

ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM DUŻEGO MIASTA NA PRZYKŁADZIE WAŁBRZYCHA

Kamil Glinka, kamil.glinka1@wp.pl
Uniwersytet Wrocławski
Pl. Uniwersytecki 1, 50-137 Wrocław



ABSTRAKT

Głównym celem artykułu jest analiza skali i zakresu wykorzystania instrumentów promocji w procesie zarządzania wizerunkiem Wałbrzycha. Dynamiczne przeobrażenia w funkcjonowaniu miasta po 1989 r. i, co z tym związane, zmiany jego postrzegania stanowią przyczynek do naukowej refleksji nie tylko nad deklarowanym, ale również rzeczywistym udziałem instrumentów promocji w tym procesie. Zobrazowanie aktualnego wizerunku Wałbrzycha wymaga dalszych, pogłębionych badań i nie jest zamierzeniem autora.

Słowa kluczowe: zarządzanie, wizerunek, miasto duże, promocja, marketing terytorialny

The management of the big city image. The case of Wałbrzych

ABSTRACT

The main aim of the article is to analyse the scale and the range of the promotion instruments' used in the process of the image management of Wałbrzych. The dynamic transformations of the functioning of the city after 1989 and, therefore, the changes in its perception contribute to the scientific reflection upon the declared, as well as the real use of the promotion instruments in this process. The presentation of the current image of Wałbrzych requires further in-depth research and it does not constitute the intention of the author.

Key words: management, image, big city, promotion, place marketing

WSTĘP

Miasta, podobnie jak inne jednostki samorządu terytorialnego, podejmują zorganizowane i skoordynowane działania służące kreowaniu własnego wizerunku. Zwłaszcza że atrakcyjny wizerunek coraz częściej staje się nie tylko ich najważniejszym walorem¹, ale również jednym z głównych czynników rozwoju². Władze lokalne dostrzegają zatem znaczenie pożądanego, pozytywnych odczuć i opinii wobec jednostek samorządu terytorialnego. W przypadku dużych miast, nieustannie rywalizujących o zasoby kapitałowe oraz ludzkie, umiejętność wywołania takich odczuć i opinii jest niezwykle istotna.

Przedmiotem artykułu jest proces zarządzania wizerunkiem jednego z największych ośrodków przemysłowych województwa dolnośląskiego - Wałbrzycha. Dynamiczne przeobrażenia w funkcjonowaniu miasta obserwowane po 1989 r. i, co z tym związane, zmiany jego postrzegania przez odbiorców wewnętrznych (mieszkańców) oraz zewnętrznych (inwestorów, turystów, przejezdnych), stanowią przyczynek do wstępnej analizy najważniejszych instrumentów promocji³ wykorzystywanych na potrzeby tego procesu.

CELE I INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM MIASTA

Przegląd literatury pokazuje, że pojęcie miasta może być definiowane w różny sposób. Zwłaszcza że stanowi przedmiot zainteresowań nie tylko urbanistów i architektów krajobrazu, ale również politologów, socjologów, geografów, administratywistów, ekonomistów, specjalistów w zakresie zarządzania itd. Z uwagi na ograniczone ramy niniejszego artykułu przyjmuje się, za *Ustawą z dn. 29 sierpnia 2003 r. o urzędowych nazwach miejscowości i obiektów fizjograficznych*, że miasto to „jednostka osadnicza o przeważnie zwartej zabudowie i funkcjach nierolniczych, posiadająca prawa miejskie bądź status miasta nadany w trybie okre-

1 E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Warszawa 2009, s. 7.

2 Zob. E. Nawrocka, *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wrocław 2013, s. 10-11.

3 Instrumentom promocji odpowiadają określone środki (np. środkiem reklamy, traktowanej jako instrument promocji, jest plakat). Przedmiotem rozważań autora jest zakres i skala ich wykorzystania w latach 2008-2013.

ślonym odrębnymi przepisami⁴. Trudności definicyjne i klasyfikacyjne mogą towarzyszyć również próbom scharakteryzowania dużego miasta (szczególnie jeśli wziąć pod uwagę możliwe kryteria służące jego wyodrębnieniu). Niemniej, zgodnie z najczęściej wykorzystywanym kryterium statystycznym, zakłada się, że duże miasto zamieszkuje co najmniej 100 tysięcy osób⁵.

Tabela 1 szereguje polskie miasta według trzech kategorii i siedmiu klas wielkościowych⁶. Jak wynika z typologii Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), ponad stu tysięcy Wałbrzych w pełni spełnia kryterium dużego miasta.

Tabela 1. Miasta w Polsce wg liczby ludności

Kategoria miasta	Klasa wielkościowa (wg liczby mieszkańców w tysiącach)	Liczba miast
miasta małe	poniżej 5	316
	5 – 10	186
	10 – 20	180
miasta średnie	20 – 50	135
	50 – 100	47
miasta duże	100 – 200	22
	powyżej 200	17
RAZEM	-	903

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Miasta w liczbach 2010*, Warszawa 2010, s. 37.

Badacze marketingowej aktywności jednostek samorządu terytorialnego zgodnie twierdzą, że wizerunek miasta, w tym miasta dużego, stanowi rezultat świadomych oraz konsekwentnych działań władz lokalnych⁷. Samo pojęcie wizerunku⁸ jest jednak definiowane w różnorodny sposób. Daria Jaremen akcentuje znaczenie wizerunku zarówno pierwotnego, już ukształtowanego (ang. *organic image*), jak i świadomie kreowanego, podlegającego bieżącym przeobrażeniom (ang. *induced image*)⁹. Ścisły związek pomiędzy wizerunkiem a marką miejsca podkreśla natomiast Michalis Kavaratzis¹⁰. Zgodnie z klasyczną, wykorzystywaną na potrzeby niniejszego artykułu definicją Philipa Kotlera, Donalda H. Heidera i Irvinga Rein, wizerunek miejsca to „suma (ogół) wierzeń, idei (pojęć), wrażeń będących udziałem ludzi”¹¹. O rosnącej roli zarządzania wizerunkiem decydują trzy główne czynniki: konkurencja pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego (zabiegającymi o kapitał, ludzi oraz usługi), dynamiczny rozwój technologii informacyjnych (informacyjno-komunikacyjnych)¹² oraz rosnące znaczenie marketingu terytorialnego (ang. *place marketing*)¹³.

Zarządzanie wizerunkiem miasta wpisuje się w szerszą koncepcję planowania (ang. *marketing planning*) i zarządzania marketingowego (ang. *marketing management*)¹⁴. Jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak zorientowane na

4 Ustawa z dn. 29 sierpnia 2003 r. o urzędowych nazwach miejscowości i obiektów fizjograficznych (tekst jedn. Dz. U z 2003 r. Nr 166, poz. 1612 z późn. zm., art. 2)

5 Zgodnie z dominującą w literaturze przedmiotu typologią, małe miasto liczy maksymalnie 20 tys. Mieszkańców, a średnie miasto od 20 do 100 tys., Zob. B. Konecka-Szydłowska, R. Matykowski, *Spoleczno-geograficzna charakterystyka steci miast województwa podlaskiego*, „Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM” 2008, nr 4, s. 127; I. Jażewicz, *Przemiany społeczno-demograficzne i gospodarcze w małych miastach Pomorza Środkowego w okresie transformacji gospodarczej*, „Śląskie Prace Geograficzne” 2005, nr 2, s. 72-73; A. Ruge, dz. cyt., s. 84.

6 Podział na trzy główne kategorie (miasta małe, miasta średnie, miasta duże) i siedem grup wielkościowych (poniżej 5 tys. mieszkańców, 5-10 tys., 10-20 tys., 20-50 tys., 50-100 tys., 100-200 tys., powyżej 200 tys.) prezentuje Daniela Szymańska, Zob. D. Szymańska, *Urbanizacja na świecie*, Warszawa 2007.

7 M. Piątkowska, *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 1, s. 13-17.

8 Określenia „wizerunek” i „obraz” są niejednokrotnie stosowane wymiennie, Zob. E. Nawrocka, dz. cyt., s. 7.

9 D. Jaremen, *Image regionu turystycznego i instrumenty jego kreowania*, [w:] A. Rapacz (red.), *Aktualne problemy ekonomiczne i prawno-organizacyjne gospodarki turystycznej w Europie*, Wrocław 1996, s. 95.

10 Zob. M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding” 2004, vol. 1, no. 1, s. 58.

11 P. Kotler, D. H. Heider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York 1993, s. 141

12 Technologie informacyjne to „technologie związane ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem i prezentacją informacji (tj. tekstów, obrazów, dźwięków). Obejmują w szczególności technologie komputerowe – sprzęt i oprogramowanie”, Zob. *Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej*, http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-6050.htm, 29.12.2013.

13 U podstaw tej koncepcji leży założenie, że główny cel władz jednostek samorządu terytorialnego to zaspokajanie potrzeb podmiotów funkcjonujących zarówno na ich obszarze (tzw. rynek wewnętrzny), jak i obszarze innych, podobnych, ale konkurencyjnych jednostek (tzw. rynek zewnętrzny). Środkiem umożliwiającym osiągnięcie tego celu jest ciągły, harmonijny rozwój. Kluczową rolę w zapewnieniu rozwoju odgrywa natomiast przyjęcie marketingowej orientacji planowanych i realizowanych w praktyce działań.

14 Na temat koncepcji planowania i zarządzania marketingowego, Zob. M. McDonlad, *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them*, London 2007, s. 30; P. Pypłacz, *Podjęcie decyzji marketingowych w małych przedsiębiorstwach*, [w:] M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009, s. 165; J. Kochanowski, *Podstawy i zarządzanie marketingiem*, Zielona Góra 2003, s. 229.

osiągnięcie zysku ekonomicznego podmioty komercyjne, podejmują wysiłek systematycznego, przemysłowego i zorganizowanego działania¹⁵. Rywalizują na rynku tworzonym przez szereg jednostek dysponujących własnym, atrakcyjnym wizerunkiem. Zarządzanie wizerunkiem miasta, rozumiane jako działalność kierownicza, nie ogranicza się jednak do analizy aktualnej pozycji zajmowanej na rynku. Jego istotą jest natomiast, obok zdefiniowania celów działania i sformułowania długofalowej strategii, wybór odpowiednich instrumentów¹⁶.

Skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu wizerunkiem miasta służą cztery podstawowe instrumenty. Zgodnie z koncepcją *promotion-mix* są to: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i *public relations* (PR). Przegląd obszernej literatury przedmiotu pokazuje jednak, że badawcze zagadnienia prezentują niejednokrotnie odmienne ujęcia klasycznej kompozycji (mieszanki) promocyjnej.

Zdaniem Michaela Thomasa najważniejszymi komponentami *promotion-mix* są: personel sprzedaży, promocja sprzedaży oraz reklama¹⁷. Na promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą i sprzedaż masową wskazują z kolei Edmund J. McCarty i William D. Perreault¹⁸. Według Heriberta Mefferta mieszanka promocyjna to przede wszystkim komunikacja osobista, reklama, promocja sprzedaży i *public relations*¹⁹. W odróżnieniu od H. Mefferta, Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski i Wojciech Wrzosek podkreślają znaczenie pięciu komponentów. Zdaniem autorów *promotion-mix* to również sponsorowanie (obok klasycznej reklamy, sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży i *public relations*)²⁰. Takie same stanowisko prezentują Karolina Bogusławska i Paweł de Pourbaix²¹. Choć Barbara Żurawik i Wojciech Żurawik również wyróżniają cztery komponenty, to w zaproponowanym przez nich ujęciu *public relations* są utożsamiane z propagandą medialną²². Najbardziej rozbudowane *promotion-mix* omawia Maciej Rydel. Według badacza najważniejszymi komponentami mieszanki są: reklama ATL, reklama BTL²³, promocja bezpośrednia, promocja sprzedaży, *public relations* i akwizycja²⁴.

Jak podkreśla Sidney J. Levy, każdy z instrumentów promocji posiada odmienne właściwości²⁵. Z tego względu, istotną rolę w zarządzaniu wizerunkiem odgrywa ich odpowiedni wybór. Szczególnie jeśli wziąć pod uwagę zasięg oddziaływania, częstotliwość prezentowania treści i, co z tym związane, wpływ, jaki poszczególne instrumenty wywierają na odbiorcę²⁶ (zob. Tabela 2).

Jak pokazuje Tabela 2, wykorzystanie każdego klasycznego instrumentu *promotion-mix* wiąże się zarówno z korzyściami, jak i ograniczeniami. Głównym celem reklamy jest dotarcie do masowego, jak najbardziej licznego i zróżnicowanego odbiorcy. Promocja sprzedaży sprowadza się do stymulacji decyzji o zakupie tzw. produktów terytorialnych²⁷. Sprzedaż osobista służy kształtowaniu relacji. Za nadrzędną funkcję *public relations* uznaje się natomiast przekazywanie informacji²⁸.

Kluczowe znaczenia dla skutecznego i efektywnego kreowania wizerunku odgrywa umiejętne wykorzystanie wewnętrznie spójnego zestawu instrumentów promocji. Analiza Tabeli 3 pozwala na stwierdzenie, że sposobów wykorzystania, zarówno reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, jak i *public relations*, jest wiele.

15 Zob. L. Żabiński, *Zarządzanie marketingowe. Istota – koncepcje – problematyka*, Katowice 1998, s. 43-48.

16 Zob. A. Palmer, *Principles of Services Marketing*, London 1994, s. 46-77, [za:] P. R. Baines, P. Harris, B. R. Lewis, *The political marketing planning process: improving image and message in strategic target areas*, "Marketing Intelligence & Planning" 2002, vol. 20, iss. 1, s. 8.

17 J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 53.

18 E. McCarty, W. Perreault, *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Illinois 1993, s. 35.

19 W. Olińska, *Pozytywne i negatywne aspekty stosowania wybranych działań promocyjnych z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i dużymi przedsiębiorstwami*, Łódź 2010, s. 227.

20 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkty zwrotne nowoczesnej firmy*, Warszawa 2000, s. 510.

21 K. Bogusławska, P. de Pourbaix, *Instrumenty promocji*, [w:] L. Grabarski (red.), *Marketing. Przewodnik*, Warszawa 2004, s. 253.

22 B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 319.

23 Reklama ATL (ang. *above the line*) opiera się na wykorzystaniu tzw. mediów tradycyjnych m.in. prasy, radia, telewizji, kina. Natomiast reklama BTL (ang. *below the line*) obejmuje działania prowadzone poza mediami uznawanymi za tradycyjne. Za sprawą wykorzystania plakatów, ulotek, folderów itp., dociera bezpośrednio do odbiorcy. Zob. A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Warszawa 2008, s. 34-35.

24 M. Rydel, *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001, s. 18.

25 S. J. Levy, *Promotional Behaviour*, Glenview 1971, s. 63.

26 P. Kotler, D. H. Haider, I. Rein, dz. cyt., s. 174.

27 Produktem takim może być zarówno sama jednostka samorządu terytorialnego, jak i jej oferta adresowana do odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych (na którą składają się określone usługi, lokalne wytwory itd.).

28 M. Florek, A. Augustyn, dz. cyt., s. 174; Zob. B. Żurawik, *Promocja*, [w:] W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Gdańsk 2009, s. 200-201.

Tabela 2. Instrumenty promocji wg Charlesa W. Lamba, Josepha F. Haia i Carla D. McDanieli

Kryterium/ instrument promocji	Reklama	Public relations	Promocja sprzedaży	Sprzedaż osobista
Rodzaj komunikacji	pośrednia i nieosobista	zazwyczaj pośrednia i nieosobista	zazwyczaj pośrednia i nieosobista	bezpośrednia i osobista
Kontrola nad komunikacją	niewielka	średnia lub niewielka	średnia lub niewielka	duża
Sprężenie zwrotne	niewielkie	niewielkie	średnie lub niewielkie	duże
Szybkość sprężenia zwrotnego	opóźnione	opóźnione	zróżnicowane	natychmiastowe
Kierunek przepływu informacji	jednokierunkowy	jednokierunkowy	przeważnie jednokierunkowy	dwukierunkowy
Kontrola zawartości przekazu	tak	nie	tak	tak
Identyfikacja nadawcy	tak	nie	tak	tak
Szybkość dotarcia do licznej publiczności	duża	zazwyczaj duża	duża	wolna
Elastyczność przekazu	jednolity przekaz do wszystkich odbiorców	zazwyczaj brak kontroli nad kierunkiem przekazu	jednolity przekaz do zróżnicowanych grup odbiorców	przekaz dostosowany do potencjalnego odbiorcy

Źródło: Ch. W. Lamb, J. F. Hair Jr., C. D. MacDaniel, *Marketing*, Mason 2007, s. 448.

Tabela 3. Instrumenty promocji wg Magdaleny Florek i Anny Augustyn

Instrument promocji	Charakterystyka
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> - reklama telewizyjna, radiowa, internetowa, prasowa, kinowa, zewnętrzna (ang. <i>outdoor</i>) - reklama multimedialna - reklama w formie wydawnictwach promocyjnych (katalogi, plakaty, ulotki, pocztówki itd.) - reklama pocztowa - gadżety reklamowe (długopisy, koszulki, breloki, czapki itd.) - <i>city placement</i> (osadzenie akcji filmu lub programu w jednostce samorządu terytorialnego)
Promocja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> - gwarancje kredytowe dla inwestorów - ulgi i zwolnienia podatkowe - ulgi przy zakupie, dzierżawie obiektów i terenów - nieodpłatne uzbrajanie terenów pod inwestycje - pomoc prawna i doradztwo dla inwestorów - pomoc w tworzeniu nowych firm na rynku lokalnym - programy lojalnościowe dla turystów - obniżki cen usług turystycznych - konkursy dla turystów
Sprzedaż osobista	<ul style="list-style-type: none"> - kompetencje i umiejętności osobiste: <ol style="list-style-type: none"> a) wiedza, przygotowanie ogólne i branżowe b) znajomość jednostki samorządu terytorialnego, jej problemów c) znajomość języków obcych d) kompetencje interpersonalne

Instrument promocji	Charakterystyka
<i>Public relations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja eventów (impres plenerowych i okolicznościowych) - organizacja konferencji prasowych, spotkań z władzami lokalnymi - organizacja lub uczestnictwo w targach, wystawach - udzielanie patronatów nad imprezami - współpraca z miastami partnerskimi - lobbying - sponsoring - rating - opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW) - opracowanie systemu komunikowania w sytuacji kryzysowej - prowadzenie infolinii telefonicznej - wydawanie artykułów sponsorowanych - prowadzenie strony www - prowadzenie biura skarg i zażaleń - wydawanie biuletynu informacyjnego - wydawanie opracowań monograficznych na temat jednostki samorządu terytorialnego - prowadzenie badań opinii publicznej - utrzymywanie i wzmacnianie kontaktów z przedstawicielami środków masowego przekazu, inwestorami, liderami organizacji pozarządowych, instytucjami promocji gospodarczej

Źródło: A. Augustyn, M. Florek, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011, s. 172-173.

CHARAKTERYSTYKA WAŁBRZYCHA JAKO DUŻEGO MIASTA

Zarządzanie wizerunkiem i, co z tym związane, wybór odpowiednich instrumentów promocji wymaga również uwzględnienia szeregu obiektywnych uwarunkowań funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego. Uwarunkowania te obrazuje najczęściej ogólna charakterystyka danej jednostki. Co istotne w przypadku miasta, charakterystyka powinna uwzględniać nie tylko wielkości statystyczne, ale również dotychczasowy, dominujący sposób jego postrzegania. Za uzasadnione należy uznać zatem przedstawienie, w skrótej formie, najważniejszych danych dotyczących Wałbrzycha.

Wałbrzych to miasto położone w południowo-zachodniej Polsce, w centralnej części Sudetów Środkowych. Usytuowane w kotlinie pomiędzy wzniesieniami Gór Wałbrzyskich zajmuje obszar 85 km², z czego 24,6 km² pokrywają lasy (co stanowi 29% jego ogólnej powierzchni)²⁹. Pod względem liczby mieszkańców (119995 osób na koniec 2011 r.) Wałbrzych jest drugim ośrodkiem województwa dolnośląskiego, po Wrocławiu (631235 osób) oraz przed Legnicą (102979 osób) i Jelenią Górą (83483 osób)³⁰.

Wałbrzych posiada korzystne położenie komunikacyjne, o czym świadczy nie tylko stosunkowo niewielka odległość do granicy z Czechami (17 km) i Niemcami (120 km)³¹, ale również do innych miast regionu: Wrocławia (70 km), Legnicy (64 km), Jeleniej Góry (59 km). Przez Wałbrzych przebiega droga krajowa nr 35 (prowadząca z Wrocławia do granicy polsko-czeskiej). Co więcej, w odległości 40 km od centrum miasta usytuowana jest autostrada A4³².

Na mocy decyzji Rady Ministrów³³, od 1 2013 r. Wałbrzych posiada status miasta na prawach powiatu. Obserwowanym na przestrzeni lat zmianom tego statusu³⁴ towarzyszy restrukturyzacja lokalnej gospodarki. Postępująca dezintegracja Sudeckiego Okręgu Przemysłowego (którego głównym ośrodkiem jest Wałbrzych) wymusza działania obliczone na stymulowanie rynku pracy, zwłaszcza w obliczu zakończenia eksploatacji złóż węgla kamiennego³⁵ oraz upadku zakładów przemysłu włókienniczego, ceramicznego i spożywczego. Pomimo szeregu inwestycji, w tym na obszarze Wałbrzy-

29 *Wałbrzych*, <http://www.intur.com.pl/gmina1.php?r=5&n=Wa%B3brzych&g=221091>, 28.12.2013.

30 GUS, *Województwo Dolnośląskie 2012. Podregiony, powiaty, gminy*, Wrocław 2012, s. 89-96.

31 *Wałbrzych – Nasze Miasto*, <http://cit.walbrzych.pl/nasze-miasto>, 25.12.2013.

32 *Dane o Wałbrzychu. Lokalizacja*, http://www.um.walbrzych.pl/strony/nasze_miasto_poznaj_lokalizacja.htm, 28.12.2013.

33 *Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 10 lipca 2012 r. w sprawie przywrócenia miastu Wałbrzych statusu miasta na prawach powiatu oraz ustalenia granic powiatu wałbrzyskiego* (tekst jedn. Dz. U. z 2012 r. Nr 0, poz. 857).

34 W wyniku reformy administracyjnej kraju z 1975 r. Wałbrzych uzyskał status jednego z czterdziestu dziewięciu miast wojewódzkich. Reforma samorządowo-administracyjna z 1998 r. sprawiła jednak, że stał się miastem na prawach powiatu (podobnie jak inne duże miasta nowoutworzonego województwa dolnośląskiego). Z początkiem 2003 r. status Wałbrzycha zmienił się po raz kolejny – został przekształcony w gminę miejską. Przez dziesięć lat, jako jedyne tak duże miasto (liczące ponad 100 tysięcy mieszkańców), był częścią powiatu ziemskiego.

35 Zob. J. Kosmaty, *Wałbrzyskie tereny pogórzne po 15 latach od zakończenia eksploatacji węgla*, „Górnictwo i Geologia” 2011, T. 6, z. 1, s. 131-148.

skiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Invest Park” (WSSE „Invest Park”)³⁶, miasto boryka się z problemami społecznymi, przede wszystkim z bezrobociem³⁷.

Otoczony parkiem krajobrazowym Zamek Książ, Palmiarnia, Stado Ogierów oraz zabytkowa zabudowa rynku decydują o atrakcyjności krajoznawczej Wałbrzycha³⁸. Uwagę odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych angażują również organizowane cyklicznie wydarzenia kulturalne i sportowe, m. in. Ogólnopolska Giełda Kabaretowa „PrzeWalka”, Festiwal Kwiatów i Sztuki w Zamku Książ, Wałbrzyskie Fanaberie Teatralne³⁹. Na wizerunek miasta wpływa jednak szereg zjawisk i wydarzeń o jednoznacznie negatywnym charakterze, m. in. nielegalna eksploatacja złóż węgla kamiennego w tzw. biedaszybach⁴⁰ oraz proceder tzw. kupowania głosów⁴¹. Marcin Stabrowski zauważa, że „skojarzenia związane z Wałbrzychem nie są niejasne. Szare i ponure miasto mijane w drodze w Karkonosze lub inne sudeckie pasmo górskie kojarzy się przede wszystkim z biedaszybami i bezrobociem. Jest zmaterializowanym świadectwem porażki procesu transformacji”⁴². Spostrzeżenia to potwierdzają w pewnym zakresie wyniki badania „Magnetyzm Miast” przeprowadzone w VI 2009 r. przez BAV Consulting (Young & Rubicam Brands) i Agencję Badawczą KB Pretendent⁴³.

ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM WAŁBRZYCHA

Formalno-prawną podstawę dla działań służących kreowaniu wizerunku Wałbrzycha tworzą strategie⁴⁴. Tabela 4 przedstawia wszystkie dokumenty tego typu przyjęte przez władze lokalne na przestrzeni lat 2001-2013 (dwa dokumenty: Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006 oraz jej aktualizacja w postaci Strategii Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2004-2006 nie mają statusu aktualnie obowiązujących). Kluczowe znaczenie posiada oczywiście Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013 (zwana dalej Strategią)⁴⁵.

Tabela 4. Strategie regulujące proces zarządzania wizerunkiem Wałbrzycha

	Nazwa	Rok przyjęcia
1.	Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2001-2006	2001
2.	Strategia Rozwoju Miasta Wałbrzycha na lata 2004-2006	2004
3.	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 roku	2005
4.	Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013	2008
5.	Strategia Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013-2020	2013

Źródło: *Programy i Strategie*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyślask.pl/>, 28.12.2013.

Każda z wymienionych powyżej strategii podkreśla, że jednym z celów aktywności władz lokalnych powinno być kreowanie pozytywnego wizerunku Wałbrzycha. Dokumenty akcentują zatem potrzebę realizacji realnych przedsięwzięć

36 Zob. J. Błachut, *Specjalne Strefy Ekonomiczne w obszarach górskich na przykładzie Wałbrzycha*, „Czasopismo Techniczne. Architektura” 2009, z. 10, A-2, s. 161-167.

37 Na temat bezrobocia w mieście zob.: *Statystyki bezrobocia*, <http://www.urzadpracy.pl/pl/inne/analizy-i-statystyki>, 28.12.2013; *Gmina miejska Wałbrzych. Vademecum Samorządowca 2012*, www.stat.gov.pl/vademecum/vademecum.../gmina_walbrzych.pdf, 28.12.2013.

38 *Wałbrzych*, <http://www.intur.com.pl/gmina1.php?r=5&n=Wa%B3brzych&g=221091>, 28.12.2013.

39 Zob. *PrzeWalka*, <http://www.wok.walbrzych.pl/przewalka/>, 28.12.2013; *Festiwal Kwiatów i Sztuki*, <http://www.ksiaz.walbrzych.pl/xxv-festiwal-kwiatow-i-sztuki-informacje.html>, 28.12.2013; *Wałbrzyskie Fanaberie Teatralne*, <http://teatr.walbrzych.pl/xi-walbrzyskie-fanaberie-teatralne/index.php>, 28.12.2013.

40 Zob. *Wiadomości TVP 1. Biedaszyby*, <https://www.facebook.com/video/video.php?v=325409984223758>, 28.12.2013.

41 Zob. *Gazeta.pl Wrocław. Nowe dowody w sprawie kupowania głosów w Wałbrzychu*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,8894749,Nowe_dowody_w_sprawie_kupowania_glosow_w_Walbrzychu.html, 28.12.2013.

42 M. Stabrowski, *Wałbrzyskie miejsca pamięci. Perspektywy i deficyty badawcze*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2012, vol. 1, s. 52.

43 Zob. *Magnetyzm Miast. Badanie siedmiu wymiarów magnetyzmu polskich miast*, <http://war56ex01.pl/magnetyzmniestatblog/>, 28.12.2013; *Bytom, Wałbrzych, Ruda Śląska - najbardziej odpychające polskie miasta*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,7253954,Bytom_Walbrzych_Ruda_Slaska_najbardziej_odpychajace.html, 28.12.2013.

44 Akcentując podobieństwo w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego oraz podmiotów komercyjnych, przyjmuje się, że strategia to „określanie długofalowych celów i zamierzeń (...) oraz wybór takich kierunków działania i alokacji zasobów, które są niezbędne do ich osiągnięcia”, A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, Washington 1963, s. 13. Zob. M. Bąk, *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Techniki przygotowania materiałów promocyjnych i ofert inwestycyjnych. Zasady obsługi inwestorów*, Warszawa 2006, s. 126.

45 Mianem strategii promocji określa się „przemysłany plan, ukierunkowany na wykorzystanie potencjału danego obszaru i jego zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów promocyjnych, a tym samym rozwojowych w określonym czasie, przy wykorzystaniu określonych narzędzi i metod działania”. Zob. A. Augustyn, M. Florek, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011, s. 39.

marketingowych, inicjowanych przez władarzy miasta. Wpisują się w wymieniony przez Jerzego Rokitę pewien typ strategii definiujących sposoby „podejścia kadry kierowniczej do problemów, które (...) powinny być rozwiązane”⁴⁶. Choć wszystkie dokumenty określają cel jakim jest kreowanie wizerunku Wałbrzycha, to jedynie aktualnie obowiązująca Strategia wymienia instrumenty promocji wykorzystywane w procesie zarządzania tym wizerunkiem.

Analiza założeń dokumentu pokazuje, że kreowanie wizerunku miasta opiera się na jednoczesnym wykorzystaniu czterech klasycznych instrumentów promocji. W przypadku pierwszego, Strategia podkreśla potrzebę prowadzenia kampanii „opartych na spójnym przekazie promocyjnym”⁴⁷. Głównym kryterium podziału planowanych przekazów reklamowych jest zastosowanie tzw. mediów tradycyjnych (ATL) oraz mediów uznawanych za nowoczesne (BTL). Wykorzystywane środki to przede wszystkim reklama telewizyjna, radiowa, internetowa, prasowa, kinowa i zewnętrzna, gadżety oraz różnego typu wydawnictwa promocyjne (ulotki, katalogi, broszury, informatory, komiksy, mapy)⁴⁸. Zgodnie z założeniami dokumentu, przekazom reklamowym towarzyszą działania typowe dla drugiego komponentu *promotion-mix* – promocji sprzedaży. Przykładem jest funkcjonowanie Wałbrzyskiej Agencji Inwestycji i Przedsiębiorczości (WAliP) będącej źródłem aktualnych i potwierdzonych informacji na temat oferty inwestycyjnej miasta⁴⁹. Strategia akcentuje również konieczność rozwoju kompetencji komunikacyjnych pracowników Urzędu Miejskiego w Wałbrzychu (zwłaszcza w zakresie budowania bezpośrednich relacji z odbiorcami). Tym samym przywołuje sprzedaż osobistą⁵⁰. Decydującą rolę w procesie zarządzania wizerunkiem miasta odgrywa jednak PR. Świadczy o tym największa liczba środków odpowiadających temu instrumentowi promocji (spośród wszystkich przywołanych w dokumencie). Działania w zakresie *public relations* sprowadzają się przede wszystkim do: prowadzenia oficjalnej strony internetowej Wałbrzycha, umiejętnego wykorzystania narzędzi internetowych (fora, gry, e-maile itd.), organizacji zarówno wydarzeń przyciągających uwagę mediów, jak i konferencji prasowych, *press tours* oraz *study tours*, utrzymywania stałych relacji z dziennikarzami (m. in. poprzez bieżące opracowywanie komunikatów prasowych), wydawania publikacji monograficznych poświęconych miastu⁵¹. Zgodnie z założeniami Strategii, *public relations* opierają się również na uruchomieniu oficjalnego, miejskiego serwisu telewizyjnego (w porozumieniu z lokalną telewizją kablową), opracowaniu Systemu Identyfikacji Wizualnej oraz utworzeniu Aktywnego Centrum Obsługi Mieszkańców (ACOM)⁵².

Obliczony na lata 2008-2013 okres obowiązywania Strategii rodzi pytanie o rzeczywiste instrumenty promocji służące kreowaniu wizerunku Wałbrzycha. Tabela 5 prezentuje te komponenty klasycznej kompozycji *promotion-mix*⁵³, które towarzyszyły działaniom obliczonym na osiągnięcie tego celu.

Tabela 5. Wybrane instrumenty promocji służące kreowaniu wizerunku Wałbrzycha wykorzystywane w latach 2008-2013

Instrument promocji	Charakterystyka
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> - reklama telewizyjna, radiowa, internetowa, prasowa, zewnętrzna (głównie w mediach lokalnych) - reklama multimedialna (prezentacje multimedialne na płytach CD kolportowane na terenie Urzędu Miejskiego i podległych mu jednostek oraz na przez instytucje współpracujące) - reklama w formie wydawnictw promocyjnych (katalogi, plakaty, ulotki, pocztówki, broszury, mapy kolportowane na terenie Urzędu Miejskiego i podległych mu jednostek oraz na przez instytucje współpracujące) - reklama pocztowa (głównie na poziomie lokalnym, adresowana do odbiorców wewnętrznych) - gadżety reklamowe (długopisy, koszulki, breloki, czapki kolportowane na terenie Urzędu Miejskiego i podległych mu jednostek oraz przez instytucje współpracujące)

46 J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005.

47 *Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/dokument.php?iddok=631&str=208>, 28.12.2013, s. 49.

48 Tamże.

49 Tamże, s. 45.

50 Tamże, s. 49.

51 Tamże, s. 48-50.

52 Tamże, s. 40.

53 Z uwagi na ograniczone ramy artykułu, Tabela 5. prezentuje ogólny, uproszczony katalog wykorzystywanych instrumentów promocji, który służy jedynie zasygnalizowaniu najważniejszych tendencji.

Instrument promocji	Charakterystyka
Promocja sprzedaży	- brak (rezygnacja z utworzenia Wałbrzyskiej Agencji Inwestycji i Przedsiębiorczości)
Sprzedaż osobista	- kompetencje i umiejętności osobiste (prezentowane przez pracowników wyspecjalizowanego Biura Promocji Miasta funkcjonującego w strukturze Urzędu Miejskiego)
<i>Public relations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja eventów: imprez plenerowych i okolicznościowych (Dni Wałbrzycha, PrzeWałki, Festiwalu Kwiatów i Sztuki, wyścigów kolarstwa górskiego MTB) - organizacja konferencji prasowych, spotkań z władzami lokalnymi (w ramach bieżącej działalności Prezydenta Miasta i Rady Miejskiej) - organizacja lub uczestnictwo w targach, wystawach (m.in. w Międzynarodowych Targach Turystycznych ITB w Berlinie) - udzielanie patronatów nad imprezami (organizowanym na terenie Wałbrzycha koncertom, konkursom itd.) - współpraca z miastami partnerskimi (z dziewięcioma miastami partnerskimi np. w formie dwustronnych tragów) - sponsoring (głównie drużyn sportowych, np. KS „Górnik Wałbrzych”) - opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (jednolitego loga oraz kolorystyki materiałów urzędowych i promocyjnych) - wydawanie artykułów sponsorowanych (głównie w mediach lokalnych) - prowadzenie strony www Wałbrzycha (www.um.walbrzych.pl) - wykorzystanie narzędzi internetowych oraz mediów społecznościowych (np. Facebook, Nasza-klasa.pl, YouTube) - prowadzenie biura skarg i zażaleń (w ramach Biura Obsługi Klienta Urzędu Miejskiego, a nie Aktywnego Centrum Obsługi Mieszkańców) - wydawanie opracowań monograficznych na Wałbrzycha (np. „Wałbrzyskie szkice”, Wałbrzych 2012) - utrzymywanie i wzmacnianie kontaktów z przedstawicielami mediów, organizacji pozarządowych, instytucjami promocji gospodarczej, inwestorami (w ramach bieżącej działalności Prezydenta Miasta)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych: www.um.walbrzych.pl, <http://cit.walbrzych.pl/>; prasy lokalnej: „30 Minut”, „Nowe Wiadomości Wałbrzyskie”, „Tygodnik Wałbrzyski”, „Wałbrzyski Informator Kulturalny”; lokalnych kanałów telewizyjnych: TV Dami, TV Wałbrzych, TV Regionalna; lokalnych serwisów internetowych: www.walbrzyszek.com, www.naszawalbrzych.pl, www.walbrzych24.com, www.walbrzych.naszemiasto.pl, www.wiadomosciwalbrzyskie.pl.

PODSUMOWANIE

Analiza zawartości Tabeli 5, zwłaszcza w zestawieniu z przywołanymi wcześniej założeniami Strategii, pozwala na wysunięcie kilku wniosków. Po pierwsze, proces zarządzania wizerunkiem miasta nie przebiegał w oparciu o wszystkie cztery klasyczne komponenty *promotion-mix*. Przykładowo, wbrew założeniom Strategii, nie podjęto decyzji o utworzeniu Wałbrzyskiej Agencji Inwestycji i Przedsiębiorczości.

Po drugie, skala i zakres deklarowanych oraz realnie wykorzystywanych środków były odmienne. Jak pokazuje Tabela 5, posługiwano się większą ilością środków promocji, niż zakładała Strategia. Nie sposób jednoznacznie wskazać na przyczynę takiego stanu rzeczy. Wydaje się jednak, że pewien wpływ na wykorzystanie np. mediów społecznościowych (przede wszystkim serwisów Facebook, Nasza-klasa.pl oraz YouTube) miał dynamiczny rozwój technologii informacyjnych oraz rosnąca popularność Internetu. Można zatem przyjąć, że autorzy Strategii nie byli w stanie przewidzieć tak dynamicznych i daleko posuniętych zmian (prace nad opracowaniem dokumentu przypadły na 2008 r.).

Z drugiej strony, nie wdrożono w życie tych założeń Strategii, które mogły warunkować kreowanie pozytywnego wizerunku Wałbrzycha, również wśród odbiorców wewnętrznych. Przykładem może być rezygnacja z uruchomienia oficjalnego, miejskiego serwisu telewizyjnego, którego funkcjonowanie miało opierać się na współpracy z lokalną telewizją

kablową. W tym przypadku trudno w kategorię sposób zdefiniować jej przyczynę. Można przypuszczać, że główną, choć nie jedyną rolę odegrały ograniczenia natury finansowej.

Porównanie skali i zakresu prognozowanych oraz realnie wykorzystanych komponentów *promotion-mix* pokazuje, że w obu przypadkach ważną rolę odgrywały działania *public relations* (o czym świadczyła przede wszystkim liczba środków PR). Istotne znaczenie mogły posiadać także szczególne właściwości tego instrumentu promocji. Zwłaszcza że za sprawą efektywnego komunikowania się z otoczeniem (decydującego o istocie *public relations*), władze Wałbrzycha zyskiwały zaufanie oraz akceptację odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych dla realizowanych przedsięwzięć.

Analiza instrumentów promocji służących kreowaniu wizerunku miasta pozwala również na sformułowanie wniosku o charakterze prognostycznym. W obliczu sytuacji, w jakiej znajduje się Wałbrzych (o którym mowa we wcześniejszej części artykułu), intensyfikacja skoordynowanych i przemysłanych działań promocyjnych, integrujących w sobie wszystkie cztery instrumenty *promotion-mix*, wydaje się rozwiązaniem koniecznym. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę rosnącą konkurencję ze strony innych miast województwa dolnośląskiego: Wrocławia, Legnicy i Jeleniej Góry.

BIBLIOGRAFIA

Teksty źródłowe/akty prawne

- [1] *Ustawa z dn. 29 sierpnia 2003 r. o urzędowych nazwach miejscowości i obiektów fizjograficznych* (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1612 z późn. zm.).
- [2] *Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 10 lipca 2012 r. w sprawie przywrócenia miastu Wałbrzych statusu miasta na prawach powiatu oraz ustalenia granic powiatu wałbrzyskiego* (tekst jedn. Dz. U. z 2012 r. Nr 0, poz. 857).

Książki i czasopisma

- [3] Augustyn A., Florek M., *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa 2011.
- [4] Baines P. R., Harris P., Lewis B. R., *The political marketing planning process: improving image and message in strategic target areas*, "Marketing Intelligence & Planning" 2002, vol. 20, iss. 1.
- [5] Bąk M., *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Techniki przygotowania materiałów promocyjnych i ofert inwestycyjnych. Zasady obsługi inwestorów*, Warszawa 2006.
- [6] Błachut J., *Specjalne Strefy Ekonomiczne w obszarach górskich na przykładzie Wałbrzycha*, „Czasopismo Techniczne. Architektura” 2009, z. 10, A-2.
- [7] Bogusławska K., Pourbaix P., *Instrumenty promocji*, [w:] L. Grabarski (red.), *Marketing*, Przewodnik, Warszawa 2004.
- [8] Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, Washington 1963.
- [9] Garbarski L., Rutkowski L., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 2000.
- [10] Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta. Od koncepcji do udrożenia*, Warszawa 2009.
- [11] *Województwo Dolnośląskie 2012. Podregiony, powiaty, gminy*, Wrocław 2012.
- [12] Jaremen D., *Image regionu turystycznego i instrumenty jego kreowania*, [w:] A. Rapacz (red.), *Aktualne problemy ekonomiczne i prawnorganizacyjne gospodarki turystycznej w Europie*, Wrocław 1996.
- [13] Jażewicz I., *Przemiany społeczno-demograficzne i gospodarcze w małych miastach Pomorza Środkowego w okresie transformacji gospodarczej*, „Śląskie Prace Geograficzne” 2005, nr 2.
- [14] Kavaratzis M., *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding" 2004, vol. 1, no. 1.
- [15] Konecka-Szydłowska B., Matykowski R., *Społeczno-geograficzna charakterystyka sieci miast województwa podlaskiego*, „Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM” 2008, nr 4.
- [16] Kochanowski J., *Podstawy i zarządzanie marketingiem*, Zielona Góra 2003, s. 229.
- [17] Kosmaty J., *Wałbrzyskie tereny pogórcze po 15 latach od zakończenia eksploatacji węgla*, „Górnictwo i Geologia” 2011, T. 6, z. 1.
- [18] Kotler P., Heider D. H., Rein I., *Marketing Places – Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York 1993.
- [19] Levy S. J., *Promotional Behaviour*, Glenview 1971.
- [20] McCarthy E., Perreault W., *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Illinois 1993.
- [21] McDonlad M., *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them*, London 2007.
- [22] Nawrocka E., *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wrocław 2013.
- [23] Olińska W., *pozytywne i negatywne aspekty stosowania wybranych działań promocyjnych z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] M. Matejuni, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i dużymi przedsiębiorstwami*, Łódź 2010.
- [24] Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Warszawa 2008.
- [25] Palmer A., *Principles of Services Marketing*, London 1994.
- [26] Piątkowska M., *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 1.
- [27] Pyplacz P., *Podjęcie decyzji marketingowych w małych przedsiębiorstwach*, [w:] M. Matejuni, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009.
- [28] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005.
- [29] Rydel M., *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001.
- [30] Stabrowski M., *Wałbrzyskie miejsca pamięci. Perspektywy i deficyty badawcze*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2012, vol. 1.
- [31] Szymańska D., *Urbanizacja na świecie*, Warszawa 2007.
- [32] Wiktor J. W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.
- [33] Żabiński L., *Zarządzanie marketingowe. Istota – koncepcje – problematyka*, Katowice 1998.
- [34] Żurawik B., *Promocja*, [w:] Żurawik W. (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Gdańsk 2009.

[35] Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.

NETOGRAFIA

- [36] *Bytom, Wałbrzych, Ruda Śląska – najbardziej odpychające polskie miasta*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,7253954,Bytom_Walbrzych_Ruda_Slaska_najbardziej_odpychajace.html, 28.12.2013.
- [37] *Dane o Wałbrzychu. Lokalizacja*, http://www.um.walbrzych.pl/strony/nasze_miasto_poznaj_lokalizacja.htm, 28.12.2013.
- [38] *Festiwal Kwiatów i Sztuki*, <http://www.ksiaz.walbrzych.pl/xxv-festiwal-kwiatow-i-sztuki-informacje.html>, 28.12.2013.
- [39] *Gazeta.pl Wrocław, Nowe dowody w sprawie kupowania głosów w Wałbrzychu*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,8894749,Nowe_dowody_w_sprawie_kupowania_glosow_w_Walbrzychu.html, 28.12.2013.
- [40] *Gmina miejska Wałbrzych. Vademecum Samorządowca 2012*, www.stat.gov.pl/vademecum/vademecum.../gmina_walbrzych.pdf, 28.12.2013.
- [41] *Magnetyzm Miast. Badanie siedmiu wymiarów magnetyzmu polskich miast*, <http://war56ex01.pl/magnetyzmiasblog/>, 28.12.2013.
- [42] *Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej*, http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-6050.htm, 29.12.2013.
- [43] *Programy i Strategie*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/>, 28.12.2013.
- [44] *PrzeWalka*, <http://www.wok.walbrzych.pl/przewalka/>, 28.12.2013.
- [45] *Statystyki bezrobocia*, <http://www.urzadpracy.pl/pl/inne/analizy-i-statystyki>, 28.12.2013.
- [46] *Strategia Promocji Wałbrzycha na lata 2008-2013*, <http://bip.um-walbrzych.dolnyslask.pl/dokument.php?iddok=631&str=208>, 28.12.2013.
- [47] *Wałbrzych*, <http://www.intur.com.pl/gmina1.php?t=5&n=Wa%B3brzych&g=221091>, 28.12.2013.
- [48] *Wałbrzych – Nasze Miasto*, <http://cit.walbrzych.pl/nasze-miasto>, 25.12.2013.
- [49] *Wałbrzyskie Fanaberie Teatralne*, <http://teatr.walbrzych.pl/xi-walbrzyskie-fanaberie-teatralne/index.php>, 28.12.2013.
- [50] *Wiadomości TVP 1. Biedaszyby*, https://www.facebook.com/video/video.php?v=3254099_84223758, 28.12.2013.