rozwijają swoją obecność w mediach społecznościowych i konsekwentnie angażują społeczność. W 2025 r. w zasadzie nie ma już w Polsce regionów (województw), które ograniczałyby swoją aktywność jedynie do utworzenia fanpage'a i sporadycznego, przypadkowego publikowania postów. Wysoka częstotliwość wykorzystywania Facebooka nie wynika jedynie z przyzwyczajenia użytkowników, ale także z możliwości tworzenia treści wieloformatowych (tekst, wideo, transmisje na żywo) oraz z łatwości moderowania dyskusji. Drugą najczęściej wykorzystywaną platformą jest Instagram (87%), co świadczy o rosnącym znaczeniu komunikacji wizualnej i estetyki obrazu w strategiach regionów. Na trzecim miejscu uplasował się YouTube (80%), który coraz częściej staje się elementem tzw. komunikacji narracyjnej – służy nie tylko publikacji filmów promocyjnych, lecz także budowaniu dłuższych historii o regionie i może być przestrzenią, która w przyszłości będzie szerzej wykorzystywana. Warto zwrócić uwagę na nikły odsetek wykorzystania mniejszych platform, takich jak Flickr czy Pinterest, które mogłyby np. pełnić funkcję archiwów zdjęć. Ich marginalne znaczenie potwierdza, że strategie regionów oscylują wokół działań o charakterze relacyjnym i interaktywnym, a nie wyłącznie ekspozycyjnym. Ciekawym zjawiskiem jest nieobecność Snapchata wśród polskich regionów – medium to, choć popularne wśród młodszych użytkowników, nie znalazło zastosowania w marketingu terytorialnym. Może to wynikać z braku narzędzi analitycznych i trudności w utrzymaniu profesjonalnego wizerunku w aplikacji nastawionej na spontaniczność i ulotność treści.

W świetle raportów Trends, publikowanych przez Sotrender⁴⁹², w kategorii miejsce dominują duże fanpage i są to strony miejskie (1.Łódź, 4. Wrocław, 5. Kraków, 7. Warszawa, 10. Gdańsk). Najwyżej sklasyfikowany, regionalny profil „Małopolska” dorównuje liczbą fanów powyższym stronom, pozostałe strony polskich regionów także znalazłyby się w pierwszej 20 przywołanej kategorii⁴⁹³.

⁴⁹² Sotrender, *Facebook Trends*, <https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/202504/miejsca>

⁴⁹³ Nie ma ich tam w tej chwili, bo po prostu nikt ich nie zgłosił, a nie zostały dotąd samoistnie zindeksowane przez Sotrender. Umieszczenie ich na tej liście na pewno byłoby rzeczą wskazaną z punktu widzenia skutecznej promocji.

Analiza aktywności polskich regionów, osiągających najwyższe wskaźniki zaangażowania na Facebooku, sugeruje, że ich strategie komunikacyjne mogą być starannie zaplanowanymi, systematycznie wdrażanymi w przestrzeni mediów społecznościowych działaniami. Efektywne zarządzanie fanpage'ami tych jednostek wskazuje na obecność wyspecjalizowanych zespołów odpowiedzialnych za budowanie relacji z odbiorcami oraz adaptację do dynamicznie zmieniających się trendów w komunikacji cyfrowej. Czy faktycznie tak jest, zostanie sprawdzone w kolejnym rozdziale. Profesjonalne podejście do zarządzania komunikacją obejmuje monitoring aktualnych tendencji w social mediach, optymalizację treści pod kątem algorytmicznych mechanizmów platform oraz strategiczne planowanie publikacji w celu maksymalizacji interakcji użytkowników.

W kontekście rozwoju strategii komunikacyjnych w mediach społecznościowych warto zwrócić uwagę na nowo pojawiające się platformy i te, które wciąż budzą kontrowersje⁴⁹⁴, jak TikTok, który w analizowanym okresie nie był wykorzystywany intensywnie przez polskie regiony⁴⁹⁵, więc nie został uwzględniony w wynikach szczegółowych badań. Na obecnym etapie jego rola w marketingu terytorialnym polskich regionów pozostaje przedmiotem obserwacji, jednak coraz częściej podkreśla się jego potencjał jako narzędzia marketingowego.

Analiza zasięgów i dynamiki wzrostu liczby fanów pokazuje, że w badanym okresie czołową pozycję w przestrzeni mediów społecznościowych zajmują: Małopolska, Dolny Śląsk oraz Pomorze Zachodnie. Warto zauważyć, że wszystkie profile, reprezentujące powyższe regiony, prowadzone są przez Urzędy Marszałkowskie, co potwierdza, iż to one zachowują dominującą rolę w kształtowaniu oficjalnego przekazu promocyjnego. Dane ilościowe wskazują, że aż 61% wszystkich fanów należy do profili zarządzanych właśnie przez urzędy. Analiza dynamiki wzrostu ukazuje natomiast zjawisko odwrotne: najwyższe przyrosty obserwowano nie u największych,

⁴⁹⁴ W sieci dostępnych jest wiele artykułów na temat TikToka, jego sprzedaży i wątpliwości, jakie budzi. Zobacz: *TikTok pod lupą. Urzędy rozpoczęły dochodzenie*, Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/tiktok-pod-lupa-urzed-y-rozpoczely-dochodzenie-6869883426081376a.html>; *Chiński właściciel TikToka zaskarżył do sądu w USA ustawę nakazującą sprzedaż aplikacji*, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Chinski-wlasciciel-TikToka-zaskarzyl-do-sadu-w-USA-ustawe-nakazujaca-sprzedaz-aplikacji-8741735.html>.

⁴⁹⁵ Nieliczne polskie samorządy, które zdecydowały się na założenie oficjalnego konta na TikToku, ukrywają ten fakt na swoich serwisach internetowych, więc tym bardziej trudno mówić o skutecznym wykorzystywaniu tego kanału.

lecz u mniejszych profili prowadzonych przez Regionalne Organizacje Turystyczne – takich jak „SLASKIE.travel”, „Podlaskie travel” czy „Świętokrzyskie”. Wzrosty przekraczające 15–20% rocznie świadczą o aktywizacji peryferyjnych dotąd ośrodków komunikacji regionalnej, które coraz skuteczniej wykorzystują media społecznościowe. To interesujący sygnał: o ile duże regiony utrwalają swoją pozycję, o tyle mniejsze podmioty zaczynają nadrabiać dystans, wprowadzając do przestrzeni medialnej bardziej elastyczne i często autorskie formy przekazu. Brak spadków liczby obserwujących w skali roku potwierdza, że komunikowanie marketingowe regionów jest procesem trwałym i konsekwentnym, a nie kampanią o charakterze doraźnym. Jednocześnie zmniejszenie liczby profili powyżej średniej (z 13 do 11) przy jednoczesnym wzroście ogólnej liczby fanów o 18% sugeruje, że różnice między liderami a resztą stają się coraz bardziej wyraźne. Mówiąc inaczej: liderzy rosną szybciej niż średnia, co może oznaczać postępującą koncentrację uwagi i zasięgów wokół kilku najbardziej rozpoznawalnych marek terytorialnych.

Średnia liczba zaangażowanych użytkowników wszystkich profili regionalnych w analizowanym okresie (122 610) wskazuje, że aktywność odbiorców w kanałach społecznościowych polskich regionów jest skoncentrowana wokół kilku liderów. Najwyższy poziom interakcji – ponad 1,9 mln użytkowników – uzyskało „Pomorze Zachodnie”, przekraczając średnią o ponad 1,8 mln. Tak duża przewaga jednego regionu nad pozostałymi potwierdza, że sukces komunikacyjny w social mediach nie jest konsekwencją liczby obserwujących, lecz wynika z jakości treści, sposobu narracji i częstotliwości publikacji. Jedynie trzy profile regionalne przekroczyły średni poziom zaangażowania, podczas gdy 27 znalazło się poniżej tego progu. Tak nierówny rozkład wskazuje, że komunikacja w mediach społecznościowych polskich regionów jest zjawiskiem silnie spolaryzowanym – z niewielką grupą bardzo aktywnych nadawców i szerokim zapleczem podmiotów, które traktują media społecznościowe głównie jako kanał informacyjny, a nie relacyjny. Fakt, że największy profil – „Małopolska” – zajmuje dopiero jedenaste miejsce w rankingu zaangażowania, a średniej wielkości profile, jak „Lubuskie” (miejsce 7) czy „Śląskie Pozytywna Energia” (miejsce 3), osiągają znacznie lepsze wyniki, dowodzi, że wielkość zbudowanej społeczności nie przekłada się

automatycznie na poziom interakcji. W komunikacji marketingowej regionów bardziej liczy się forma przekazu i jego zdolność dotarcia do odbiorcy, niż liczba subskrybentów.

Szczegółowe porównanie kategorii podmiotów wykazało, że Urzędy Marszałkowskie odpowiadają za większość interakcji w skali kraju – to właśnie ich profile zajmują siedem pierwszych pozycji w rankingu. Oznacza to, że urzędy, dysponując większym zapleczem organizacyjnym i komunikacyjnym, potrafią lepiej utrzymywać rytm publikacji i odpowiadać na potrzeby odbiorców. Jednocześnie niektóre profile ROT, mimo mniejszego zasięgu, zanotowały spektakularne wzrosty – jak „Podkarpackie.Travel” (+763%), co potwierdza, że dynamiczny rozwój jest możliwy, ale wymaga dużych nakładów finansowych na płatne kampanie, co właśnie miało miejsce w przypadku Podkarpacia. Całkowita liczba interakcji (3 399 873) wzrosła w skali roku o niemal 100%, co stanowi dowód na rosnące znaczenie komunikowania marketingowego w mediach społecznościowych jako przestrzeni kontaktu z odbiorcą. Należy przy tym zauważyć, że wysokie przyrosty (np. +67% - „Pomorze Zachodnie” i „Śląsk. Pozytywna Energia”) często wynikają z zastosowania emocjonalnych form komunikacji, jak kampanie o charakterze społecznym, solidarnościowym lub katastroficznym (np. posty powodziowe). Z kolei spadki – „Mazury.travel” (-72%), „Dolny Śląsk Travel” (-63%) czy „Świętokrzyskie” (-59%) – sugerują, że utrzymanie uwagi użytkowników wymaga ciągłej adaptacji do trendów i rytmu platformy, a brak spójnego planu publikacji może się przełożyć na malejące wskaźniki zaangażowania - nawet przy jednoczesnym wzroście liczby subskrybentów.

W strukturze interakcji użytkowników w mediach społecznościowych zdecydowaną przewagę mają reakcje, których średnia liczba (103 808) wielokrotnie przekracza wyniki osiągane przez inne formy zaangażowania – udostępnienia (7 990) i komentarze (5 439). Taki układ dowodzi, że komunikowanie regionów ma wciąż charakter jednostronny i afirmacyjny – dominują szybkie formy odpowiedzi („polubienia”, „super”, „wow”), natomiast rzadziej występują formy dialogiczne, wymagające czasu i refleksji. Oznacza to, że odbiorcy wchodzą w kontakt z treściami głównie poprzez proste formy aprobaty, co potwierdza, że funkcja emocjonalna wciąż przeważa nad funkcją dyskusyjną.

Po rozdzieleniu profili na prowadzone przez Urzędy Marszałkowskie (UM) i Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT) ujawnia się trwała asymetria w poziomie zaangażowania. Urzędy Marszałkowskie uzyskują zdecydowanie wyższe wyniki we wszystkich trzech kategoriach interakcji, co odzwierciedla ich większe doświadczenie komunikacyjne i regularność działań. Różnice szczególnie wyraźne są w liczbie reakcji – najlepiej sklasyfikowany profil urzędowy uzyskał wynik szesnastokrotnie wyższy niż najlepszy profil ROT. Oznacza to, że administracja samorządowa w ujęciu regionalnym wciąż pełni funkcję głównego nadawcy w marketingu terytorialnym.

Wskaźniki InI oraz RI pozwalają spojrzeć na komunikowanie polskich regionów w mediach społecznościowych nie tylko w kategoriach zasięgu, lecz także reakcji odbiorców. Analiza tych wskaźników wskazuje, że w badanym okresie 2024–2025 bezsprzecznym liderem był profil „Pomorze Zachodnie”, który uzyskał najwyższe wyniki we wszystkich analizowanych kategoriach: InI całkowite (3 788 021), InI użytkowników (3 767 011), InI marki (21 010) i RI (20 900). Taki poziom aktywności wskazuje na komunikację o wysokim stopniu zintegrowania: systematyczne publikowanie treści, utrzymywanie rytmu publikacji i skuteczne wykorzystanie form wizualnych. Średni dzienny InI równy 10 350 potwierdza, że komunikacja prowadzona przez kreatorów marketingu odpowiedzialnych za prowadzenie „Pomorza Zachodniego” jest stałym, zaplanowanym procesem, a nie zbiorem incydentalnych działań. Profil „Dolny Śląsk” osiągnął również bardzo dobre wyniki, jednak pozostaje zauważalny dystans między liderem a kolejnymi regionami, co potwierdza wcześniejsze obserwacje o polaryzacji systemu komunikacyjnego – zdominowanego przez kilka szczególnie aktywnych profili. Najciekawszy wynik dotyczy jednak najmniejszego z fanpage’y, który przy relatywnie niskiej liczbie subskrybentów uzyskał RI na poziomie ok. 7 tys. Wysoki wskaźnik interaktywności względnej w małej społeczności sugeruje silne zaangażowanie fanów w treści publikowane przez profil, co może wskazywać na trafność przekazu, dopasowanie tonu komunikacji i autentyczność relacji między administratorem a odbiorcami. Z punktu widzenia metodologicznego jest to szczególnie cenne spostrzeżenie: wysokie RI oznaczają, że mały profil może być bardziej efektywny komunikacyjnie niż duży, jeśli proporcja interakcji do liczby obserwujących jest

odpowiednio wysoka. Interpretacja wzrostu wskaźników RI i InI w kontekście „Pomorza Zachodniego” pozwala również postawić hipotezę o zastosowaniu działań wspierających płatne kampanie promocyjne, co wymaga dalszej weryfikacji w oparciu o dane o wydatkach na komunikowanie marketingowe. Jeśli przypuszczenia te się potwierdzą, będzie to przykład świadomego wykorzystania mediów społecznościowych jako narzędzia wspierającego zasięg i wizerunek poprzez synergę komunikacji organicznej i płatnej.

W ujęciu porównawczym wskaźnik InI marki (średnio 7 514) pozostaje stosunkowo niski względem InI użytkowników (253 058), co sugeruje, że inicjatywa interakcyjna wciąż leży głównie po stronie odbiorców, a nie nadawców. Regiony publikują treści o wysokim potencjale reakcji, ale nie zawsze kontynuują interakcję – odpowiadanie na komentarze, reagowanie na dyskusję czy moderowanie rozmów pozostaje marginalne, a tak być nie powinno, bo te działania są także monitorowane i oceniane w raportach Trends i przez algorytmy Facebooka. W efekcie komunikacja wciąż ma charakter asymetryczny – silnie promocyjny, ale słabo dialogiczny.

Szczegółowe analizy profili regionalnych wykazały, że lider zaangażowania, „Pomorze Zachodnie”, w ciągu ostatniego roku przejawiał ciągłą, wzmożoną aktywność i w wielu kategoriach osiągnął rekordowe, ponadprzeciętne rezultaty. Trzeba mieć świadomość, że samorządy budują zespoły ds. mediów społecznościowych w oparciu o pracowników etatowych. Ludzie Ci pracują w ściśle określonych godzinach, nie mogąc się angażować w prace w dni ustawowo wolne od pracy. Szczegółowa analiza aktywności administratorów fanpage`ów. potwierdziła ten stan rzeczy, choć rozwiązaniem ogólnodostępnym, bezpłatnym, które pozwoliłoby wypełnić lukę w tworzeniu postów jest przecież *Meta Business Suite*.

5.5 Komunikacja angażująca – zbiór dobrych praktyk

Liczba osób obserwujących profil na Facebooku nie przesądza jeszcze o rzeczywistej sile takiego fanpage. Dużo bardziej pożądany, z punktu widzenia efektywności działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych, jest wysoki poziom zaangażowania. Ekspertci są zgodni, że właśnie utrzymywanie wysokiego

wskaźnika zaangażowania względnego, czyli czyli udziału interakcji względem zasięgu lub liczby obserwujących, jest najlepszym dowodem, że strona na Facebooku jest prowadzona optymalnie⁴⁹⁶. Podstawą takiej strategii jest tworzenie oryginalnych i atrakcyjnych treści, które nie tylko przyciągają uwagę, ale także zachęcają odbiorców do interakcji. To właśnie tego rodzaju angażujące komunikaty pozwalają zwiększyć zasięg organiczny, czyli docierać do użytkowników bez konieczności stosowania płatnych form promocji, choć – jak potwierdziły badania Autora – regionalne wspólnoty samorządowe w Polsce są w stanie sporo zainwestować w kampanie promocyjne w mediach społecznościowych.

Truizmem było by napisać w 2025 r., iż dla odbiorców liczy się unikatowy tekst oraz atrakcyjna grafika, charakteryzująca się wysoką jakością i odpowiednią rozdzielczością.

To stanowczo za mało, by osiągnąć sukces. Możliwości technologiczne mobilnej fotografii są już na tak wysokim poziomie, że właściwie nie występują już sytuacje, kiedy dodawane do mediów społecznościowych zdjęcia nie spełniałyby - niezbyt wygórowanych zresztą - wymagań Facebooka czy Instagrama. Ta porada dla prowadzących profile w social mediach już dawno się zatem zdezaktualizowała. Notabene spora część jednostek deklaruje chęć korzystania z obrazów wygenerowanych przez sztuczną inteligencję, choć na ten moment AI nie jest jeszcze w stanie stworzyć obrazów realnych miejsc, które można by z powodzeniem wykorzystać w komunikowaniu marketingowym polskich regionów⁴⁹⁷. Jakość i kwestia dysponowania odpowiednimi obrazami nie stanowi już więc takiego wyzwania, jak chociażby dekadę temu. W obliczu nowych algorytmów⁴⁹⁸, wzrostu znaczenia formatu wideo i płatnych kampanii jest już trudniej osiągnąć dobre rezultaty bez ponoszenia kosztów reklam. Dostępne poradniki rzekomo uwzględniające najnowsze trendy tak naprawdę powielają ogólne sugestie, które rzadko wnoszą coś istotnego⁴⁹⁹, a opracowania nawet sprzed

⁴⁹⁶ Sprout Social, *The social media metrics to track in 2025 (and why)*, <https://sproutsocial.com/insights/social-media-metrics> (dostęp online 12.08.2025).

⁴⁹⁷ Ł. Małkiewicz, dz. cyt., s. 247-268.

⁴⁹⁸ Szerzej na ten temat zobacz: *Algorytm Facebooka działa w 2025 roku? Praktyczne wskazówki dla firm, które chcą zwiększyć zasięgi*, Postpost, <https://postpost.pl/porady/algorytm-facebook-wskazowki-2025>.

⁴⁹⁹ Nawet jeśli autor takiego przewodnika posiada wiedzę ekspercką i poznał mechanizmy działania najnowszych algorytmów to przeważnie się taką wiedzą z nikim nie podzieli, bo w jego interesie leży, by jak najmniej osób było w stanie prowadzić skuteczne kampanie. Zazwyczaj więc w takich

3-4 lat⁵⁰⁰ mogą dziś być przydatne tylko dla kompletnych nowicjuszy i uczyć jedynie pewnych podstaw. W 2025 roku natomiast algorytm Facebooka premiuje nie tylko liczbę interakcji, ale ich jakość⁵⁰¹: długość i szybkość komentarzy, czas oglądania wideo, głębokość rozmowy i relacyjność treści. Dlatego celem nadrzędnym komunikacji jednostek osadniczych nie powinna być liczba fanów, lecz ich jakość, czyli stopień aktywności i więź z marką terytorialną. Zbiór dobrych praktyk, który był celem niniejszej rozprawy, zawierać zatem będzie tylko i wyłącznie odpowiedzi oparte na wynikach badań przeprowadzonych przez Autora i dotyczących analizowanej kategorii i konkretnych stron, które jednak – o czym warto pamiętać - nie znalazły się w TOP100 największych profili, ani nawet w TOP10 w swojej kategorii („miejsce”).

Priorytet dla treści wizualnych i wideo

W świetle aktualnych mechanizmów rankingowych Facebooka, treści wizualne – zwłaszcza wideo – uzyskują wyższy priorytet w algorytmie wyświetlania. W 2025 roku platforma szczególnie promuje materiały, które zatrzymują uwagę użytkownika na dłużej, co przekłada się na wyższy wskaźnik *Interactivity Index* i *Engagement Rate*. Przykład „Pomorza Zachodniego”, gdzie udział wideo wynosi aż 27,2%, potwierdza skuteczność tej strategii – profil ten osiągnął najwyższy poziom zaangażowania spośród analizowanych jednostek. Pamiętać też jednak należy o tym, by publikowany materiał był aktualny w sensie utworzenia pliku, o czym algorytmy social mediów dowiedzą się z danych zaszytych w pliku EXIF, oraz odnoszących się do bieżących, głośnych wydarzeń i popularnych hashtagów. Wiralowe posty zdają się wytyczać modę i śledzenie najgłośniejszych powinno być obowiązkiem każdego administratora fanpage.

ogólnodostępnych poradnikach wzmiankuje się i przestrzega przed nowymi algorytmami, bez podawania konkretnych odpowiedzi, jak sobie w tej sytuacji poradzić. Porównaj: Prowadzenie profilu na Facebooku: 6 sposobów na większe zasięgi organiczne, Emerald, <https://emeraldmedia.pl/prowadzenie-profilu-firmowego-na-facebooku>. Znacznie lepsze efekty może przynieść śledzenie stron i blogów geeków.

⁵⁰⁰ Por. D. Pakulska, *Kciuk w górę... czy kciuk w dół? Sekret najlepszych postów w social mediach*, <https://dagmarapakulska.pl/kciuk-w-gore-czy-kciuk-w-dol-sekret-najlepszych-postow-w-social-mediach> (dostęp online 06.09.2025),

⁵⁰¹ A. Niedzielska, *Jak działa algorytm Facebooka w 2025 i jak zwiększyć zasięgi?*, <https://aleksandraniedzielska.pl/jak-dziala-algorytm-facebooku-w-2025-i-jak-zwiekszyc-zasiegi> (dostęp online 06.09.2025).

Rekomendacja: jednostki osadnicze powinny systematycznie (i często) publikować krótkie, dynamiczne materiały wideo (np. rolki, relacje, klipy z wydarzeń), które opowiadają lokalne historie, prezentują atrakcje lub angażują emocjonalnie.

Narracyjność i lokalna tożsamość jako fundament przekazu

Treści oparte na storytellingu, zakorzenione w lokalnym kontekście kulturowym i społecznym, wykazują wyższy potencjał interakcyjny. Profile takie jak „Śląskie. Pozytywna energia” czy „Dolny Śląsk” skutecznie wykorzystują narracje tożsamościowe (np. spektakl „Mianujom mie Hanka”, akcje #WspierajDolnyŚląsk, które wzmacniają więź emocjonalną z odbiorcą i budują symboliczną wartość marki terytorialnej.

Rekomendacja: komunikaty powinny eksponować unikalność miejsca, jego dziedzictwo, mieszkańców i codzienne życie – nie tylko jako informacja, ale jako opowieść. Powyższe, generujące duże zaangażowanie, posty były jednak postami sponsorowanymi. Warto sobie uzmysłowić zatem, że podobnych treści publikowanych jest naprawdę sporo i czasem ani atrakcyjna wizualnie grafika, ani pożądaný format wideo, ani nawet aktualność wpisu nie wystarczą i trzeba dodatkowo wzmocnić przekaz poprzez płatne promowanie.

Regularność i rytmiczność publikacji

Algorytm Facebooka faworyzuje profile, które publikują treści w sposób regularny, częsty (najlepiej codziennie) i przewidywalny. Analiza profili liderów pokazuje, że najwyższe wartości *Interactivity Index* przypadają na dni i godziny o największej aktywności polskich użytkowników (np. piątki i wieczory - w przypadku „Pomorza Zachodniego”), co nie zawsze musi się wpisywać w ogólnoświatowe tendencje, bo Sprout Social pokazał nam, że na świecie optymalną porą na publikację posta są godziny poranne. Wypływa stąd też jeszcze jeden wniosek: warto analizować statystyki i poznać dokładnie swoich własnych subskrybentów, bo to oni odpowiadają za zasięgi organiczne.

Rekomendacja: opracowanie kalendarza publikacji z uwzględnieniem rytmu tygodniowego i dobowego aktywności odbiorców (np. publikacje między 17:00 a 20:00) zwiększa szansę na dotarcie do większej liczby użytkowników. Pracownicy urzędów w tych godzinach zazwyczaj już nie świadczą pracy, ale dzięki opcji planowania postów można wcześniej przygotować wpis i upublicznić w najlepszej porze.

Dialogiczność i responsywność

Wysoki poziom zaangażowania nie wynika wyłącznie z jakości treści, ale także z aktywnego zarządzania relacjami z odbiorcami. Profile liderów wykazują cechy komunikacji dwukierunkowej – odpowiadają na komentarze, reagują na pytania, inicjują interakcje. Czas, jaki upływa od momentu napisania komentarza do opublikowania przez administratora odpowiedzi nań, jest mierzony i oceniany. Na tej podstawie są też przygotowywane osobne rankingi, premiujące oczywiście tych administratorów, którzy odpowiadali najczęściej i najszybciej⁵⁰².

Rekomendacja: administratorzy powinni aktywnie moderować dyskusje, odpowiadać na komentarze i wykorzystywać funkcje takie jak ankiety, pytania czy transmisje na żywo, by wzmacniać relacyjny charakter komunikacji. Zważywszy na ograniczony czas pracy urzędów, osiągnięcie wysokiego wskaźnika *CX Score* może być utrudnione, ale nawet odpowiadanie z 1 – dniowym opóźnieniem może przynieść lepsze efekty, niż zaniechanie dyskusji wokół posta.

Autentyczność i emocjonalność przekazu

W 2025 roku algorytmy coraz częściej premią treści autentyczne, spontaniczne i emocjonalne, które budują zaufanie i poczucie wspólnoty. Przykłady postów z „Pomorza Zachodniego” (np. o lokalnych bohaterach, wydarzeniach społecznych) pokazują, że odbiorcy chętniej reagują na treści, które są „bliskie” i prawdziwe.

⁵⁰² W maju 2025, w kategorii „miejsce” najlepszy poziom „obsługi klienta” odnotował fanpage „Łódź zwana pożądaniem - przewodnik nie tylko po Łodzi”, który uzyskał *CX Score* (autorski wskaźnik służący do mierzenia jakości obsługi klienta na Facebooku) 98,61 (na 100 możliwych). Najlepsi mieli 100% odpowiedzi na komentarze i czas reakcji równy 0:10:14.

Rekomendacja: warto publikować materiały zza kulis, relacje mieszkańców, wypowiedzi lokalnych celebrytów, artystów, rzemieślników, osób szanowanych i podziwianych – nawet jeśli są nieco surowe; ich autentyczność działa na korzyść zaangażowania.

Spójność identyfikacyjna i estetyczna

Profile liderów charakteryzują się wysokim poziomem spójności wizualnej wypracowanej w obrębie social mediów, choć nie zawsze w pełnej zgodzie z ogólnie przyjętymi zasadami, do respektowania których są oni niejako zobligowani. Z pewnością można pogodzić te kwestie i nadal być atrakcyjnym wizualnie w social mediach przy jednoczesnym poszanowaniu dla przyjętej identyfikacji wizualnej. Ciekawym przykładem może być fanpage „Wielkopolska.travel” gdzie administratorzy stosują jednolitą kolorystykę, typografię, logotypy i hasła. Wszystko inspirowane komiksem „Kajko i Kokosz”. Taka konsekwencja może wzmacniać rozpoznawalność marki i ułatwiać odbiorcom identyfikację treści, ale w tym konkretnym przypadku nie przełożyło się to na wzrost zaangażowania. Być może odniesienie do bajki znanej dobrze (tylko?) średniemu i starszemu pokoleniu nie było trafionym pomysłem i nosiło znamiona pewnej ekskluzywności?

Rekomendacja: wdrożenie zintegrowanego systemu identyfikacji wizualnej spójnego z obowiązującym w danym województwie. Stosowanie szablonów graficznych i językowych zwiększa profesjonalizm i wiarygodność komunikacji, ale zbyt trywialne i infantylne infografiki mogą nie przynieść rezultatu. Zaleca się jednak klasyczne, minimalistyczne formy i czystą fotografię bez ramek i napastliwych grafik, ikon, emotikon.

Skuteczna komunikacja jednostek osadniczych na Facebooku w 2025 roku wymaga zintegrowanego podejścia, które łączy wiedzę o algorytmach platformy, kompetencje narracyjne i estetyczne oraz zdolność do budowania relacji z odbiorcami. Kluczowe znaczenie mają treści wizualne i wideo, narracje lokalne, regularność publikacji, dialogiczność oraz autentyczność przekazu. Jednostki, które wdrażają te praktyki w sposób konsekwentny i świadomy, osiągają wyższy poziom zaangażowania,

co przekłada się na skuteczność ich działań promocyjnych i wizerunkowych. Duże znaczenie ma też budżet, jakim dysponują administratorzy fanpage`ów. Przykład „Pomorza Zachodniego” pokazał, że nie trzeba korzystać z usług firm zewnętrznych, a zaoszczędzone w ten sposób środki wydatkować tylko i wyłącznie na promocję pojedynczych, często publikowanych postów. Jednocześnie rozpowszechniać kontent organicznie i sumarycznie budować zaangażowanie. Czy bez jakichkolwiek dodatkowych środków da się osiągnąć zadowalające wyniki? Przykład profilu „Śląskie Pozytywna Energia”, który nie korzystał z płatnego promowania postów, a pod względem *Interactivity Index* znalazł się na trzecim miejscu, pokazuje, że tak.

Zakończenie

Na etapie wstępnym niniejszej dysertacji sformułowano dziesięć kluczowych pytań badawczych, które zostały szczegółowo omówione w poszczególnych rozdziałach pracy. W dalszej części opracowania przedstawiono odpowiedzi na pytania badawcze, które stanowiły podstawę przeprowadzonych analiz:

1. Które polskie regiony mają opracowaną strategię promocyjną i jakie miejsce zajmuje w tych planach komunikowanie marketingowe z wykorzystaniem mediów społecznościowych?

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autora można podzielić Urzędy Marszałkowskie i Regionalne Organizacje Turystyczne na:

- takie, które nie mają opracowanej strategii promocyjnej i nie dostrzegają potrzeby posiadania systematycznego modelu operacyjnego, który określiłby sekwencję działań, relacje między poszczególnymi etapami oraz mechanizmy optymalizacji procesów w kontekście realizacji celów marketingu terytorialnego w obrębie mediów społecznościowych. Do tej grupy można zaliczyć następujące podmioty: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa lubuskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa łódzkiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa mazowieckiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa opolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego,

Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa zachodniopomorskiego;

- takie, które nie mają formalnie opracowanej strategii promocyjnej, ale komunikowanie marketingowe w obszarze mediów społecznościowych realizują według ogólnych strategii promocji regionu, corocznych planów, wewnętrznych ustaleń i dokumentacji, które przygotowały dla nich firmy zewnętrzne, zatrudnione do prowadzenia fanpage'ów. Do tej grupy należą: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego;
- takie, które posiadają strategię promocyjną, na której opierają komunikowanie marketingowe w środowisku mediów cyfrowych ze szczególnym uwzględnieniem social mediów, niezależnie od tego, czy dodatkowo zlecają część działań agencjom reklamowym. Do tej grupy zaliczyć można: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego.

Zestawienie uzyskanych wyników w pełni potwierdza hipotezę główną nr 3, wskazując, że polskie regiony w zdecydowanej większości nie prowadzą komunikacji marketingowej w sposób strategiczny i kompleksowy. Brak spójnych, długofalowych dokumentów planistycznych, takich jak zintegrowane strategie komunikacji w mediach społecznościowych, skutkuje w wielu przypadkach działaniami o charakterze doraźnym, pozbawionymi jasnych celów oraz mierników skuteczności. Jednocześnie, dane

pozwalają zauważyć wyłaniającą się grupę jednostek, które zaczynają traktować media społecznościowe jako integralny element polityki wizerunkowej i promocyjnej.

2. W których mediach społecznościowych są obecne (mają założone profile) regionalne wspólnoty samorządowe,

3. Które media społecznościowe są najpopularniejsze wśród polskich regionów (opracowanie rankingu popularności mediów społecznościowych)?

Polskie regionalne wspólnoty samorządowe są obecne w największej liczbie w ekosystemie Meta Platforms, Inc., a więc Facebooku i Instagramie. Szczegółowa analiza wskazuje na dominację Facebooka jako preferowanej platformy komunikacyjnej. Mimo równoczesnej aktywności na Instagramie, wyraźna przewaga starszego z serwisów, należących do Marka Zuckerberga, wynika z jego roli jako pierwotnego narzędzia wykorzystywanego przez badane podmioty w procesie adaptacji do środowiska mediów społecznościowych. Jako trzeci, tworząc wyraźnie trio liderów popularności, uplasował się YouTube, stanowiąc kluczowe medium w zakresie dystrybucji treści audiowizualnych i strategii angażowania odbiorców. Nieco mniejszą popularnością cieszy się serwis X (do lipca 2023 r. Twitter), a ostatnią grupę otwiera TikTok, o którym trzeba wyraźnie napisać, iż jest serwisem, do którego przynależność jest przez analizowane podmioty ukrywana. O powodach braku wyeksponowania logotypu portalu, utworzonego przez przedsiębiorstwo ByteDance 20 września 2016 r., na oficjalnych stronach jednostek autor wspominał w rozdziale 4. Profile polskich regionów można też znaleźć na LinkedIn, Spotify, Pinterest i Flickr.

Zgromadzone dane jednoznacznie potwierdzają hipotezę główną nr 1, według której polskie regiony prowadzą komunikację marketingową przede wszystkim za pośrednictwem serwisów społecznościowych, a najczęściej wykorzystywanym kanałem pozostaje Facebook. Obecność wszystkich badanych jednostek w Meta Platforms Inc. potwierdza dominację tego ekosystemu. Struktura wykorzystania serwisów społecznościowych wśród polskich regionów odzwierciedla światowe tendencje w komunikacji instytucjonalnej, gdzie Facebook pełni funkcję „kanału bazowego”,

zapewniającego największy zasięg, podczas gdy Instagram i YouTube służą budowaniu emocjonalnego zaangażowania odbiorców za pomocą obrazu i wideo.

Zjawisko ukrywania aktywności na TikToku lub nieeksponowania tej platformy w oficjalnych materiałach promocyjnych należy interpretować w świetle hipotezy pomocniczej nr 3, wskazującej na wciąż ograniczoną obecność polskich regionów w nowych mediach społecznościowych. Może to wynikać zarówno z ostrożności instytucjonalnej wobec platform postrzeganych jako kontrowersyjne. Jednocześnie należy zauważyć, że pierwsze przypadki obecności regionów na wspomnianym TikToku stanowią zapowiedź zmian kierunkowych i potencjalne pole dalszych badań nad ewolucją strategii komunikacji terytorialnej w mediach społecznościowych.

4. Kto jest odpowiedzialny w jednostkach samorządu terytorialnego za kreowanie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych (które jednostki korzystają z firm zewnętrznych, a które pozostają samowystarczalne w tym zakresie i jakie koszty wiążą się z zatrudnieniem specjalistów spoza jednostki?

Tryb dostępu do informacji publicznej dostarczył odpowiedzi, które w dużej mierze wyjaśniły kwestie praktycznie niedostępne dla użytkowników Facebooka. Udało się ustalić, że występuje duża rozbieżność w tej sferze i wyodrębnić można aż cztery rozwiązania:

- powierzenie całości zadań firmie zewnętrznej bez angażowania własnych zasobów ludzkich tak, jak zrobiła to Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego;
- zatrudnienie firmy zewnętrznej na pewnym odcinku przy jednoczesnym zaangażowaniu własnych biur i departamentów, a więc zespołów wykwalifikowanych specjalistów i taki mieszany system obowiązywał w następujących jednostkach: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Regionalna Organizacja

Turystyczna województwa mazowieckiego, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego;

- poleganie na własnych, kilku osobowych zespołach specjalistów bez posiłkowania się wsparciem agencji reklamowych, co dało się zaobserwować u takich podmiotów, jak: Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa łódzkiego, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa opolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego;
- sędowanie całego ciężaru prowadzenia profili marek jednej osobie, która samodzielnie administrowała fanpage, co miało miejsce w: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa lubuskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego.

Struktura ujawnionych rozwiązań potwierdza hipotezę główną nr 3, zgodnie z którą polskie regiony nie realizują działań komunikacji marketingowej w sposób kompleksowy i strategiczny. Wskazane cztery modele – od pełnego *outsourcingu* po jednoosobowe prowadzenie profili – dowodzą, że w tym obszarze nie wykształciły się jeszcze trwałe, standaryzowane formy zarządzania komunikacją cyfrową i jest to jeszcze cały czas faza eksperymentowania. Takie zróżnicowanie organizacyjne przekłada się na zróżnicowaną jakość przekazu: jednostki, które stworzyły zespoły interdyscyplinarne (np. Dolny Śląsk, Pomorskie, Małopolska), uzyskały wyższy poziom spójności

i większe zaangażowanie odbiorców, natomiast tam, gdzie całość komunikacji spoczywa na jednej osobie lub na małym nieprzeszkolonym⁵⁰³ zespole przekaz budzi mniejsze zaangażowanie ze strony użytkowników Facebooka.

5. Które samorządy w Polsce korzystają z największej liczby kanałów w social mediach (ogólna aktywność)?

W 2025 roku większość regionów aktywnych w obszarze komunikacji cyfrowej prowadziła działalność na trzech lub czterech platformach społecznościowych, co świadczy o rosnącym znaczeniu strategii multikanałowej. Takie podejście umożliwiało zróżnicowane formy interakcji z odbiorcami, zwiększało zasięg przekazu oraz sprzyjało budowaniu trwałych relacji w ramach mediów społecznościowych. Warto odnotować istotne zróżnicowanie poziomu aktywności w mediach społecznościowych między Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi (ROT) a Urzędami Marszałkowskimi, przejawiające się w liczbie eksploatowanych kanałów komunikacyjnych. Przedstawiciele administracji wojewódzkiej (Urzędy Marszałkowskie) dominowali w kategoriach wysokiej intensywności komunikacyjnej (5 i 6 kanałów), co może świadczyć o bardziej zaawansowanej strategii obecności cyfrowej i większych zasobach instytucjonalnych. Z kolei ROT-y częściej wykorzystywały ograniczoną liczbę narzędzi (1–2 kanały), co może wynikać z odmiennego charakteru misji instytucjonalnej, zakresu działania bądź ograniczeń organizacyjnych i kadrowych. Pełna lista, posortowana malejąco według ilości wykorzystywanych kanałów w social mediach wygląda tak:

- 6 kanałów: Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego;
- 5 kanałów: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego;
- 4 kanały: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa lubelskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa

⁵⁰³ O to, czy w danej jednostce odbyło szkolenie i ewentualnie jakie także Autor pytał we wniosku.

Mazowieckiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podlaskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa śląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa świętokrzyskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa warmińsko-mazurskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa wielkopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego;

- 3 kanały: Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa łódzkiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa mazowieckiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa opolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa podkarpackiego, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego;
- 2 kanały: Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa zachodniopomorskiego;
- 1 kanał: Regionalna Organizacja Turystyczna województwa kujawsko-pomorskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa lubuskiego, Regionalna Organizacja Turystyczna województwa małopolskiego.

Fakt, że większość urzędów marszałkowskich wykorzystuje pięć lub sześć kanałów komunikacyjnych, dowodzi stopniowej profesjonalizacji działań oraz przyjmowania przez administrację regionalną strategii multikanałowych, charakterystycznych dla nowoczesnych organizacji komunikujących się w modelu *omnichannel*. Trzeba też jednak pamiętać, że wynika to nie tyle z różnic kompetencyjnych, ile z odmiennej natury zadań tych jednostek i szerszego zakresu obowiązków w obszarze promocji regionu pod stroną urzędów. ROT-y, których działalność jest bardziej wyspecjalizowana i sprofilowana na sektor turystyczny, ograniczają zwykle swoją obecność do jednego lub dwóch kanałów, skupiając się na działaniach wizerunkowych.

6. Które regionalne wspólnoty samorządowe są liderami zaangażowania na Facebooku (prowadzą najbardziej angażujące fanpage'e)?

Ze względu na dominującą popularność Facebooka wśród polskich regionów, co potwierdza fakt, iż wszystkie analizowane podmioty obecne w mediach społecznościowych wykorzystywały tę platformę, przeprowadzona została szczegółowa analiza ilościowa dotycząca trzech kluczowych aspektów: zasięgu publikowanych treści, poziomu zaangażowania odbiorców oraz charakterystyki prezentowanych komunikatów. Na podstawie wyników tej analizy możliwe było wyłonienie pięciu podmiotów wyróżniających się najwyższym poziomem interakcji z użytkownikami, co czyni ich liderami zaangażowania w badanym okresie. W kategorii zaangażowania użytkowników na platformie Facebook liderami okazały się profile, które odnotowały najwyższy poziom interakcji, mierzonej liczbą reakcji, komentarzy oraz udostępnień:

1. „Pomorze Zachodnie” (Urząd Marszałkowski),
2. „Dolny Śląsk” (Urząd Marszałkowski),
3. „Śląskie. Pozytywna Energia” (Urząd Marszałkowski),
4. „SLASKIE.travel” (Regionalna Organizacja Turystyczna),
5. „Pomorskie” (Urząd Marszałkowski).

Wskazane jednostki wyróżniały się efektywnym wykorzystaniem narzędzi komunikacyjnych, atrakcyjnością publikowanych treści oraz częstotliwością działań, co znacząco przełożyło się na aktywność odbiorców i ich udział w cyfrowym dialogu. Zestawienie to potwierdza również, że wysoki poziom interakcji (reakcje, komentarze, udostępnienia) jest osiągalny tam, gdzie treści są regularne, rozpoznawalne wizualnie i narracyjnie oraz – w części przypadków – wspierane poprzez płatne kampanie, co wynika z ostatnich zmian na Facebooku i faworyzowaniu kont, które są klientami Meta Platforms, Inc., o czym już była mowa wcześniej. W kontekście analizy liderów zaangażowania na platformie Facebook wyraźnie zaznaczyła się przewaga Urzędów Marszałkowskich nad Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi, wyrażona

stosunkiem 4:1. Dominacja ta wskazuje na wyższy poziom efektywności komunikacyjnej oraz skuteczniejsze wykorzystanie potencjału interakcyjnego mediów społecznościowych przez administrację wojewódzką w porównaniu do podmiotów turystycznych.

Z perspektywy geograficzno-historycznej interesujące wydaje się rozmieszczenie liderów zaangażowania, którzy wywodzą się z dwóch województw położonych na północy oraz dwóch z południa Polski. Co istotne, wszystkie te jednostki administracyjne znajdują się na zachód od linii Wisły, a ich terytoria historycznie przynależały do byłego zaboru pruskiego. Taki rozkład może sugerować trwałość pewnych wzorców kulturowo-instytucjonalnych oraz odmienne tradycje zarządzania informacją i komunikacją społeczną, wynikające z historycznych uwarunkowań rozwoju regionalnego.

Z perspektywy demograficznej natomiast brak reprezentacji najmniej zaludnionych regionów wśród liderów zaangażowania może być postrzegany jako oczekiwany rezultat, wynikający z ograniczonego potencjału własnych odbiorców i mniejszego zasięgu oddziaływania komunikacyjnego. Niezwykle interesującą obserwacją jest jednak nieobecność województw mazowieckiego i wielkopolskiego – regionów o najwyższej liczbie ludności oraz największej powierzchni – w czołówce rankingu, a nawet poza pierwszą piętnastką w klasyfikacji wskaźnika *Interactivity Index*. Może to sugerować dysproporcję pomiędzy potencjałem strukturalnym a efektywnością realizowanej strategii komunikacyjnej, wskazując na konieczność pogłębionej analizy jakościowej działań podejmowanych w mediach społecznościowych przez te jednostki. Jest to też dokładne potwierdzenie hipotezy pomocniczej 2, mówiącej o tym, że rozmiar i potencjał demograficzny regionu nie determinują interakcji.

Trudnym do precyzyjnego zdefiniowania, lecz także przydatnym jako kolejny punkt odniesienia, może być potencjał turystyczny danego regionu, który rozpatruje się w perspektywie geograficznej i ekonomicznej. W ujęciu teoretycznym pojęcie potencjału turystycznego definiowane jest jako zbiór czynników środowiskowych oraz komponentów społeczno-kulturowych, obejmujących zarówno zasoby geograficzne, jak i wzorce zachowań jednostek oraz grup społecznych, które – w określonych uwarunkowaniach strukturalnych – mogą zostać zaangażowane w procesy rekreacyjne,

praktyki turystyczne bądź działalność sektora turystyki. Potencjał ten rozpatrywany jest w kontekście jego funkcji komunikacyjno-symbolicznej oraz roli w kształtowaniu narracji tożsamościowych i przestrzeni interakcji społecznych⁵⁰⁴. Potencjał turystyczny zatem to zbiór właściwości przestrzeni, które warunkują jej zdolność do przyciągania turystów oraz zapewniania im satysfakcjonującej obsługi. Obejmuje on zarówno walory środowiskowe i kulturowe, jak i dostępność infrastruktury oraz działania instytucji i społeczności lokalnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się również znaczenie potencjału turystycznego jako czynnika umożliwiającego rozwój podmiotów gospodarki turystycznej i stymulującego aktywność społeczno-ekonomiczną danego obszaru — od poziomu lokalnego po krajowy. Podstawę atrakcyjności turystycznej każdego regionu stanowi więc zestaw komponentów środowiskowych i kulturowych, które tworzą ramy dla projektowania markowych produktów turystycznych. Jak wskazują opracowania naukowe podkreśla się znaczenie walorów przyrodniczych - takich jak cechy geomorfologiczne, klimat, zasoby wodne, różnorodność fauny i flory oraz obszary objęte ochroną - jako fundamentalnych determinantów decyzji turystycznych. Równorzędnie istotny jest potencjał kulturowo-historyczny, obejmujący dziedzictwo materialne i niematerialne, w tym obiekty architektury zabytkowej, instytucje muzealne, ekspozycje etnograficzne oraz miejsca pamięci narodowej, które konstruują narrację tożsamości lokalnej i wzmacniają wymiar symboliczny przestrzeni turystycznej. O tym, jakimi zasobami dysponują poszczególne województwa mówią poniższe dane:

Liczby zabytków nieruchomych wpisanych do rejestru według Narodowego Instytutu Dziedzictwa, uwzględniając stan na dzień 31 grudnia 2023 r.⁵⁰⁵:

1. Dolnośląskie – 8363
2. Mazowieckie – 8013
3. Lubelskie – 6734
4. Wielkopolskie – 6327
5. Małopolskie – 6141
6. Kujawsko-Pomorskie – 4869

⁵⁰⁴ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny, albo jak organizować poznawanie świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 31

⁵⁰⁵ *Rejestr zabytków*, Narodowy Instytut Dziedzictwa, <https://nid.pl/zasoby/rejestr-zabytkow-zasoby>.

7. Pomorskie – 4740
8. Łódzkie – 4705
9. Śląskie – 4634
10. Warmińsko-Mazurskie – 4079
11. Podlaskie – 3853
12. Świętokrzyskie – 3792
13. Zachodniopomorskie – 3390
14. Podkarpackie – 3176
15. Opolskie – 3020
16. Lubuskie – 2574

W tym miejsca w Polsce wpisane na listę światowego dziedzictwa UNESCO⁵⁰⁶ według województw: małopolskie – 4, podkarpackie – 3, dolnośląskie – 3, mazowieckie – 2, lubelskie – 2, podlaskie – 2, śląskie – 2, pomorskie – 1, kujawsko-pomorskie – 1, lubuskie – 1, świętokrzyskie – 1.

Tabela 25. Przyrodnicze walory turystyczne województw

L.p.	Województwo	Parki narodowe	Parki krajobrazowe
1.	Małopolskie	6	11
2.	Podlaskie	4	3
3.	Podkarpackie	3	10
4.	Wielkopolskie	2	13
5.	Pomorskie	2	9
6.	Lubelskie	2	9
7.	Lubuskie	2	8
8.	Dolnośląskie	2	8
9.	Zachodniopomorskie	2	8

⁵⁰⁶ *Lista światowego dziedzictwa*, Polski Komitet do spraw UNESCO, <https://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo/lista-swiatowego-dziedzictwa> (dostęp online: 12.09.2025)

10.	Mazowieckie	1	9
11.	Świętokrzyskie	1	8
12.	Kujawsko-Pomorskie	0	8
13.	Warmińsko-mazurskie	0	8
14.	Śląskie	0	8
15.	Łódzkie	0	7
16.	Opolskie	0	3

Opracowanie własne

Potencjał turystyczny to zbiór różnorodnych elementów związanych z danym obszarem - zarówno tych, które wynikają z jego cech przyrodniczych i kulturowych, jak i z działań człowieka. To także szereg barier uniemożliwiających jego pełne wykorzystanie⁵⁰⁷. Z uwagi na to, że realizacja tego potencjału leży w gestii wielu instytucji i podmiotów funkcjonujących w różnych sektorach, szczególnego znaczenia nabiera prowadzenie spójnej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki. Równolegle coraz większą rolę odgrywa komunikacja marketingowa, prowadzona w ramach strategii marketingu terytorialnego, która wpływa na postrzeganie regionu i jego atrakcyjność w oczach odbiorców. Liderzy zaangażowania, którzy uwidocznili się w świetle przeprowadzonych badań, reprezentują w większości regiony o mniejszych zasobach turystycznych, mniej zaludnione i z mniejszą ilością zabytków. Skuteczność strategii promocyjnej, kompetencje kadry instytucjonalnej oraz jakość realizowanych działań z zakresu komunikowania marketingowego stanowią zatem kluczowe determinanty pozycji konkurencyjnej w przestrzeni mediów społecznościowych. Potwierdzeniem tej zależności jest przykład profilu „Pomorze Zachodnie”, który osiągnął znacznie wyższe wartości wskaźników zaangażowania w porównaniu do pozostałych (większych, liczniej zaludnionych, posiadających więcej zabytków i lepsze walory turystyczne) analizowanych podmiotów.

⁵⁰⁷ Szerzej na temat barier w wykorzystywaniu potencjału turystycznego zobacz: G. Ślusarz, M. Cierpiał-Wolan, B. Gierczak-Korzeniowska, J. Uchman, P. Żegleń, *Potencjał turystyczny i jego wykorzystanie w latach 2014–2018 – ujęcie regionalne*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2019.

7. Jak polskie samorządy, obecne w mediach społecznościowych, podchodzą do kwestii związanych z identyfikacją wizualną i nazewnictwem (czy dbają o konsekwencję i spójność na tym polu)?

Najwięcej problemów budzi nazewnictwo. Administratorzy profili na Facebooku zdają się nie rozumieć, że nazwa profilu jest bardzo ważnym elementem zarządzania wizerunkiem jednostki. Tworzenie nowych bytów w przestrzeni cyfrowej nie ma sensu. Nazwa profilu jest bowiem elementem, który jest silnie eksponowany w social mediach i spełnia trzy z pięciu podstawowych funkcji⁵⁰⁸, tj.:

- poznawczą – wzbogacającą poznawcze reprezentacje odbiorcy na temat marki, w tym jej tożsamości werbalnej, przynależności sektorowej, zakresu oferty oraz charakterystyki produktu lub usługi,
- dywersyfikacyjną – odróżniającą produkt, a więc pełniącą funkcję dyferencyjną w procesach percepcji marki i selekcji konsumenckiej na tle zbliżonych propozycji konkurencyjnych,
- gwarancyjną – stanowiącą gwarancję identyfikowalności produktu lub usługi z określoną marką, a tym samym potwierdzającą jej autentyczność oraz zakorzenioną w świadomości odbiorcy jakość i reputację.

Z powyższych funkcji wynika, że nazwa profilu na Facebooku stwarza możliwość szybkiego komunikowania konsumentowi wiążących się z daną marką korzyści zarówno racjonalnych i funkcjonalnych, jak i symbolicznych. W tym miejscu trzeba też po raz kolejny zwrócić uwagę na specyfikę social mediów i obowiązujące tam reguły. Ogólne wytyczne⁵⁰⁹ wskazują, iż nazwy nie mogą zawierać „Opisów lub sloganów (np. Najlepsze Bistro – Parzymy najsmaczniejszą kawę w mieście). Administratorzy stron mogą dodawać informacje w sekcji Informacje na stronie”. Nazwy fanpage'ów polskich regionów: „Śląskie. Pozytywna Energia”, „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”

⁵⁰⁸ Pozostałe dwie to funkcja fatyczną – polegającą na przyciągnięciu uwagi oraz funkcja emotywna, która niesie ze sobą wartości marki.

⁵⁰⁹ *Wytyczne dotyczące nazw stron na Facebooku*, Facebook, https://www.facebook.com/help/519912414718764?locale=pl_PL.

nie spełniają więc powyższych wymogów. Oficjalny profil polskiej jednostki osadniczej na Facebooku powinien poświadczać autentyczność i oryginalność, gwarantując użytkownikom powiązanie danego fanpage z natywną stroną internetową. Regionalna Organizacje Turystyczne i Urzędu Marszałkowskie komunikują bowiem w przestrzeni otwartej, pośród wielu nieoficjalnych, komercyjnych, prywatnych, a czasem nawet fałszywych kont indywidualnych i stron. Facebook, w swojej polityce, jednak docenia oficjalne strony marki i akceptuje nazwy geograficzne, jeśli należą do oficjalnych podmiotów. Jest to nawet pewien przywilej, który nie jest dostępny stronom komercyjnym oraz nieoficjalnym. Warto więc stosować nazwy profili literalnie odpowiadające nazwom jednostek samorządu terytorialnego. Osłabianiem funkcji dywersyfikacyjnych i gwarancyjnych jest stosowanie innych nazw i konkurowanie, a raczej mieszanie się, z licznymi nieoficjalnymi fanpage`ami. Koronnym argumentem, który należy także podnieść w dyskusji o nazewnictwie polskich regionów jest fleksja, a więc cecha języka polegająca na zmienianiu formy wyrazów w zależności od ich funkcji w zdaniu, oznaczająca w praktyce deklinację, koniunkcję i brak sztywnego szyku zdania. W rozdziale 2 niniejszej rozprawy autor nie bez przyczyny przywołał złożone modele komunikacji, w których komunikaty często konkurują ze sobą, są zniekształcane i zakłócone. Sytuacja, w której jednostka terytorialna o prawnie ustanowionej nazwie, posługują się w social mediach profilem o innym brzmieniu i wyglądzie (a nazwa profilu jest widoczna za każdym razem, kiedy strona komunikuje się z otoczeniem), często podobnym do konkurencyjnych, może zostać określona kotlerowskim szumem, stojącym na drodze komunikatu od nadawcy do odbiorcy. Zjawisko to będzie szczególnie dokuczliwe dla obcokrajowców, bowiem język to medium i rozciągnięty w czasie proces, na który składa się dorobek kulturowy wspólnoty oraz zbiór zasobów kultury⁵¹⁰. Nieznający polskiej kultury, języka i historii użytkownicy Internetu, którzy będą szukać wiarygodnych treści dotyczących województwa łódzkiego nie będą w stanie odszyfrować, który z profili⁵¹¹: „Łódzkie dla Ciebie”, „Łódź”, „Dzieje się w Łodzi”, „Łódzkie dla biznesu”, „Łódzkie Centrum Komiksu”, „ Łódzkie Official”, „Razem Łódzkie”, „Łódzkie historie” to oficjalny fanpage województwa łódzkiego,

⁵¹⁰ J. Anusiewicz, *Lingwistyka kulturowa. Zarys problematyki*, Wrocław 1994, s. 12-13.

⁵¹¹ A to tylko niewielki wycinek profili na Facebooku poświęconych miastu Łodzi i województwu łódzkiemu.

ale nie miasta Łodzi i nie Regionalnej Organizacji Turystycznej województwa łódzkiego. Standaryzacja i konsekwencja w tym zakresie byłyby bardzo pomocne. Facebook oferuje też (odpłatnie, co przy – jak się udało ustalić – dużych kwotach wydawanych na komunikowanie w social mediach, nie powinno być przeszkodą) subskrypcję *Meta Verified*, w ramach której otrzymuje się oznaczenie, potwierdzające weryfikację  widoczne obok nazwy strony lub profilu na Facebooku. W opisie tej usługi przeczytamy m.in., iż weryfikacja oraz oznaczenie „ułatwiają znajdowanie prawdziwych stron i profili osób oraz marek”⁵¹². Jak dotąd żaden z polskich oficjalnych profili regionalnych (wojewódzkich) nie posługiwał się takim oznaczeniem.

Identyfikacja wizualna obejmuje też logotyp jako podstawowy element marketingowego zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowych. Wzrost konkurencji między profilami społecznościowymi zgrupowanymi w kategorii „miejsce” (oficjalnymi i nieoficjalnymi) powinien inicjować działania ukierunkowane na rozwój odmiennych form wyróżniania się na tle konkurencji w ramach strategii komunikacyjno-marketingowych. W jakim stopniu polskie regiony wykorzystują możliwości, jakie może im przynieść zintegrowany system identyfikacji wizualnej? Urzędy Marszałkowskie tylko w dwóch przypadkach („Pomorskie” i „Śląskie. Pozytywna energia”) zdecydowały się na użycie herbów i w jednym („Dolny Śląsk”) na użycie herbu w logo mieszanym (zawierającym także element typograficzny). 4 profile („Małopolska”, „Kocham Mazowsze”, „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”, „Pomorze Zachodnie”) użyły natomiast oficjalnego logo, co nie budziłoby żadnych obiekcji, gdyby nie to, że znaki te zawierały nazwę niezgodną z oficjalną nazwą jednostki i mogą generować problemy, o których mowa była przy okazji analizowania nazewnictwa. Symboliczne, typograficzne lub abstrakcyjne loga, poprawne i zgodne z oficjalnym system identyfikacji wizualnej używa 6 profili („Lubelskie”, „Lubuskie”, „Łódzkie dla Ciebie”, „Województwo Opolskie”, „Podkarpackie”, „Podlaskie”). Profil „Kujawsko-Pomorskie” natomiast jako „zdjęcia profilowego” używa hasztagu „#Lubię tu być” na abstrakcyjnym tle, co w żaden sposób nie koresponduje z logiem czy herbem województwa. Regionalne Organizacje Turystyczne w ograniczonym zakresie wdrażają potencjał komunikacyjny, jaki niesie ze sobą

⁵¹² Zweryfikowane strony i profile – informacje, Facebook, https://www.facebook.com/help/196050490547892?helpref=faq_content.

zastosowanie zintegrowanego systemu identyfikacji wizualnej, który w literaturze postrzegany jest jako kluczowe narzędzie konsolidowania wizerunku instytucji oraz wzmacniania spójności przekazu w przestrzeni publicznej i medialnej. Logo w wiernej lub uproszczonej formie stosuje tylko 8 profili („Dolny Śląsk Travel”, „Kujawsko-Pomorskie.travel”, „Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna”, „Pomorskie.travel”, „SWIETOKRZYSKIE”, „Mazury.travel”, „Wielkopolska.travel” i „PomorzeZachodnie.travel”).

Zestawione wyniki wprost potwierdzają hipotezę pomocniczą HP1, zgodnie z którą brak konsekwencji w zakresie identyfikacji wizualnej i nazewnictwa profili utrudnia budowę jednolitego wizerunku marki terytorialnej i obniża rozpoznawalność nadawcy. Najczęstsze uchybienia, które zostały wskazane - niestandardowe nazwy profili (z dodatkowymi sloganami), odejście od oficjalnych brzmień nazw regionów, wykorzystywanie „zastępczych” znaków (np. hashtag zamiast herbu/logotypu), a także rozbieżności między wariantami logo w księdze znaku i w social mediach działają wprost przeciw funkcjom nazwy - poznawczej, dyferencyjnej, gwarancyjnej. W praktyce oznacza to większe ryzyko pomyłki w atrybucji treści, gorszą wyszukiwalność takiego profilu.

W tym miejscu zasadnym wydaje się być przedstawienie wyników analizy porównawczej, która właśnie obejmowała kwestie związane z nazewnictwem profili regionalnych w mediach społecznościowych i spójnością w zakresie identyfikacji wizualnej. Jeśli chodzi o Niemcy i tamtejsze landy, które można potraktować jako odpowiedniki polskich regionów (województw), to także brakuje tam konsekwencji i trudno dotrzeć do oficjalnych profili. Sam podział wygląda podobnie, gdyż w Niemczech standardem jest jeden oficjalny profil rządowy landu (prowadzony przez urząd landowy – najczęściej Staatskanzlei/Landesregierung/landesportal) oraz oddzielny profil turystyczny prowadzony przez landową organizację turystyczną (Landestourismusorganisation, LTO). To jest układ funkcjonalnie analogiczny do polskiego Urząd Marszałkowski - Regionalna Organizacja Turystyczna, choć po stronie turystyki częściej występują formy prawne typu GmbH/e.V. zamiast stowarzyszeń

w polskim modelu. Różnica polega na tym, iż komunikowaniem marketingowym zajmują się Landestourismusorganisation i jest to wyraźniej rozgraniczone. Przyjrzymy się zatem tylko LTO, a lista wszystkich landów wraz z zastosowanym nazewnictwem wygląda tak:

- Baden-Württemberg - „Wir sind Süden” - facebook.com/visit.sueden,
- Bayern - „Visit Bavaria” - facebook.com/visitbavaria,
- Berlin - „visitBerlin” – facebook.com/visitberlin.
- Brandenburg - „Erlebe Brandenburg / Reiseland Brandenburg”
facebook.com/reiselandbrandenburg,
- Bremen - „Bremen Erleben / Bremen-Profis” - facebook.com/BremenProfis,
- Hamburg - „Hamburg Tourism” - facebook.com/hamburgtourism,
- Hessen - „Hessen Tourismus” - facebook.com/HessenTourismus,
- Mecklenburg-Vorpommern - „Mecklenburg-Vorpommern Urlaub” -
facebook.com/Auf.nach.MV.
- Niedersachsen - „Reiseland Niedersachsen” -
facebook.com/ReiselandNiedersachsen.
- Nordrhein-Westfalen - „Dein NRW” - facebook.com/DeinNRW.
- Rheinland-Pfalz - „Rheinland-Pfalz erleben” - facebook.com/RheinlandPfalz.
- Saarland - „Urlaub im Saarland” - facebook.com/UrlaubimSaarland.
- Sachsen - „Sachsen Tourismus” – facebook.com/sachsentravel,
- Sachsen-Anhalt - „Reiseland Sachsen-Anhalt” -
facebook.com/SachsenAnhaltTourismus.
- Schleswig-Holstein - „Schleswig-Holstein-Urlaub” -
facebook.com/schleswigholsteinurlaub.
- Thüringen - „Thüringen entdecken” — facebook.com/thueringen.tourismus.de.

Powyższe zestawienie wskazuje, że w Niemczech nazewnictwo profili landowych LTO jest prowadzone w sposób silnie zróżnicowany, często pod brandami konsumenckimi (kampanijnymi) zamiast nazw instytucjonalnych. Konsekwencją jest obniżona jednoznaczność atrybucji: dla odbiorcy spoza danego kraju (np. z Polski) część

nazw nie komunikuje wprost, którego landu dotyczy profil (np. „Wir sind Süden” - Baden-Württemberg), co utrudnia wyszukiwanie i rozpoznanie nadawcy. Analogicznie, znaczna część LTO nie stosuje w avatarach oficjalnych logotypów (ani ich dopuszczonych wariantów), co stoi w sprzeczności z podstawowymi zaleceniami dotyczącymi spójnej identyfikacji wizualnej i regułami dyferencjacji marki⁵¹³ w środowisku wielokanałowym. Na tym tle jedyną istotną różnicą względem środowiska polskiego jest to, że pięć profili LTO korzysta z płatnej weryfikacji Meta ; oznaczenie to w pewnym stopniu potwierdza autentyczność kont, jednak nie rekompensuje niespójności nazewnictwa-wizualnych, które utrudniają rozpoznawalność.

Drugim państwem wytypowanym do analizy komparatywnej są Włochy. W tym kraju także w prawie wszystkich regionach funkcjonują równolegle profile instytucjonalne Regione oraz marka/portal turystyczny – często z osobnym brandem (np. Visit Tuscany, inLombardia, VisitPiemonte, TurismoFVG, WeAreinPuglia). Przykładowo w Toskanii promocją turystyczną ustawowo zajmują się Toscana Promozione Turistica i Fondazione Sistema Toscana, a fanpage działa jako Visit Tuscany. Pełna lista włoskich regionów wraz z nazwami profili na Facebooku wygląda następująco:

- Abruzzo - „Visit Abruzzo” – facebook.com/visit.abruzzo,
- Basilicata - „Basilicata Turistica” – facebook.com/BasilicataTuristica,
- Calabria - „Calabria Straordinaria” – facebook.com/CalabriaStraordinariaOfficial,
- Campania - „inCampania” – facebook.com/portaleincampania,
- Emilia-Romagna - inEmiliaRomagna – facebook.com/EmiliaRomagnaTourism.IT,
- Friuli Venezia Giulia - „Friuli Venezia Giulia Turismo” – facebook.com/friuliveneziagiulia.turismo,

⁵¹³ Dyferencjacja marki (ang. *brand differentiation*) to jeden z kluczowych elementów zarządzania marką, oznaczający proces tworzenia i komunikowania unikalnych cech produktu, usługi lub organizacji, które pozwalają jej wyróżnić się na tle konkurencji i zbudować rozpoznawalną tożsamość w świadomości odbiorców. Celem dyferencjacji jest więc nie tylko odróżnienie marki od innych, ale również nadanie jej spójnego zestawu wartości, skojarzeń i emocji, które wspierają jej długofalową pozycję rynkową. K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th ed., Pearson, Harlow 2012.

- Lazio - Visit Lazio – facebook.com/visitlazio,
- Liguria - Lamialiguria – facebook.com/lamialiguria.official,
- Lombardia - inLOMBARDIA – facebook.com/inLOMBARDIA,
- Marche - Marche Tourism – facebook.com/marche.tourism,
- Molise - Regione Molise – facebook.com/regionemolisepaginaufficiale,
- Piemonte - VisitPiemonte – facebook.com/VisitPiemonte,
- Puglia - WeAreinPuglia – facebook.com/weareinpuglia,
- Sardegna - Visit Sardinia – facebook.com/VisitSardinia,
- Sicilia - Visit Sicily – facebook.com/visitsicily.info,
- Toscana - Visit Tuscany – facebook.com/VisitTuscany,
- Trentino-Alto Adige / Südtirol - Visit Trentino – facebook.com/visittrentino,
Südtirol Alto Adige South Tyrol – facebook.com/suedtirol.official,
- Umbria - Umbria tourism – facebook.com/Umbriatourism,
- Valle d'Aosta - Valle d'Aosta – facebook.com/visitdaosta,
- Veneto - Visit Veneto – facebook.com/TurismoVeneto,

Powyższe zestawienie dla Włoch prowadzi do wniosków zbliżonych do tych, które zostały sformułowane przy analizie Niemiec. Nie istnieje jednolity standard nazewnictwa profili regionalnych: obok nazw instytucjonalnych, funkcjonują profile tworzone pod brandami konsumenckimi (np. Visit Tuscany, inLombardia, VisitPiemonte). Warto jednak podkreślić, że w przeciwieństwie do Niemiec, w każdej nazwie pojawia się nazwa regionu. W języku włoskim, jak widać, nazwy regionów nie są odmieniane przez przypadki, więc dużo łatwiej jest ustalić o który obszar chodzi. W zdjęciach profilowych nie zawsze stosuje się oficjalne logotypy (ani ich uproszczone warianty), co ogranicza efekt kumulacji rozpoznawalności między witryną regionu a kanałami społecznościowymi. Na tle polskiego środowiska widać jednak jedną istotną różnicę organizacyjną: we Włoszech wyraźniej rozdziela się komunikację instytucjonalną od promocyjnej. Warto też odnotować, że największe włoskie profile (zwłaszcza „Visit...” marek regionalnych) posługują się płatną weryfikacją Meta. W mediach społecznościowych, gdzie istnieje wiele profili nieoficjalnych, fanowskich

i komercyjnych o podobnych nazwach, odznaka Meta Verified pełni funkcję szybkiego potwierdzenia autentyczności i zaufania. To nie rozwiązuje problemu niespójnego nazewnictwa czy rozbieżności w identyfikacji wizualnej, ale redukuje ryzyko pomyłki po stronie odbiorcy i ułatwia atrybucję treści właściwej marce terytorialnej.

8. Jakie typy postów na terytorialnych fanpage'ach liderów zaangażowania skłaniają użytkowników do interakcji?,
9. Które treści publikowane przez polskie regiony na Facebooku najbardziej angażują użytkowników? i 10. Jakie praktyki w zakresie komunikacji marketingowej angażującej na Facebooku stosują jednostki osadnicze, które są liderami zaangażowania?

Na podstawie danych zawartych w raporcie dotyczącym pięciu liderów zaangażowania na platformie Facebook, można sformułować syntetyczny wniosek, że w analizowanym okresie najsilniejszym bodźcem interakcyjnym dla użytkowników pozostają posty o charakterze wizualnym - przede wszystkim zdjęcia i wideo. Jednak szczegółowa analiza ukazuje także interesujące odchylenia oraz przypadki wymagające pogłębionej interpretacji. W przekroju wszystkich profili obserwujemy silną dominację postów graficznych (zdjęcia), stanowiących od 71,8% do 97,2% wszystkich treści. Dane te potwierdzają ugruntowane w opracowaniach praktyków i specjalistów ds. komunikacji w mediach społecznościowych, zgodnie z którymi treści wizualne generują wyższy poziom zaangażowania, dzięki swojej przejrzystości poznawczej, emocjonalnej sile przekazu oraz łatwości udostępniania. Wideo, mimo niższej liczebności, w wybranych przypadkach wykazuje silny potencjał angażujący, co sugeruje jego rosnącą efektywność w strategiach *content marketingu*.

Analiza porównawcza profili liderów zaangażowania:

„Pomorze Zachodnie”

Struktura postów: zdjęcia (71,8%), wideo (27,2%), inne formy marginalne. Wyróżnik: najwyższy udział treści wideo spośród wszystkich profili, co świadczy o świadomej strategii narracyjnej, nastawionej na *storytelling* i dynamiczne formaty. Implikacje: wysoka wartość *Interactivity Index* oraz *Engagement Rate* może być efektem zastosowania atrakcyjnych form medialnych, podanych w rytmicznie publikowanych sekwencjach.

„Dolny Śląsk”

Struktura postów: zdjęcia (91,3%), wideo (7,7%), inne formaty marginalne. Stabilny model wizualny: dominacja zdjęć przy relatywnie niskim, ale znaczącym odsetku wideo. Wartość dodana: wysoki poziom reakcji i udostępnień wskazuje, że forma graficzna z silnym ładunkiem emocjonalnym (np. apele, wsparcie regionu w obliczu katastrofy) skutecznie aktywizuje społeczność.

„Śląskie. Pozytywna Energia”

Struktura postów: zdjęcia (83,8%), wideo (15,5%), pozostałe marginalne. Obecność treści wideo znacząco wyższa niż ma profilach „SLASKIE.travel”, „Pomorskie” czy „Dolny Śląsk”. Interpretacja: wskazuje to na hybrydową strategię opartą na silnym ładunku wyselekcjonowanych zdjęć i narracyjnej sile wideo, co szczególnie rezonuje w przypadku kulturowo-symbolicznych kampanii ("Mianujom mie Hanka").

„SLASKIE.travel”

Struktura postów: zdjęcia (97,2%), pozostałe formaty <2%. Nietypowa koncentracja: niemal całkowite oparcie przekazu na obrazach, co może wskazywać na brak dywersyfikacji formatów. Wnioski: przy relatywnie niskim *Engagement Rate* może to sugerować potrzebę urozmaicenia form przekazu lub większego wykorzystania formatów o charakterze wideo/storytellingowym. „Pomorskie”. Struktura postów: zdjęcia (81,5%), wideo (6,3%), linki (12%), statusy (0,2%). Nietypowe zjawisko: znaczący udział linków – rzadko spotykany w komunikacji terytorialnej, często uznawanych za mniej efektywne

z perspektywy interakcyjnej. Interpretacja: obecność linków może świadczyć o funkcjonalizacji przekazu (np. przekierowania do stron ofertowych, programów regionalnych), kosztem emocjonalnego zaangażowania użytkownika.

Najbardziej angażującym formatem w analizowanych profilach są treści wizualne, zwłaszcza zdjęcia i wideo. Najwyższą efektywność komunikacyjną (mierzoną m.in. *Interactivity Index*) osiągają profile, które zdywersyfikowały swoje formaty i konsekwentnie wykorzystują wideo jako uzupełnienie treści statycznych („Pomorze Zachodnie”, „Dolny Śląsk”, „Śląskie. Pozytywna Energia”). Profile o silnym udziale treści tekstowych lub linków (np. „Pomorskie”) wykazują niższy poziom interakcji, co sugeruje ograniczoną skuteczność formatów o funkcji stricte informacyjnej w przestrzeni mediów społecznościowych.

Na podstawie analizy danych zawartych w raportach wygenerowanych przez Sotrender oraz weryfikacji aktywności profili jednostek terytorialnych na Facebooku, można wskazać zestaw praktyk komunikacyjnych, które w sposób szczególny przyczyniają się do wysokiego poziomu zaangażowania odbiorców. Jednostki samorządu terytorialnego, będące liderami zaangażowania takie, jak „Pomorze Zachodnie”, „Śląskie. Pozytywna energia” czy „Dolny Śląsk” stosują strategie komunikacyjne, które łączą elementy narracyjności, estetyki wizualnej, responsywności oraz spójności tożsamościowej. W ujęciu teoretycznym, ich działania wpisują się w model komunikacji dwukierunkowej⁵¹⁴, w którym odbiorca nie jest jedynie biernym konsumentem treści, lecz aktywnym uczestnikiem procesu komunikacyjnego.

W praktyce oznacza to, że liderzy zaangażowania konsekwentnie wykorzystują formaty treści o wysokim potencjale interakcyjnym – przede wszystkim zdjęcia i wideo – które stanowią odpowiednio ponad 70% i do 27% wszystkich publikacji. Treści te są osadzone w lokalnym kontekście kulturowym i emocjonalnym, co wzmacnia ich funkcję identyfikacyjną i symboliczno-narracyjną⁵¹⁵. Przykładem może być profil Pomorza Zachodniego, który regularnie publikuje materiały wideo przedstawiające lokalnych

⁵¹⁴ J. E. Grunig, D. M. Dozier, D. M. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge 2002.

⁵¹⁵ Szerzej na temat tego zjawiska zobacz: M. Castells, *Władza komunikacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

bohaterów, wydarzenia społeczne czy zjawiska przyrodnicze, nadając im formę opowieści o regionie. Tego rodzaju *storytelling* wzmacnia immersję odbiorcy i sprzyja budowaniu więzi emocjonalnej z marką terytorialną.

Kolejnym istotnym elementem jest rytmiczność i regularność publikacji, która – zgodnie z zaleceniami praktyków marketingu cyfrowego – wpływa na algorytmiczną widoczność treści i utrzymanie uwagi odbiorców⁵¹⁶. Profile o najwyższym *Interactivity Index* wykazują wysoką częstotliwość publikacji, przy jednoczesnym zachowaniu spójności estetycznej i językowej. Warto również podkreślić znaczenie obsługi klienta – liderzy zaangażowania aktywnie odpowiadają na komentarze, reagują na potrzeby społeczności i inicjują dialog, co wpisuje się w model komunikacji partycypacyjnej.

Z perspektywy praktycznej, skuteczna komunikacja marketingowa na Facebooku w wykonaniu analizowanych jednostek opiera się na kilku kluczowych działaniach: tworzeniu treści wizualnych o wysokiej jakości, wykorzystywaniu lokalnych narracji i symboli kulturowych, utrzymywaniu regularnego rytmu publikacji, aktywnym zarządzaniu relacjami z odbiorcami oraz konsekwentnym stosowaniu elementów identyfikacji wizualnej. Dodatkowo, niektóre profile – jak „Śląskie. Pozytywna energia” – skutecznie integrują działania online z wydarzeniami offline, co wzmacnia efekt synergii komunikacyjnej. Podsumowując, jednostki osadnicze będące liderami zaangażowania na Facebooku realizują strategie komunikacyjne, które łączą elementy teorii komunikowania z praktyką marketingu cyfrowego. Ich działania są spójne z założeniami komunikacji zorientowanej na odbiorcę, a zarazem skutecznie wykorzystują potencjał platformy społecznościowej jako narzędzia budowania wizerunku, tożsamości i relacji z otoczeniem.

⁵¹⁶ Por. K. Wyszogrodzki, Marketing na Facebooku – jak go dobrze robić? Praktyczny poradnik, Ebiznes krok po kroku, <https://ebizneskrokpokroku.pl/spolecznosci/marketing-na-facebooku-jak-go-dobrze-robic-praktyczny-poradnik>

Propozycje kierunków dalszych badań

Autor pracy jest świadomy, że przedstawione badania mają swoje granice poznawcze i nie obejmują całego spektrum zjawisk związanych z komunikacją jednostek samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych. W związku z tym zasadne wydaje się prowadzenie dalszych analiz, które pozwolą pogłębić i poszerzyć zaproponowaną perspektywę. Zaprezentowana w rozprawie koncepcja może stanowić użyteczny punkt wyjścia do kolejnych badań dotyczących roli mediów społecznościowych w działaniach promocyjnych samorządów lokalnych, zwłaszcza w kontekście realizacji celów marketingu terytorialnego.

Warto rozszerzyć zakres dalszych badań o analizę stopnia wykorzystania w komunikacji z otoczeniem także innych, poza Facebookiem i Instagramem, popularnych platform społecznościowych — w szczególności serwisu YouTube, który ze względu na swój audiowizualny charakter posiada znaczący potencjał promocyjny. Choć platformy takie jak X (dawny Twitter) czy LinkedIn mogą okazać się przydatne w określonych kontekstach, ich znaczenie w działaniach z zakresu komunikowania marketingowego jednostek terytorialnych wydaje się ograniczone. Na większą uwagę zasługuje natomiast TikTok, na którym obecność regionów jest coraz bardziej widoczna, choć można przypuszczać, że wiele inicjatyw prowadzonych na tej platformie nadal znajduje się w fazie eksperymentalno-poznawczej.

Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu wciąż brakuje pogłębionych analiz dotyczących identyfikacji wizualnej polskich regionów⁵¹⁷ – dużo pytań i potrzebę stałego monitorowania wzbudza brak spójności w zakresie identyfikacji wizualnej i nazewnictwa. To obszar, który może okazać się ważnym kierunkiem dalszych badań. Dodatkowo, ze względu na szybko zmieniający się charakter mediów społecznościowych, cenne byłoby powtórzenie podobnych analiz w przyszłości, by uchwycić zmieniające się praktyki komunikacyjne i nowe tendencje w dłuższym horyzoncie czasu. Nie można również pomijać rosnącej popularności programów wykorzystujących sztuczną inteligencję, które są używane bardzo często przez administratorów profili społecznościowych. W świetle odpowiedzi, jakie udzielili

⁵¹⁷ Podnosi tę kwestię J. Macalik, dz. cyt., s. 148.

przedstawicie jednostek terytorialnych, zarysowana została przyszłość komunikowania marketingowego jednostek osadniczych, które w większości zadeklarowały chęć korzystania z AI (część z nich już to robi, choć ciągle jeszcze w bardzo wąskim zakresie i pod pełną kontrolą). Z jakim skutkiem będzie wykorzystywana ta technologia w przyszłości? Czy cały proces zostanie zautomatyzowany i maksymalnie zoptymalizowany pod kątem pozycjonowania treści? Jak wobec tego zmieni się język komunikowania w mediach społecznościowych, czy będzie można oprzeć całe kampanie na obrazach wygenerowanych przez sztuczną inteligencję? Te pytania wkrótce mogą stać się bardzo aktualne i już na tym etapie rozwoju technologii warto prowadzić pogłębione badania.

Obserwując praktyki komunikacyjne polskich regionów, zauważyć można tendencję do powielania tych samych treści w różnych kanałach społecznościowych. W związku z tym nasuwa się potencjalnie istotne pytanie badawcze: czy za tego rodzaju działaniami stoją spójne, świadomie opracowane strategie komunikacyjne, czy też mają one raczej charakter przypadkowy i niedostosowany do specyfiki poszczególnych platform? Pominięcie tego zróżnicowania może ograniczać skuteczność przekazu, zarówno z perspektywy odbiorców - którzy mogą być narażeni na wtórność treści - jak i w kontekście działania algorytmów, które faworyzują unikalny, dopasowany do danego medium контент. W tym świetle zasadne wydaje się rozważenie potrzeby tworzenia bardziej zróżnicowanych, kanałowo zorientowanych strategii komunikacji, które uwzględniają nie tylko oczekiwania użytkowników, ale także mechanizmy dystrybucji treści charakterystyczne dla każdej z platform.

Jednym z wątków pojawiających się na różnych etapach realizacji projektu badawczego była charakterystyczna dla polskiego środowiska dwoistość komunikacyjna, widoczna w równoległym funkcjonowaniu oficjalnych kanałów Urzędów Marszałkowskich oraz Regionalnych Organizacji Turystycznych. W wielu przypadkach trudno było wskazać jasne uzasadnienie dla utrzymywania dwóch odrębnych profili w mediach społecznościowych, których działania pozostają nie tylko nieskoordynowane, lecz nierzadko konkurencyjne. Potencjalnie interesujących wniosków mogłaby dostarczyć pogłębiona analiza komparatystyczna modeli przyjętych przez poszczególne województwa. Warto w tym kontekście rozważyć, czy - wzorem niektórych większych

regionów turystycznych w Europie zachodniej - scalanie kanałów komunikacyjnych oraz konsolidacja budżetów promocyjnych nie przyniosłyby większej spójności przekazu i efektywności działań. Systemowa analiza tych rozwiązań mogłaby pozwolić odpowiedzieć na pytanie, który model - rozproszony czy raczej zintegrowany - sprzyja skuteczniejszemu budowaniu tożsamości terytorialnej i relacji z odbiorcami.

Więcej miejsca warto poświęcić też kwestiom prawnym i finansowaniu komunikowania w mediach społecznościowych. Kwoty, jakie są wydawane na wynagrodzenia dla etatowych pracowników, umowy z firmami zewnętrznymi, wreszcie płatne kampanie promocyjne to już spora część budżetów biur i departamentów promocji. Autor nie uważa, by te środki były wydatkowane w sposób niewłaściwy, ale skoro udało się ustalić, że są to aż tak znaczące sumy, to warto prowadzić pogłębione badania w tym zakresie i analizować wyniki takich działań.

Rozwinięcie badań zaprezentowanych w niniejszej rozprawie mogłoby również objąć kilka uzupełniających obszarów:

- interesującym kierunkiem dalszych studiów byłaby analiza porównawcza oficjalnych profili polskich regionów z ich nieoficjalnymi odpowiednikami prowadzonymi przez organizacje społeczne, podmioty turystyczne i prywatne przedsiębiorstwa,
- warto rozważyć badanie zróżnicowanych modeli zarządzania komunikacją w mediach społecznościowych stosowanych przez polskie i zagraniczne regiony - zarówno pod względem organizacyjnym, jak i strategicznym,
- rola platform społecznościowych w komunikacji wybranych ośrodków miejskich, ze szczególnym uwzględnieniem miast pełniących funkcje stolic województw,
- analiza praktyk komunikacyjnych prowadzonych przez Polską Organizację Turystyczną, zwłaszcza w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych w promocji wizerunkowej kraju oraz wspieraniu lokalnych marek terytorialnych.

Bibliografia

Publikacje drukowane (Książki i monografie)

1. Agranoff R., McGuire, M., *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Georgetown 2003
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Drwiłło, A., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008
3. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996
4. Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 1999
5. Anholt S., *Places: Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, London 2010
6. Bartels R., *The History of Marketing Thought*, Gorsuch Scarisbrick Pub, New York 1988
7. Basdereff A., *Et si le marketing était d'utilité publique*, Paris 1993
8. Bąk M., *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Techniki przygotowania materiałów promocyjnych i ofert inwestycyjnych. Zasady obsługi inwestorów*, TWIGGER, Warszawa 2006
9. Blythe J., *Essentials of marketing communications*, Prentice Hall, New York 2006
10. Bovee C. L., Thill, J. V., *Business communication today*, Random House, New York 1986
11. Brazell A., *WordPress Bible*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis 2011
12. Briggs A., Burke, P. (A social history of the media: from Gutenberg to the Internet), Cambridge 2002
13. Cannato V., *The Ungovernable City: John Lindsay and His Struggle to Save New York*, Basic Books, 2002
14. Castells, M., *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
15. Ćwiek-Rogalska, K., *Ziemie. Historie odzyskiwania i utraty*, Wydawnictwo RN, Warszawa 2024

16. Dann S., *E-marketing. Theory and application*, Basingstoke 2011
17. Dewey J., *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, The Macmillan Company, New York 1916
18. Dobek-Ostrowska B., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wrocław 2001
19. Domański T., *Marketing terytorialny : strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997
20. Dumke G. S., *The Boom of the 'Eighties in Southern California*, Huntington Library, San Marino, CA 1944
21. Eshuis J., Klijn E.-H., *Branding in Governance and Public Management*, Routledge, London–New York 2012
22. Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006
23. Fill C., *Marketing Communications*, Prentice Hall, London 1999
24. Fill C., Turnbull S., *Marketing communications: discovery, creation and conversations*, Pearson, Harlow 2016
25. Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013
26. Florek M., Augustyn A., *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011
27. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001
28. Gawroński S., *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych. Świadomość i praktyka działalności podkarpackich jednostek samorządu terytorialnego*, BBConsult, Rzeszów 2009
29. Giza A., *Uczeń czarnoksiężnika czyli społeczna historia marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017
30. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
31. Grzegorzczak A., *Mapy recepcji reklamy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013
32. Grunig J., Hunt T., *Managing Public Relations (6th ed.)*, Orlando 1984
33. Grunig J. E., Dozier D. M., *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Routledge 2002

34. Grzegorzczak T., *Marketing terytorialny w praktyce jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020
35. Guzowski R., *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, PRESSCOM, Wrocław 2015
36. Guzowski R., *Budowanie wizerunku urzędnika w mediach*, PRESSCOM, Wrocław 2017
37. Haider D., Kotler P., Rein I., *Marketing Places. Attracting Investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York 2002
38. Heggde G., Shainesh G. (red.), *Social Media Marketing: Emerging Concepts and Applications*, Palgrave Macmillan, Singapore 2018
39. Helbrecht I., *"Stadtmarketing". Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*, Springer Base AG, Basel 1994
40. Herbst D. G., *Corporate Identity*, Cornelsen, Berlin 2012
41. Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006
42. Jędrzejczak B., *Słownik sloganów reklamujących polskie marki terytorialne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018
43. Jain D. C., Maesincee S., Kotler P., *Marketing Moves: A new Approach to Profits, Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing Corp., 2002
44. Johnston J. D., *Advertising Today*, Science Research Associates Inc. 1979
45. Jones R. G., *Communication in the real world: An introduction to communication studies*, University of Minnesota Libraries Publishing Editio, Minneapolis 2016
46. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny, albo jak organizować poznawanie świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002
47. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012
48. Kaukiainen F., *Event marketing and PR for Grail Quest: Attracting and reaching audience in esports*, Åbo 2018
49. Kapferer J.-N., *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2012
50. Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th ed., Pearson, Harlow 2012
51. Kochan M., *Slogany w reklamie i polityce*, Warszawa 2007
52. Kotler P., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2017

53. Kotler P., *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, Northwestern University, New Jersey 1994
54. Kotler P., *Principles of marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980
55. Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing (Seventeenth ed.)*, Hoboken 2018
56. Kotler P., Hermawan K., Setiawan I., *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, mtbiznes, Warszawa 2021
57. Kotler P., Keller K. L. Brady M., Goldman M., *Marketing Management*, Pearson, Italy 2016
58. Kotler P., Keller K. L., Chernev A., *Marketing Management, Global Edition, Sixteenth Edition*, Pearson Education Limited 2022
59. Kotler P., Lee N., *Marketing in the public sector. A road map for improved performance*, Wharton School Pub., New Jersey 2006
60. Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
61. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2020
62. Kuć-Czajkowska K., Muszyńska K. (red.), *Marketing jednostek terytorialnych. Przykłady z Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016
63. Kulczycki E., *Dwa aspekty komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015
64. Lane J. E., *New public management*, Routledge, London; New York 2000
65. Lewis H. S., *Babbitt*, Vintage (reprinted 1994), London
66. Levison J., Godin S., *Guerilla Marketing. For the home based business*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1995
67. Lewiński P. H., *Retoryka reklamy*, Wrocław 2008
68. Levison J., Godin S., *Guerilla Marketing. For the home based business*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 1995
69. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
70. McCarthy J. E., *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood 1964
71. McKenna R., *Total Access; Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World*, Harvard Business School Press, Boston 2002
72. Meffert H., Spinnen B., Block J., *Praxishandbuch City - und Stadtmarketing*, Springer Gabler, Wiesbaden 2018

73. McQuail D., *Mass communication theory: an introduction*, Sage Publications, Thousand Oaks, London 1994
74. Monarcha-Matlak A., *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008
75. Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004
76. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
77. Newman W. R., *The future of the Mass Audience*, Cambridge 1991
78. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 2011
79. Obrębalski M., (red.), *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998
80. Oxford English dictionary. *A Supplement to the Oxford English dictionary*, Vol I, At The Clarendon Press, Oxford 1972
81. Payne A., *The essence of services marketing*, Prentice Hall, New York 1993
82. Percy L., *Strategic Integrated Marketing Communication. Theory and practice*, Routledge, London – New York 2013
83. Pitrus A., *Zrozumieć reklamę*, Wydawnictwo Rabid, Kraków 2001
84. Polak R., *Oblicza komunikowania wizualnego*, Konsorcjum Akademickie Wydawnictwo WSE w Krakowie, WSliZ w Rzeszowie i WSZiA w Zamościu, Kraków-Rzeszów-Zamość 2011
85. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
86. Quiett G. C., *They Built the West: An Epic of Rails and Cities*, Appleton-Century, New York 1934
87. Ritzer G., *Blackwell Companion to Globalization*, Blackwell Publishing, Oxford 2007
88. Rudolf W., *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*, Łódź 2016
89. Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, ODDK, Gdańsk 2001
90. Shannon C., Weaver W., *A Mathematical Theory of Communication*, University Illinois, Urbana 1949
91. Sitniewski P., *Dostęp do informacji publicznej. Pytania i odpowiedzi, wzory pism, pytanie nr 19: Jak należy postąpić, gdy wniosek jest niejasny?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020

92. Sitniewski P., *Odmowa dostępu do informacji publicznej. Przegląd, granice, procedura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020
93. Smith P. R., Taylor J., *Marketing Communications. An Integrated Approach, 4th Edition*, Kogan Page, Malta 2004
94. Spinney R., *City of Big Shoulders. A history of Chicago*, Cornell University Press, Ithaca 2021
95. Stępień B., *Zasady pisania tekstów naukowych. Prace doktorskie i artykuły*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016
96. Stępowski R., *Marketing terytorialny. Jak zbudować i wypromować markę miejscowości?*, ROSTER, Rawa Mazowiecka 2015
97. Strong C., *Humanizing Big Data: Marketing at the Meeting of Data, Social Science and Consumer Insight*, Colin Strong 2015
98. Sudjic D., *B jak Bauhaus*, Wydawnictwo Karakter, Kraków 2014
99. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa 2016
100. Świątecki A., *Zintegrowane Komunikowanie Marketingowe*, Warszawa 2001
101. Ślusarz G., Cierpiął-Wolan M., Gierczak-Korzeniowska B., Uchman J., Żegleń P., *Potencjał turystyczny i jego wykorzystanie w latach 2014–2018 – ujęcie regionalne*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2019,
102. Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015
103. Varey R., *Marketing communication: principles and practice*, Routledge, London; New York 2002
104. Ward S., *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*, Routledge 1998
105. Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922
106. Wheeler A., *Kreowanie marki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010
107. Wheeler, *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*, 5 wyd., John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2017
108. Wiktor J. W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
109. Wiktor J. W., *Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa - Kraków 2001

110. Winiecki J., Zmysłony P. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Publikacje drukowane (Artykuły w czasopismach naukowych i rozdziały w pracach zbiorowych)

111. Adamczyk J., *Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku miasta na przykładzie Rzeszowa*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011
112. Adamus-Matuszyńska A., Dzik P., *Logo w komunikacji marketingowej jednostki samorządu terytorialnego*, "Marketing i Rynek" 2017 nr 10
113. Adamus-Matuszyńska A., Rydzak W., Tworzydło D., *Zintegrowana komunikacja marketingowa oraz public relations w erze digitalizacji. Polskie badania i teorie, szanse i zagrożenia, trendy i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 10/2023, s. 5–11
114. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S., Riley D., *Assessing Market Performance – The Current State of Metrics*, Centre for Marketing, London Business School, Working Paper 2001
115. Arino A., LeBaron C., Milliken F. J., *Publishing qualitative research in academy of management*, "Discoveries Academy of Management Discoveries" 2016, vol. 2 (2)
116. Arndt J., *Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product*, "Journal of Marketing Research" 1967, No. 4
117. Ashworth G. J., Voogd H., *Marketing and place promotion*, [w:] J. R. Gold, S. V. Ward (Eds), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester 1994
118. Bałaban A., *W sprawie interpretacji art. 61 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.*, "Przegląd Sejmowy" 1999
119. Bartels R., *The Identity Crisis in Marketing*, "Journal of Marketing" October 1974
120. Bastos W., Levy S. J., *A history of the concept of branding: practice and theory*, "Journal of Historical Research in Marketing" 2012, vol. 4, nr 3

121. Becker M., Gijzenberg M.J., *Consistency and Commonality in Advertising Content: Helping or Hurting?*, „International Journal of Research in Marketing” 2023, vol. 40(1)
122. Bednarska-Olejniczak D., *Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej banków – wybrane problemy*, "Marketing i Rynek" 4/2018
123. Bednarowska Z., *Desk research - wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, "Marketing i Rynek" 7/2015
124. Bidziński M., *Konstytucyjne prawo dostępu do informacji publicznej*, "Przegląd Prawa Konstytucyjnego" 2012/4,
125. Bortliczek M., Łuc I., *Twórczość graficzno-językowa w komunikacji internetowej*, [w:] W. Furmanek A. Piecuch (red.), *Dydaktyka informatyki. Problemy metodyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004
126. Van den Bosch A.L.M, de Jong M.D.T, Elving W.J.L., *Managing Corporate Visual Identity: Use and Effects of Organizational Measures to Support a Consistent Self-Presentation*, „Public Relations Review” 2004, vol. 30(2)
127. Van den Bosch A.L.M, de Jong M.D.T, Elving W.J.L., *How Corporate Visual Identity Supports Reputation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2005, vol. 10(2)
128. Bourcher J. G., *Urban Marketing: A Re- A guide for review*, [w:] G. O. Braun (ed.), *Managing and & Row Pub Marketing of Urban Development and Urban San Franci Life, Proceedings of the IGU-Commision on Cleveland H.*, "Urban Development and Urban Life", 15-20 Leadership August, Berlin 1994
129. Brzozowska-Woś M., *Inbound marketing a skuteczna komunikacja marketingowa*, "Marketing i Rynek" 8/2014
130. Bukowska-Floreńska I., *Przestrzeń kulturowa i społeczna miasta jako problem badawczy*, "Studia Etnologiczne i Antropologiczne" 10 2016
131. Burges J. A., *Selling Places: Environmental Images For The Executive*, "Regional Studies" 16(1) 1982
132. Bush V., *As We May Think*, "Atlantic Monthly" 176(1) 1945
133. Carey J., *A Cultural Approach to Communication*, "Communication" 2, 1975
134. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., *Digital Marketing*, Pearson Education Ltd 2019
135. Cholewa T., *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, "Marketing i Rynek" nr 12/2000

136. Chromiak-Orsa I., Mrozek B., *Analiza wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych - perspektywa przedsiębiorcy*, "Przegląd Organizacji" Nr 8 (931), 2017
137. Ciarczyńska A., *Zróżnicowanie interpretacyjne marketingu terytorialnego i jego wpływ na poziom realizacji celów marketingowych*, "Studia Ekonomiczne i Regionalne" Tom IV, Nr/No 1/ 2011
138. Conklin J., *Hypertext: An Introduction and Survey*, "Computer" 20(9) 1987
139. Creswell J.W., Plano Clark V.L., Gutmann M.L., Hanson W.E., *An expanded typology for classifying mixed methods research into designs*, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks 2003
140. Człopek M., *Marketing komunalny – podstawy teoretyczne i przykłady praktyczne*, "Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych" nr 11, 2018
141. Delińska L., Kęprowska U., *Kreowanie wizerunku polskich miast w mediach społecznościowych*, "Zarządzanie i Finanse", Uniwersytet Gdański, vol. 16, no. 3, cz. 3, Gdańsk 2018
142. W. Deluga, K. Pabisiak, *Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 2017, nr 21, s. 9-23
143. Dichter E., *How Word-of-Mouth Advertising Works*, „Harvard Business Review”, Vol. 35, No. 6, 1957
144. Dubicki P., *Znaczenie mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, "Studia miejskie" tom 39 (2020)
145. Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska" 2015, nr 78
146. Elliot P., *The Making of a television series - A case study in the sociology of culture*, Constable, London 1972
147. Fijałkowski M., Kogut-Czarkowska M., *Marketing podstępny, czyli zasadzka na kibica*, "Marketing w Praktyce", nr 7, 2009
148. Folga R., *Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” 194, 2014

149. Frankowski Z., *Marketing w zarządzaniu gminą*, [w:] Z. Frankowski (red.), *Działalność marketingowa gmin zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo AH Pułtusk, Pułtusk 2000
150. Fullerton R.A., *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"*, "Journal of Marketing" 1988, vol. 52
151. Gal-Tzur A., Grant-Muller S. M., Kuflik T., Minkov E., Nocera S., Shoor I., *The potential of social media in delivering transport policy goals*, „Transport Policy” 32(3) March 2014
152. Galent M., *Psychografia, emocje społeczne i nowe formy komunikacji politycznej*, "Zeszyty Prasoznawcze" 2 (230), 2017,
153. Ganster T., Eimler S.C., Kramer N.C., *Some same but different!? The differential influence of smiles and emoticons on person perception*, "Cyber Psychology and Behavior" 2008, t. 11, nr 1
154. Gawroński S., *Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, "Samorząd Terytorialny" Nr 7-8/2010,
155. Gawroński S., *Internet w systemie komunikacji jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem. Doświadczenia podkarpackich samorządów*, [w:] M. Jeziński (red.), *Nowe media w systemie komunikowania: polityka*, Toruń 2011
156. Gerbner G., *Toward a General Model of Communication*, "Audio – visual Communication Review" 4, 1966
157. Golik-Górecka G., *Marketing terytorialny a strategie rozwoju miast*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
158. Grant P.S., *Understanding branded flash mobs: The nature of the concept, stakeholder motivations, and avenues for future research*, „Journal of Marketing Communications” 2014, 22(4)
159. Grywalczyk A., Sobieska K., *Skuteczność funkcjonowania marketingu terytorialnego w polskich województwach w latach 2000-2007*, [w:] P. Lityński (red.), *Marketing terytorialny w rozwoju miast i regionów: praca zbiorowa*, Nowy Sącz 2009,
160. Gustowski W., Ryłko-Kurpiewska A., *Konwergencja komunikowania interpersonalnego i masowego w komunikacji marketingowej (casus bloga mBanku)*, [w:] M. Kaczmarczyk (red.), *Oblicza komunikacji społecznej*, Verbuns. Sosnowiec 2013

161. Hagerty J.E., *Experiences of an Early Marketing Teacher*, "Journal of Marketing" 1936, vol. 1, July
162. Halasz F.G., *Reflections on NoteCards: Seven Issues for the Next Generation of Hypermedia Systems*, Communications of the ACM 31(7) 1988
163. Haławin A., *Cechy wpływające na odbiór i opinię o reklamie*, "Dziennikarstwo i Media" 8, 2017
164. Henderson P. W. , Cote J. A., *Guidelines for Selecting or Modifying Logos*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62(2)
165. Hoffman D., Novak T., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing" 1996, vol. 60, nr 3
166. Kaczmarczyk S., *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", "Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 39", 2015
167. Kacprzak J., Ciechanek Ł., *Kampanie reklamowe w sieciach kontekstowych*, "Marketing w Praktyce" 2007 nr 10
168. Kamiński J., *Starożytne źródła myśli marketingowej*, "Rozprawy Społeczne", nr 2 (VI), 2012
169. Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2011, nr 3
170. Kavaratzis M., *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, "Place Brand Public Dipl" 2004
171. Kavaratzis M., Ashworth G.J., *Place Marketing: How Did We Get Here And Where Are We Going?*, "Journal of Place Management and Development" 2008, 1(2)
172. Kijewska J., Mantura W., *Istota komunikacji marketingowej i promocji oraz koncepcja klasyfikacji form komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, "Handel Wewnętrzny" 2017; 6(371)
173. Kliatchko J., *Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)*, "International Journal of Advertising" 2005
174. Kogut-Jaworska M., *Decyzje finansowe i ich główne determinanty w procesach gospodarowania środkami publicznymi jednostek samorządu terytorialnego*, "Ekonomiczne Problemy Usług" nr 108, 2013
175. Kornacka-Grzonka M., *Nowoczesne samorządy potrzebują mediów społecznościowych? O wykorzystywaniu nowych mediów przez jednostki samorządu*

terytorialnego na przykładzie województwa śląskiego, "Polityka i Społeczeństwo" 2(21) / 2023

176. Kotler P., Levy S., *Broadening the Concept of Marketing*, "Journal of Marketing" Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969)
177. Kozinets R.V., *E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, nr 3
178. Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015
179. Kuczamer-Kłopotowska S., *Sensoryczne oddziaływanie na klienta jako forma wspierania procesu komunikacji marketingowej*, "Zarządzanie i Finanse", nr 2, 2014,
180. Lauterborn B., *New marketing litany: Four Ps passé; C-words take over*, Advertising Age, Vol 41, 26, 1990
181. Li F., Larimo J., Leonidou L.C., *Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2021, 49
182. Lijphart A., *Comparative Politics and the Comparative Method*, „American Political Science Review”, vol. 65, no. 3, 1971
183. Likert R., *A Technique for the Measurement of Attitudes*, "Archives of Psychology" No 140, New York 1932
184. Łaskiewicz A., *Media społecznościowe i ich potencjał w generowaniu wartości dla organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis”, 2013/01/01
185. Łuczak A., *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*, "Samorząd Terytorialny", nr 11, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 1999
186. Macalik J., *Logotyp jako podstawowy element identyfikacji wizualnej miasta – wybrane problemy*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", Nr 1(33)/2013
187. Małkiewicz Ł., *Czy sztuczna inteligencja może (już) zastąpić fotografię? Wykorzystanie obrazów w komunikowaniu marketingowym jednostek samorząd terytorialnego*, "Zarządzanie Mediami", Tom 12, Numer 4, 2024
188. Mazur J., *Przeszłość i przyszłość marketingu*, "International Journal of Management and Economics" 27, 2010

189. Mazurek-Łopacińska K., *Media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw na współczesnym rynku — na podstawie wyników badań ankietowych*, "Marketing i Rynek", t. XXIX, nr 12/2022
190. Muniz A.M., O'Guinn T.C., *Brand Community*, „Journal of Consumer Research” 2001, vol. 27, nr 4, s. 412
191. Nowak A., Kruczek Z., *Budowanie transgranicznych marek turystycznych na przykładzie marki EtnoCarpathia*, "Studia Periegetica" nr 2(38)/2022
192. Olak A., *Dominujące formy komunikacji marketingowej samorządów terytorialnych – studium przypadku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, "Zeszyty Naukowe" 2011 (209)
193. Pawlicz A., *Wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzia marketingu turystycznego przez gminy leżące na terenach parków narodowych w Polsce*, "Ekonomia i Środowisko" 4 (55) 2015
194. Piątek K., Wróblewska-Jachna J., *Komunikacja władz samorządowych z mieszkańcami a nowe media. Przypadek Bielska-Białej*, "Świat i słowo" 38|1|2022
195. Ponde S., Jain A., *Digital Marketing: Concepts & Aspects*, "International Journal of Advanced Research" 2019, 7(2)
196. Romanowski R., Szymkowiak A., *Obecność samorządów lokalnych w mediach społecznościowych w Polsce*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie", z. 129, 2018
197. Różańska A., *Kultura korzystania ze znaków graficznych w komunikacji medialnej. Funkcja emotikonów z perspektywy społeczno-psychologicznej*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” nr 27 (2) 2018
198. Rydel M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście - propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, Vol. 1
199. Schau H.J., Muñiz A.M., Arnould J., *How brand community practices create value*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73, nr 5
200. Schultz D.E., Kitchen P. J. , Kim I., *Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory*, „Journal of Advertising Research”, 48(4), 2008
201. M. Šerić, *How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes?*, „European Management Journal”, vol. 38, no. 2, 2020

202. Zenker S., Braun E., *Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand architecture*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2017, t. 6, nr 3, s. 228–237

Źródła internetowe

203. *A Campaign to Remind Us That We Love New York (City)*,
<https://www.nytimes.com/2023/03/20/nyregion/love-new-york-campaign.html>,
204. Advertising, <https://www.ama.org/topics/advertising>,
205. *Algorytm Facebooka działa w 2025 roku? Praktyczne wskazówki dla firm, które chcą zwiększyć zasięgi*, Postpost, <https://postpost.pl/porady/algorytm-facebook-a-wskazowki-2025>,
206. *Anyone who lives in New York will see it 100 times a day': meet Milton Glaser, the creator of the 'I love NY' logo*,
<https://www.theguardian.com/artanddesign/video/2014/sep/20/i-love-ny-milton-glaser-logo>
207. *Are Blogs Dead in 2023? We Asked 10 Marketing Experts*,
<https://blog.hubspot.com/marketing/are-blogs-dead> .
208. *Audience Insights*, <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>,
209. Bartnik M., *Jak stworzyć dobrą rolę na Instagramie i Facebooku?*, Marketer Plus,
<https://marketerplus.pl/jak-stworzyc-dobra-rolke-na-instagramie-i-facebooku>
210. Blaine N., *10 najlepszych wtyczek komentarzy WordPress (2023)*,
<https://webnus.net/pl/best-wordpress-comment-plugins>
211. Bongilaj M., *Gdzie analizować wyniki działań na Facebooku? Sotrender vs Facebook Insights*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2022/06/gdzie-analizowac-wyniki-dzialan-na-facebooku>
212. Ceglarsz J., *Do USA bez wizy. Mastercard złośliwy dla konkurencji*,
<https://finanse.wp.pl/do-usa-bez-wizy-mastercard-zlosliwy-dla-konkurencji-6432622367385217a>
213. *Chiński właściciel TikToka zaskarżył do sądu w USA ustawę nakazującą sprzedaż aplikacji*, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Chinski-wlasciciel-TikToka-zaskarzyl-do-sadu-w-USA-ustawe-nakazujaca-sprzedaz-aplikacji-8741735.html> .

214. *Chicago: The city that works — for whom?*,
<https://www.chicagotribune.com/opinion/commentary/ct-nfl-draft-chicago-grant-park-nobel-laureate-perspec-0513-jm-20160512-story.html>
215. Cyprowski F., *Sotrender Research Insight – wszystko, co trzeba wiedzieć o spadającym zasięgu organicznym*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2014/11/sri-zasieg-organiczny,>
Definitions of Marketing, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>
216. *Digital 2024: Global Overview Report*, DataReportal, 2024,
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
217. *Digital 2024: Poland*, DataReportal, 2024,
[https://datareportal.com/reports/digital-2024-poland,](https://datareportal.com/reports/digital-2024-poland)
218. *Dostosowywanie strony*, Facebook, [https://www.facebook.com/help/1602483780062090,](https://www.facebook.com/help/1602483780062090)
Dopierała K., *Co to jest grupa docelowa?*, <https://widoczni.com/blog/najwiekszy-sloownik-marketingu-internetowego-w-polsce/grupa-docelowa>
219. Drynko A., #NMInsights „Digital 2025: Poland”: Facebook ulubioną platformą społecznościową Polaków [RAPORT], Nowy Marketing,
<https://nowymarketing.pl/nminsights-raport-digital-2025-poland>
220. Elhajjar S., Yacoub L., *Social media research: We are publishing more but with weak influence*, „Frontiers in Psychology”, vol. 14, 2023,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10852228>
221. *Facebook i Instagram będą płatne od listopada. Znamy ceny*,
<https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/art39341561-facebook-i-instagram-beda-platne-od-listopada-znamy-ceny>
222. *Jak Facebook dystrybuuje treści*, Facebook,
<https://www.facebook.com/business/help/718033381901819?id=208060977200861>
223. *Facebook Trends Polska Maj 2024. Miasta, Regiony*,
<https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/202405/miejsca/regiony>
224. *Facebook Trends*, Sotrender,
<https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/202504/miejsca>
225. Filipek T., *Kiedy najlepiej publikować posty na Facebooku w 2025 roku?*, Tombrand,
<https://tombrand.pl/kiedy-najlepiej-publikowac-posty-na-facebooku>
226. Florek J., *Kiedy najlepiej publikować posty na Facebooku i Instagramie?*, Refix,
<https://refix.pl/kiedy-najlepiej-publikowac-posty-na-facebooku-i-instagramie>

227. *The Future of Blogging – Why Blogs Are Still Profitable in 2023*,
<https://growwithzoe.com/the-future-of-blogging>
228. *Gdańsk wyda 800 tys. zł na social media, chce mieć profil na TikToku*,
<https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/gdansk-profil-tiktok-koszt-800-tys-zl-promocja-social-media>
229. Gierczak F., *Koncepcje marketingowe – 4P, 7P, 4C, 4E*, Con Quest,
<https://www.conquest.pl/blog/koncepcje-marketingowe-4p-7p-4c-4e>
230. *Gigantyczne pieniądze za prowadzenie miejskich profili społecznościowych*,
<https://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoeczna/gigantyczne-pieniadze-za-prowadzenie-miejskich-profilu-spoecznosciowych,447737.html>
231. *Jak analizować grupę docelową, czyli kim są Twoi odbiorcy?*,
<https://inmarketing.pl/komunikacja-marketingowa/jak-analizowac-grupe-docelowa-czyli-kim-sa-twoi-odbiorcy>
232. *Jak założyć LOT*, <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1732/LOT-Jak-zalozyc.pdf>
233. Kavaratzis M., *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, Rijksuniversiteit Groningen, 2004,
<https://research.rug.nl/en/publications/from-city-marketing-to-city-branding-an-interdisciplinary-analysis>
234. Kemp S., *Digital 2023: Global Overview Report*,
<https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
235. Łaska-Formejster A., *Znaczenie mediów społecznościowych w postrzeganiu wizerunku miasta na przykładzie Łodzi*, 2023, <https://doi.org/10.18778/2300-1690.24.07>
236. *Lista światowego dziedzictwa*, Polski Komitet do spraw UNESCO,
<https://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo/lista-swiatowego-dziedzictwa>
237. *Logo województwa i zasady jego wykorzystywania*, <https://www.opolskie.pl/logo-wojewodztwa-i-zasady-jego-wykorzystywania>
238. *Logotyp marki Województwo Podlaskie*, <https://podlaskie.eu/urzed/informacje/logotyp-marki-wojewodztwo-podlaskie.html>,
239. *Lokalne Organizacje Turystyczne*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne>, *LOLcontent - czym jest i jak wykorzystać go w marketingu?*, <https://smartbuzz.pl/blog/lolcontent>

240. *Marketing mix w praktyce. Trzy koncepcje kompozycji marketingowej: 4P, 7P i 4C*, Agencja Kuźnia, <https://agencjakuznia.pl/marketing-mix-4p-7p-4c>
241. Milton Glaser: *In Memoriam Paola Antonelli pays tribute to the design titan and quintessential New Yorker*, <https://www.moma.org/magazine/articles/365>
242. Młodziejewska N., *Nowe logo Poznania wzbudza kontrowersje. Jak wyglądają logotypy innych polskich miast? Zobacz!*, <https://gloswielkopolski.pl/nowe-logo-poznania-wzbudza-kontrowersje-jak-wygladaja-logotypy-innych-polskich-miast-zobacz/ar/c1p2-26340737>
243. *Najważniejsze reguły zamówień publicznych*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00223#2>
244. Naskręt M., *Radni PiS: chcemy kontroli zamówień na obsługę mediów społecznościowych w gdańskim magistracie*, <https://dziennikbałtycki.pl/radni-pis-chcemy-kontroli-zamowien-na-obsloge-mediow-spolecznosciowych-w-gdanskim-magistracie/ar/c3-16834551>
245. *Niemcy a kryzys wywołany napływem uchodźców – geneza, reakcje i wyzwania*, <https://pl.boell.org/pl/2016/04/06/niemcy-kryzys-wywolany-naplywem-uchodzcow-geneza-reakcje-i-wyzwania>
246. Niedzielska A., *Jak działa algorytm Facebooka w 2025 i jak zwiększyć zasięgi?*, <https://aleksandraniedzielska.pl/jak-dziala-algorytm-facebook-a-w-2025-i-jak-zwiekszyc-zasiegi>
247. *Obsługa gdańskich mediów społecznościowych w latach 2021-2022*, <https://bip.gdansk.pl/zamowienia-publiczne/Obsluga-gdanskich-mediow-spolecznosciowych-w-latach-2021-2022,a,191233>
248. Pakulska D., *Kciuk w górę... czy kciuk w dół? Sekret najlepszych postów w social mediach*, <https://dagmarapakulska.pl/kciuk-w-gore-czy-kciuk-w-dol-sekret-najlepszych-postow-w-social-mediach>
249. Philip Kotler on Place Marketing, Branding and Why We Need to Rethink Capitalism, <https://placebrandobserver.com/interview-philip-kotler>
250. *Polubienie lub obserwowanie strony na Facebooku*, Facebook, <https://www.facebook.com/help/216630288356463>
251. *Przeczytaj raport „Cyfryzacja urzędów miast”*, <https://www.gov.pl/web/ai/przeczytaj-raport-cyfryzacja-urzedow-miast>

252. *Prowadzenie profilu na Facebooku: 6 sposobów na większe zasięgi organiczne*, Emerald, <https://emeraldmedia.pl/prowadzenie-profilu-firmowego-na-facebooku/>
253. *Raport z monitoringu*, https://backend.sprawdzamyjakjest.pl/media/annotations/mission/report_filelajki_dla_burmistrza_2_raport.pdf
254. *Raporty Trends*, Sotrender, <https://www.sotrender.com/pl/trends>,
Reakcje na post, Facebook,
<https://www.facebook.com/business/help/118654155244100>
255. *Regionalne Organizacje Turystyczne*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne>
256. *Rewelacyjna wiadomość dla wszystkich podróżnych wybierających się do Stanów Zjednoczonych*, <https://twitter.com/MastercardPL/status/1181218922323992582>
257. Rutkiewicz P., *Profil Łodzi na Facebooku "popisał się" nie raz. Teraz miasto chce płacić za nowych obserwujących*, <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,28521104,uml-zaplaci-za-nowych-followersow-dla-profilu-lodzi-na-facebooku.html>
258. Sakowska-Baryła M., *Działalność JST na profilach w mediach społecznościowych – aspekty prawne*, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/komentarze-praktyczne/dzialalnosc-jst-na-profilach-w-mediach>
259. Sendrowski P., *Udzielanie zamówień o wartości mniejszej niż 130.000,00 zł netto*, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/komentarze-praktyczne/udzielanie-zamowien-o-wartosci-mniejszej-niz-130-000-470143176>
260. Sieć Obywatelska Watchdog Polska, *Media społecznościowe gmin – co wiemy dzięki informacjom publicznym?*, 2021, <https://siecobywatelska.pl/media-spolecznosciowe-gmin-co-wiemy-dzieki-informacjom-publicznym>
261. Skalska A., *Interfejs API. Czym jest i jak wspiera biznes?*, <https://udigroup.pl/blog/interfejs-api-co-to-jest-i-jak-wspiera-biznes>
262. Skomra S., *Ratusz płaci zewnętrznym firmom, bo urzędnik w weekend ma wolne*, <https://lublin.wyborcza.pl/lublin/7,48724,17892317,ratusz-placi-zewnetrznym-firmom-bo-urzednik-w-weekend-ma-wolne.html>
263. Sprout Social, *The social media metrics to track in 2025 (and why)*, <https://sproutsocial.com/insights/social-media-metrics>

264. Stasiak A., *Logo turystyczne*,
<http://www.turyzm.edu.pl/files/stasiak/TURYSTYCZNE%20LOGO.pdf>
265. *The 4 Ps of Marketing and How To Use Them in Your Strategy*,
<https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>
266. *TikTok pod lupą. Urzędy rozpoczęły dochodzenie*, Money.pl,
<https://www.money.pl/gospodarka/tiktok-pod-lupa-urzedyrozpoczalydochodzenie-6869883426081376a.html>
267. Tomczyk A., *Czym są okienka pop-up? Jak zablokować wyskakujące okienka?*,
<https://nano.komputronik.pl/n/pop-up-jak-zablokowac>
268. Vogels E. A., Gelles-Watnick R., Massarat N., *Teens, Social Media and Technology 2022*, <https://www.pewresearch.org/internet/2022/08/10/teens-social-media-and-technology-2022>
269. *What is the metaverse?*, Facebook, <https://www.facebook.com/business/metaverse>
270. *What impact has Brexit had on the UK economy?*,
<https://www.bbc.com/news/business-64450882>
271. *Why Blogging Is Still Worthwhile In 2023*,
<https://www.reasonagency.co.nz/insights/why-blogging-is-still-worthwhile-in-2022>
272. Wieczorek M., *YouTube w Polsce – podsumowanie 2015 r. [INFOGRAFIKA]*,
<https://www.sotrender.com/blog/pl/2016/02/youtube-w-polsce-podsumowanie-2015-r-infografika>
273. *X (Twitter) będzie płatny. Znamy już stawki*,
<https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/art39286201-x-twitter-bedzie-platny-znamy-juz-stawki> .
274. *Zasady monetyzacji treści*,
<https://www.facebook.com/business/help/1348682518563619?Id=2520940424820218>
275. Zawalich A., *Sotrender, Storytellers (PTAT – People Talking About This) – wskaźnik, który nie powinien istnieć?!*, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/11/storytellers-ptat-wskaznik-ktory-nie-powinien-istniec>
276. *Zweryfikowane strony i profile – informacje*, Facebook,
https://www.facebook.com/help/196050490547892?helpref=faq_content
277. Żyłka K., *Interactivity Index – czyli Sotrenderowy wskaźnik aktywności na fanpage'u*,
<https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci>

278. Żyłka K., *Jak korzystać z Sotrendera, żeby poprawić wyniki działań w social media?*, Sotrender https://www.sotrender.com/resources/pl/faq_pl/jak-korzystac-z-sotrendera-zeby-poprawic-wyniki
279. Żyłka K., *Jakie są rodzaje zasięgów na Facebooku i jak się je liczy?*, Sotrender, https://www.sotrender.com/blog/pl/knowledge_base/rodzaje-zasiegow-na-facebooku-jak-sie-je-liczy
280. Żyłka K., *Sotrender bez tajemnic, czyli nasz glosariusz*, Sotrender, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2017/09/sotrender-glosariusz>
281. Żyłka K., *Zarządzaj sprawniej wizerunkiem marki dzięki analizie sentymentu komentarzy w Sotrenderze*, Sotrender, 2020, <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/analiza-sentymentu-komentarzy-w-sotrenderze>.

ANEKS

Identyfikacja wizualna polskich regionów

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Dolnośląskie: herb, logo, logo turystyczne:   	„Dolny Śląsk Travel” ROT:  „Dolny Śląsk” UM: 
Kujawsko-Pomorskie: herb, logo, logo turystyczne:    kujawsko-pomorskie konstellacje dobrych miejsc	„Kujawsko-Pomorskie.travel” ROT:  „Kujawsko-Pomorskie” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Lubelskie herb, logo, logo turystyczne:  	„Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna” ROT:  „Lubelskie” UM: 
Lubuskie, herb, logo, logo turystyczne:  	„Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna LOTUR”:  „Lubuskie” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Łódzkie herb, logo, logo turystyczne:  	„Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego” ROT:  „Łódzkie dla Ciebie” UM: 
Małopolskie herb, logo, logo turystyczne:  	„Małopolska Organizacja Turystyczna” ROT:  „Małopolska” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Mazowieckie herb, logo, logo turystyczne:  	„Moda na Mazowsze” ROT:  „Kocham Mazowsze” UM: 
Opolskie herb, logo, logo turystyczne:  	„VisitOpolskie.pl” ROT:  „Województwo Opolskie” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Podkarpackie herb, logo, logo turystyczne:  	„Podkarpackie Travel” ROT:  „Podkarpackie” UM: 
Podlaskie herb, logo, logo turystyczne:  	„Podlaskie Travel” ROT:  „Podlaskie” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Pomorskie herb, logo, logo turystyczne:  	„Pomorskie.travel” ROT:  „Pomorskie” UM: 
Śląskie herb, logo, logo turystyczne:  	„ŚLĄSKIE.travel” ROT:  „Śląskie. Pozytywna energia” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Świętokrzyskie herb, logo, logo turystyczne:   Świętokrzyskie	„ŚWIĘTOKRZYSKIE” ROT: 
Warmińsko-mazurskie herb, logo, logo turystyczne:   WARMIA MAZURY®	„Mazurytravel” ROT:  „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” UM: 

Województwo, oficjalna symbolika	Strona na Facebooku, używany symbol
Wielkopolskie herb, logo, logo turystyczne   wielkopolska wielka historia wielka przyszłość	„Wielkopolska travel” ROT:  wielkopolska wielka historia wielka przyszłość
Zachodniopomorskie herb, logo, logo turystyczne   Pomorze Zachodnie	„Pomorze Zachodnie travel” ROT:  Pomorze Zachodnie Travel „Pomorze Zachodnie” UM:  Pomorze Zachodnie

Streszczenie

Współczesny marketing terytorialny w coraz większym stopniu opiera się na cyfrowych formach komunikowania. Internet, a zwłaszcza media społecznościowe, stały się podstawowym kanałem wymiany informacji i budowania relacji między samorządami a ich otoczeniem. W przestrzeni social mediów koncentrują się dziś emocje, narracje i symbole, które współtworzą wizerunek regionu – nie tylko jako obszaru administracyjnego, choć to musi zostać uwzględnione, lecz przede wszystkim marki o określonej tożsamości kulturowej i materialnej - gospodarczej. W warunkach nasilonej konkurencji między regionami, spadku zaufania do tradycyjnych form reklamy i rosnącego znaczenia komunikacji cyfrowej opartej na zaangażowaniu odbiorców, właściwe zarządzanie komunikowaniem w mediach społecznościowych stało się jednym z kluczowych elementów skutecznego marketingu terytorialnego.

Celem niniejszej rozprawy było zbadanie sposobów, w jakie polskie regiony wykorzystują media społecznościowe w komunikowaniu marketingowym, określenie poziomu ich aktywności i skuteczności działań, a także identyfikacja czynników warunkujących zaangażowanie użytkowników. Istotnym obszarem badań była również analiza spójności identyfikacji wizualnej oraz nazewnictwa oficjalnych profili regionalnych w mediach społecznościowych.

Celem praktycznym pracy było natomiast opracowanie katalogu dobrych praktyk w zakresie komunikowania marketingowego regionów w mediach społecznościowych. Katalog ten stanowi syntetyczne zestawienie metod i rozwiązań, które – w świetle przeprowadzonych analiz – charakteryzują profile osiągające najwyższy poziom zaangażowania użytkowników. Zidentyfikowane praktyki obejmują między innymi sposoby kreowania komunikatów marketingowych, zasady publikowania treści o wysokim potencjale interakcyjnym, wykorzystanie narzędzi analitycznych i płatnych kampanii w modelu Meta Ads oraz analizę praktyk komunikacyjnych w Niemczech i we Włoszech – krajach, w których funkcje promocji regionów i zarządzania ich marką są wyraźnie rozdzielone pomiędzy administrację publiczną

a wyspecjalizowane organizacje turystyczne odpowiedzialne za marketing destynacji. Celem opracowania było stworzenie rekomendacji, które mogą służyć administracji regionalnej, organizacjom turystycznym i instytucjom kultury jako model odniesienia przy projektowaniu skutecznych strategii komunikacji cyfrowej.

W badaniach wykorzystano metodę obserwacji i analizy ilościowej z użyciem profesjonalnego narzędzia badawczego - Sotrender, a także metodę jakościową w postaci analizy zawartości fanpage'y, najbardziej angażujących treści oraz dokumentacji identyfikacji wizualnej. Dodatkowo zastosowano eksplorację danych dostępnych w trybie informacji publicznej, by ustalić strukturę organizacyjną podmiotów odpowiedzialnych za komunikację oraz wysokość nakładów ponoszonych na komunikowanie marketingowe w mediach społecznościowych. Wszystkie dane poddano analizie porównawczej i syntezie tabelaryczno-wykresowej.

Rozprawa składa się z pięciu głównych rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny i systematyzują pojęcia z zakresu marketingu terytorialnego, modeli komunikacji marketingowej oraz komunikowania w przestrzeni cyfrowej. Trzeci rozdział przedstawia zastosowaną metodologię badań własnych. Rozdziały czwarty i piąty zawierają analizę wyników empirycznych, w tym porównania między polskimi regionami, a także między Urzędami Marszałkowskimi a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi, oraz analizę praktyk zagranicznych. Ostatni fragment poświęcono ocenie spójności identyfikacji wizualnej i nazewnictwa oraz odpowiedziom na pytania badawcze.

Z badań wynika, że wszystkie polskie regiony wojewódzkiego posiadają profile w mediach społecznościowych, jednak tylko nieliczne z nich prowadzą komunikację w sposób strategiczny i zintegrowany. Najpopularniejszym kanałem nadawczym jest Facebook, który pozostaje głównym medium kontaktu z odbiorcami i podstawą kampanii promocyjnych. Liderami zaangażowania okazały się profile reprezentujące regiony: zachodniopomorski, dolnośląski, śląski i pomorski. Są to jednostki, które charakteryzują się największym profesjonalizmem, aktywnością i wykorzystaniem płatnych narzędzi promocyjnych. Większość przeanalizowanych samorządów wykazuje jednak problemy ze spójnością identyfikacji wizualnej oraz nazw profili, co osłabia rozpoznawalność marki, jaką tworzą, i wiarygodność prowadzonej komunikacji. Badania potwierdziły również systematyczny ogólny spadek zasięgów organicznych w mediach społecznościowych i – wobec tego - rosnące znaczenie kampanii płatnych w procesie budowania widoczności nadawanych treści. Pewna grupa jednostek jest świadoma tych zmian i znaczną część swoich strategii opiera właśnie na kampaniach finansowanych z budżetu publicznego, co – zważywszy na wysokość tych wydatków - może budzić niezadowolenie społeczne.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że polskie regiony stopniowo adaptują się do logiki komunikacji opartej na danych, ale wciąż brakuje im pełnej strategii marketingowej integrującej media społecznościowe z szerszymi działaniami promocyjnymi. Opracowany katalog dobrych praktyk stanowi praktyczny efekt pracy i może być punktem odniesienia dla dalszych badań oraz wdrożeń w obszarze marketingu terytorialnego.

The Use of Facebook in Territorial Marketing of Polish Regions

Summary

Contemporary place marketing increasingly relies on digital forms of communication. The Internet—and particularly social media—has become a primary channel for exchanging information and building relationships between regional authorities and their audiences. Within social media environments, emotions, narratives, and symbols converge to co-create the image of a region—not merely as an administrative unit, though this dimension remains relevant, but above all as a brand with a defined cultural, material, and economic identity. In a context of growing interregional competition, declining trust in traditional advertising, and the rising importance of audience-driven digital communication, effective management of social media has become one of the key determinants of successful place marketing.

The primary aim of this dissertation was to examine how Polish regions use social media in marketing communication, to assess the level of their activity and effectiveness, and to identify factors influencing user engagement. A significant part of the research focused on the consistency of visual identity and the naming of official regional profiles in social media. The practical objective of the dissertation was the development of a catalogue of best practices in regional marketing communication within social media. This catalogue provides a structured overview of methods and strategies that, according to the analyses conducted, characterize profiles with the highest levels of user engagement. The identified practices include approaches to creating marketing content, principles for publishing highly interactive posts, the use of analytical tools and paid advertising (Meta Ads model), as well as an analysis of communication practices in Germany and Italy—countries where regional promotion and brand management functions are clearly divided between public administration and specialized tourism organizations responsible for destination marketing. The catalogue is intended as a practical reference for regional authorities, tourism organizations, and cultural institutions in designing effective digital communication strategies.

The research employed observation and quantitative analysis methods supported by professional analytical tools such as Sotrender, as well as qualitative analysis of fanpage content, the most engaging posts, and visual identity documentation. In addition, data obtained through public information requests were analyzed to determine the organizational structures of entities responsible for communication and the financial resources allocated to social media marketing. All data were subjected to comparative and tabular-graphical analysis and synthesis.

The dissertation consists of five main chapters. The first two have a theoretical character and systematize concepts related to place marketing, models of marketing communication, and social media communication. The third chapter presents the applied research methodology. The fourth and fifth chapters discuss empirical findings, including comparative analyses between Polish regions and between Marshal Offices and Regional Tourism Organizations, as well as international practices. The final section evaluates the consistency of visual identity and naming conventions, providing synthesized answers to the research questions.

The study results show that all Polish regions at the voivodeship level maintain social media profiles; however, only a few manage their communication in a strategic and integrated manner. Facebook remains the most popular and dominant platform, serving as the main channel of interaction and the foundation for promotional campaigns. The engagement leaders were identified as the West Pomeranian, Lower Silesian, Silesian, and Pomeranian regions—entities distinguished by higher professionalism, consistent activity, and the use of paid promotional tools. Nevertheless, most analyzed regions display inconsistencies in visual identity and naming, which weakens brand recognition and the credibility of their communication. The research also confirmed a systematic decline in organic reach across social media platforms and a corresponding increase in the importance of paid campaigns in enhancing the visibility of published content.

The findings indicate that Polish regions are gradually adapting to the logic of data-driven communication, yet they still lack comprehensive marketing strategies that would integrate social media into broader promotional frameworks. The developed catalogue of best practices constitutes a practical outcome of the dissertation and may serve as a reference point for further research and implementation in the field of territorial marketing.

Rzeszów, dnia

Łukasz Małkiewicz
Imię i nazwisko doktoranta

OŚWIADCZENIE

Oświadczam, że złożona przeze mnie rozprawa doktorska „Wykorzystanie Facebooka w marketingu terytorialnym polskich regionów” została napisana przeze mnie samodzielnie.

Oświadczam również, że przedstawiona rozprawa doktorska nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

Jednocześnie wyrażam zgodę na jej publiczne udostępnianie.

.....
podpis