UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI

ZESZYTY NAUKOWE NR 663

EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75

MARKETING PRZYSZŁOŚCI

TRENDY. STRATEGIE. INSTRUMENTY

WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU TERYTORIALNEGO

SZCZECIN 2011

Rada Wydawnicza
Urszula Chęcińska, Inga Iwasiów, Danuta Kopycińska, Izabela Kowalska-Paszt
Piotr Niedzielski, Ewa Szuszkiewicz, Dariusz Wysocki
Edward Włodarczyk – przewodniczący Rady Wydawniczej
Aleksander Panasiuk – przewodniczący Senackiej Komisji ds. Wydawnictw
Edyta Łongiewska-Wijas – redaktor naczelna Wydawnictwa Naukowego

Rada Programowa
Grażyna Rosa – Uniwersytet Szczeciński – przewodnicząca
Marianna Daszkowska – Politechnika Gdańska
Tomasz Domański – Uniwersytet Łódzki
Lechosław Garbarski – Szkoła Główna Handlowa
Barbara Iwankiewicz-Rak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Anna Dąbrowska – Szkoła Główna Handlowa
Wiesław M. Grudzewski – Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz
Irena K. Hejduk – Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz
Stanisław Kaczmarczyk – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Zofia Kędzior – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Urszula Kłosiewicz-Górecka – Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur
Barbara Kos – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Krystyna Mazurek-Łopacińska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Sylwester Makarski – Uniwersytet Rzeszowski
Bogdan Nogalski – Uniwersytet Gdański
Józef Perenc – Uniwersytet Szczeciński
Danuta Rucińska – Uniwersytet Gdański
Mirosława Pluta-Olearnik – Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
Adam Sagan – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Maria Sławińska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Genowefa Sobczyk – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Bogdan Sojkin – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Aniela Styś – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Andrzej Szromnik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Grażyna Śmigielska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Jan Wiktor – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzenci
Anna Dąbrowska, Barbara Iwankiewicz-Rak, Barbara Kos, Krystyna Mazurek-Łopacińska, Józef Perenc, Mirosława Pluta-Olearnik, Grażyna Rosa, Adam Szewczuk, Andrzej Szromnik, Grażyna Śmigielska

Redakcja naukowa
Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec

Korekta: Aleksandra Grzemska

Sekretarz redakcji: Izabela Ostrowska

Skład komputerowy: Agnieszka Smalec, Leszek Gracz

Projekt okładki: Paweł Kozioł

Na okładce wykorzystano fragmenty zdjęć: Upblue © Eduard Kachan; Symbol © Pavel Vlasov
Źródło: Dreamstime.com

Wydanie publikacji zrealizowano przy udziale środków finansowych otrzymanych z budżetu Województwa Zachodniopomorskiego

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011
ISSN 1640-6818
ISSN 1896-382X

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 33. Ark. druk. 38. Format B5. Nakład 260 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

CZĘŚĆ PIERWSZA. Marka i wizerunek regionu

JAN ADAMCZYK – Promocja jako narzędzie kreowania wizerunku miasta na przykładzie Rzeszowa 11
WOJCIECH DROŻDŻ – Promocja energetyki jądrowej w województwie zachodniopomorskim 23
EWA GLIŃSKA – Identyfikacja wyróżników tożsamości miast podlaskich – koncepcja badań 35
PIOTR GRYSZEL, ELŻBIETA NAWROCKA – Systemy kształtujące wizerunek obszaru recepcji turystycznej 49
URSZULA KOBYLIŃSKA – Współczesne wyzwania dla miejskich samorządów w zakresie kreowania wizerunku 61
MARIOLA ŁUCZAK – Branding miejsca turystycznego na przykładzie Gdańska 73
BEATA MEYER – Zróżnicowanie markowych produktów turystycznych w województwie zachodniopomorskim 89
KATARZYNA ORFIN – Budowanie przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego przez tworzenie markowych produktów turystycznych 103
STANISŁAW PILARSKI – Marketing produktów dziedzictwa kulinarnego na przykładzie Warmii i Mazur 115
ANDRZEJ RAPACZ, DARIA E. JAREMEN – Atrakcyjność turystyczna jako czynnik wyboru destynacji turystycznej 131
ANDRZEJ RASZKOWSKI – Markowe produkty turystyczne na przykładzie Szklarskiej Poręby 143
MIROSŁAW ZALECH – Strategiczne podejście do budowania wizerunku marki turystycznej miejsc 155

CZĘŚĆ DRUGA. Partnerstwo w kreowaniu produktu terytorialnego

MIRELLA BARAŃSKA-FISCHER, GRZEGORZ SZYMAŃSKI – Rola administracji publicznej w kreowaniu produktu terytorialnego 169
BOGUSŁAW BEMBENEK – Przywództwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra 183

PIOTR BLICHARZ – Instytucje wspierające komunikację pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi w partnerstwie publiczno-prywatnym 201
ANNA LIS – Rola inicjatyw klastrowych w kreowaniu wizerunku regionu ...213
MAGDALENA MAJCHRZAK – Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinanta konkurencyjności regionu 229
WAWRZYNIEC RUDOLF – Samorząd regionu i jego partnerzy – typologia relacji w marketingu regionu 243
ŁUKASZ SZAŁATA, MAGDALENA FORTUNA, JERZY ZWOŹDZIAK – Promowanie idei zrównoważonego ekorozwoju miast niskowęglowych na wybranych przykładach 257
DANIEL SZOSTAK – Miejsce hotelarstwa w rozwoju lokalnego produktu turystycznego – analiza wybranych czynników zwiększających ruch turystyczny 269
MARZENA WANAGOS – Regionalne i lokalne organizacje turystyczne – system relacji i powiązań marketingu wewnętrznego regionu 279

CZĘŚĆ TRZECIA. Narzędzia marketingu terytorialnego

JACEK CHOTKOWSKI, MAŁGORZATA CZERWIŃSKA – Specyfika segmentów rynku agroturystyki na przykładzie województwa zachodniopomorskiego 295
MAREK GRZYBOWSKI – Marketing regionów. Baltic Cruise – studium przypadku z regionu Morza Bałtyckiego 311
WIESŁAW HŁADKIEWICZ, BRYGIDA BEATA CUPIAŁ – Znaczenie marketingu w kreowaniu rozwoju regionu lubuskiego 323
EWA KASPERSKA – Muzea etnograficzne na wolnym powietrzu a ich wartość marketingowa dla regionu 337
DARIUSZ KUCZYŃSKI, TOMASZ TARASZKIEWICZ – Podróże poznawcze jako instrument marketingu miejsc w kontekście turystyki biznesowej 353
KATARZYNA ŁAZORKO – Subprodukt rekreacyjno-sportowy w marketingu miejsc 367
SYLWESTER MAKARSKI – Skłonność do konsumpcji produktów regionalnych szansą rozwoju lokalnego 381
AGNIESZKA NIEZGODA – Możliwości wykorzystania marketingu miejsc na obszarze recepcji turystycznej – istota i problemy 393
KATARZYNA RUPIK – Planowanie marketingowe w zarządzaniu gminą ...407

ANDRZEJ SZROMNIK – Strategia pozycjonowania miast i regionów – wybrane problemy przygotowania i realizacji 425

CZĘŚĆ CZWARTA. Komunikacja marketingowa jednostek samorządowych z otoczeniem

KRZYSZTOF JERZY BARCZYK – Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego.....439
MARCIN GĘBAROWSKI – Determinanty skutecznego wykorzystawania serwisów społecznościowych w działaniach promocyjnych polskich miast 449
MARTA KAWA – Rola promocji w kreowaniu popytu na produkty tradycyjne i regionalne 461
JAROSŁAW KOWALSKI – Promocja marek miejsc a wielkie wydarzenia sportowe 473
AGNIESZKA SMALEC – Rola komunikacji w rozwoju koncepcji partnerstwa w regionach 489
JACEK WITKOWSKI – Wybrane aspekty kreowania i promocji produktu turystycznego na przykładzie województwa lubelskiego 503

CZĘŚĆ PIĄTA. E-urząd i rola personelu w obsłudze interesantów

AGNIESZKA BUDZIEWICZ-GUŹLECKA – Rola e-administracji w gospodarce opartej na wiedzy.....519
KRZYSZTOF KRUKOWSKI – Strategie kształtowania relacji z obywatelami w koncepcji New Public Management.....529
WIESŁAWA KUŹNIAR – Postawy i oczekiwania względem władz i pracowników samorządowych jako przesłanka marketingowej reorientacji jednostek terytorialnych 541
MAGDALENA RZEMIENIAK, MONIKA WAWER – Znaczenie komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu wizerunku miasta na przykładzie strategii promocyjnej Lublina.....553

CZĘŚĆ SZÓSTA. Marketing polityczny

MAGDALENA DOŁHASZ – Wykorzystanie reklamy w marketingu wyborczym na przykładzie polskich partii politycznych 571

PAWEŁ KOCOŃ, RENATA MAĆKOWSKA – Rola lobbingu w konstytuowaniu wizerunku grup interesu 587
MAREK SEMPACH – Wizerunek nowoczesnej, zorientowanej rynkowo organizacji politycznej 597

WSTĘP

Reforma administracyjna oraz decentralizacja władzy dokonana w Polsce wpłynęły na wykreowanie nowej roli samorządów terytorialnych, które przejęły odpowiedzialność za swój rozwój, samodzielnie nim kierując. Potrzeby odbiorców są obecnie bardzo zróżnicowane, co przyczynia się do zmiany podejścia samorządowców do nich. Samorządy, w wyniku przemian ustrojowych, uzyskały z jednej strony, większą swobodę w decydowaniu o kierunkach swojego rozwoju, choć z drugiej strony, stały się bardziej zależne od warunków otoczenia i mechanizmów gospodarki rynkowej. W nowych, rynkowych uwarunkowaniach, samorządy nie mogą ograniczać się do tradycyjnych form dostarczania usług publicznych społecznościom lokalnym, lecz powinny podejmować działania ukierunkowane na odbiorcę i jego potrzeby. Skuteczne działanie współczesnych instytucji samorządowych wymaga zatem zmiany podejścia do interesanta. Jednostki samorządu terytorialnego w dobie zmian społeczno-gospodarczych i konkurencji powinny przyjąć orientację promoarketingową ukierunkowaną na potrzeby swoich odbiorców.

Niniejsza publikacja Zeszytów Naukowych jest właśnie próbą przybliżenia tej bardzo różnorodnej, stosunkowo nowej tematyki. Składa się z sześciu głównych części, do których należą:

1. Marka i wizerunek regionu.
2. Partnerstwo w kreowaniu produktu terytorialnego.
3. Narzędzia marketingu terytorialnego.
4. Komunikacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego.
5. E-urząd i rola personelu w obsłudze interesantów.
6. Marketing polityczny.

Redaktorzy składają wszystkim Autorom artykułów podziękowanie za podjęcie wysiłku i przygotowanie oryginalnych opracowań naukowych istotnie wzbogacających dorobek badań dotyczących tego zakresu.

Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec

CZĘŚĆ PIERWSZA

Marka i wizerunek regionu

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

prof. dr hab. inż. JAN ADAMCZYK
Politechnika Rzeszowska

PROMOCJA JAKO NARZĘDZIE KREOWANIA WIZERUNKU MIASTA NA PRZYKŁADZIE RZESZOWA

Streszczenie

W artykule wskazano na zróżnicowanie instrumentów komunikacji marketingowej, które wykorzystywane są przez ośrodki miejskie w procesie kształtowania wizerunku. Przedstawiono zarówno istotę oraz złożoność tego procesu, jak również potrzebę integrowania podejmowanych działań promocyjnych. Egzemplifikacji dokonano na podstawie stolicy województwa podkarpackiego.

Wstęp

Jednostki terytorialne, w efekcie przeobrażeń systemowych oraz gospodarczych, jakie zaszły w Polsce w okresie ostatnich dwudziestu lat, zmuszone zostały do rywalizowania między sobą na zasadach konkurencji wolnorynkowej. Silna rywalizacja wymusiła na władzach miejskich potrzebę kreowania wyrazistych wizerunków własnych ośrodków, opartych na istotnych i unikalnych wyróżnikach. Kształtowanie pożądanego obrazu w otoczeniu jest jednak jednym z najtrudniejszych zadań, jakie należy realizować w ramach zarządzania miastem. Proces ten determinuje wiele czynników, których uwzględnianie konieczne jest w dłużej perspektywie czasowej. Jedną z takich determinant jest właściwy dobór instrumentów komunikacji marketingowej. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest wskazanie spektrum możliwych do podejmowania działań, odnosząc się przy tym do wybranego ośrodka miejskiego.

Warto zauważyć,e ż u podstaw aktywności marketingowej każdej jednostki terytorialnej powinna tkwić jej tożsamość. Każde miejsce ma bowiem swoją własną tożsamość, na którą składają się: nazwa, położenie geograficzne, klimat, historia, kultura, infrastruktura, architektura oraz mieszkańcy. W ujęciu marketingowym każdy z tych elementów może stanowić szansę na znalezienie uni-

kalnego wyróżnika ośrodka, który będzie przyciągał przedstawicieli pożądanych grup docelowych[1]. Współczesna wiedza marketingowa może dostarczać pomysłów na poprawę procesu zarządzania tą tożsamością w taki sposób, aby wykreować oczekiwany wizerunek.

Istota wizerunku miasta oraz proces jego kreowania

Rozpatrując istotę wizerunku miasta, należy zwrócić uwagą na jego związek z tożsamością, gdyż te pojęcia są niekiedy błędnie postrzegane jako terminy synonimiczne. Dokonując pewnej symplifikacji, można przyjąć, że wizerunek organizacji jest tym, co ludzie o niej myślą, tożsamość natomiast jest zbiorem bodźców i symboli, za pomocą których ją identyfikują i rozpoznają. Wyrazista oraz umiejętnie prezentowana tożsamość organizacji pozwala na skuteczne rozpowszechnianie i utrwalanie jej pożądanego wizerunku zarówno wewnątrz (wśród jej członków), jak i na zewnątrz[2]. Wizerunek to sposób, w jaki jest postrzegana tożsamość miasta[3].

Odnosząc się do samego wizerunku, należy przyjąć, że stanowi on uproszczenie licznych skojarzeń oraz strzępków informacji odpowiadających danemu miejscu. Jest on poznawczym wytworem wynikającym z procesu przetwarzania dużych ilości informacji[4]. Wizerunek miasta to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. Wizerunek ośrodka miejskiego, stanowiący wewnętrzne odbicie w umysłach różnych jednostek i grup społecznych, jest więc przefiltrowaną mentalną reprezentacją rzeczywistości miejskiej. Funkcję tych filtrów spełniają cechy i charakterystyki osobowościowe odpowiednich jednostek oraz ich zbiorowości, skłonności, nastawienia, sposoby postrzegania i wartościowania rzeczywistości oraz postawy i zachowania społeczne. Na wizerunek wpływ mają takie zmienne społeczne, jak rodzina, otoczenie zawodowe, grupa towarzyska czy też otoczenie regionalne, krajowe, międzynarodowe[5].

[1] Por. M. Gascó-Hernández, T. Torres-Coronas, *Information Communication Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities Around the World*, Information Science Reference, Hershey 2009, s. 12.

[2] D. Szwajca, *Jak zmienić wizerunek miasta*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 2, s. 21.

[3] J. Śliż, M. Żymańczyk, *Jak promują się polskie miasta*, „Marketing i Rynek" 2008, nr 10, s. 23.

[4] Por. E. Avraham, E. Ketter, *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Elsevier, Burlington 2008, s. 20.

[5] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 134.

Należy wskazać na konieczność całościowego i strategicznego myślenia o działaniach wizerunkowych jednostek terytorialnych. W tym aspekcie kształtowanie wizerunku ośrodka miejskiego należy postrzegać jako długotrwały proces, wymagający konsekwentnego realizowania koherentnych działań. Proces ten można ująć w postaci kilku etapów, na które składają się[6]:

1. Przeprowadzenie badań, mających na celu identyfikację wizerunku istniejącego, w tym także porównanie wizerunku danego ośrodka z wizerunkiem ośrodków konkurencyjnych.
2. Wybór adresatów działań jednostki terytorialnej z zakresu wizerunku.
3. Ustalenie wizerunku tzw. docelowego bądź założonego.
4. Dobór odpowiednich instrumentów, za pomocą których projektowany wizerunek będzie rozpowszechniany wśród wybranych grup adresatów (tzw. image mix).
5. Wyznaczenie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań związanych z kształtowaniem wizerunku.
6. Monitorowanie działań związanych z kształtowaniem wizerunku miasta oraz ewentualną ich korektą.

W procesie doboru i wykorzystania instrumentów komunikacji założonego wizerunku należy skupić szczególną uwagę na podkreślaniu jego wyjątkowości. Działania promocyjne powinny być ukierunkowane, czyli nie mogą obejmować zbyt wielu grup docelowych. Warto także podkreślić, że przesłanie, na którym ma się opierać komunikacja pożądanego wizerunku, powinno być zwięzłe i konsekwentne[7]. Wizerunek bowiem nie jest stabilny, gdyż każda informacja, która dociera do odbiorcy wpływa na zmianę postrzegania miejsca. Ponadto w analizowanym procesie istotny jest dobór właściwych form komunikacji marketingowej, przy pomocy których jednostka terytorialna będzie konsekwentnie dążyć do wytworzenia założonego obrazu w umysłach odbiorców.

Formy i środki promocji miast w teorii i praktyce

Jednym z narzędzi kreowania wizerunku jednostki terytorialnej jest promocja. Promocję w marketingu terytorialnym należy traktować jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o walorach gospodarczych, turystycznych i kulturowych miasta, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do naby-

[6] J. Olszewska, *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 11, s. 14–15.

[7] E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 44.

cia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych[8]. Działania promocyjne miast ukierunkowane są najczęściej na pozyskiwanie potencjalnych inwestorów, turystów i kształtowanie właściwych relacji między władzą samorządu, a społecznością lokalną.

Przedmiotem działań promocyjnych staje się nie tylko usługa czy nieruchomość inwestycyjna, ale również całe miasto i jego walory. Miasto podejmując działania promocyjne, jest nie tylko oferentem, ale także podmiotem poszukującym inwestorów i dodatkowych środków finansowych. Promocja oferty miasta ma przede wszystkim zapewnić właściwy jej odbiór społeczny. Przekaz promocyjny miasta zawiera nie tylko charakterystykę oferty usługowej czy inwestycyjnej, lecz także przesłanie będące dewizą miasta, z podkreśleniem społecznej rangi poszczególnych przedsięwzięć[9].

Polityka promocji miasta obejmuje zespół instrumentów o zróżnicowanych funkcjach i różnej strukturze wewnętrznej, które tworzą złożoną kompozycję promocji mix. Do jej podstawowych narzędzi należą: reklama, public relations i publicity, promocja sprzedaży oraz sprzedaż osobista.

Strategia promocyjna miasta to proces, w którym następują po sobie kolejne etapy, podobne jak w promocji np. dóbr konsumpcyjnych.

Pomimo że władze miast mają coraz większa świadomość, że stosowanie promocji przyciąga inwestorów oraz wpływa pozytywnie na zwiększenie ruchu turystycznego i coraz częściej doceniają możliwość rozwoju poprzez alokację środków w budżecie na działania promocyjne, to w praktyce miasta stosują dość wąski zakres działań promocyjnych. Do podstawowych wykorzystywanych przez miasta środków promocyjnych należy zaliczyć publikacje w prasie lokalnej i krajowej, prezentacje w mediach, wydawnictwa katalogowe, książki przekazywane jako materiał promocyjny, organizowane wycieczki studyjne, udziały w targach branżowych połączone ze spotkaniami z dziennikarzami, współpracę zagraniczną z innymi miastami, publikacje zwarte (monograficzne)[10]. Okazją do promocji jednostki terytorialnej są różnego rodzaju imprezy kulturalno-rozrywkowe i sportowe[11]. Ciekawe możliwości w zakresie promocji stwarza Internet. Na stronach WWW są prezentowane wszystkie informacje dotyczące

[8] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 143.

[9] B. Gajdzik, *Promocja w gminach – teoria a praktyka*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 10, s. 20.

[10] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 247.

[11] B. Gajdzik, *Promocja w gminach – teoria a praktyka*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 10, s. 20.

miasta, jego walory turystyczne i gospodarcze, potencjał społeczno-demograficzny, ekonomiczny, bogactwo oferty usługowej oraz inwestycyjnej. W procesie komunikacji marketingowej miasta współpracują z mediami lokalnymi: prasą, radiem, telewizją kablową i regionalną. Środkiem wykorzystywanym w promocji miasta są także tablice i gabloty reklamowe, umieszczane na zewnątrz i wewnątrz różnych budynków. Miasta dysponują także upominkami, tj. długopisami, piórami, kalendarzami, notatnikami, teczkami konferencyjnymi, reklamówkami, na których najczęściej występuje nadruk herbu. Jednostki terytorialne korzystają coraz częściej z usług wyspecjalizowanych agencji reklamowych, co daje większe spektrum możliwości promocji.

Zastosowanie określonych środków i form promocji zależy od uwarunkowań i możliwości miasta, od charakteru rynku oraz adresatów działań promocyjnych. Do podstawowych czynników, które mają wpływ na wybór narzędzi promocji należą[12]:

- wielkość, pozycja i funkcje miasta,
- obecna i przyszła strategia rozwoju miasta, a także charakter poszczególnych strategii funkcjonalnych,
- środki finansowe w budżecie miasta gminy lub regionu, które mogą być przeznaczone na prowadzenie działalności promocyjnej oraz możliwości pozyskania dofinansowania ze strony państwa, sponsorów czy Unii Europejskiej,
- rola działalności promocyjnej, która jest określona uchwałami rady miasta oraz programami i decyzjami prezydenta miasta,
- cele przedsięwzięć promocyjnych zarówno krótko-, jak i długookresowe,
- zasięg przestrzenny działań promocyjnych tzn. lokalny, ponadlokalny, regionalny, krajowy czy zagraniczny.

Realizacja programu promocyjnego zależy od wysiłku i zaangażowania władz miejskich i lokalnych społeczności zainteresowanych rozwojem miasta. Aby program był efektywny, musi być skonstruowany w sposób czytelny i jasny dla poszczególnych grup odbiorców, a jego elementy powinny być kompatybilne z przyjętym wizerunkiem. Ważną rolę odgrywa świadomość i wiedza kadry zatrudnionej w instytucjach samorządu terytorialnego.

[12] J. Słodczyk, *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 506.

Strategia rozwoju Rzeszowa – uwarunkowania, cele i obszary strategiczne

Rzeszów położony jest w centrum regionu południowo-wschodniej Polski. Jest on stolicą województwa podkarpackiego, gospodarczym, kulturowym i naukowym ośrodkiem. Dogodne położenie miasta na skrzyżowaniu ważnych szlaków komunikacyjnych oraz bliskość południowej i wschodniej granicy stanowią o jego znaczeniu jako ważnego węzła komunikacyjnego, sprzyjają rozwojowi gospodarki, handlu i turystyki. Krzyżują się tu międzynarodowe trasy. Sieć drogową i kolejową uzupełnia położony niedaleko od granic miasta nowoczesny port lotniczy. Gospodarczy obraz miasta ukształtowała w znacznej mierze silna tradycja lotnicza i związany z nią program budowy Centralnego Okręgu Przemysłowego. Oprócz dużych, liczących się na rynku globalnym przedsiębiorstw prosperują małe i średnie firmy najróżniejszych branż. Dobrze rozwija się handel, czego wyrazem jest powstanie licznych centrów handlowych i hipermarketów, a także zwraca uwagę popularność i wielkość rzeszowskich imprez targowo-wystawienniczych. Rozwijają się również przedsiębiorstwa wielu innych branż: spożywczej, odzieżowej, budowlanej, meblarskiej i teleinformatycznej. Dzięki proinwestycyjnej polityce w mieście rozwija się nowoczesne budownictwo mieszkaniowe, unowocześnia się i rozwija sieć dróg lokalnych, wiele uwagi poświęca się także tworzeniu terenów zielonych. Potencjał gospodarczy miasta uzupełnia zaplecze wykwalifikowanej kadry. Odbywają się liczne imprezy kulturalne i sportowe, z których wiele ma charakter międzynarodowy. Dużą wagę przywiązuje się także do stworzenia warunków atrakcyjnego, aktywnego wypoczynku, poprzez rozbudowę istniejącej bazy sportowo-rekreacyjnej.

Miasto Rzeszów przywiązuje istotną rolę do kontaktów z zagranicznymi partnerami. Celem kontaktów partnerskich jest wymiana doświadczeń i współpraca w dziedzinie gospodarki, urbanistyki, ochrony środowiska, nauki, medycyny, pomocy społecznej, kultury, sportu i turystyki oraz bezpieczeństwa publicznego.

Władze Rzeszowa są świadome, że do skutecznego i efektywnego zarządzania procesami rozwoju gospodarki lokalnej nie wystarcza sama świadomość aktywnej roli samorządu terytorialnego w jej rozwoju. Niezbędna jest również świadomość uwarunkowań i mechanizmów rozwoju gospodarki, które stanowią podstawową przesłankę podejmowania racjonalnych decyzji i skutecznego zarządzania gospodarką miasta. Takie podejście władz ma odzwierciedlenie w przygotowanej strategii rozwoju Rzeszowa, gdzie do głównych celów rozwoju Rzeszowa zalicza się:

- tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju Rzeszowa jako atrakcyjnego miejsca dla prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozwoju szkolnictwa wyższego, nauki i kultury,
- poprawę warunków życia mieszkańców i stanu bezpieczeństwa publicznego,
- rozwój i poprawę funkcjonowania systemu komunikacji i infrastruktury technicznej,
- ochronę i zagospodarowanie walorów i zasobów środowiska przyrodniczego i kulturowego,
- zagospodarowywanie terenu miasta w sposób racjonalny pod względem przestrzennym i architektonicznym.

Dążenia władz miasta koncentrują się na stworzeniu wielofunkcyjnego miasta o wzrastającej randze w regionie, w kraju i w Europie, a także miasta o wysokiej dynamice rozwoju gospodarczego i coraz lepszych warunkach życia mieszkańców, co ma odbicie w misji miasta. Mieszkańcy Rzeszowa darzą dużym zaufaniem swojego prezydenta. Ma on poparcie u ponad 80% mieszkańców Rzeszowa[13]. Prezydent Rzeszowa Tadeusz Ferenc w rankingu „Prezydentów Polskich Miast", opublikowanym przez „Newsweek", zajął wysoką pozycję (trzecie miejsce), co jest odzwierciedleniem zaufania i uznaniem dla jego pracy.

Rzeszów w ostatnich latach przeżywa intensywny rozwój, zarówno ekonomiczny, jak i społeczny. Władze miasta stawiają przede wszystkim na wizerunek miasta jako otwartego i przyjaznego dla potencjalnych inwestorów oraz dla jego mieszkańców. Można zauważyć to w licznych remontach zabytków oraz ulic miasta, ale również w silnym potencjale kulturalnym miasta, którego zadaniem jest przyciągniecie uwagi ludzi młodych. Rzeszów stawia też na innowacyjność swojej gospodarki, a dowodem na to jest powołana do życia Dolina Lotnicza, która skupia przedsiębiorstwa zajmujące się przemysłem lotniczym z całego regionu. Przynależność do niej sprawia, że dane przedsiębiorstwo spełnia zarówno wymogi odnośnie do poziomu innowacyjnego, jak również wymogi środowiskowe. Dzięki Dolinie Lotniczej Rzeszów postrzegany jest jako miasto nowych możliwości.

Cele i środki promocji w wizerunkowych kampaniach Rzeszowa[14]

Promocja polskich miast, a także regionów i miejsc to temat, który szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej wyraźnie zyskał na znaczeniu.

[13] W. Szacki, *Szczęśliwe miasta*, „Gazeta Wyborcza", 14.01.2010.

[14] Opracowano na podstawie informacji Urzędu Miasta Rzeszowa, w tym zawartych w jego serwisie informacyjnym www.rzeszow.pl/promocja (25.02.2011).

Polskie miasta zaczęły w coraz bardziej widoczny sposób dbać o swój wizerunek wśród własnych mieszkańców, turystów i inwestorów oraz świadomie kształtować swoją pozycję w kraju i Europie, przeznaczając na ten cel (przy wykorzystaniu szansy, jaką było pojawienie się funduszy na rozwój regionalny) miliony złotych. Wraz z nowymi możliwościami pojawił się też szereg problemów m.in. związanych z najbardziej odpowiednimi dla danego miasta (miejsca, regionu) formami, narzędziami, przekazami promocyjnymi, z efektywnym wydatkowaniem środków, umożliwiających osiągnięcie przewagi na konkurencyjnym krajowym i międzynarodowym rynku.

W Rzeszowie nieustannie powstają nowe pomysły na wykreowanie wizerunku miasta przy wykorzystaniu zróżnicowanych (w tym także niestandardowych) środków, form i przekazów promocyjnych. Obecnie realizowane są w Rzeszowie dwie kampanie wizerunkowe: „Rzeszów celny wybór" i „Rzeszów zdaje egzamin". Pierwsza z nich (jej koszt wynosił 220 tys. zł), skierowana jest głównie do inwestorów, choć grupę docelową określono jako „mieszkańcy Polski i przyjeżdżający do Polski ludzie biznesu, środowiska opiniotwórcze, mieszkańcy regionu". W kampanii tej Rzeszów ukazany jest jako miasto przyjazne dla lokalizacji biznesu. Do zbudowania przesłania wykorzystano fakt, że Rzeszów był czterokrotnym laureatem konkursu Gmina Fair Play, otrzymał wyróżnienie – Złota Lokalizacja Biznesu oraz był organizatorem wysokiej rangi wydarzenia sportowego – I Klubowego Pucharu Świata w łucznictwie (2008 r.). Jako środki przekazu wykorzystano w kampanii ogłoszenia prasowe w takiej prasie opiniotwórczej, jak: „Polityka", „Gazeta Wyborcza", „Wprost", „Newsweek", „Forbes", „The Warsaw Voice", reklamę wizualną (billboard sponsorski) w TVP 3 Rzeszów, w Internecie; reklamę wizualną na bandach w czasie transmisji TV; materiały drukowane, w tym folder „Celny Wybór". Rekomendacje Rzeszowowi jako miastu przyjaznemu dla biznesu udzieliły największe firmy działające w stolicy województwa podkarpackiego: Alima Gerber, Asseco, ICN Polfa, WSK PZL Rzeszów, Zelmer oraz Stowarzyszenia: Dolina Lotnicza i Informatyka Podkarpacka.

Kampania „Rzeszów zdaje egzamin" (koszty kampanii wynoszą 110 tys. zł, z czego 80 tys. zł pochodzi z budżetu miasta, a 30 tys. zł od wspierających kampanię rzeszowskich uczelni) ma na celu promowanie Rzeszowa jako dobrego miejsca zamieszkania, zaprezentowanie go uczniom szkół średnich, klas maturalnych (z województw: podkarpackiego, lubelskiego, świętokrzyskiego, małopolskiego) jako miasta akademickiego – miasta nauki, uczelni, studentów; miejsca istotnych wydarzeń sportowych i kulturalnych. Zadaniem tej kampanii

jest także stworzenie wizerunku miasta szybko rozwijającego się, które oddziałuje stymulująco na rozwój całego regionu. W kampanii w ramach środków przekazu wykorzystano głównie: reklamę wizualną (170 billboardów), telewizję regionalną TVP 3 Rzeszów, Radio Eska, Internet – portale młodzieżowe – edulandia.pl, uczelnie.info.pl, uczelnie.pl, oraz materiały drukowane.

Przedstawione kampanie uzupełniają się w dążeniu do realizacji celów strategicznych zawartych w strategii rozwoju Rzeszowa i ukierunkowanych na wyodrębnione w nim grupy docelowe.

Sport, muzyka i niestandardowe akcje promocyjne w kreowaniu wizerunku stolicy Podkarpacia

Jak wspomniano w poprzedniej części artykułu, jednym z celów kampanii „Rzeszów zdaje egzamin" jest promowanie wydarzeń sportowych. W ostatnich latach Rzeszów promowany był m.in. w ramach 65. wyścigu Tour de Pologne, w ramach Pucharu Europy w Regatach Laser 4.7 w Andorze, halowych zawodach sportowych rangi światowej (Rzeszów 2008 r.), podczas finału rozgrywek Pucharu Europy w Siatkówce Mężczyzn Challange Four w Rzeszowie – Asseco Resovia.

Rzeszów promuje się także poprzez muzykę, w tym – muzyczne wydarzenia i imprezy. Muzyczną „twarzą" Rzeszowa w ostatnich latach stał się pochodzący stąd zespół Pectus, którego pojawianiu się w mediach towarzyszyło zawsze pojawienie się logo Rzeszowa (rys. 1) lub nazwa tego miasta. Towarzyszyły też one wizerunkowi zespołu na billboardach w całym kraju.

Rys. 1. Logo Rzeszowa

Źródło: www.rzeszow.pl/promocja/logo-rzeszowa.

Od wielu lat rokrocznie w Rzeszowie odbywa się ponadto Carpathia Festival, czyli międzynarodowy festiwal muzyczny przyciągający ludzi z całego świata, podobnie jak organizowany w Rzeszowie co trzy lata Światowy Festiwal Polonijnych Zespołów Folklorystycznych.

Rzeszów bierze także udział w międzynarodowych targach, z których na szczególną uwagę w ostatnich latach zasługują Międzynarodowe Targi Przemy-

słu Lotniczego ILA BERLIN AIR SHOW 2010 (Berlin 2010 r.). W tej międzynarodowej, prestiżowej imprezie, otwartej przez Kanclerz Niemiec – Angelę Merkel, uczestniczyli zarówno przedstawiciele przedsiębiorstw branży lotniczej, jak również miast i regionów lotniczych. Podczas Targów Rzeszów zaprezentował się jako stolica Doliny Lotniczej, siedziba dużych zakładów lotniczych, a także jako dobre miejsce do zainwestowania. Specjalnie dla potrzeb targów przygotowane zostały prospekty promujące Rzeszów jako „stolicę innowacji", pt.: „Rzeszów – celny wybór", w językach angielskim, francuskim, niemieckim i polskim.

W ramach promocji Rzeszowa podejmowane są także niestandardowe akcje promocyjne, jak np. emisja w muzycznych stacjach telewizyjnych i portalach internetowych nakręconego na rzeszowskim rynku teledysku belgijskiego wokalisty Danzela do piosenki pt. „What is life", prezentacja (poprzedniego) logo „Rzeszów miasto in plus" na wyczynowym spadochronie Aeroklubu Rzeszowskiego. Niestandardowy, promocyjny charakter ma także wpływające pozytywnie na znajomość Rzeszowa w innych regionach Polski i jedyne w Polsce Muzeum Dobranocek w Rzeszowie (otworzone w 2009 r.).

Podejmowane działania promocyjne podkreślają zaangażowanie władz Rzeszowa w jego rozwój i mają wyraz w pozytywnym odbiorze miasta szczególnie wśród jego mieszkańców. Świadczą o tym rankingi miast. Przykładowo w rankingu miast, „w których żyje się najlepiej", zrealizowanym przez „Przekrój" wśród 26 miast (w 2009 r.)[15], odzwierciedlającym opinie i poziom zadowolenia z życia w danym mieście jego mieszkańców, Rzeszów znalazł się na drugim miejscu.

Podsumowanie

Polskie miasta powinny konsekwentnie realizować proces kształtowania swojej tożsamości, przechodząc przez wszystkie etapy wskazanego procesu i uwzględniając zróżnicowane uwarunkowania, które wiążą się z jego prawidłowym przebiegiem. Władze samorządowe muszą mieć jednak świadomość tego, że jednostki terytorialne nie sprawują całkowitego nadzoru nad tym, w jaki sposób będą postrzegane. Można jednak stwarzać warunki do takiego odbierania konkretnego miejsca, jakie będzie odpowiadało przyjętym celom, tak

[15] M. Cichoński, *Ranking miast polskich: gdzie się żyje najlepiej*?, „Przekrój", www.przekroj.pl/wydarzenia_kraj_artykul,4898.html (18.06.2009).

aby minimalizować dysonans między własną tożsamością a wytworzonym wizerunkiem[16].

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na to, że w dobie narastającej globalizacji odchodzi się od konkurowania przez zasoby materialne (ze względu na ich wyczerpywanie się), a coraz częściej podkreśla się fakt, iż o przewadze konkurencyjnej jednego miasta nad innym może zadecydować jego subiektywny wizerunek wytworzony w świadomości odbiorców. Dlatego coraz większego znaczenia w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej miasta nabiera umiejętność oddziaływania na jego wizerunek przez budowanie pożądanej tożsamości miasta[17].

Wyrazisty wizerunek pozwala dokonywać zróżnicowania jednostek samorządu terytorialnego, sprzyja ich indywidualizacji. Staje się on często drogowskazem do oceny wiarygodności ofert przedstawianych inwestorom i miarą atrakcyjności lokalizacji inwestycji. Dlatego najważniejszą funkcją pozytywnego wizerunku jest stymulowanie rozwoju gospodarki lokalnej przez napływ inwestycji i wykwalifikowanych kadr, co zapewnia podniesienie jakości życia danej społeczności oraz zwiększenie dynamiki rozwoju lokalnego[18]. Posiadanie przez miasto odpowiednio ukształtowanego wizerunku nie jest zatem celem samym w sobie. Doprowadzenie do właściwego postrzegania przez przedstawicieli wybranych grup docelowych służy uzyskaniu określonych celów gospodarczych i społecznych. Przykładem takich dążeń jest stolica województwa podkarpackiego, które od wielu lat, podejmując zróżnicowane działania promocyjne, stara się zaistnieć w świadomości turystów oraz inwestorów.

PROMOTION AS THE TOOL OF CREATING IMAGE OF THE CITY ON THE EXAMPLE OF RZESZOW CITY

Summary

In the paper there is shown the differentiation of marketing communication tools which are applied by city institutions in the process of creating an image. The essence and the complexity of this process have been featured as well as the need to integrate the undertaken promotion actions. The examples have been shown on the basis of Podkarpackie Voivodeship.

[16] Por. A. Łuczak, *Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006, s. 168–169.

[17] A. Stanowicka-Traczyk, *Bariery w budowaniu tożsamości miasta*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 4, s. 14.

[18] R. Maćkowska, *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, w: *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 206.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr WOJCIECH DROŻDŻ
Uniwersytet Szczeciński

PROMOCJA ENERGETYKI JĄDROWEJ W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM

Streszczenie

Energetyka jądrowa jest ważnym elementem przyszłości energetyki europejskiej. Polska podjęła to wyzwanie, planując budowę do roku 2020 dwóch elektrowni jądrowych. Województwo zachodniopomorskie jest przygotowane do budowy elektrowni jądrowej nie tylko pod względem lokalizacyjnym, lecz również pod względem odpowiedniej koncepcji. Energetyka jądrowa jest ekonomicznie uzasadniona i sama jest w stanie bronić swojej pozycji na rynku energii elektrycznej. Niemniej promowanie energetyki jądrowej połączone ze wszechstronną informacją spełnia ważną rolę w budowaniu świadomości zarówno społecznej, jak i gospodarczej. Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego odniósł sukces w promocji energetyki jądrowej w regionie.

Wstęp

Kopań (gm. Darłowo) wspólnie z pozostałymi lokalizacjami: Warta-Klempicz i Nowe Miasto zostały w kwietniu 2010 r. wyszczególnione na drugim miejscu po Żarnowcu, przez wicepremiera i ministra gospodarki Waldemara Pawlaka oraz panią Hannę Trojanowską, pełnomocnika rządu ds. polskiej energetyki jądrowej, w rankingu możliwych lokalizacji dla budowy elektrowni jądrowej. Sukces ten jest wynikiem szeroko zakrojonych działań promocyjnych Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego na rzecz energetyki jądrowej w regionie. Przygotowanie i szczegółowa prezentacja 10 możliwych lokalizacji elektrowni jądrowej w Zachodniopomorskiem pokazała, że wszystkie propozycje odpowiadają w wyważony sposób celom sformułowanym w „Strategii marki województwa zachodniopomorskiego" i świadczą o wszechstronnych możliwościach regionu.

Działania poprzedzające sukces Zarządu

Energetyka jądrowa jest ważnym elementem przyszłości energetyki europejskiej. Polska podjęła to wyzwanie, planując budowę do roku 2020 dwóch elektrowni jądrowych na swoim terytorium. Konieczność budowy elektrowni jądrowej w kraju wynika z rosnącej świadomości zagrożeń dla środowiska naturalnego ze strony konwencjonalnego przemysłu energetycznego. Niezwykle istotnym argumentem przemawiającym za rozwojem energetyki jądrowej jest jej praktycznie bezinwazyjny wpływ na stan środowiska oraz niewyczerpalność zasobów paliwa.

Zapisy o budowie elektrowni jądrowych zawierają ważne dla tej dziedziny dokumenty strategiczne kraju, m.in. „Polityka Energetyczna Polski do roku 2030" oraz „Program Polskiej Energetyki Jądrowej". Za przygotowania do wdrażania programu odpowiadają Ministerstwo Gospodarki i pełnomocnik rządu ds. polskiej energetyki jądrowej Hanna Trojanowska.

Polska podejmując wyzwanie, działa zgodnie z linią wyznaczoną przez rezolucje Parlamentu Europejskiego. Ministerstwo Gospodarki i wszystkie instytucje oraz środowiska zaangażowane w ten sektor energetyki podjęły szereg działań informacyjno-promocyjnych na rzecz budowy elektrowni jądrowej, jako nieodzownego i podstawowego warunku realizowania indywidualnej i społecznej potrzeby bezpieczeństwa energetycznego. W ten nurt wpisane są też działania Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego.

Województwo zachodniopomorskie zgłosiło swoje zainteresowanie lokalizacją na jego terenie jednej z dwóch elektrowni jądrowych. Plan działań i scenariusze lokalizacji opracowała, powołana przez wojewodę zachodniopomorskiego w 2009 roku, Grupa Robocza ds. Energetyki Jądrowej. Od początku praca grupy zyskała silne wsparcie organizacyjne i merytoryczne Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego.

Władze województwa zachodniopomorskiego zgłosiły do Ministerstwa Gospodarki dziesięć możliwych lokalizacji w czterech wariantach obszarowych. Główną ideą oferty lokalizacyjnej było takie wkomponowanie obiektów elektrowni w krajobraz przyrodniczy regionu, aby kapitał turystyczny regionu nie doznał uszczerbku. Przykładowo zachodniopomorska miejscowość Kopań w gminie Darłowo to obszar o powierzchni 183 hektarów, uwzględniany już w latach 80. w dokumentach rządowych dotyczących programu jądrowego. Jej atutem jest nieograniczony dostęp do wody słodkiej (0,5 km od jeziora Kopań) i słonej (3 km od linii brzegowej Bałtyku). Przez gminę przebiegają dwie linie

kolejowe. Niedaleko znajduje się sieć przesyłowa najwyższych napięć, niezbędna do wyprowadzenia mocy z elektrowni.

Rola promocji energetyki jądrowej

Energetyka jądrowa jest ekonomicznie uzasadniona i sama jest w stanie bronić swojej pozycji na rynku energii elektrycznej[1]. Niemniej promowanie energetyki jądrowej połączone ze wszechstronną informacją spełnia istotną rolę w budowaniu świadomości zarówno społecznej, jak i gospodarczej. Wagę tych zagadnień dostrzegł Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego, włączając się w promowanie energetyki jądrowej w regionie północno-zachodnim, zwłaszcza poprzez informowanie samorządów lokalnych o nowych możliwościach.

Promocja rozumiana jest jako zbiór środków, za pomocą których przedsiębiorstwo lub sprzedawca komunikuje się z rynkiem, czyli przekazuje informacje o swojej działalności lub konkretnych dobrach i usługach[2]. W tym rozumieniu „energetyka jądrowa" jest produktem, który ma zaakceptować rynek. Zadaniem Zarządu Województwa był taki dobór środków, aby przepływ informacji o produkcie był optymalny i właściwie adresowany.

Konieczne było zorganizowanie odpowiedniego systemu informacyjnego, zwanego systemem promocji. Zapewnił on dwukierunkowy przepływ informacji na linii Zarząd – odbiorcy. Dzięki systemowi promocji powstało sprzężenie zwrotne, dzięki któremu wysyłający informacje mógł obserwować reakcje adresata na wysyłane bodźce. W ten sposób Zarząd otrzymuje odpowiedź na realizowane przez siebie działania. Jednak żeby przekaz dotarł do odbiorcy, musi istnieć kanał komunikacyjny, przez który przekaz jest wysyłany. Kanały komunikacyjne dzielą się na oficjalne i nieoficjalne. Oficjalne związane są głównie z różnego rodzaju reklamą (prasową, telewizyjną, radiową). Nieoficjalne to tzw. informacje podawane z ust do ust, krążące między odbiorcami, republikowane przez środki masowego przekazu.

Promocję trzeba odpowiednio zaplanować, aby dawała oczekiwane rezultaty. Stworzenie efektywnego systemu promocyjnego wymaga specjalistycznego podejścia w stosunku do „energetyki jądrowej". Przed przystąpieniem do budowania systemu promocyjnego Zarząd Województwa postawił sobie takie pytania, jak:

[1] *Atom jest bezpieczny – Wywiad z Hanną Trojanowską*, „Rzeczpospolita" z 6.09.2009.
[2] T. Sztucki, *Promocja*, Placet, Warszawa 1995, s. 5.

1. Jaki jest najlepszy sposób poinformowania odbiorców o zaletach dobra oferowanego przez Ministerstwo Gospodarki i inwestora?
2. Dlaczego odbiorcy mogą preferować inne rodzaje energii?
3. Jakie nakłady na akcję promocyjną energetyki jądrowej będą najwłaściwsze?

Pierwszym etapem planowania był wybór docelowych segmentów rynku. Zarząd zdefiniował grupy odbiorców, do których chce trafić, gdyż od tego zależało, jakich instrumentów powinien użyć, aby osiągnąć najlepsze efekty. Po tych podstawowych ustaleniach wybrano grupę środków, za pomocą których przekazywano informację odbiorcy. Taka konkretna kompozycja promocyjna nazywana jest promotion mix. W jej skład wchodzą m.in. działania z zakresu public relations oraz reklama. Najczęściej korzysta się jednocześnie z kilku elementów promotion mix, które – jeśli zostały odpowiednio dobrane – wzajemnie się uzupełniają. Przyjęcie planu działań pozwoliło na ustalenie wysokości nakładów na wdrożenie kampanii promocyjnej energetyki jądrowej.

Głównymi instrumentami promocyjnymi, z jakich korzysta Zarząd Województwa, są środki szeroko rozumianej reklamy i techniki PR-u. Z nich najczęściej sięgano po publikacje, wywiady, wystąpienia publiczne i działania lobbystyczne.

Promocja energetyki jądrowej a strategia marki województwa

Marka regionu z punktu widzenia organu zarządzającego procesem wdrażania pełni dwojaką funkcję[3]. Z jednej strony, wyraża tożsamość mieszkańców województwa i komunikuje im pozytywne przesłanie, czyli przyczynia się do spełnienia postulatu akceptacji działań Zarządu, z drugiej strony, jest precyzyjnie skonstruowanym komunikatem mającym pozytywnie wyróżnić region w świadomości potencjalnych odbiorców zewnętrznych. Realizowana strategia marki z jednej strony, daje gwarancję spójności działań promocyjnych regionu w perspektywie wielu lat, a z drugiej strony – w układzie pionowym – jest szansą na kontrolę efektywności działań promocyjnych podejmowanych na poziomie powiatów i gmin. Jest więc narzędziem, które może być wykorzystane do poprawy efektywności działań promocyjnych, a tym samym optymalizacji wydatkowania środków na promocję.

Zauważalny jest wzajemny wpływ pomiędzy promowaniem energetyki jądrowej w województwie zachodniopomorskim a budowaniem marki regionu.

[3] *Strategia marki województwa zachodniopomorskiego*, https://intranet.wzp.pl/cms/.

„Strategia marki województwa zachodniopomorskiego", w odróżnieniu od „Strategii Rozwoju Województwa…", dąży do sprecyzowania najważniejszych cech regionu, i to cech będących atrybutami zarówno dla inwestorów, turystów, jak i samych mieszkańców. „Strategia marki…" wskazuje na następujące cele:

1. Zbudowanie silnej tożsamości mieszkańców województwa.
2. Silne zaznaczenie Zachodniopomorskiego w świadomości Polaków jako dynamicznego, atrakcyjnego „regionu do życia i wypoczynku".
3. Pozycjonowanie regionu w świadomości Europejczyków jako niezwykle atrakcyjnej krainy, uosabiającej zarówno najatrakcyjniejsze cechy marki Polski, jak i będącej wyjątkową mieszanką atrakcji pogranicza (Euroregionu).
4. Stworzenie warunków do rozwoju zasobów ludzkich, w tym przede wszystkim:
   – wzmacnianie tożsamości regionalnej i lokalnej w warunkach integracji europejskiej,
   – integracji społeczności regionu.
5. Poprawa konkurencyjności województwa zachodniopomorskiego, głównie w zakresie:
   – rozwijania systemu promocji regionu,
   – tworzenia warunków dla równoważenia rozwoju gospodarki województwa zachodniopomorskiego,
   – rozwoju funkcji turystyczno-uzdrowiskowej.

Jak wynika z powyższego, promocja energetyki jądrowej nie może nie uwzględniać założonych w „Strategii marki…" celów ani przeceniać wagi któregokolwiek z nich. Takim przykładem jest właśnie prezentacja wspomnianych 10 możliwych lokalizacji elektrowni jądrowej w Zachodniopomorskiem.

Działalność Zarządu Województwa na rzecz rozwoju energetyki jądrowej

Elektrownia jądrowa oznacza szereg korzyści dla lokalnych społeczności. Bonus gospodarczy zwielokrotnia swą wartość poprzez zwiększenie poziomu bezpieczeństwa regionu. To zaś zapewnia posiadanie lokalnej infrastruktury energetycznej z elektrownią jądrową wraz z sieciami dystrybucyjnymi i przesyłowymi. Województwo zachodniopomorskie jest przygotowane do budowy

elektrowni jądrowej[4], nie tylko pod względem lokalizacyjnym, lecz również pod względem koncepcyjnym.

Ważnym krokiem było opracowanie dwóch dokumentów szczebla regionalnego: „Programu rozwoju sektora energetycznego w województwie zachodniopomorskim do 2015 r. z częścią prognostyczną do 2030 r.", przekazanego do wiadomości Sejmikowi Województwa Zachodniopomorskiego (uchwała Nr III/13/10 z 21 grudnia 2010 r.), oraz „Planu zagospodarowania przestrzennego województwa zachodniopomorskiego", przyjętego przez Sejmik Województwa uchwałą Nr XLV/530/10 z 19 października 2010 r.

„Program…" jest dokumentem o charakterze operacyjno-wdrożeniowym porządkującym kwestie związane ze stanem technicznym infrastruktury energetycznej, jak również wskazującym kierunki rozwoju energetyki w województwie. Dokument ten stanowi uszczegółowienie „Polityki energetycznej Polski do roku 2030". Jednym z celów „Polityki energetycznej…", jak również „Programu…", jest budowa elektrowni jądrowej. Mimo że budowa elektrowni jest inwestycją o charakterze centralnym na etapie przygotowania, brak zapisu w „Programie…", wspierającego budowę elektrowni, świadczyłby o nieopowiedzeniu się za awansem cywilizacyjnym regionu i brakiem wyjścia naprzeciw korzystnym propozycjom rządowym.

Według „Programu…" w województwie zachodniopomorskim, uwzględniając uwarunkowania regionalne, szczególne znaczenie dla rozwoju elektroenergetyki ma m.in.: dywersyfikacja struktury wytwarzania energii elektrycznej, uwzględniająca znaczący rozwój energetyki wiatrowej lądowej i morskiej oraz, w dalszej perspektywie, stworzenie warunków dla budowy elektrowni jądrowej[5]. Scenariusz III „Programu…" przewiduje również budowę elektrowni jądrowej.

Zapis o elektrowni jądrowej w „Programie…" i „Planie zagospodarowania przestrzennego…" jest ważnym krokiem na drodze rozwoju energetyki jądrowej w regionie, lecz nie pierwszym podjętym przez Zarząd Województwa od początku 2009 roku. Przede wszystkim działania skupiły się na stronie edukacyjno-informacyjnej w zakresie promocji energetyki jądrowej w regionie.

Z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego opublikowano przekrojowy artykuł na temat perspektyw rozwoju ener-

[4] *Pomorze Zachodnie jako region lokalizacji elektrowni jądrowej – wywiad z Wojciechem Drożdżem – Członkiem Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego*, www.geoland.pl/dodatki/energia_lxvii/wzp.html.

[5] Program rozwoju sektora energetycznego w województwie zachodniopomorskim do 2015 r. z częścią prognostyczną do 2030 r.

getyki jądrowej w województwie zachodniopomorskim autorstwa profa dra hab. Konrada Czerskiego i profa dra hab. Mariusza Dąbrowskiego. Artykuł o cechach naukowej dysertacji został upubliczniony w serwisie internetowym Urzędu Marszałkowskiego[6]. W latach 2009–2010 systematycznie prowadzono bieżącą aktualizację informacji o roli i różnych aspektach energetyki jądrowej na stronie www.wit.wzp.pl/wit/energia_jadrowa.htm. Inicjatywę promocyjną na łamach własnej strony internetowej podjęła również gmina Darłowo.

Na Uniwersytecie Szczecińskim przeprowadzono całą serię wykładów związanych z energetyka jądrową. Ważnym działaniem promocyjnym była organizacja międzynarodowej konferencji „Energetyka jądrowa – województwo zachodniopomorskie 2010" w dniach 18–19 października 2010 r. w Szczecinie[7]. Organizatorami byli Samorząd Województwa, Wojewoda Zachodniopomorski, Uniwersytet Szczeciński. W konferencji uczestniczyło około 90 przedstawicieli środowisk administracji publicznej, inżynierów budownictwa i elektroenergetyki, prawników i ekonomistów, jednostek czuwających nad aspektami ochrony środowiska przy tego typu przedsięwzięciach, a przede wszystkim inwestorów. Konferencji towarzyszyła strona internetowa: www.energiajadrowa.wzp.pl/.

Konferencja stanowiła znakomitą okazję do publicznej prezentacji opinii przez autorytety w dziedzinie energetyki jądrowej oraz władze województwa, co miało istotne znaczenie dla kształtowania świadomości społecznej. Warto podkreślić sformułowane wówczas wnioski:

1. Lokalizacja elektrowni jądrowej na terenie województwa zachodniopomorskiego to niepowtarzalna szansa na zdynamizowanie rozwoju regionu nie tylko w obszarze technologicznym. Wpisanie tej inwestycji w ramy harmonijnego rozwoju, w którym szczególne miejsce przypada ochronie środowiska, przyniesie w rezultacie wzrost potencjału gospodarczego regionu i jakości życia jego mieszkańców – wypowiedź wicemarszałka województwa Wojciecha Drożdża, piastującego wtedy funkcję członka Zarządu Województwa.
2. Budowa elektrowni jądrowej będzie uniezależnieniem się Polski od „wschodnich" źródeł energii, zwłaszcza gazu. Zapotrzebowanie na energię i sprzedaż ciągle wzrastają w Polsce. Wskazując 10 lokalizacji, województwo zachodniopomorskie zwiększyło swoje szanse. Istotnym warunkiem realizacji projektów jądrowych jest zaufanie inwestora do procesu podejmo-

[6] www.wit.wzp.pl/wit/p-r-m-a-3499/energia_jadrowa.htm.

[7] Relacja rzecznika Biura Polityki Energetycznej z konferencji „Energetyka Jądrowa – województwo zachodniopomorskie 2010", www.um-zachodniopomorskie.pl/wit/p-r-m-a-8760/energia_jadrowa.htm.

wania decyzji politycznych oraz do wyników konsultacji społecznych, będących uzupełnieniem decyzji rządu i stosownych władz krajowych. Należy przy tym zauważyć, że wzrasta poparcie społeczne dla budowy elektrowni jądrowej w Polsce, przede wszystkim wśród osób lepiej wykształconych – wypowiedź dyrektora Departamentu Energetyki Jądrowej Ministerstwa Gospodarki, Mirosława Lewińskiego.

3. Wśród lokalnych społeczności panuje wciąż niewielka wiedza dotycząca energetyki jądrowej. Z szeregu spotkań ze społecznościami lokalnymi wypływają konkretne wnioski: istnieje potrzeba na szeroko zakrojoną i bardzo kompleksową akcję edukacyjną (telewizja, radio, prasa, portale internetowe, nauczyciele i uczniowie szkół), oraz że dużą negatywną rolę ciągle odgrywają hasła i slogany uprzedzające do energetyki jądrowej (syndrom Czarnobyla). W tym kontekście potrzeba zorganizowanego programu działań na rzecz promocji energetyki jądrowej w województwie nie podlega dyskusji – wypowiedź dra hab. Mariusza Dąbrowskiego profa US, pełnomocnika wojewody ds. rozwoju energetyki jądrowej na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Konferencja stanowiła nie tylko element promocyjny w obszarze społecznym, lecz również stworzyła okazję do deklaracji konkretnych przedsięwzięć środowisk przemysłowych, które pod wpływem działań promocyjnych władz województwa otrzymały rzetelne informacje i mogły podjąć decyzje korzystne dla województwa zachodniopomorskiego.

Budowa elektrowni jądrowej w województwie zachodniopomorskim jest gwarancją znacznego skoku cywilizacyjnego, gdyż powoduje sprowadzenie przemysłu ciężkiego do regionu oraz rozwinięcie wielu dziedzin gospodarki. Dzięki temu miałyby szansę reaktywować swoją działalność tereny postoczniowe w Szczecinie. Podobne doświadczenie ma Japonia, w której na potrzeby stworzenia odpowiedniego zaplecza dla budowy kilku elektrowni jądrowych zostały ponownie zagospodarowane tereny postoczniowe.

Podczas konferencji odbyło się niezależne spotkanie dostawców technologii (EDF, Areva, GE Hitachi, Westinghouse) i regionalnego przemysłu, w celu rozbudowania łańcucha korporacyjnego przedsiębiorstw związanych z budową elektrowni jądrowej.

Z punktu widzenia ministerstwa i inwestora wybór odpowiedniej lokalizacji nie jest jeszcze przesądzony. Natomiast fakt, że Szczecin odwiedziła światowa czołówka koncernów energetycznych, takich jak: EDF, Areva, GE Hitachi, Westinghouse, aby przyjrzeć się bliżej możliwościom inwestycyjnym w regio-

nie zachodniopomorskim dobrze rokuje. Wizyta gospodarcza światowych marek została wzmocniona deklaracjami przedstawicieli Północnej Izby Gospodarczej, regionalnej instytucji otoczenia biznesu, liczącej blisko 1500 członków – przedstawicieli rozmaitych dziedzin przemysłu. Wyrazili oni gotowość do stworzenia odpowiednich warunków dla budowy elektrowni jądrowej, ze szczególnym podkreśleniem możliwości stworzenia szansy firmom wywodzącym się z województwa.

Jednym z najciekawszych promocyjnie efektów konferencji była prezentacja technologii reaktorów jądrowych, które potwierdziły już swoją jakość w innych krajach. Nie bez znaczenia jest fakt, że Polska nie musi już stawiać pierwszego kroku, ponieważ to właśnie polscy specjaliści są pożądanymi inżynierami specjalizującymi się w procesie konstruowania elektrowni jądrowej. Zbigniew Wiegner – do kwietnia 2010 r. kierownik budowy w elektrowni jądrowej w Olkiluoto III w Finlandii – dokonał studium przypadku na podstawie własnych doświadczeń, który zobrazował przeciętny dzień z życia pracownika budowy elektrowni i jego zapotrzebowania. Przy budowie elektrowni w Olkiluoto uczestniczyło ponad 400 polskich specjalistów, a dodatkowo polska firma wykonywała elementy kopuły i co więcej – transportowano polską stal. Polacy stanowili najliczniej reprezentowaną grupę narodowościową, ok. 50%, znaczny udział w budowie mieli Finowie, Niemcy, Francuzi, Słowacy Estończycy i inni. Pracownicy z Polski byli zatrudnieni na OL3 nie tylko przez polskie firmy, ale również przez spółki zagraniczne. Polacy zajmowali stanowiska na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej budowy.

Przykład Polaków z Olkiluoto jest przekonującym wzorem dla młodzieży, która w latach poprzedzających rok 2020 będzie mogła z pełnym przekonaniem przygotowywać się do kontynuowania tej tradycji na polskim rynku – w województwie zachodniopomorskim. Sprawdzone, życiowe doświadczenia są doskonałym elementem systemu edukacyjno-promocyjnego, co pośrednio dowiodła szczecińska konferencja.

Ważnym faktem, który należy szczególnie starannie uwzględniać w działaniach promocyjnych, jest umiejętność polemicznej argumentacji w sporze ze środowiskami i organizacjami sprzeciwiającymi się budowie elektrowni jądrowych, bazującymi na doświadczeniach francuskich. Przedstawiciele Greenpeace starają się systematycznie zaskarżać podjęte na świecie decyzje budowy elektrowni jądrowych i przynajmniej opóźnić projekt o kilka lat, jeśli nie zatrzymać. Promocja czystego rozwiązania energetycznego, jakim jest elektrownia jądrowa wśród tych środowisk, wymaga znajomości światowych rozwiązań technolo-

gicznych, świadczących o niskiej szkodliwości obiektów jądrowych w stosunku do środowiska. Dlatego tak ważne jest włączenie do systemu promocji ludzi nauki. Wstępem do tego była prezentacja podczas konferencji możliwości zaplecza naukowo-badawczego trzech zachodniopomorskich uczelni wyższych: Uniwersytetu Szczecińskiego, Politechniki Koszalińskiej i Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie. Jak zadeklarowali wtedy przedstawiciele uczelni, podjęto wstępne rozmowy o utworzeniu w przyszłości wspólnego kierunku studiów, dotyczącego poszczególnych aspektów związanych z energetyką jądrową.

Postanowienie Rady Ministrów szansą dla samorządów w przyszłości

Rada Ministrów przyjęła 22 lutego 2011 r. przygotowany przez Rządowe Centrum Legislacji, we współpracy z Ministerstwem Gospodarki i Państwową Agencją Atomistyki, projekt ustawy o zmianie ustawy „Prawo atomowe" oraz o zmianie niektórych innych ustaw[8]. Według przyjętego projektu wsparcie merytoryczne i organizacyjne dla rozwoju energetyki jądrowej w Polsce zapewni rozbudowany Departament Energii Jądrowej w Ministerstwie Gospodarki.

Decyzja ta stanowić może ważny aspekt współpracy na styku rządu i samorządu terytorialnego pod kątem promowania energetyki jądrowej. Województwo zachodniopomorskie, jako jedno z nielicznych, od początku intensywnie zaangażowane jest w działalność edukacyjną i promocyjną na rzecz budowy elektrowni jądrowej, m.in. z racji zaproponowania Rządowi RP dziesięciu lokalizacji budowy elektrowni jądrowej na swoim terenie. W związku z tym region ten wymagałby w przyszłości działań wspierających wykorzystanie energii jądrowej, a w dalszej perspektywie zapewniających zaspokojenie potrzeb energetycznych w sposób ekologiczny i najbardziej ekonomiczny.

Rozbudowany i wzmocniony Departamentu Energii Jądrowej w Ministerstwie Gospodarki stanie się z pewnością lepszym partnerem oraz doradcą dla samorządów województw, które zamierzają wprowadzać nowoczesne technologie i proekologiczne rozwiązania w zakresie energetyki. W ramach obustronnego oddziaływania konieczność udzielenia wsparcia merytorycznego dla samorządów wojewódzkich powinna stać się jednym z ważnych powodów dla poszerzenia zakresu działalności departamentu. Rozbudowa departamentu służyć będzie prowadzeniu działań związanych z informacją społeczną, edukacją i popularyzacją oraz informacją naukową w zakresie energetyki jądrowej. Wo-

[8] Założenia projektu ustawy o zmianie ustawy „Prawo atomowe", http://bip.mg.gov.pl/node/12267.

jewództwo zachodniopomorskie od roku 2009 doskonale wpisuje się w ten zakres, prowadząc własną działalność promocyjną na rzecz budowy elektrowni jądrowej. Systematyczna współpraca samorządu województwa z Departamentem Energetyki Jądrowej będzie w przyszłości bardzo ważnym elementem potęgującym działania na rzecz promocji energetyki jądrowej w regionie.

Poza kształceniem kadry ekspertów konieczna jest więc dbałość o rozwój świadomości i wiedzy na temat energetyki jądrowej w społeczeństwie. Działania informacyjne w przyszłości powinny objąć swoim zasięgiem także system edukacji w regionie[9]. Przyszli przeciwnicy lub zwolennicy elektrowni jądrowej w Polsce to obecnie grupa będąca uczniami szkół podstawowych, średnich i wyższych. Włączenie zatem wiedzy o energetyce jądrowej do programów nauczania szkół na wszystkich poziomach wydaje się niezbędne. Skuteczna i rzetelna kampania informacyjna opierać musi się na właściwie przeprowadzonej komunikacji, a ta zakłada dialog zwolenników z przeciwnikami, uczciwą wymianę argumentów, edukowanie, przekonywanie i pokazywanie pozytywnych przykładów. Zyskanie poparcia i akceptacji społecznej wiąże się więc ze zgodą społeczną i zrozumieniem argumentów „za", a nie tylko i wyłącznie z akceptacją przez opinię publiczną zaplanowanej decyzji inwestycyjnej.

Systematyczne budowanie klimatu akceptacji społecznej i akceptacji środowisk przemysłowych oraz tych związanych z ochroną środowiska dla energetyki jądrowej jest wielkim wyzwaniem dla Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego. W obliczonym na wiele lat działaniu predestynowane miejsce przypada właściwemu systemowi promocji technologii jądrowych. Zarząd Województwa dołoży wszelkich starań, aby przyczynić się do sukcesu realizacji budowy pierwszej na terenie Pomorza Zachodniego elektrowni jądrowej.

PROMOTION OF NUCLEAR POWER IN WESTPOMERANIAN VOIVODESHIP

Summary

Nuclear power is an important element of future of European energetic. Poland has taken this challenge by planning the construction of two nuclear power plants by 2020. Westpomeranian region is prepared for building the nuclear power station, not only considering location, but in the interest of appropriate conception. Nuclear power is economically reasonable and it defends its energy market position. Nevertheless, promotion of nuclear power connected with comprehensive information fulfills important role in building of social, as well as economic consciousness. The board of the Westpomeranian Voivodeship succeeded in promotion of nuclear power in the region.

[9] http://elektrownia-jadrowa.pl/30.html.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr EWA GLIŃSKA
Politechnika Białostocka

IDENTYFIKACJA WYRÓŻNIKÓW TOŻSAMOŚCI MIAST PODLASKICH – KONCEPCJA BADAŃ[1]

Streszczenie

Miasta, regiony i kraje na całym świecie zmagają się z efektami procesów globalizacji, a także z różnego typu wyzwaniami o charakterze ekonomicznym, kulturowym czy też społecznym będącymi ich konsekwencją. Takim wyzwaniem jest konkurencja pomiędzy jednostkami terytorialnymi. Jednym ze sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej przez miasta i gminy jest kształtowanie rozpoznawalnego wizerunku danej jednostki w odniesieniu do określonych grup odbiorców, takich jak: mieszkańcy, inwestorzy czy też turyści. Proces budowy pożądanego wizerunku miasta musi się jednak rozpocząć od zdefiniowania tożsamości danego ośrodka, posiadającej głębokie zakorzenienie w jego faktycznych cechach i właściwościach. W powyższym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji koncepcji badawczej, pozwalającej na zidentyfikowanie prawidłowości dotyczących wyboru wyróżników tożsamości miejskiej wykorzystywanych przez samorządy miast w województwie podlaskim w procesie zarządzania wizerunkiem podległych im jednostek terytorialnych.

Wstęp

Miasta, regiony i kraje na całym świecie zmagają się z efektami procesów globalizacji, a także z różnego typu wyzwaniami o charakterze ekonomicznym, kulturowym czy też społecznym będącymi ich konsekwencją. Jednym z takich wyzwań jest konkurencja pomiędzy obszarami, pojawiająca się na różnych poziomach i polach aktywności. Wzrastająca konkurencja o zasoby, lokowanie

[1] Artykuł jest rezultatem badań realizowanych w ramach grantu nr N N115 155939 przyznanego przez MNiSW, tytuł grantu: *Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miast w Polsce*, lata realizacji: 2010–2013, kierownik grantu – Ewa Glińska.

przedsiębiorstw, inwestycje zagraniczne, turystów czy też mieszkańców jest coraz bardziej widoczna[2].

Rozwój konkurencji pomiędzy miastami/gminami, jak też przekonanie o braku efektywności tradycyjnych metod zarządzania na poziomie lokalnym pokazują, że pasywna funkcja samorządów terytorialnych staje się nieadekwatna w tej nowej sytuacji. Lokalne władze zaczęły rozumieć, że rolą samorządów jest inicjowanie zmian. Spowodowało to wzrost zainteresowania zagadnieniami marketingu terytorialnego, dzięki któremu miejsca mogą poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku[3].

Jedną z form poprawy własnej pozycji konkurencyjnej przez miasta i gminy, stanowiącej istotny element marketingu terytorialnego, jest kształtowanie rozpoznawalnego wizerunku danej jednostki w odniesieniu do określonych grup odbiorów, takich jak: mieszkańcy, inwestorzy czy też turyści. Proces budowy pożądanego wizerunku miasta musi się jednak rozpocząć od zdefiniowania tożsamości danego ośrodka, posiadającej głębokie zakorzenienie w jego faktycznych cechach i właściwościach.

Kształtowanie wyrazistego i rozpoznawalnego wizerunku miasta, czy też dążenie do zbudowania silnej marki danej miejscowości czy regionu, bazującej na walorach lokalnych (na określonych cechach lokalnej tożsamości), nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do obszarów peryferyjnych, zlokalizowanych we wschodniej części Polski. Teza ta znajduje także uzasadnienie w „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie”[4]. Celem strategicznym tego dokumentu jest bowiem umożliwienia jak najszerszego wykorzystania przez regiony ich potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia celu rozwoju kraju – kreowania wzrostu, zatrudnienia i spójności terytorialnej w Polsce w długim horyzoncie. Jednocześnie jednak dokument ten zakłada konieczność wykorzystania potencjałów endogenicznych terytoriów (rozumianych także jako pojedyncze miasta) dla osiągania celu rozwoju kraju – kreowania wzrostu, zatrudnienia i spójności.

Problem polega na tym, że niektóre miasta – zwłaszcza te zlokalizowane w województwie peryferyjnym, jakim na przykład jest województwo podlaskie,

[2] Ph. Kotler, C. Asplund, I. Rein, D. Heider, *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, London, Pearson Education Ltd. 1999.

[3] G.J. Ashworth, *The Transition to Market Economies and Market Cities*, 1997, www.lgi.osi.hu /publications/books/kimball/kimb7.pdf (20.01.2011).

[4] *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie. Projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, www.mrr.gov.pl/aktualnosci/ rozwoj_regionalny/Documents/KSRR_09_09_09_kor_red_stat.pdf (10.03.2011).

nie przyciągają znaczącej liczby inwestorów, turystów czy też mieszkańców, pomimo tego, że na to zasługują. Wiąże się to właśnie z brakiem umiejętnego doboru kluczowych elementów tożsamości miasta do podejmowanych przez nie działań wizerunkowych. Wybór najważniejszych atrybutów miasta jest zadaniem trudnym i zawsze obarczonym pewnym ryzykiem. Nie da się przygotować recepty, która jednoznacznie wskazywałaby, ile atrybutów miasta należy wykorzystywać i w jaki sposób je promować. Można jednak sformułować teoretyczne podstawy wskazujące na pewne ogólne prawidłowości w wyborze atrybutów tożsamości miasta, tak aby w konsekwencji działania marketingowe były jak najbardziej skuteczne i przynosiły wymierne efekty.

W powyższym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji koncepcji badawczej, pozwalającej na zidentyfikowanie prawidłowości dotyczących wyboru wyróżników tożsamości miejskiej wykorzystywanych przez samorządy miast w województwie podlaskim w procesie zarządzania wizerunkiem podległych im jednostek terytorialnych. Konsekwencją badań zrealizowanych zgodnie z złożeniami zaprezentowanej koncepcji ma być wskazanie rekomendacji co do usprawnień i wprowadzania innowacji w tym zakresie funkcjonowania samorządów miast na Podlasiu. Rezultaty niniejszego projektu badawczego będą stanowić zestaw sugestii, wskazujących na możliwości wykorzystania przez poszczególne miasta ich wewnętrznego potencjału do osiągania długofalowych celów rozwoju.

Pojęcie tożsamości miasta

Miasta od dawna miały potrzebę odróżniania się od siebie, podkreślania własnej indywidualności, odrębności w dążeniu do realizacji celów ekonomicznych, politycznych i społecznych. Świadome próby podejmowane przez władze lokalne w celu kształtowania własnej tożsamości i promowania jej w odniesieniu do różnych grup odbiorców miejskiej oferty są tak stare, jak stare jest funkcjonowanie samorządów. „Propagowanie" miasta nie jest więc ideą nową, ale współcześnie stało się niezwykle popularne w wyniku wzrastającej konkurencji pomiędzy miejscami, jak też w związku ze spadkiem efektywności tradycyjnych instrumentów miejskiego planowania[5].

Zgodnie z koncepcją Trueman i Cornelius, tożsamość może być rozpatrywana na dwóch poziomach: po pierwsze – na poziomie osobistym, personalnym, a po drugie – na poziomie miejsca. Na potrzeby niniejszego artykułu toż-

[5] M. Kavaratzis, G.J. Ashworth, *City branding: an effective assertion of place identity or a transitory marketing trick?*, „Journal of Economic and Social Geography" 2005, Nov, Vol. 96, Iss. 5.

samość jest rozumiana na poziomie miejsca, jako kategoria zapożyczona z literatury dotyczącej *corporate branding* i definiowana jako „osobowość, reputacja, historia, strategia i wizualna identyfikacja" określonej organizacji[6].

Jak zauważają B. Erickson i M. Roberts, w sytuacji wzrastającej presji, jaką na menadżerach miast wywiera konieczność konkurowania o różne typy zasobów, a także specyficzna moda na marketing lokalnych walorów, koncepcja poszukiwania cech wyróżniających dane miejsce na tle innych ośrodków zdaje się zyskiwać coraz większą popularność. Autorzy ci podkreślają także, że sens tożsamości jest kluczowy dla generowania aktywności ekonomicznej miasta, jak też lokalnego marketingu[7].

Tożsamość jest koncepcją trudną do jednoznacznego zdefiniowana. Można ją rozumieć jako zespół cech, które czynią jednostkę lub miejsce zdolnymi do bycia specyficznymi, wyróżniającymi się, a także unikalnymi. Tożsamość może także odnosić się do perfekcyjnego podobieństwa pomiędzy jednostkami, do stanu bycia identycznymi. Jednak żadne dwa miasta nie mogą być opisane jako identyczne, stad też pojęcie tożsamości w odniesieniu do miasta częściej jest używane w tym pierwszym znaczeniu[8].

W dzisiejszych czasach miasto można z pełnym przekonaniem potraktować jako aktywnego uczestnika rynku, którego rozwój oraz wysoka efektywność działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb mieszkańców oraz użytkowników zewnętrznych stanowią o jego przewadze konkurencyjnej nad innymi ośrodkami. Działania te muszą się charakteryzować wzajemną spójnością, aby całokształt ich efektów składał się na jasno określony i pozytywny wizerunek miasta.

Wynika z tego zatem, że muszą istnieć pewne ramy, wokół których mają oscylować działania podejmowane przez władze miejskie, współpracujące z nimi instytucje, i przez samych mieszkańców. Dopiero wówczas otoczenie może odczuwać, że komunikowany obraz miasta jest stabilny. Takimi wyznacznikami zachowań i działań podejmowanych w mieście są elementy jego tożsamości, pojmowanej w sposób holistyczny i całościowy[9]. Istotę tożsamości miasta ujmuje się jako „zbiór uwarunkowanych historycznie cech charakterystycznych

[6] J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Managing the multiple identities of the corporation*, „California Management Review" 2002, Vol. 44, No. 3, s.72–86, za: M. Trueman, N. Cornelius, *Identity and a sense of place: Accessing intangible economies to build city brands*, www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2008/Booklet_08-10.pdf (10.01.2011).

[7] B. Erickson, M. Roberts, *Marketing local identity*, „Journal of Urban Design" 1997, Feb, Vol. 2, Iss. 1, s. 35.

[8] Ibidem, s. 35.

[9] A. Łuczak, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny" 2000, nr 10, s. 46.

dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane w mieście, w celu tworzenia jego swoistej osobowości i charakteru”[10].

Docelowa tożsamość miasta jest wynikiem procesu kształtowania jego założonego wizerunku. Tożsamość jest zwykle czyjaś i „wystawiona” do kogoś, kto jest obiektem jej recepcji. Tożsamość kształtuje się w długotrwałym procesie, którego fundamentami są utrwalone w świadomości cechy grupy, kultury, regionu. Wspomagane są one przez symbolizowanie ważnych dla regionu ludzi, autorytety, budowle, elementy przyrodnicze czy kulturowe, znane miejsca, wydarzenia z nimi związane (także historyczne). Współcześnie kształtowanie tożsamości odbywa się głównie przez media masowej komunikacji, w których wzrasta rola Internetu i elektronicznych form tej komunikacji[11].

W ujęciu marketingowym tożsamość miasta nie jest jedynie czymś, co miasto zyskuje niejako w postaci „renty”, nie jest tylko zespołem cech wyróżniających daną miejscowość. Tożsamość miasta jest także formą zadania i może podlegać kształtowaniu, które zależy przede wszystkim od celów marketingowych i strategicznych rozwoju danej miejscowości[12]. Dynamiczny charakter tożsamości oznacza więc, że jest ona pewnym procesem. W związku z tym w literaturze przedmiotu spotkać się można z określeniem „strategia kształtowania tożsamości”. Stanowi ona szczegółowo zaplanowany, wynikający z realizacji badań rynkowych zbiór instrumentów, które poprzez realizację celu – jakim jest tworzenie pożądanego wyobrażenia o mieście – pozwalają na zrealizowanie pozostałych celów strategicznych rozwoju miasta[13].

W ostatnich latach można zauważyć, że samorządy miejskie w Polsce także rozpoczynają poszukiwanie unikatowych, wyrazistych, niepowtarzalnych cech, które mogłyby stać się bazą do kształtowania wizerunku podległych im jednostek terytorialnych i pozwoliły im na wyróżnienie się na coraz bardziej rozwijającym się rynku miast i regionów.

Każde miasto posiada swój własny „kapitał tożsamościowy”, który dostarcza poszczególnym grupom użytkowników jego oferty (mieszkańcom, inwesto-

[10] Ibidem, s. 47.

[11] T. Popławski, E. Glińska, *Wyróżniki tożsamości województwa podlaskiego w opinii turystów*, w: *Marketing terytorialny szansą rozwoju gmin, miast i regionów*, red. M. Adamowicz, Wyd. Pułaskiej Szkoły Wyższej, Biała Podlaska 2011 (w druku).

[12] E. Glińska, *Socjologiczna i marketingowa koncepcja tożsamości miasta*, w: *Obywatelstwo i tożsamość*, red. M. Bieńkowska-Ptasznik, K. Krzysztofek, A. Sadowski, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 276.

[13] A. Stanowicka-Traczyk, *Bariery w budowaniu tożsamości miasta*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 4, s. 15.

rom, turystom) informacji na temat jego potencjału, historii, a także codziennego życia zamieszkujących je ludzi. Ten kapitał tożsamościowy może obejmować m.in. takie elementy, jak: dzieje miasta, zwyczaje, tradycje, style życia mniejszości etnicznych zamieszkujących na danym obszarze, a także symbole kulturowe. Elementy kapitału tożsamościowego danego miasta stanowią interesującą bazę, na podstawie której opracowuje się strategię kształtowania pożądanego wizerunku danej miejscowości[14].

Na bazie tego kapitału tożsamościowego każde miasto stara się wypracować własną „markę", na tyle silną, aby się wyróżnić i zainteresować sobą zewnętrznych inwestorów czy też turystów. Zgodnie z koncepcją M. Kavaratzisa, marka miasta stanowi jego pożądany wizerunek komunikowany za pomocą różnych narzędzi i środków, w tym m.in. przez znane budowle, obiekty i inne cechy środowiska miejskiego (jak np. krajobrazy, architektura, zabudowa, parki), infrastrukturę, strukturę organizacyjną i administracyjną, jak też zachowania osób odpowiedzialnych za planowanie miasta, lokalnych liderów oraz wizjonerów[15].

Koncepcja wyróżników tożsamości miejskiej[16]

Władze miasta decydujące się na podjęcie procesu kształtowania pożądanego wizerunku miasta muszą w pierwszym etapie dokonać ewaluacji, repozycjonowania, a także sformułowania na nowo tożsamości danego miejsca, produktu terytorialnego oferowanego przez to miejsce, a także strategii komunikacji wykorzystywanych w procesie kreowania pożądanego wizerunku danego obszaru. Kolejny krok tego procesu wiąże się z identyfikacją i sformułowaniem „przewag konkurencyjnych"[17]. Te przewagi konkurencyjne muszą się opierać na elementach tożsamości miasta. Jak podkreślają S. Anholt[18] i J. Gnoth[19], przewa-

[14] E. Glińska, T. Popławski, *Marketing local identity through cultural events and festivals with reference communities in Podlasie Province in Poland*, w: *Researching destination management, policy and planning: linking culture, heritage and tourism*, CD-ROM Conference Proceeding, Leeds Metropolitan University, University of Latvia, Riga, 24–25.09.2007.

[15] M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding" 2004, Vol. 1, No. 1, s. 58–73.

[16] Por. E. Glińska, *Kształtowanie wizerunku miasta o funkcji turystycznej*, w: *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 127–136.

[17] R. Govers, F. Go, *Place branding. Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*, Polgrave Macmillan, New York 2009, s. 49.

[18] S. Anholt, *Foreword*, „Journal of Brand Management" (Special Issue: Nation Branding), 2002, No. 9 (4–5), April, s. 229–239.

[19] J. Gnoth, *Leveraging export brands through a tourism destination brand*, „Journal of Brand Management" (Special Issue: Nation Branding) 2002, No. 9 (4–5), April, s. 262–280.

ga konkurencyjna powinna bazować na unikatowym charakterze kultury lokalnej lub fizycznych cechach danego miejsca, które są trudne do naśladowania ze strony rywali (m.in. na cechach środowiska naturalnego – klimat, flora, fauna, krajobraz), jak też dziedzictwa kulturowego (fizyczne właściwości miast, historia lokalna, religia czy też inne kulturowe środki wyrazu, jak np. sztuka, architektura, wzornictwo)[20].

W odniesieniu do miast charakteryzujących się potencjałem turystycznym A. Beerli i J.D. Martin stworzyli listę różnych aspektów tożsamości. Lista ta została opracowana na podstawie przeglądu literatury i oceny miejscowości turystycznych. Aspekty te – zgodnie z opinią wspomnianych autorów – reprezentują dziewięć podstawowych wymiarów: zasoby naturalne infrastruktura ogólna, infrastruktura turystyczna, czas wolny i odpoczynek, kultura, historia i sztuka, czynniki polityczne i ekonomiczne, środowisko naturalne, środowisko społeczne, a także atmosfera miejsca[21].

Jak podkreśla P. Van Ham, w obecnym globalizującym się świecie harmonizacji i upodobniania się coraz większej liczby rzeczy do siebie, odpowiedni wybór elementów stanowiących o przewadze konkurencyjnej wobec innych miast pozwala kreować emocjonalny związek między miejscowością i różnymi grupami użytkowników jej oferty[22].

Punktem wyjścia do podjęcia działań i zachowań miejskich związanych z kreowaniem zaplanowanego wizerunku określonego miejsca jest zatem wybór elementów składowych tożsamości miasta, które są najbardziej atrakcyjne z marketingowego punkt widzenia, czyli wybór tzw. wyróżników tożsamości. Wyróżniki tożsamości miasta to takie jego cechy, które w sposób istotny wyróżniają je na rynku spośród konkurencyjnych miast, tworząc jego unikatowość, indywidualność i charakter[23].

Aktualny produkt terytorialny danego miasta musi być „zakotwiczony" w zidentyfikowanych wyróżnikach tożsamości miejsca. Decydując się na wybór określonego zestawu „wyróżników tożsamości" powiązanych z procesem kształtowania docelowego wizerunku, władze miasta powinny uwzględnić, że

[20] R. Govers, F., Go, *Place branding…*, s. 49.

[21] A. Beerli, J.D. Martin, *Tourists' characteristics and the perceived image of tourists destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain*, „Tourism Management" 2004, No. 25, s. 623–636.

[22] P. Van Ham, *Place branding: The State of the Art*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science" 2008, No. 616 (1), s. 126–149.

[23] A. Stanowicka-Traczyk, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2007, nr 3 (29), s. 55.

zgodnie z ujęciem T.B.J. Noordmana, elementy konstytuujące tożsamość miasta dzieli się na następujące grupy[24]:

- elementy strukturalne (jak np. położenie czy historia miasta),
- elementy półstatyczne (m.in. wielkość miasta, wygląd fizyczny, mentalność mieszkańców),
- elementy „koloryzujące" (symbolika, zachowania i formy komunikacji miasta z otoczeniem).

Strukturalne elementy są zupełnie niemożliwe do zmienienia, stanowią one swoiste DNA danego miejsca. Ich wybór w procesie kształtowania pożądanego wizerunku jest zatem bardzo istotny, bo wpisują się one na stałe w strategię budowania nowej tożsamości miasta. Elementy półstatyczne mogą ulec zmianie, ale wymaga to czasu (infrastruktura, planowanie przestrzenne, krajobraz, mentalność społeczności lokalnej, zawierająca wartości kulturowe i religijne). Elementy „koloryzujące" zawierają elementy systemu identyfikacji wizualnej (nazwa, logo, emblematy typu flaga, barwy miejsca), jak też aktywności promocyjne władz lokalnych. Zmiana tych elementów tożsamości miasta zabiera najmniej czasu, lecz one stanowią zaledwie „dodatek" do procesu kształtowania pożądanego wizerunku danej miejscowości, który musi nawiązywać do bardziej statycznych właściwości danego obszaru. Jak twierdzi T.B.J. Noordman, wiele miast popełnia błędy sądząc, że może zmienić własną tożsamość za pomocą nowego logo, nowej kampanii promocyjnej czy nowego stylu zarządzania[25].

Warto podkreślić, że miasto dostarcza o wiele więcej potencjalnych możliwości wyboru „wyróżników tożsamości" niż klasyczny produkt. Poszukując wyróżnika wywoławczego dla miasta, należy pamiętać, że będą one budować jego wyjątkowość, osobowość czy też klimat w stopniu jeszcze wyższym niż w przypadku tradycyjnych produktów konsumpcyjnych, z którymi empiryczne doświadczenia nie bywają aż tak wielowymiarowe[26].

Pojęcie tożsamości miasta, jak też koncepcja wyróżników tożsamości miejskiej stały się punktem wyjścia do sformułowania celów i problemów projektu badawczego dotyczącego identyfikacji wyróżników tożsamości miast podlaskich, wykorzystywanych w procesie zarządzania wizerunkiem poszczególnych miast. Projekt ten będzie realizowany od kwietnia do października 2011 roku.

[24] T.B.J. Noordman, *Cultuur in de Citymarketing*, Elsevier/Reed Business Publications, Hague 2004, za: R. Govers, F. Go, *Place branding…*, s. 50.
[25] Ibidem, s. 51.
[26] A. Gołębicka, M. Musioł, *Miasto jako marka*, „Marketing w Praktyce" 2009, nr 1.

Cele i problemy badawcze

Prezentowana w artykule koncepcja badań służyć ma osiągnięciu następujących celów badawczych:

- opracowanie sposobu identyfikacji wyróżników tożsamości miast podlaskich objętych badaniem, stanowiących o przewadze konkurencyjnej w stosunku do innych ośrodków;
- zdiagnozowanie uwarunkowań wyboru wyróżników tożsamości wykorzystywanych w zarządzaniu wizerunkiem terytorialnym na poziomie lokalnym przez miasta w województwie podlaskim.

Realizacja powyższych celów stanie się możliwa dzięki poszukiwaniu odpowiedzi na następujące problemy badawcze:

1. Jakie są historyczne i współczesne uwarunkowania tożsamości poszczególnych miast podlaskich?
2. Jakie elementy konstytuują tożsamość każdego z miast w województwie podlaskim?
3. Które elementy tożsamości miast są szczególnie atrakcyjne z marketingowego punktu widzenia zdaniem zarządzających miastami? Co decyduje o ich wyborze w procesie zarządzania miastem?
4. Które elementy tożsamości miast są szczególnie atrakcyjne z marketingowego punktu widzenia zdaniem liderów lokalnych?
5. Do jakich grup docelowych samorządy miast kierują swoje działania związane z kształtowaniem wizerunku?
6. Jakie elementy miejskiej tożsamości są wykorzystywane w działalności marketingowej miast w odniesieniu do poszczególnych grup użytkowników miejskiej oferty?

Charakterystyka przedmiotu badań – specyfika miast podlaskich

Badaniami zostaną objęte miasta w województwie podlaskim z wyłączeniem miast najmniejszych, liczących poniżej 10 tys. mieszkańców. Wstępne wywiady przeprowadzone z burmistrzami miast zamieszkiwanych przez społeczność liczącą poniżej 10 tys. mieszkańców wskazują, że nie podejmują one spójnych działań związanych z kreowaniem pożądanego wizerunku. Ponadto większość z tych miast jest administracyjnie powiązana z rolniczą okolicą, przez co działania marketingowe podejmowane przez tego typu miasta nie są typowe dla miejskich jednostek osadniczych. Badaniami nie zostanie także objęta stolica województwa – Białystok, gdyż miasto to posiada strategię kształ-

towania wizerunku wypracowaną przez profesjonalną firmę zewnętrzną, w związku z tym nie jest reprezentatywne dla celów badania.

Objęcie badaniami miast z terenu województwa podlaskiego wynika z tego, że województwo to można potraktować jako swoiste „laboratorium" służące rozpoznaniu sytuacji miast w Polsce w zakresie zarządzania własnym wizerunkiem w oparciu na zidentyfikowanych wyróżnikach własnej tożsamości, gdyż na jego terenie zlokalizowane są zarówno miasta typowo turystyczne (Augustów, Suwałki, Hajnówka, Sejny), jak też (ze względu na dogodną lokalizację „między Zachodem a Wschodem") miasta ukierunkowane na pozyskanie inwestorów (Zambrów, Kolno, Grajewo).

Przedmiotem badań będą zatem następujące miasta podlaskie:

- miasta o liczbie mieszkańców 10–20 tys.: Mońki, Kolno, Siematycze, Łapy, Sokółka;
- miasta o liczbie mieszkańców 20–50 tys.: Hajnówka, Mońki, Zambrów, Bielsk Podlaski, Augustów;
- miasta o liczbie mieszkańców 50–200 tys.: Łomża, Suwałki.

Wcześniejsze badania zrealizowane przez autorkę artykułu dowiodły, że miasta w województwie podlaskim mają ogromne kapitały tożsamości (zasoby przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe, tradycje, historia, wielokulturowość, wieloreligijność, wieloetniczność[27]), ale wiele z nich nie do końca zdaje sobie z tego sprawę i nie potrafi odnaleźć w swoich zasobach najbardziej unikatowych cech stanowiących o potencjalnej przewadze konkurencyjnej wobec innych ośrodków. Jednocześnie jednak województwo podlaskie jest jednym z najsłabiej rozwiniętych gospodarczo województw w Polsce, w związku z czym poprawę swojej konkurencyjności może opierać na wykreowaniu bardziej wyrazistego wizerunku marketingowego, na podstawie unikalnych walorów przyrodniczych i kulturowych poszczególnych miast zlokalizowanych na jego terenie. Muszą one dokonać diagnozy swoich lokalnych walorów i opracować strategię promocji wizerunku docelowego. Badania zrealizowane w ramach niniejszego projektu są tak przemyślane, by ich efekty stały się pomocne dla miast podlaskich w zdiagnozowaniu wyróżników tożsamości, które mogłyby stanowić punkt wyjścia do wyróżnienia się na tle innych ośrodków.

[27] W województwie podlaskim mieszkają wyznawcy różnych religii i przedstawiciele wielu nacji, tworząc tym samym specyficzny klimat województwa. Znajdują się tu główne skupiska i ośrodki kulturalne polskich: Białorusinów (Białystok, Bielsk Podlaski, Hajnówka, Sokółka, Gródek, Siemiatycze, Michałowo, Orla), Ukraińców (Bielsk Podlaski i Białystok), Litwinów (Puńsk i Sejny), Tatarów (Sokółka, Białystok), Rosjan (Białystok), staroobrzędowców (Suwalszczyzna) i Romów (Białystok, Suwałki).

Metody i narzędzia badawcze

Poszukując odpowiedzi na pytania badawcze, należy podkreślić konieczność wykorzystania różnorodnych metod i technik gromadzenia informacji. Rozmaitość zaplanowanych metod badawczych wynika z przyjęcia założenia, że rzeczywistość społeczno-gospodarcza jest wielowarstwowa i tylko mnogość sposobów gromadzenia danych pozwala na gruntowną analizę problemów badawczych powiązanych z funkcjonowaniem miasta jako złożonej jednostki osadniczej i specyficznego podmiotu rynkowego.

Jedną z metod badawczych, które zostaną wykorzystane na potrzeby opracowania niniejszego artykułu, będzie analiza typu „desk research", a konkretnie analiza dokumentów planistycznych charakteryzujących poszczególne miasta podlaskie poddane badaniu. Wnikliwym studiom poddane zostaną następujące rodzaje dokumentów: strategie rozwoju miasta, plany rozwoju lokalnego, planu rewitalizacji, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, rejestry zabytków, programy ochrony środowiska, foldery promocyjne miast, przewodniki turystyczne, witryny internetowe poszczególnych urzędów miejskich, monografie opisujące dzieje miast, artykuły o miastach opublikowane w prasie lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej, prace i badania naukowe poświęcone danym miastom.

Dzięki wykorzystaniu „desk research" zostaną sporządzone katalogi obrazujące kapitały tożsamościowe poszczególnych miast objętych badaniem.

Ze względu na wieloaspektowość i różnorodność „materii", jaką stanowią „produkty terytorialne" każdego z miast w województwie podlaskim wybranego do analizy, podjęto decyzję o wyborze jakościowych metod gromadzenia danych. Niejednorodność funkcji miast objętych badaniem (miasta turystyczne, centra rolniczej okolicy, miasta – lokalne centra usług dla ludności, miasta historyczne, miasta przygraniczne itd.), przesądziła o wykorzystaniu takich technik gromadzenia danych pierwotnych, jak: wywiad grupowy oraz indywidualny wywiad pogłębiony.

Wywiad grupowy zostanie przeprowadzony w każdy z dwunastu miast uwzględnionych w projekcie. Do udziału w nim będą zaproszeni liderzy lokalni w liczbie 8–12 wyłonieni w wyniku rozmów z lokalnymi społecznościami i pracownikami urzędów miejskich. Będą to osoby reprezentujące takie sfery życia miasta, jak: kultura, edukacja, biznes, stowarzyszenia lokalne, historia, media, życie parafialne itd. Ze względu na różnorodność walorów miast podlaskich scenariusz do wywiadu zogniskowanego będzie przygotowany indywidualnie dla każdej miejscowości. Punktem wyjścia do opracowania scenariusza

wywiadu będą wyniki analiz materiałów źródłowych i dokumentów planistycznych każdego z miast podlaskich. Uczestnicy wywiadu grupowego będą moderowani w kierunku identyfikacji najatrakcyjniejszych, ich zdaniem, z marketingowego punktu widzenia wyróżników tożsamości miast. Schemat scenariusza będzie jednak bazował na operacyjnej definicji tożsamości miasta, uwzględniającej różne atrybuty danej miejscowości.

Druga faza badań będzie obejmowała realizację indywidualnych wywiadów pogłębionych z burmistrzami wybranych dwunastu miast podlaskich. Badania zostaną przeprowadzone w urzędach miejskich po wcześniejszym uzgodnieniu terminu. Celem wywiadów będzie określenie poziomu wykorzystania orientacji marketingowej w zarządzaniu miastem, a także wyłonienie tych elementów tożsamości miejskiej, które już w chwili realizacji badań są wykorzystywane w działalności marketingowej danego ośrodka.

Opracowanie i analiza wyników wywiadów (zarówno grupowych, jak i indywidualnych) będzie typowa dla analizy danych pozyskiwanych w wyniku jakościowych sposobów gromadzenia materiału empirycznego. Ze względu na to, że wszystkie wywiady będą nagrywane, niezbędna będzie transkrypcja zgromadzonego materiału, a następnie kategoryzacja treści pojawiających się w poszczególnych wywiadach. W dalszej kolejności analiza wyników badań będzie polegała na określeniu znaczenia zgromadzonego materiału w powiązaniu z celami badawczymi.

Wnioski końcowe

Badania zrealizowane w ramach niniejszego projektu badawczego pozwolą opracować teoretyczne podstawy identyfikacji wyróżników miejskich tożsamości, a także sposoby kształtowania pożądanego obrazu miasta w oparciu na najbardziej unikatowych rysach jego specyfiki. Wypracowanie tej metody będzie wstępem do dalszych rozważań i dyskusji związanych z koncepcją marki terytorialnej (dopiero od niedawna podejmowanej przez badaczy krajowych), a także z możliwością wykorzystania tej koncepcji w praktyce zarządzania miastem.

Naukowcy są zgodni co do tego, że miejsca, podobnie jak przedsiębiorstwa, mogą budować swoje marki, co oznacza, że podejmując decyzję o budowie własnej marki, miasta muszą dążyć do zaspokojenia nie tylko racjonalnych, ale również emocjonalnych potrzeb swoich użytkowników (stąd budowanie marki

można podzielić na trzy kategorie: „dusza marki", „zasoby marki" i „osobowość marki")[28].

Prawdziwym wyzwaniem w brandingu staje się wykreowanie takiej wartości dodanej, by była ona widoczna, wyróżniająca dane miejsce wśród innych, a jednocześnie zgodna z rzeczywistością. Podstawą siły marki terytorialnej są zidentyfikowane wcześniej walory określonego miejsca, tworzące zestaw idei, wartości, cech kultury, słów, obrazów, wywołujących u odbiorcy określone skojarzenia z terytorium[29].

Praktycznym rezultatem niniejszego projektu badawczego będzie wypracowanie rekomendacji dla samorządów miast podlaskich objętych analizą, wskazujących na możliwości wykorzystania przez poszczególne ośrodki ich wewnętrznego potencjału („kapitału tożsamościowego") do osiągania długofalowych celów rozwoju poprzez kreowanie rozpoznawalnej marki terytorialnej.

IDENTIFICATION OF CITIES IDENTITY MARKERS IN PODLASKIE VOIVODESHIP – THE CONCEPT OF RESEARCH

Summary

Cities, regions and countries all over the world are faced with the effects that globalization and other major economics, culture or social trends that are the globalization consequences. One of the challenges is increased competition among territorial units. Shaping a positive image of a place with regard to specific target groups, such as investors or tourists, has become one of the ways of increase of competitive position of a territorial unit. It is a matter of highest relevance to define place identity that could constitute a starting point for shaping desired image or a brand for a place. In the aforementioned context, the objective of this paper is to present the concept of research which aim is to identify the patterns in the selection of city identity markers used by municipal governments in the Podlaskie Voivodeship in Poland in the process of image management of their subordinate territorial units. The results of this project allow preparing recommendations regarding improvements and innovations in this activity area of municipal self-governments in Podlaskie Voivodeship.

[28] E. Avraham, E. Ketter, *Media strategies for marketing places in crisis*, Elsevier 2008, s. 16.

[29] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego,* Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 122–124.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr PIOTR GRYSZEL
dr ELŻBIETA NAWROCKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEMY KSZTAŁTUJĄCE WIZERUNEK OBSZARU RECEPCJI TURYSTYCZNEJ

Streszczenie

W artykule zaprezentowano trzy systemy – identyfikacji wizualnej, promocji mix i informacji turystycznej, kreujące wizerunek obszaru recepcji turystycznej, a także ich wzajemne związki. W ostatniej części artykułu przedstawiono autorską koncepcję zintegrowanego ich wdrożenia w celu budowy spójnego wizerunku wraz z warunkami niezbędnymi do uzyskania kompatybilności systemów. Analizując problematykę wykorzystania określonych systemów do kształtowania wizerunku ORT, można dojść do wniosku, że w wielu przypadkach wszelkiego rodzaju działania wizerunkowe nie mają charakteru kompleksowego, w praktyce trudno uzyskać pełną kompatybilność omawianych systemów. Podstawowym warunkiem wydaje się powołanie koordynatora (jednostki sterującej) działań wszystkich systemów.

Wstęp

Globalizacja konkurencji w turystyce spowodowała, że obecnie konkurencja odbywa się przede wszystkim pomiędzy poszczególnymi miejscami docelowymi (będącymi miejscami recepcji ruchu turystycznego czy kierunkami podróży)[1]. Z tego wynika, że turyści dokonujący wyboru miejsca wypoczynku biorą pod uwagę w pierwszej kolejności określone miejsce w znaczeniu przestrzennym, a następnie usługodawców w danym, wybranym obszarze. Obszary recepcji turystycznej (dalej ORT), konkurując o klienta, w zbliżony sposób wykorzystują podobne do przedsiębiorstw narzędzia, m.in. wizerunek. Światowa Organizacja Turystyczna (UNWTO) określa wizerunek jako wyobrażenia,

[1] F.M. Go, R. Govers, *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, „Tourism Management" 2000, Vol. 21, No. 1, s. 79–88.

pomysły posiadane indywidualnie lub zbiorowo na temat miejsca docelowego[2]. Wizerunek ORT jest sumą oddziaływania wielu zmiennych, nie tylko tych subiektywnych związanych z odbiorcą, ale także jest rezultatem celowo podjętych przez podmioty, przede wszystkim władzy publicznej, działań. Zaznaczyć należy, że działania wizerunkowe nadawcy wpływają na procesy mentalne ich odbiorców. Opisując kształtowanie wizerunku, autorzy najczęściej zwracają uwagę na rolę tożsamości ORT czy też działań promocyjnych[3], pomijając zagadnienie miejsca informacji turystycznej w tym procesie i ich wzajemnych związków. W praktyce mamy do czynienia z określonymi systemami kształtującymi wizerunek ORT, do których autorzy niniejszego artykułu zaliczają: system identyfikacji wizualnej (element tożsamości), system promocji i system informacji turystycznej danego obszaru.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty systemów identyfikacji wizualnej, promocji i informacji turystycznej, wzajemnych relacji pomiędzy nimi, a także koncepcji zintegrowanego ich zastosowania w procesie kreowania spójnego wizerunku ORT. Artykuł jest wynikiem studiów literatury krajowej i zagranicznej, a także obserwacji praktyki funkcjonowania obszarów turystycznych i wywiadów swobodnych przeprowadzonych z przedstawicielami administracji samorządowej. Zastosowano studium przypadku (wybrano miasta: Kraków i Jelenią Górę), co umożliwia zaprezentowanie sposobu wdrażania omawianych systemów w praktyce wybranych ORT.

Systemy kształtujące wizerunek miejsca – ujęcie teoretyczne

Niemal każdy region turystyczny posiada określoną cechę charakterystyczną, która przywodzi nam na myśl ten, a nie inny obszar. Często są to niepowtarzalny krajobraz, ukształtowanie terenu, zabytek światowej sławy, np. wieża Eiffla w Paryżu czy krzywa wieża w Pizie. Cechą tą mogą być także elementy folkloru, np. górale podhalańscy, gościnność miejscowej ludności lub jakość produktu turystycznego. Pomimo tego, że pojęcie wizerunku czy wizualizacji przedsiębiorstw ma długą historię i jest stosowane w praktyce, to w przypadku regionów turystycznych jest ono spotykane jeszcze stosunkowo rzadko. Dla

[2] C. Cooper, J. Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill, *Tourism, principle & practice*, Pitman Publishing 1993, s. 25.

[3] Przykładowo: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 169, 177–179; S. Baloglu, K. McCleary, *A Model of Destination Image Formation*, „Annals of Tourism Research" 1999, Vol. 26, No. 4, s. 868–897; J. Karwowski, *Tożsamość a wizerunek miejscowości turystycznej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej nr 9, Koszalin 2003, s. 25–32.

regionów turystycznych przydatne byłoby zrozumienie tego, w jaki sposób informacja, którą kojarzymy z danym obszarem turystycznym wpływa na stosunek do oferowanych usług turystycznych oraz na wybór ORT. Ta informacja i sposób jej przekazania tworzy system identyfikacji wizualnej.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa system identyfikacji wizualnej określa się zazwyczaj jako zespół różnorodnych elementów graficznych, pozwalający odbiorcom na rozpoznanie firmy i odróżnienie jej od konkurencji. Dla przedsiębiorstw stanowi on swoisty kod optyczny i estetyczny. Kod ten daje firmie możliwość przekazania sygnałów, na których jej najbardziej zależy, czyli takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu[4]. W odniesieniu do ORT pojęcie to ma nieco bardziej złożony charakter, ponieważ obok oficjalnego systemu identyfikacji wizualnej, zaproponowanego np. przez władze regionu czy miejscowości turystycznej, funkcjonują także systemy stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Elementem turystycznego systemu identyfikacji wizualnej powinien być także system identyfikacji miejskiej obejmujący kompleksowe oznakowanie dojścia i dojazdu do najważniejszych atrakcji turystycznych oraz do instytucji obsługujących ruch turystyczny. System ten powinien charakteryzować się jednolitą kolorystyką, spójną z systemem identyfikacji wizualnej. Każdy drogowskaz i tablica informacyjna powinny zawierać logo promocyjne regionu. Zakres treści przekazywanych przez system identyfikacji miejskiej powinien obejmować m.in.:

- nazwy miejscowości, ulic, lokalizacji,
- atrakcje turystyczne,
- kierunkowskazy dla ruchu pieszego,
- kierunkowskazy dla ruchu kołowego,
- mapy i plany najbliższej okolicy,
- schematy komunikacyjne i rozkłady jazdy,
- informację turystyczną,
- informację historyczną.

Kolejnym systemem mającym wpływ na kształtowanie wizerunku obszaru recepcji turystycznej jest system informacji turystycznej, który można określić jako zespół ludzi, środków i sposobów posługiwania się nimi w procesie infor-

[4] A. Malewicz-Pełczyńska, *System identyfikacji wizualnej jako element komunikacji* marketingowej, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej, seria: Zarządzanie i Marketing nr 1, Gniezno 2007, s. 22–32.

macyjnym na ryku turystycznym, odbywającym się w celu wywołania reakcji zarówno po stronie popytu turystycznego, jak i po stronie podaży turystycznej.

Informacja turystyczna zatem to zbiór aktualnych, komunikatywnych i wiarygodnych wiadomości o faktach i zdarzeniach, podany w takiej formie, która pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć decyzję o uczestnictwie w rynku turystycznym zarówno po stronie popytu, jak i podaży[5]. Na współczesny system informacji turystycznej składają się m.in.:

- punkty (biura) informacji turystycznej,
- multimedialne kioski informacyjne (infomaty) oraz tablice z wymiennymi informacjami,
- jednolity system oznakowania atrakcji turystycznych,
- jednolite wydawnictwa informacyjne i promocyjne,
- serwisy informacyjne zamieszczane w prasie, radiu i telewizji,
- internetowe serwisy informacji turystycznej.

W. Gaworecki stwierdza, że sprawny system informacji turystycznej powinien spełniać następujące cele[6]:

a) zapewnić usprawnienie obsługi turystów;
b) zapewnić prawidłowe rozmieszczenie ruchu turystycznego w stosunku do możliwości recepcyjnych poszczególnych regionów i miejscowości;
c) zapewnić popularyzację mało znanych regionów i miejscowości turystycznych;
d) zwiększyć zainteresowanie turystów zagranicznych Polską jako krajem recepcji turystycznej.

Ogromny wpływ na kształtowanie wizerunku ORT ma także odpowiednio zorganizowany system promocji mix, który można zdefiniować jako ogół działań mających na celu pozyskanie klientów oraz wzrost sprzedaży oferty ORT, w której dominujące znaczenie mają następujące grupy instrumentów[7]:

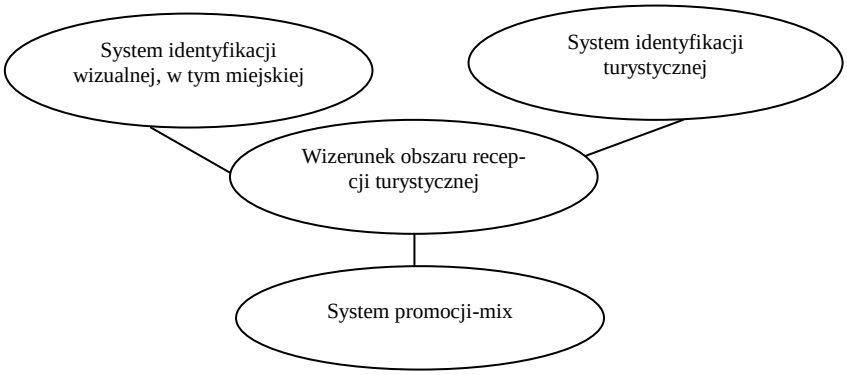
a) reklama służąca do komunikowania się z szeroką publicznością, będąca odpłatną formą prezentowania konkretnej oferty, np. foldery turystyczne, billboardy, kampanie reklamowe miast;
b) promocja uzupełniająca (dodatkowa), która obejmuje środki zwiększające stopień atrakcyjności produktu, czy firmy dla nabywców i podwyższające ich skłonność do zakupu czy współpracy, np. karta turystyczna Krakowa;

[5] Potocznie pojęcia „informacja turystyczna" używa się także dla określenia instytucji zajmującej się informacją turystyczną, np. punktu informacji turystycznej.
[6] W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 1997, s. 226.
[7] T. Sztucki, *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa 1999, s. 45.

c) sprzedaż osobista, czyli bezpośredni kontakt interpersonalny sprzedawców z nabywcami, np. obsługa turysty w punkcie informacji turystycznej lub biurze podróży;
d) public relations, czyli działania zmierzające do pozyskania zrozumienia i zaufania opinii publicznej oraz stworzenia atrakcyjnego wizerunku ORT, np. organizowanie wielkich imprez sportowych – Narciarskiego Biegu Piastów w Szklarskiej Porębie – Jakuszycach.

Synergia systemów identyfikacji wizualnej, promocji mix i informacji turystycznej w procesie kształtowania wizerunku ORT

Na podstawie kryterium trzech głównych systemów – identyfikacji wizualnej, promocji mix i informacji turystycznej można zbudować model pokazany na rysunku 1, wskazujący, że każdy z powyższych systemów wpływa na proces kształtowania wizerunku ORT.



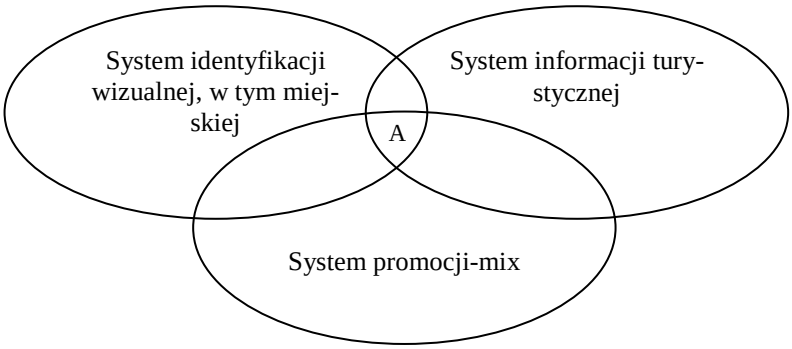
Rys. 1. Systemy kształtujące wizerunek ORT

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to możliwość realizacji działania w jednej dziedzinie, np. promocji mix (m.in. opracowanie i rozpowszechnianie folderów na temat walorów turystycznych czy PR) lub identyfikacji wizualnej obszaru (np. ustawienie podświetlanych tablic, pylonów i gablot, stanowiących wizualne dominanty otoczenia) lub informacji turystycznej (np. zorganizowanie punktów informacji turystycznej i infomatów wraz z procedurami gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji). Podmioty odpowiedzialne za pozytywny wizerunek mogą także przejawiać aktywność w dwóch dziedzinach lub we wszystkich trzech sferach.

W praktyce budowania pozytywnego wizerunku ORT chodzi o wdrażanie działań we wszystkich trzech dziedzinach jednocześnie – pole A (rys. 2). Roz-

miar pola A powinien być dostosowany do celów działań wizerunkowych. Z punktu widzenia ich skuteczności chodzi o to, aby podejmowano coraz więcej działań we wszystkich dziedzinach jednocześnie, co graficznie oznacza powiększanie pola A.

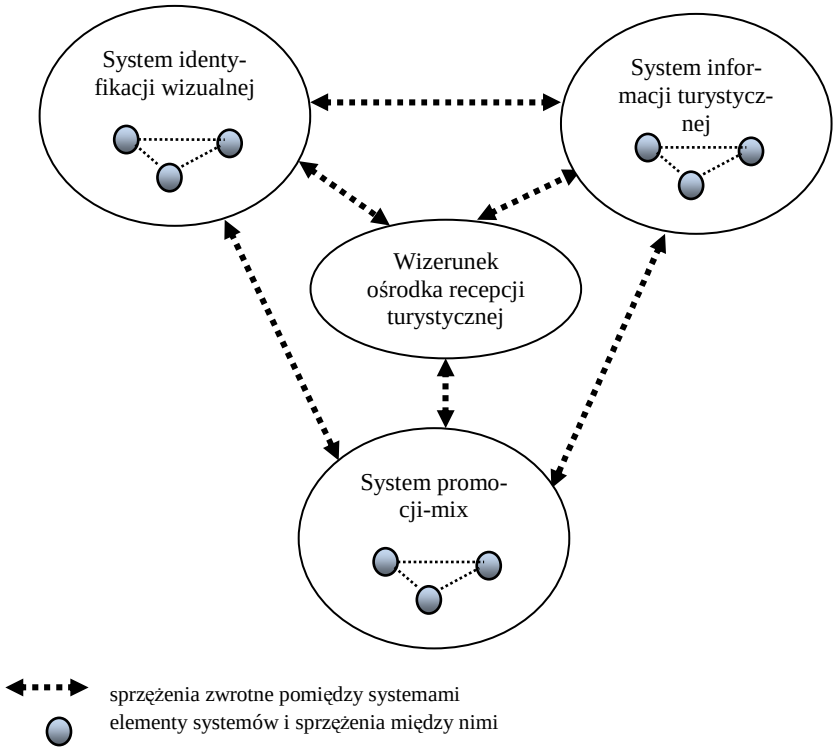


Rys. 2. Synergia systemów kształtujących wizerunek ORT

Źródło: opracowanie własne.

Pewnym zagrożeniem dla tego procesu jest wielość grup odbiorców, zarówno zewnętrznych, którymi mogą być m.in. obecni i potencjalni turyści, inwestorzy turystyczni, instytucje opiniotwórcze na rynku turystycznym, jak i wewnętrznych, np. mieszkańcy, przedsiębiorcy turystyczni czy organizacje i stowarzyszenia działające w sektorze turystyki ORT. Innym niebezpieczeństwem jest częsta chaotyczność działań i ich doraźny charakter, co nie gwarantuje ciągłości i spójności tych przedsięwzięć, a tym samym właściwego procesu kształtowania wizerunku.

Z powyższego wynika, że tworzenie pozytywnego wizerunku ORT wymaga, aby w pierwszej kolejności nastąpiła integracja wewnątrz poszczególnych systemów, przykładowo mowa jest o skoordynowaniu działań promocyjnych prowadzonych przez różne podmioty sektora publicznego, prywatnego i społecznego skierowanych do różnych odbiorców, a następnie integracja pomiędzy systemami. Można wskazać, że pozytywny wizerunek ORT z punktu widzenia nadawcy jest efektem synergii omawianych systemów, wywołanej integracją wewnętrzną i pomiędzy nimi (rys. 3).



Rys. 3. Integracja systemów kształtujących wizerunek ORT

Źródło: opracowanie własne.

Kompatybilność systemów w celu tworzenia pozytywnego wizerunku może być zapewniona poprzez:

- swobodny przepływ informacji pomiędzy podmiotami w poszczególnych systemach,
- powołania koordynatora procesów synergicznych,
- wymianę wiedzy na temat prowadzenia działań wizerunkowych,
- sprzężenia kompetencji podmiotów,
- wytworzenie klimatu współpracy wewnątrz systemów, a także pomiędzy nimi,
- wypracowanie zasad[8] i metod kooperacji i ich przestrzeganie przez wszystkich członków układu,
- dostęp poszczególnych podmiotów do nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych,

[8] Przykładowymi zasadami współpracy są: elastyczność, solidarność, dzielenie się własnymi zasobami z innymi, innowacyjność, odpowiedzialność członków.

– niwelowanie konfliktów pomiędzy sektorem publicznym, społecznym i prywatnym (m.in. w wyniku wspólnych spotkań i częstych konsultacji).

Zastosowanie systemów w kształtowaniu wizerunku ORT – analiza przypadku miast Jelenia Góra i Kraków.

Przykładem systemowego podejścia do kształtowania wizerunku miejsca atrakcyjnego turystycznie mogą być działania prowadzone w ostatnich latach przez władze Krakowa. Najważniejsze działania w tym zakresie to:

1. Oznakowanie tras dojazdowych do Krakowa i parkingów, tworzących system zintegrowany i łatwy do identyfikacji, skoordynowany z oznakowaniem drogowym. Na wjeździe do miasta ustawiono 22 powitalne i pożegnalne znaki drogowe typu E-22, tzw. witacze – brązowe znaki turystyczne. Oprócz tego na ulicach i skrzyżowaniach zamontowano drogowskazy wskazujące główne kompleksy zabytkowe Krakowa (103 tablice). Bliżej centrum pojawiają się informacje dodatkowe o dojeździe do Wawelu, Rynku Głównego, Barbakanu, Rynku Podgórskiego oraz dawnego obozu w Płaszowie. Znakom towarzyszą piktogramy z zarysami najważniejszych krakowskich zabytków. Tablice kierują do kompleksów zabytkowych oraz towarzyszących im parkingów.
2. Oznakowanie węzłowych punktów komunikacyjnych, takich jak dworzec autobusowy i kolejowy, port lotniczy Balice.
3. Oznakowanie wewnątrz miasta, zróżnicowane merytorycznie w obrębie pierwszej i drugiej obwodnicy, uwzględniające przeważający typ ruchu (pieszy, samochodowy, komunikacja miejska i punkty ich sprzężenia).
4. Oznakowanie głównych tras turystycznych w centrum historycznym oraz oznakowanie obiektów zabytkowych i innych atrakcji turystycznych.

Uporządkowaniu i poprawie uległo także oznakowanie ogólne w ramach systemu identyfikacji miejskiej. Pojawiły się drogowskazy z nazwami ulic. Wytyczono również i oznakowano w języku polskim i angielskim kilka tras turystycznych wyposażonych w objaśnienia i niewielkie plany miasta[9]. Ustalono jednolitą kolorystykę drogowskazów turystycznych i miejsko-administracyjnych.

Z działaniami tymi skoordynowane było tworzenie sieci punktów informacji turystycznej w całym mieście, w tym punktów sezonowych uruchamianych

[9] Szerzej: Z. Kruczek, B. Walas, *Promocja i informacja w turystyce*, Proksenia, Kraków 2010, s. 266.

na dworcu kolejowym i autobusowym oraz w porcie lotniczym Balice. Koordynacją objęto także działania promocyjne miasta, ustalając jednolitą szatę graficzną wydawnictw z logo Krakowa. Prowadzone kampanie promocyjne na billboardach i w prasie były ze sobą skorelowane. Znaczącym osiągnięciem było powołanie w urzędzie miejskim funkcji pełnomocnika prezydenta miasta ds. turystyki. Osoba ta miała możliwość i obowiązek koordynowania wszelkich działań prowadzonych w mieście, mających wpływ na turystyczny wizerunek Krakowa. Doprowadziło to m.in. do rozwoju znacznej liczby połączeń lotniczych przewoźników niskokosztowych i przyrostu wielkości ruchu turystycznego w mieście.

Innym przykładem działań mających na celu budowę wizerunku miejscowości turystycznej są działania prowadzone w Jeleniej Górze. Miejscowość ta położona u stóp Karkonoszy, mająca w swych granicach administracyjnych uzdrowisko Cieplice, obszary Karkonoskiego Parku Narodowego oraz górską dzielnicę Jagniątków, próbuje zmienić swój wizerunek ośrodka administracyjno-przemysłowego na uzdrowiskowo-turystyczny. Działania te są jednak znacznie utrudnione ze względu na różnorodność walorów turystycznych poszczególnych części miasta. Ponadto władze miasta wprowadziły system identyfikacji miejskiej. Obejmuje on jednak tylko centrum miasta i dzielnicę Cieplice. Oznakowanie dojazdu do atrakcji turystycznych znakami drogowymi typu E-22 jest szczątkowe i w wielu przypadkach nie umożliwia sprawnego dojazdu do nich. Przy atrakcjach turystycznych ustawiono tablice informacyjne z ich opisem i historią w trzech językach (polskim, niemieckim i angielskim). Nie zadbano jednak o informacje w języku czeskim, co budzi zdziwienie w mieście położonym przy czeskiej granicy. System ten nie jest spójny z systemem identyfikacji miejskiej. W mieście funkcjonują też dwa punkty informacji turystycznej – jeden miejski, drugi prowadzony przez prywatne biuro podróży. Natomiast na dworcach kolejowym i autobusowym brak jest podstawowych informacji w postaci chociażby tablic. Materiały promocyjne miasta przygotowywane są trójtorowo przez: Wydział Promocji i Polityki Informacyjnej, Wydział Kultury, Sportu i Turystyki oraz przez Wydział Rozwoju Gospodarczego. Nie charakteryzuje ich jednolita szata graficzna, a tematyka jest często powielana. Wszystkie te działania sprawiają, że Jelenia Góra ma trudności z wykreowaniem swojego wizerunku, nie tylko turystycznego. W działaniach promocyjnych wykorzystuje się kilka logo promocyjnych, a hasło zmienia się corocznie. Pewnym nieporozumieniem jest promowanie miasta wizerunkiem mistrzyni świata

w kolarstwie górskim Mai Włoszczowskiej bez przygotowania sieci szlaków i ścieżek rowerowych i ich oznakowania.

Wnioski

Analizując problematykę systemowego podejścia do kształtowania wizerunku ORT, można dojść do wniosku, że w wielu przypadkach wszelkiego rodzaju działania wizerunkowe nie mają charakteru kompleksowego, a w praktyce trudno uzyskać pełną kompatybilność omawianych systemów. Brak jest przede wszystkim przepływu informacji pomiędzy podmiotami w poszczególnych systemach. Działania prowadzone przez podmioty odpowiedzialne za promocję obszaru nie są skorelowane z działaniami jednostek systemu informacji turystycznej. Brak jest sprzężeń kompetencji podmiotów odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku obszaru. Przykładem może być prezentowana w studium przypadku Jelenia Góra, gdzie stoiska na targach turystycznych obsługiwane są najczęściej przez pracowników Wydziału Kultury, Sportu i Turystyki Urzędu Miejskiego, a nie przez pracowników Centrum Informacji Turystycznej. Centrum IT prowadzone jest bowiem jako jednostka biblioteki miejskiej i obsługa imprez targowych wymaga odrębnego zlecenia.

Często zdarza się także, że poszczególne jednostki odpowiedzialne za funkcjonowanie opisanych wyżej systemów konkurują ze sobą m.in. w pozyskiwaniu środków finansowych na swoją działalność. Taka sytuacja nie sprzyja wzajemnej koordynacji działań. Zjawiskiem niezmiernie rzadkim jest także tworzenie funkcji pełnomocnika czy koordynatora do spraw turystyki, a tym samym wizerunku turystycznego ORT, a ta kwestia wydaje się mieć podstawowe znaczenie w procesie. Działanie Krakowa w tym zakresie może być uznane za rozwiązanie wzorcowe w skali kraju. Trzeba także zauważyć, że bardzo często w ORT łatwiej niwelować powstające konflikty pomiędzy sektorem publicznym, społecznym i prywatnym niż konflikty powstające wewnątrz poszczególnych systemów czy pomiędzy nimi.

Obszar recepcji turystycznej, starając się zaprojektować pozytywny wizerunek, dopracować powinien każdy szczegół systemu identyfikacji wizualnej, promocji mix i informacji turystycznej, aby zminimalizować prawdopodobieństwo pojawienia się skrajnie różnych reakcji oraz skojarzeń potencjalnych i obecnych klientów-turystów.

W kolejnym etapie funkcjonowania systemów wskazane byłoby stworzenie bazy danych na temat turystów krajowych i zagranicznych podróżujących do ORT. Chodzi o zorganizowanie systemu zarządzania relacjami z klientami

(CRM). Dane do systemu można pozyskiwać z różnych źródeł, wśród których wyróżnia się:

- dane turystów pozyskiwane w trakcie subskrypcji wydawnictw i newsletterów,
- ankiety z portali turystycznych,
- zapytania spływające do np. administratora portalu urzędu administracji publicznej,
- zapytania z *call center*,
- zapytania z punktów informacji turystycznych,
- monitoring ruchu użytkowników na stronach WWW.

Pozyskane informacje po przetworzeniu pozwolą na ukierunkowanie działań wizerunkowych poprzez dokonanie segmentacji rynku, a tym samym na podwyższenie poziomu ich skuteczności.

SYSTEMS SHAPING THE IMAGE OF TOURIST DESTINATION

Summary

The paper discusses three systems – visual identification, promotion mix and tourism information – responsible for destination image, as well as their mutual relations. The final part of the paper presents the authors' concept of their integrated implementation in order to establish a cohesive image including indispensable conditions for obtaining systems' compatibility. Having analyzed problems of using specific systems for the establishment of destination image one may conclude that in many cases different types of image oriented activities do not have complex nature, therefore in practice it is difficult to reach full compatibility of the discussed systems. It seems fundamental to appoint a coordinator (steering unit) responsible for activities performed by all systems.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr URSZULA KOBYLIŃSKA
Politechnika Białostocka

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA DLA MIEJSKICH SAMORZĄDÓW W ZAKRESIE KREOWANIA WIZERUNKU[1]

Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie kierunków rozwoju strategii kształtowania wizerunku w polskich miastach. Problematyka kreowania wizerunku przez polskie samorządy jest coraz częściej podnoszonym zagadnieniem na łamach prasy marketingowej. W artykule podjęto więc próbę wskazania roli marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem, dokonano rozróżnienia pojęć: tożsamość, wizerunek, marka miasta, wskazano czynniki wykorzystywane w identyfikacji wizerunku. W artykule przeanalizowano ponadto proces kreowania wizerunku miasta, wskazując na potrzebę stosowania badań marketingowych na każdym z jego etapów. Zidentyfikowano korzyści, jakie miasta mogą osiągać dzięki kompleksowemu podejściu do zarządzania wizerunkiem. Sformułowano wniosek, że polskie miasta zaczynają komunikować swoje „oferty wartości", poszukują inspiracji w historii, potencjale intelektualnym czy innowacyjności.

Wstęp

Marketing miejski, terytorialny, zarządzanie wizerunkiem czy marką miasta to trendy, które od kilu lat stały się zauważalne w promocji polskich miast i regionów. W wielu samorządach funkcjonują profesjonalne strategie komunikacji marketingowych, przeprowadzane są badania wizerunku miasta, finansowane są przedsięwzięcia mające na celu wzmocnienie pozytywnego wizerunku miejsca w oczach mieszkańców, turystów czy inwestorów. Wielu samorządowców wciąż jednak bagatelizuje problem wizerunku miasta/gminy, mając na uwadze wyłącznie potrzeby wydatkowania środków finansowych w sposób umożliwiający księgową ocenę efektów inwestycji. Współczesne realia pokazują, że profesjonalne podejście do zarządzania wizerunkiem jest niezbędnym

[1] Artykuł jest rezultatem badań realizowanych w ramach grantu przyznanego przez MNiSW, nr grantu NN115 155939.

atutem w miastach, które swoją przewagę konkurencyjną chcą budować na podstawie długofalowej strategii marketingowej.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat takie miasta, jak Barcelona, Bilbao, Dublin czy Manchester pokazały, że odpowiednie podejście do zarządzania wizerunkiem może przyczynić się do rozwoju ekonomicznego miasta i poprawy postrzegania przez otoczenie zewnętrzne. Wyniki badań przeprowadzonych w polskich samorządach wskazują, że wciąż niewiele samorządów przeprowadza badania wizerunku[2]. Jak wskazują badacze tego tematu, problem kształtowania wizerunku miasta jest jeszcze mało rozpoznany metodologicznie, choć w działalności władz głównie miejskich został już dostrzeżony. Nie są one jednak w pełni świadome wszystkich instrumentów, które mogą znaleźć zastosowanie w kształtowaniu pożądanego wizerunku i często traktują problem jego budowania jako zbiór działań doraźnych.

W artykule podjęto próbę wskazania miejsca i roli marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem oraz pokazania specyfiki procesu kreowania wizerunku. Autorka wskazuje w nim ponadto wyzwania, jakie obecnie stoją przed polskimi samorządami w zakresie budowania wizerunku w świadomości szeroko pojętych odbiorców.

Rola marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem

Od kilku lat zauważalny jest w krajowej literaturze z zakresu marketingu trend rozszerzenia obszaru marketingu o tzw. *place marketing*, który określany jest jako marketing terytorialny, co spowodowało, że marketing stał się przedmiotem zainteresowania w kontekście terytorium. Do opisu relacji między marketingiem a możliwościami jego wykorzystania w jednostkach terytorialnych różnego typu stosuje się też inne określenia, takie jak: marketing miejski, komunalny, urbanistyczny, gminny, regionalny, narodowy, krajowy, przestrzeni oraz marketing miejsc. To ostatnie określenie, bezpośrednio tłumaczone z języka angielskiego (*place marketing*), dominuje w światowej literaturze przedmiotu, w której stosuje się również pojęcie marketingu destynacji (*destination marketing*) w odniesieniu do marketingu obszarów turystycznych[3]. Tak znaczna liczba synonimów pojęcia wynika w dużym stopniu z faktu, że zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy z różnych dziedzin (menedżerów, architektów, urbanistów, geografów, socjologów, ekonomistów) oraz do-

[2] R. Przech, *Public relations w administracji publicznej w Polsce. Wyniki badań i perspektywy rozwoju*, www.proto.pl/artykuly/info?itemId=42938 (15.02.2011).

[3] M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 11.

tyczy wielu aspektów tożsamości miasta (zarządzanie miastem, architektura, historia, klimat społeczny itd.)

Poszukiwanie bardziej skutecznych możliwości zarządzania miastami w warunkach wzrastającej mobilności ludzi, kapitału czy produktów przesądziły o przyczynach zastosowania podejścia marketingowego do rozwoju miast.

A. Szromnik określa marketing terytorialny jako całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców. Głównym celem marketingu terytorialnego, według wspomnianego autora, jest wpływanie na opinie, postawy i zachowania zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów, poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych[4]. Inne podejście określa marketing terytorialny jako wszystkie podejścia strategiczne i techniczne stosowane przez organizacje-stowarzyszenia, jednostki, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa. Ich celem jest zdobycie nowych zasobów oraz poprawa skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych oraz prowadzącego do wypełnienia określonej misji[5].

Można wskazać trzy generacje marketingu terytorialnego[6]:

a) promocja miejsca (*place promotion*),
b) sprzedaż miejsca (*selling places*),
c) marketing strategiczny.

Marketing terytorialny jest bliski stworzonej przez Ph. Kotlera koncepcji marketingu społecznego, który zakłada szerokie interpretowanie produktu marketingowego, zaspokajającego w sposób kompleksowy potrzeby jednostek czy nawet grup społecznych[7].

Choć literatura przedmiotu pokazuje wiele ujęć i interpretacji pojęcia marketingu terytorialnego, to jednak proces jego ewolucji nie został ostatecznie zakończony. Można spotkać pogląd o ścisłym związku marketingu terytorialne-

[4] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 22.

[5] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 7.

[6] W. Jarczewski, *Miasto jako produkt*, Instytut Rozwoju Miast, niepublikowany materiał z konferencji „Kreowanie wizerunku miast. Strategie i techniki", Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, kwiecień 2010, http://wsp.pl/file/183_188967022.pdf.

[7] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 196–219.

go z zarządzaniem terytorium i stwierdzenie, że marketing terytorialny jest narzędziem w zarządzaniu rozwojem jednostki terytorialnej[8].

Tożsamość, wizerunek a marka miasta

Zrozumienie istoty zarządzania wizerunkiem miasta nie jest możliwe bez wyjaśnienia struktury i zakresu pojęć nierozerwalnie z nim związanych, takich jak: tożsamość, wizerunek, marka miasta. Otóż każde miasto, czy jednostka samorządu terytorialnego, bardziej lub mniej świadomie podejmuje różne działania związane z wyglądem miasta, architekturą, klimatem społecznym czy sposobem działania władz lokalnych. Ogół tych działań nazywa się budowaniem tożsamości lub kształtowaniem pozycji miasta. Aby to skuteczniej wyrazić, można się odwołać do człowieka, który tworzy swoją tożsamość za pomocą ubioru, gestów, zachowania, słów itp. Wszystko to, co miasto stara się zbudować i przekazać do otoczenia nazywa się jego tożsamością. Tożsamość miasta czy gminy to świadomość mieszkańców cech tego miasta, sposób w jaki społeczność lokalna utożsamia się z miejscem zamieszkania, to zbiór wewnętrznych cech wyróżniający ją od szerszego otoczenia geograficznego[9]. W szerszym rozumieniu, za istotę tożsamości miasta uznaje się zbiór uwarunkowanych historycznie cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane w mieście, w celu tworzenia jego swoistej osobowości i charakteru. Obejmuje ona zarówno elementy stałe (np. rodowód historyczny, dziedzictwo kulturowe, lokalizacja itd.), jak i zmienne (np. cele rozwoju miasta, sytuacja rynkowa miasta itp.)[10]. E. Glińska dodaje, że kształtowanie tożsamości jest swoistym zadaniem i zależy od celów strategicznych i marketingowych rozwoju danej jednostki[11]. Odpowiednia modyfikacja elementów tożsamości przez władze miasta może w istotny sposób wpłynąć na percepcję przez otoczenie zewnętrzne.

Po drugiej stronie są mieszkańcy oraz inne podmioty otoczenia, którzy odbierają te wszystkie sygnały i budują w swojej świadomości obraz określany jako wizerunek. Wizerunek definiowany jest jako zbiór znaków i symboli, poprzez które osoba lub instytucja jest rozpoznawalna oraz opisywana przez pod-

[8] T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 223.

[9] A. Adamus-Matuszyńska, *Proces budowania wizerunku miasta/gminy*, w: *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać trwałe relacje pomiędzy samorządem a jego społecznym otoczeniem*, red. A. Adamus-Matuszyńska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 48.

[10] A. Łuczak, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny" 2000, nr 10, s. 47–48.

[11] E. Glińska, *Socjologiczna i marketingowa koncepcja tożsamości miasta*, w: *Obywatelstwo i tożsamość*, red. M. Bieńkowska-Ptasznik, K. Krzysztofek, A. Sadowski, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 276.

mioty w jej otoczeniu. Na wizerunek miasta ma wpływ przede wszystkim historia i tradycja, ale także to, w jaki sposób postrzegani są mieszkańcy oraz władze lokalne[12]. Można powiedzieć, że jest on zdeterminowany zarówno indywidualnymi cechami odbiorców działań marketingowych miast, jak i czynnikami leżącymi po stronie nadawcy (czyli władz miasta realizujących te działania). Bez tożsamości nie ma wizerunku, a ten powstały na bazie cech tożsamości jest ważny zarówno dla miasta, jak i podmiotów z otoczenia zewnętrznego. Identyfikacja wyróżników tożsamości miasta jest punktem wyjścia doboru instrumentów kształtowania wizerunku[13].

W innym ujęciu wizerunek miasta to zestaw wrażeń i interpretacji powiązanych spontanicznie z określonym bodźcem (fizycznym lub społecznym), który powoduje u ludzi serię skojarzeń z danym miejscem. Takie skojarzenia wpływają na stan wiedzy o danym mieście, przez niektórych nazywany stereotypami. Ludzie kształtują w sobie wizerunek określonego obiektu poprzez sieć skojarzeń budowanych przez dłuższy czas jako rezultat akumulacji wielu stymulatorów. Najczęściej właśnie te subiektywne wrażenia odgrywają istotną rolę w procesie podejmowania decyzji dotyczących także wyboru określonego miasta na miejsce zamieszkania czy też rozpoczęcia działalności gospodarczej.

W skrajnym przypadku wizerunek może być identyczny jak tożsamość. Jednak może się on różnić od tożsamości i wówczas mamy do czynienia z występowaniem luki między tożsamością a wizerunkiem. Aby minimalizować lukę między wizerunkiem a tożsamością należy przeprowadzić badania wśród szerokiego kręgu odbiorców: mieszkańców, turystów, inwestorów. Należy jednak podkreślić, że pożądany wizerunek osiąga się w długim okresie jako rezultat strategii kształtowania pożądanego obrazu miasta, której celem jest ugruntowanie lub zmiana postaw, przekonań oraz decyzji rożnych grup adresatów działań danego miasta.

O ile tożsamość to obiektywna rzeczywistość znajdująca zróżnicowane odzwierciedlenie w świadomości różnych grup społecznych, o tyle wizerunek jest tym, jak otoczenie odbiera miejsce. Wizerunek tworzy się pod wpływem własnych doświadczeń konsumenta, uznanych za wiarygodne opinie innych konsumentów czy oddziaływania środków masowego przekazu. Jest to wyobrażenie powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych dzia-

[12] *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać...*, s. 48–49.

[13] J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 24.

łań skierowanych na zewnątrz[14]. Zarówno tożsamość, jak i wizerunek (w odniesieniu do miejsca lub też osoby) w dużym stopniu oddziałują na kształtowanie marki miejsca. Marka miasta to unikatowy zbiór elementów fizycznych (np. walory turystyczne, infrastruktura, wielkość, położenie) oraz emocjonalnych (np. „klimatyczność" miasta, nastawienie mieszkańców do turystów), które wywołują niepowtarzalne skojarzenia w świadomości konsumentów[15]. Miasto, w przeciwieństwie do marki produktu, nie ma jednego, lecz wielu właścicieli oraz nieporównywalnie więcej niż podmioty gospodarcze grup interesariuszy. Można również rozpatrywać samą markę w kontekście jej tożsamości i wizerunku. Przy czym marka, wizerunek i tożsamość miejsca (miasta, regionu) są traktowane podobnie jak w odniesieniu do firmy i jej produktów. Stąd też wizerunek i tożsamość miejsc nie są w literaturze przedmiotu potraktowane oddzielnie, poza nielicznymi przykładami. Charakter wzajemnych powiązań jest wielokierunkowy i ma dynamiczny charakter w zależności od założonej orientacji zarządzania marką.

Reasumując ukazane powyżej rozważania na temat pojęć bliskoznacznych wizerunkowi miasta, należy stwierdzić, że to w kwestii wizerunku władze lokalne mogą zrobić najwięcej, gdyż mają w posiadaniu wiele instrumentów oraz wyróżników tożsamości, które odpowiednio wykorzystane mogą ukształtować markę i poprawić reputację miasta.

Proces kształtowania wizerunku miasta

Do dalszych rozważań zawartych w niniejszym artykule przyjęto definicję opracowaną przez A. Szromnika, według którego wizerunek miasta to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. Autor ten wskazuje jednocześnie na następujące właściwości wizerunku miasta[16]:

- jest on kategorią zindywidualizowaną,
- nie jest stały,
- kształtowany jest w długim przedziale czasu,
- jest cechą złożoną wewnętrznie,

[14] J. Filipek, *Pozycjonowanie firm, czyli budowa przewagi poprzez tożsamość*, „Brief" 2000, nr 10.

[15] R. Furtak, *Komunikacja marketingowa w kreowaniu marki miasta (na przykładzie marki Lublin)*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 292.

[16] A. Szromnik, *Marketing terytorialny…*, s. 134.

– może zwiększać lub zmniejszać konkurencyjność miasta,
– jego identyfikacja wymaga specjalnych badań marketingowych.

Wizerunek miasta jest następstwem budowania i wzmacniania tożsamości miasta lub regionu i jego mieszkańców. Tożsamość poprzedza więc wizerunek, który odzwierciedla działania kreowania tożsamości u docelowego odbiorcy. W celu podjęcia odpowiednich działań z zakresu kreowania wizerunku miasta należy dokonać rozróżnienia pomiędzy wizerunkiem istniejącym, już ukształtowanym (ang. *organic image*), a wizerunkiem świadomie kreowanym (ang. *induced image*), poprzez określone działania marketingowe, spójne ze strategią rozwoju danego miasta.

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzone przez A. Stanowicką-Traczyk, wśród najczęściej wykorzystywanych czynników w strategiach kształtowania wizerunków miast wyróżnia się: atrakcyjne położenie (57,1%), profesjonalizm i kulturę sprawowania władzy (41,2%), dziedzictwo kulturowe (34,7%). Dużo mniejsze znaczenie przypisano natomiast takim zmiennym, jak: otoczenie okołobiznesowe (20%), jakość usług publicznych (12,4%), czy rozwinięta baza noclegowa (11,2%)[17]. Aby wskazane czynniki stały się faktycznym elementem pożądanego wizerunku, konieczne staje się planowanie, organizowanie, monitorowanie i badanie rezultatów podejmowanych działań na każdym etapie budowy wizerunku – zarówno w momencie definiowania cech wizerunku oraz tworzenia koncepcji marki miasta, jak i na etapie wdrażania marki, kiedy niezbędna jest ocena percepcji odbiorców i ich reakcji na markę.

Kształtowanie wizerunku miasta jest zaplanowanym procesem zarządczym, na który składają się ściśle określone etapy postępowania. Prace rozpoczyna tzw. audyt zerowy, czyli określenie istniejącego wizerunku miasta, poprzez zrealizowanie badań marketingowych wśród potencjalnych odbiorców. W dalszej kolejności określa się docelowych adresatów działań marketingowych i pożądany w ich oczach wizerunek miasta. Następnie dobierane są odpowiednie narzędzia image mix, których celem jest zmiana postrzegania wizerunku miasta w określonych obszarach. Ukształtowany już wizerunek miasta powinien być cyklicznie monitorowany i doskonalony, z wykorzystaniem np. benchmarkingu prowadzonego z udziałem miast konkurencyjnych[18].

[17] Badanie na temat elementów najczęściej wyróżnianych w strategiach kształtowania wizerunku miast cytowana autorka przeprowadziła metodą ankietową, wspomaganą wywiadem telefonicznym w 206 urzędach miejskich. Szerzej: A. Stawicka-Traczyk, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2007, nr 3 (27).

[18] J. Jansson, D. Power, *Image of the City*, Nordic Innovation Centre, Oslo 2006, s. 38.

W tabeli 1 przedstawiono etapy kształtowania wizerunku miasta wraz z uzasadnieniem prowadzenia badań marketingowych w poszczególnych etapach.

Tabela 1

Zastosowania badań marketingowych w procesie kształtowania wizerunku miasta

Etap	Zastosowanie badań	Funkcje badań
Identyfikacja istniejącego wizerunku	Niezbędna rola w identyfikowaniu świadomości, znajomości miasta, skojarzeń i opinii. Formułowanie wniosków na temat istniejącego wizerunku bez przeprowadzenia badań jest możliwe, ale dostarcza fragmentarycznej wiedzy	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządzcza
Wybór adresatów działań marketingowych miasta	W wyróżnieniu różnych grup adresatów i identyfikacji najbardziej perspektywicznych segmentów ważne są badania segmentacyjne	– poznawcza
Ustalenie tzw. wizerunku docelowego, w tym także porównanie wizerunku miasta z wizerunkami ośrodków konkurencyjnych	W ustaleniu wizerunku pożądanego pomocne będą: badania wspierające proces pozycjonowania i badania z lokalnymi liderami opinii i ekspertami	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządcza, – socjotechniczna
Dobór odpowiednich instrumentów image mix	Testy instrumentów image mix, np. testy reklamy	– diagnostyczno-zarządcza, – ewaluacyjna
Wyznaczanie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z kształtowaniem wizerunku	Nie dotyczy	Nie dotyczy
Monitorowanie działań związanych z kształtowaniem wizerunku miasta	Cykliczna diagnoza wizerunku po wdrożeniu działań kształtujących wizerunek pożądany. Ocena efektywności poszczególnych działań związanych z komunikacją pożądanego wizerunku	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządcza, – ewaluacyjna

Źródło: M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 49.

W procesie kształtowania wizerunku niezbędną rolę odgrywają badania marketingowe, zarówno pierwotne, jak i wtórne. Wśród badań pierwotnych miasta najczęściej wykorzystują badania jakościowe, takie jak: wywiady pogłębione, zogniskowane, warsztaty, badania ilościowe (ankiety, wywiady). Analiza danych wtórnych opiera się na analizie dotychczasowych wyników badań, materiałów promocyjnych i innych dokumentów, zawierających informacje o mie-

ście. Ważną wskazówką i punktem odniesienia powinny być wyniki dotychczasowych badań prowadzonych przez różne ośrodki miejskie w kraju. Także podejmowane inicjatywy, np. Marka dla Polski, Brief for Poland, czy też odbywające się seminaria i konferencje mogą stanowić źródło inspiracji dla podejmowanych działań. Można odnaleźć tam podstawowe studia empiryczne, wskazujące rozpoznanie tematu (czynniki/atrybuty tożsamości miast, możliwe instrumenty promocji i kształtowania wizerunku miasta).

Wyzwania w zakresie kształtowania wizerunku miasta

Polskie samorządy dopiero od niedawna wkroczyły na drogę orientacji marketingowej i traktują prace nad kształtowaniem swojego wizerunku jako ważny element zarządzania miastem. Wyniki badań przeprowadzone w krajowych samorządach wskazują jednak, że polskie miasta (te najlepsze) znajdują się obecnie dopiero na pierwszym etapie marketingu terytorialnego – promocji miejsca[19]. Jednocześnie coraz częściej władze lokalne dostrzegają, że potencjał miasta w zakresie pozyskiwania kapitału zewnętrznego oraz wspierania aktywności społeczno-gospodarczej jego mieszkańców determinowany jest przede wszystkim odpowiednim wizerunkiem miasta, który został świadomie ukształtowany w procesie zarządczym.

W literaturze przedmiotu można zauważyć coraz więcej dyskusji na temat wielowątkowego kształtowania wizerunku miast. Formułowane są m.in. tezy, aby miasta funkcjonowały i zachowywały się jak firmy i wyłaniały ze swojej przestrzeni produkty, którymi trzeba odpowiednio zarządzać, aby je sprzedać. Wśród oferty miejskich produktów można wskazać cykliczne imprezy kulturalne czy gospodarcze, festiwale, miejsca kultu czy cokolwiek innego ciekawego, co może przyciągnąć turystów i ukształtować wśród nich pozytywne skojarzenia z konkretnym miastem.

Głównym wyzwaniem przy tworzeniu strategii marek terytorialnych jest poszukiwanie takiego pozycjonowania, które nie tworzy sztucznych korzyści w oparciu na pożądanych cechach, a raczej odnajduje unikatowy emocjonalny „kod", który najdokładniej charakteryzuje konkretne miejsce. W takim komunikacie powinny znaleźć się najważniejsze cechy miasta – i tak konstruowane są najlepsze „oferty wartości". Polskie miasta i regiony zaczynają szukać inspiracji w tych obszarach. Sięgają często do źródeł i postaci historycznych, atrakcji turystycznych, potencjału wiedzy i nauki, flagowych wydarzeń (np. Łódź jako centrum przemysłów kreatywnych). Liczba skojarzeń, z których może korzystać

[19] W. Jarczewski, *Miasto jako produkt…*

właściciel marki miejsca, jest nieograniczona. Tym większej wyobraźni wymaga znalezienie wyróżnika, który pozwala rozciągnąć markę miasta na wszystkie jego aktywności[20].

Jak wskazują znawcy tematu, marketing miejsc i zarządzanie ich silnymi produktami to dziś narzędzia do rywalizacji o mieszkańców, turystów czy inwestorów. To także sposób na wyróżnienie się dla polskich miast, które nie należą do czołówki najlepiej rozpoznawalnych w Europie i świecie. Strategie określania „unikatowych korzyści" miejsc ewoluują w stronę definiowania horyzontalnych wartości emocjonalnych (np. innowacyjności), które wyróżniają określone terytoria.

Miasta mogą odnieść wiele korzyści, profesjonalnie podchodząc do badania swojego wizerunku. Wśród mocnych stron takich badań można wskazać m.in. określenie kluczowych obszarów promocji miasta, identyfikację docelowych interesariuszy akcji marketingowych, dobór odpowiednich narzędzi promocji, a przede wszystkim dopasowanie działań promocyjnych do aktualnych potrzeb konkretnego samorządu.

Podsumowanie

Postępujący rozwój konkurencji pomiędzy miastami, walka o turystów i inwestorów, jak również przeświadczenie o spadku efektywności tradycyjnych metod planowania rozwoju miasta ukazały, że pasywna funkcja samorządów lokalnych stała się nieadekwatna do nowej sytuacji rynkowej. Obecnie w rosnącej roli wizerunku miasta upatruje się możliwości osiągania wytyczonych przez miasto celów. Analiza literatury przedmiotu, a przede wszystkim studiów pozwala stwierdzić, że wizerunek miasta rzeczywiście przekłada się na rynkową pozycję, atrakcyjność, osiągane wyniki ekonomiczne. Silny i korzystny wizerunek miejsca nie tylko stymuluje rozwój gospodarczy, ale również staje się źródłem satysfakcji dla mieszkańców i władz. Miasto jest łatwiej rozpoznawalne i lepiej kojarzone przez turystów, a także staje się obiektem zainteresowania inwestorów. Należy jednak mieć świadomość, że na taki wizerunek miejsca pracuje się latami.

Wizerunek i marka miasta, podobnie jak innych produktów, nie są stałe i określone raz na zawsze. Wymagają bieżącego monitorowania i dostosowywania do warunków rynkowych. Zarządzający marką lokalną mogą wykorzystać cały wachlarz metod badawczych, a także podeprzeć się doświadczeniami podmiotów, które pierwsze kroki w budowaniu wizerunku mają już za sobą.

[20] A. Mikołajczyk, *Budowa marki miasta*, „Magazyn THINKTANK", zima 2010/2011.

Zarządzanie wizerunkiem miasta to zadanie długofalowe, które powinno zostać zapisane w strategii marketingowej i konsekwentnie realizowane, przy aktywnym współudziale społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy, takich jak: turyści, inwestorzy, przedsiębiorcy lokalni.

MODERN CHALLENGES FOR MUNICIPALS IN THE AREA OF CITY IMAGE CREATING

Summary

The aim of the paper is identification of strategy directions of image development in Polish cities. The case of Polish self-governments image creation is increasingly written in marketing journals. The paper attempts to indicate the role of territorial marketing in city management; makes distinguish between such concepts as identity, image, and brand of the city; draws factors used in image creation processes. In the paper the city image creation process has been analyzed showing the need of marketing researches on each step of the process. The author identifies benefits, which city could get due to professionals approach to image management. In the end of the paper a conclusion is claimed that Polish cities started to communicate their "value offer", looking for inspiration in such areas as history, intellectual potential or innovations.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MARIOLA ŁUCZAK
Uniwersytet Gdański

BRANDING MIEJSCA TURYSTYCZNEGO NA PRZYKŁADZIE GDAŃSKA

Streszczenie

Istnieje przekonanie, że branding to jedynie strategia komunikacji, hasło, tożsamość wizualna czy logo. W rzeczywistości jest to pojęcie znacznie szersze. Jest to strategiczny proces tworzenia długoterminowej wizji miejsca, która ma być istotna i atrakcyjna z punktu widzenia jego kluczowych odbiorców i wpływa on na pozytywne postrzeganie miejsca. Projekt brandingu miasta winien być zakotwiczony w społecznych, politycznych i gospodarczych celach społeczności, poprzez skupienie się na jego ważnych cechach wyróżniających, zidentyfikowaniu obietnicy poczynionej kluczowym grupom odbiorców, jak też ciągłym komunikowaniu najistotniejszych, pozytywnych atrybutów miejsca. Niezależnie od tego, czy miasto chce odbudować, wzmocnić, czy ożywić swój wizerunek, całościowa strategia marki jest pierwszym krokiem do osiągnięcia celu[1]. Zamierzeniem artykułu jest przedstawienie wybranych działań i analiz w obszarze brandingu Gdańska.

Kreowanie marki i branding miasta

Istnieją takie miejsca, które posiadają niezwykłe zdolności przyciągania, pewien magnetyzm dodający uroku ich ofercie. Jednocześnie pozwala im to na osiąganie komercyjnego sukcesu rynkowego, wynikającego ze zwiększonej liczby przyjazdów do tychże miejsc czy zakupów produktów z nich pochodzących. Zarówno kraje, jak też regiony czy miasta zabiegają o to, aby mieć dobrą reputację i pozytywny wizerunek, co pozwala na zbudowanie silnej marki. Należy jednakże odróżniać markę miejsca i drogę do tej marki, czyli branding miejsca.

Aby zostać zauważonym wśród konkurencyjnych regionów, trzeba się wyróżnić. Wyraźny, oryginalny, jednoznaczny i atrakcyjny dla nabywców wizeru-

[1] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej konieczności*. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 12.

nek marki jest więc niezwykle ważny, by zapewnić powodzenie w działaniach marketingowych miast. Zacząć należy jednak od tożsamości[2]. Jest ona bowiem źródłem postrzegania marki przez odbiorców. Zrozumienie procesu, jakim jest dążenie do wykreowania odpowiedniego wizerunku, pomaga śledzić czynniki wpływające na wizerunek oraz podjąć odpowiednio wczesne i możliwie najskuteczniejsze działania, ułatwiające osiągnięcie sukcesu.

W obecnych czasach o kupnie towarów i usług decydują nie tylko ich rzeczywiste walory, ale także wyobrażenia odbiorców o produkcie. Istotne jest to, co kojarzy się z daną marką – jej prestiż, jakość i wzbudzane zaufanie. Podobna sytuacja dotyczy także miast. Oprócz tego, co oferuje ono mieszkańcom, inwestorom czy turystom, istotne jest również to, z czym się kojarzy, czyli jego wizerunek[3].

Właściciel marki nie kreuje jej wizerunku, ale definiuje jej tożsamość, która go współtworzy[4]. Tożsamość danego regionu tworzą elementy: organiczne (historia, kultura, stopień zorganizowania regionu), ekonomiczne (analiza działań gospodarczych, które dominowały na danym terenie, diagnoza sytuacji ekonomicznej), geograficzne (wpływ elementów geograficznych na tożsamość mieszkańców, lokalizację działań ekonomicznych, dominację typu działań ekonomicznych) i symboliczne (tożsamość wizualna regionu – pejzaże, architektura).

Istotę miejsca stanowią m.in.: krajobraz, sztuka, historia, architektura, usługi publiczne, własne produkty miejsca, znani ludzie i ich reputacja[5].

Tożsamość rzeczywista jest to sposób, w jaki zarządzający widzą swoją markę, jej cechy, korzyści z niej płynące, wartości, jakie reprezentuje. Tożsamość pożądana natomiast to stan, który chcieliby oni osiągnąć. To wszelkie ich plany, cele i aspiracje odnośnie do marki. Natomiast wizerunek to obraz w umysłach nabywców. Miasto dążyć będzie do wywołania ściśle określonych skojarzeń odnośnie do marki (wizerunek pożądany). Często jednak odbiegają one, w większym lub mniejszym stopniu, od przyjętych założeń. Klienci postrzegają wówczas ofertę inaczej niż zaplanowano (wizerunek rzeczywisty). Tożsamość jest więc początkiem drogi, a wizerunek jej celem[6].

[2] Tożsamość regionu (*region identity*) określa się jako sumę jego charakterystycznych cech i działań, które odróżniają go od podobnych podmiotów.

[3] *Raporty na temat wielkich miast Polski. Trójmiasto*, PwC, Warszawa 2011, s. 22.

[4] J. Kall, *Jak zbudować silną markę od podstaw*, Helion, Gliwice 2006, s. 28.

[5] *Handbook on Tourism Destination Branding*, Draft, ETC, UNWTO, Stockholm 2009, June, s. 56.

[6] P. Kobus, *Droga od tożsamości do wizerunku marki*, czerwiec 2005, www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813.

Markę można zdefiniować jako sumę wrażeń, jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej używania[7]. Według jednej z koncepcji S. Anholta, marka jest duchem organizacji, powszechnym celem, który łączy organizację, miejsce, firmę, oraz reputacją, która jest rezultatem zachowania organizacji lub samego produktu, lub też doświadczenia ludzi z produktem lub usługą. Oznacza to, że marka nie jest związana tylko i wyłącznie ze świadomym aktem jej tworzenia[8]. Marka przyciąga ludzi i przekonuje ich, że dany produkt posiada pewne cechy, których w rzeczywistości może mu brakować[9]. „Marka jest mnożnikiem wartości i jako taka zapewnia właścicielowi podstawową przewagę konkurencyjną: jest równie dobra, jak lokata w banku. Można ją zastawiać, kupować, sprzedawać, można w nią inwestować, można poprzez dobre lub złe zarządzanie zwiększać lub zmniejszać jej wartość"[10].

Marki miejsc powstały jako wyraz uznania dla atrakcyjności, jakości, przewidywalności oraz oryginalności. Wszystkie marki tworzą się podobnie, a ich wzrost obejmuje pewne cechy. Po pierwsze, marka musi być wyrazista i odmienna, co odróżnia ją od konkurentów. Po drugie, powinna być użyteczna. Po trzecie, musi cieszyć się szacunkiem i co za tym idzie, lojalnością konsumentów. Po czwarte, winna dążyć do osiągania stanu zażyłości z jej użytkownikiem[11].

Miasta od zawsze były markami w najprawdziwszym znaczeniu tego słowa. Nie żyjąc w danym mieście, nie ma się dobrego powodu, aby wiedzieć o nim zbyt dużo. Zwykle myślimy o mieście jako o pewnym zbiorze właściwości i atrybutów, obietnicy, pewnego rodzaju historii. To proste wyobrażenie marki może mieć wpływ na dalsze decyzje: odwiedzenia miasta, kupienia jego produktów, założenia w nim działalności gospodarczej czy też zamieszkania. Stąd wizerunek marki miasta wpływać będzie na emocjonalną stronę każdej decyzji dotyczącej miejsca, a te wpływają na stronę racjonalną[12].

---

[7] A.E. Pitcher, *The Role of Branding in International Advertising*, „International Journal of Advertising" 1985, No. 4, s. 241–246, za: G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

[8] S. Anholt, *Brands beyond business*, The Brands Lecture, 25.05.2005, www.britishbrandsgroup.org.uk/library/download/45dd81174dcf3, s. 4.

[9] H. Beckwith, *Niewidzialny dotyk. Cztery klucze do nowoczesnego marketingu*, Helion, Gliwice 2006, s. 113.

[10] S. Anholt, *Sprawiedliwość marek*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006, s. 7–8.

[11] M.A. Boruc, *Marka dla Polski POTparcie dla turystyki*, w: *Promocja i kreowanie turystycznego wizerunku Polski*, red. J. Walasek, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2005, s. 37–38.

[12] S. Anholt, *The Anholt-GMI City Brand Index, How the Word sees the world's Best cities*, „Place Branding" 2006, Vol. 2, No. 1, s. 2.

Marka miasta powinna, poprzez zestaw skojarzeń[13] związanych z miastem, obiecywać korzyści swym odbiorcom – mieszkańcom, turystom i inwestorom. Według S. Anholta, indeks marki miasta można oprzeć na następujących komponentach[14]:

1. Obecność – status międzynarodowy i pozycja miasta.
2. Miejsce – fizyczne cechy miasta pod względem przyjemności przebywania w mieście, podróżowania wokół niego, jego piękno, klimat.
3. Potencjał – ekonomiczne i edukacyjne możliwości, jakie miasto oferuje przybyszom, biznesowi, imigrantom.
4. Dusza/puls miasta – styl życia w mieście, możliwości spędzania czasu, znalezienia interesującego zajęcia.
5. Ludzie – gościnność mieszkańców, ich nastawienie wobec przyjezdnych, poczucie bezpieczeństwa.
6. Warunki wstępne/przesądzające o wyborze miasta – podstawowe właściwości miasta jako miejsca zamieszkania, znalezienia zakwaterowania w przystępnej cenie, ocena standardu usług publicznych.

Marka, która będzie wyraźna, przyciągająca i wyjątkowa, to fundament, na którym można wykreować miejsce atrakcyjne dla biznesu, turystyki czy zamieszkania. Tworzenie strategii marki dla miasta wydobywa charakterystyczne cechy tego miejsca, tak aby mogło ono zaoferować swojej grupie docelowej istotną i pociągającą obietnicę. Nie jest to kwestia kampanii reklamowej czy hasła. Strategia marki to raczej głębsza, wspólna, emocjonalna wizja, która wpływa na wszelkie działania miasta[15].

Branding miejsca wiąże się z przyciąganiem do niego ludzi, którzy mogą wybrać, gdzie chcą mieszkać, pracować, studiować, które miejsca odwiedzać, gdzie inwestować czy robić interesy, mogą wybierać to szczególne dla nich miejsce. Odczuwanie danego miejsca i jego predyspozycje są uzależnione od potrzeb indywidualnych, zainteresowanych miejscem osób[16]. Magia miejsca powoduje, że staje się ono ważnym elementem w życiu ludzi, wówczas chcą oni do niego wracać, coraz więcej o nim wiedzieć, rekomendują ją na zewnątrz,

[13] „Dzięki pozytywnym i silnym skojarzeniom (…), nabywca odróżnia markę od marek konkurencyjnych i traktuje ją jako markę wyjątkową", za: J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

[14] Ibidem, s. 3–4.

[15] *Branding your city*, Prophet, CEOs for Cities, marzec 2006, www.imp.org.pl/component/option,com_miasta_artykuly/Itemid,98/, s. 3.

[16] *Handbook on Tourism Destination Branding…*, s. 53.

cechują się dużym entuzjazmem, wchodzą w zażyłość, która jest swoistą wartością[17].

Branding to pewien proces lub procedura projektowania, planowania i komunikacji nazwy oraz tożsamości regionu, celem zbudowania i/lub zarządzania jego reputacją[18]. Założeniem brandingu jest przypisanie regionowi atrakcyjnych cech znamiennych, charakterystycznych jedynie dla niego, jednoznacznie rozpoznawalnych i niosących wartości cenione i kupowane przez rynek[19].

Instytut Marki Polskiej definiuje branding jako proces projektowania, planowania, budowania i komunikowania marki – jej tożsamości, nazwy, symboliki czy wartości w celu zbudowania reputacji i wizerunku[20]. Natomiast branding miasta jest to umyślne kreowanie, ulepszanie, komunikowanie i demonstrowanie jakości miasta poprzez odpowiednie akcje: inwestycje, plany ekonomiczne i przestrzenne, atrakcyjne programy czy też wydarzenia[21].

Branding według W. Olinsa, to sztuka uwodzenia, w której na równi ze wszystkimi możliwymi technikami i metodami marketingu liczą się także inteligencja, urok, instynkt czy też intuicja. Ponieważ turystyka od zawsze polegała właśnie na uwodzeniu – urodą, egzotyką czy też atrakcyjnością, jej połączenie z brandingiem (kraju, regionu, miasta) wydaje się więc w pełni uzasadnionym działaniem[22].

Proces budowania marki miejsca powinien objąć następujące etapy: określenie jasnych, wyraźnych celów, zrozumienie docelowej grupy odbiorców, identyfikacja obecnego wizerunku marki, ustalenie aspiracyjnej tożsamości marki miasta, stworzenie pozycjonowania marki, stworzenie katalogu korzyści marki, realizacja strategii marki, mierzenie wyników realizacji strategii marki[23].

Budowanie marki miejsca wymaga działań zabezpieczających, które pomogą utrzymać i kreować cały czas wizerunek marki, wprowadzając niezbędne zmiany. Proces budowy marki miasta obejmuje: tworzenie wizji marki, wypra-

[17] M.A. Boruc, *Marka dla Polski*..., s. 37.

[18] S. Anholt, *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2007, s. 11.

[19] *Analiza wyników badań wizerunku Polski i postrzegania polskiej marki na świecie. Założenia i rekomendacje do pozycjonowania Polski jako kraju docelowego podróży turystycznych na lata 2009–2015*, Ekspertyza wykonana dla POT, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2008, s. 31.

[20] *Branding miejsc*, Instytut Marki Polskiej, www.imp.org.pl/branding-miejsc/branding-miejsc.html.

[21] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej konieczności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 12.

[22] M.A. Boruc, *Marka dla Polski*..., s. 38–39.

[23] Ibidem, s. 6.

cowanie kultury organizacyjnej, ustalenie celów marki, rewidowanie sfery marki, definiowanie istoty marki, wewnętrzne wdrażanie marki, określanie zasobów marki oraz ciągłe ocenianie marki. Zdaniem L. de Chernatony'ego, proces brandingu może być wykorzystywany w momencie wprowadzania marki na rynek, ale także powinien być używany dla podtrzymania funkcjonowania na rynku istniejących już marek. Niezbędne jest w związku z tym nieustanne monitorowanie marek i ciągłe ich odświeżanie i dostosowywanie do zmian zachodzących w produkcie i w jego otoczeniu[24].

Branding miasta Gdańska

Pomiar potencjału rozwojowego polskich miast według metodologii opracowanej przez PricewaterhouseCoopers bazuje na przekonaniu, że dla harmonijnego rozwoju niezbędne jest posiadanie odpowiednich zasobów, umownie nazwanych kapitałami miasta. Mówiąc „kapitał", mamy zazwyczaj na myśli środki pieniężne, które mogą być wykorzystane do finansowania inwestycji. We współczesnej ekonomii słowo to rozumie się jednak znacznie szerzej – dotyczy nie tylko pieniędzy, ale i kwalifikacji ludzi (kapitał ludzki) lub ich wiedzy i doświadczenia. Najogólniej mówiąc, przez kapitał rozumiemy wszelkie zasoby niezbędne do rozwoju: finansowe, rzeczowe, ludzkie, a nawet takie, które istnieją w sferze psychologicznej (nawet w języku potocznym mówimy przecież np. o „kapitale zaufania"). Wspólną cechą kapitałów jest to, że aby je rozwinąć, trzeba w nie przez lata inwestować[25].

Kapitały miasta według PricewaterhouseCoopers prezentuje rysunek 1. W ciągu ostatnich kilku lat Gdańsk starał się wyeksponować i zapisać w świadomości docelowych odbiorców jako miasto Solidarności, bursztynu i nieustającego rozwoju gospodarczego[26].

Jednakże w opinii firmy PricewaterhouseCoopers Gdańsk jest miastem, w którym mimo dostępu do morza, połączenia komunikacyjne z centrami gospodarczymi Polski i Europy nie są najlepsze, co utrudnia wykorzystanie głównych atutów miasta. Chociaż na tle innych miast Polski wskaźniki rozwoju wszystkich siedmiu kapitałów miasta lokują się blisko średniej, w rzeczywistości Gdańsk mógłby osiągnąć znacznie więcej[27]. Walorami miasta są: nadmor-

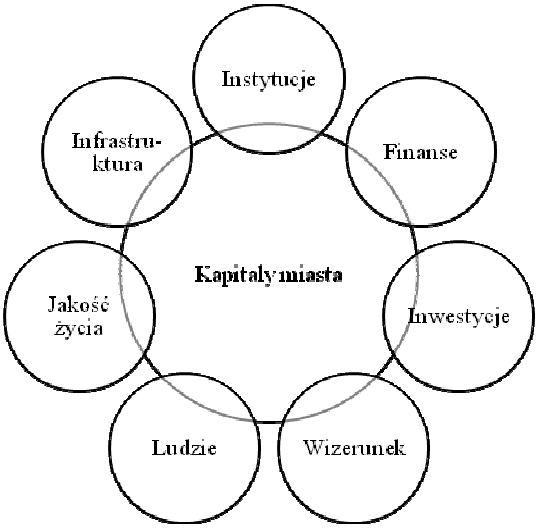
[24] L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie*, GWP, Gdańsk 2003, s. 83.

[25] *Raport na temat wielkich miast Polski*, Gdańsk, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2007, www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publ/2007/raporty_gdansk.pdf, s. 4.

[26] I. Łukasiuk, *Miasta z wizerunkiem zdobywają spotkania*, „MICE Poland" 2007, nr 3/42, s. 16.

[27] Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław.

skie położenie, handlowe tradycje, atrakcyjność turystyczna, dobre warunki do inwestowania, sprawnie działające instytucje miejskie i zdrowe finanse, co widać choćby na przykładzie sukcesu w pozyskiwaniu środków unijnych i zaawansowanych analiz dla wykorzystania finansowania publiczno-prywatnego w dalszym rozwoju.



Rys. 1. Siedem kapitałów polskich miast

Źródło: opracowano na podstawie: *Raport na temat wielkich miast Polski*, Gdańsk, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2011, s. 3.

Natomiast gorzej wygląda jakość edukacji i służby zdrowia, co negatywnie wpływa na jakość życia w mieście. Największym mankamentem jest infrastruktura, zwłaszcza w obszarze połączeń komunikacyjnych z centrami gospodarczymi w kraju. Bez poprawy w tej dziedzinie miastu trudno będzie wykorzystać stojące przed nim szanse[28]. W najnowszym raporcie PricewaterhouseCoopers można zauważyć poprawę w odniesieniu do infrastruktury, jednak nisko oceniono nadal służbę zdrowia, bezpieczeństwo i miejsce na akademickiej mapie Polski[29].

W kształtowaniu wizerunku Gdańska podstawowym celem strategicznym jest budowanie silnej marki. Działaniem podstawowym okazuje się tutaj określenie elementów wiodących miasta, wyróżniających Gdańsk spośród innych miast (USP) i korzystanie z nich przy wszystkich, podejmowanych dalej działa-

[28] *Raport na temat wielkich miast Polski. Gdańsk…*, s. 4–7.
[29] Obraz w analizie firmy badawczej dotyczy Trójmiasta jako całości.

niach promocyjnych. W tym celu sprecyzowano listę symboli i produktów kojarzonych z miastem. Znalazły się tutaj marki, symbole, instytucje i wydarzenia artystyczne, np. Solidarność, Lech Wałęsa, Stocznia Gdańska, Hevelius, fontanna Neptuna, bursztyn, Jarmark św. Dominika i inne[30].

Gdańsk w opinii władz miasta prowadzi działania na rzecz bycia marką narodową i w tym kierunku podejmowane są działania w kampanii wizerunkowej. Miasto zadbało o zdefiniowanie elementów identyfikacji wizualnej Gdańska. Nadają one spójność wszystkim materiałom promocyjnym. Są to logotypy obejmujące elementy heraldyki miasta. Od 2002 roku logotypowi konsekwentnie towarzyszy jako główny element kampanii wizerunkowych hasło „Morze możliwości", stosowane zamiennie z adresem strony www.gdansk.pl. Gdańsk prowadzi promocję wizerunkową miasta w kraju i za granicą. Dnia 22 września 2008 roku miała miejsce kampania reklamowa miasta w CNN, pod tytułem „We make things happen". Natomiast w roku 2010 miasto rozpoczęło nową kampanię promocyjną „Gdańsk – dotknij wolności". Kampania kierowana jest przede wszystkim do mieszkańców dużych miast, kobiet i mężczyzn w wieku od 16 do 45 lat, ze średnim i wyższym wykształceniem, ludzi otwartych i aktywnych, ciekawych świata, nowych miejsc i wrażeń, chętnie podróżujących i zainteresowanych zwiedzaniem, kulturą, rozrywką. Kampania, dzięki wykorzystanym narzędziom (m.in. spoty w telewizji CNN, reklama internetowa w znanych portalach zagranicznych), ma charakter międzynarodowy[31].

Miasto bierze także udział w konkursie na Europejską Stolicę Kultury w 2016 roku oraz jest miastem-organizatorem Euro 2012. Realizowane są imprezy masowe, wystawy i ekspozycje; Gdańsk występuje w produkcjach telewizyjnych i kinowych, bierze udział w targach krajowych i zagranicznych, wydaje publikacje miejskie, na potrzeby miasta stworzono także stronę internetową oraz system identyfikacji miejskiej.

W systemie ciągłym prowadzone są badania w zakresie atrakcyjności turystycznej miasta (Instytut Eurotest). Przeprowadzono także badania w zakresie wizerunku marki miasta Gdańska i opracowano strategię marki, która w zarysie zostanie przedstawiona w dalszej części artykułu.

Gdańsk jest jednym z polskich miast, które uwzględniane jest w międzynarodowych rankingach marek miejskich. Jednym z nich jest ranking „Europe's

[30] Zdecydowanie największą, bo około 90% znajomością cieszą się marki związane z upadkiem komunizmu: Stocznia Gdańska, Solidarność i Lech Wałęsa, za: *Katalog Marek Gdańskich*, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk 2006, s. 2.

[31] *Kampania reklamowa miasta*, www.gdansk.tv/wiadomosci/453/dotknij-wolnosci-kampania-reklamowa-miasta/ (10.01.2011).

top city brands" przygotowany przez brytyjską agencję Saffron Consultants, uwzględniający pozycję siedemdziesięciu dwóch miast europejskich (stan na sierpień 2008 roku).

Prezentowane są w niej zestawienia dotyczące siły zasobów (aktywów) miasta (*asset score*), do których zaliczono: kulturę i zagospodarowanie czasu – miejsca godne zwiedzenia i atrakcje historyczne, kuchnia, obiekty gastronomiczne, zakupy oraz udogodnienia – stosunkowo niskie koszty, łatwość zwiedzania na piechotę lub przy wykorzystaniu transportu publicznego. Zawarto w nim także zestawienie związane z siłą marki miasta (*brand strength*), na którą złożyły się: rozpoznawalność miejsca przy wykorzystaniu obrazu, ilość/siła pozytywnych/atrakcyjnych cech, wartość medialna/konwersacyjna miejsca.

Najlepsze wyniki dla europejskiej dziesiątki oraz polskie miasta, prezentują tabele 1 i 2.

Tabela 1

Siła zasobów miasta i siła marki miasta dla najlepszych dziesięciu miast europejskich

Miasto, kraj	**Asset score**	**Asset rank**	**Miasto, kraj**	**Brand strength**	**Brand rank**
Paris, France	89	1	Paris, France	99	1
London, UK	88	2	London, UK	97	2
Barcelona, Spain	86	3	Amsterdam, Neth.	96	3
Munich, Germany	86	3	Barcelona, Spain	96	3
Amsterdam, Neth.	83	5	Berlin, Germany	96	3
Rome, Italy	79	6	Munich, Germany	87	6
Milan, Italy	77	7	Stockholm, Sweden	85	7
Vienna, Austria	77	7	Prague, Czech Republic	83	8
Madrid, Spain	75	9	Rome, Italy	81	9
Athens, Greece	73	10	Athens, Greece	80	10

Źródło: www.citymayors.com/marketing/city-brands.html (28.06.2010).

Tabela 2

Zestawienie siły zasobów i siły marki dla polskich miast, które znalazły się w rankingu

Miasta	**Asset score**	**Asset rank**	**Miasta**	**Brand strength**	**Brand rank**
Kraków	63	32	Warszawa	48	37
Wrocław	61	36	Kraków	44	42
Warszawa	52	55	Gdańsk	35	59
Łódź	48	61	Wrocław	33	62
Poznań	48	61	Łódź	29	66
Gdańsk	39	70	Poznań	29	66

Źródło: www.citymayors.com/marketing/city-brands.html (28.06.2010).

Jak pokazuje zestawienie, największą siłę zasobów, ale też największą siłę marki posiadają miasta Paryż i Londyn. Gdańsk wypadł najsłabiej pod względem aktywów uwzględnionych miast polskich (70. miejsce), zaś zajął trzecią pozycję wśród miast polskich pod względem siły marki (59. miejsce w rankingu). Podsumowaniem badania jest zestawienie dotyczące wykorzystania marki (*brand utilisation*), które pokazuje, jaki jest udział siły marki w faktycznych aktywach miasta wyrażonej w wartościach procentowych. Tabela 3 prezentuje wykorzystanie marki dla najlepszych miast europejskich oraz miast polskich.

Tabela 3

Wykorzystanie marki

Miasto, kraj	Utilisation score (%)	Utilisation rank	Polskie miasto	Utilisation score (%)	Utilisation rank
Berlin, Germany	137	1	Warszawa	93	24
Stockholm, Sweden	118	2	Gdańsk	89	31
Amsterdam, Neth.	115	3	Kraków	70	51
Liverpool, UK	115	3	Łódź	60	64
Prague, Czech Republic	115	3	Poznań	60	64
Barcelona, Spain	112	4	Wrocław	53	70
Paris, France	111	7			
Athens, Greece	110	8			
London, UK	110	8			
Dublin, Ireland	107	10			

Źródło: www.citymayors.com/marketing/city-brands.html (28.06.2010).

Zdecydowanie lepiej wypadł Gdańsk w zestawieniu dotyczącym wykorzystania marki, i okazuje się, że pod tym względem wyprzedził nawet Kraków, który jest zdecydowanie jednym z najlepiej rozpoznawalnych na arenie międzynarodowej polskich miast.

Pozytywny obraz wyrażający osobowość danego regionu przyczynia się do wyraźnego wzmocnienia jego pozycji na rynku turystycznym[32]. „W większości miast wizerunek przestał być dziełem przypadku i w coraz większym stopniu jest efektem mniej lub bardziej konsekwentnie realizowanej strategii promocji. W przypadku miast, które spójne działania promocyjne rozpoczęły jako pierwsze, pozytywne efekty widać już bardzo wyraźnie na mapie Polski i Europy. W przypadku innych miast na pożądaną zmianę wizerunku wśród mieszkań-

[32] *Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego*, red. A. Rapacz, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 219.

ców, inwestorów i turystów trzeba będzie jeszcze poczekać, gdyż z natury rzeczy jest to proces długofalowy”[33].

Strategia marki miasta Gdańska jako element działań brandingowych

Opracowanie „Strategii marki Gdańsk na lata 2008–2013” poprzedzone zostało badaniami wizerunkowymi, przeprowadzonymi na terenie miasta Gdańska. Badanie diagnozujące obecną sytuację, opisujące wizerunek oraz znajomość marki Gdańsk zostało przeprowadzone przez TNS OBOP we współpracy z agencją DEMO Effective Launching na przełomie listopada i grudnia 2007 roku[34]. W skład zaprojektowanego w tym celu programu badawczego wchodził szereg badań, prowadzonych na rynku polskim, brytyjskim, niemieckim i szwedzkim[35]. Respondenci zostali zapytani o swój pobyt w Gdańsku, o ocenę poszczególnych miast Polski oraz o wizerunek Gdańska.

Główne wnioski płynące z badania, przeprowadzonego na grupie polskich respondentów, przedstawiają Gdańsk jako miasto atrakcyjne pod wieloma względami oraz posiadające pozytywny wizerunek w opinii polskich respondentów. Gdańsk jest dla badanych najbardziej znanym miastem północnej Polski. Chęć przyjazdu do Gdańska w 2008 r. wyraża co piąty Polak. Jest to poziom porównywalny do ilości osób, które odwiedziły Gdańsk w poprzednim 2007 r., czyli ponad 4 320 000 turystów. Gdańsk zajmuje drugie miejsce w rankingu miast, w których Polacy chcieliby mieszkać. Pod względem atrakcyjności turystycznej wśród polskich miast zajmuje drugie miejsce, tuż po Krakowie. Pod względem atrakcyjności gospodarczej plasuje się w ścisłej czołówce polskich miast oraz na pierwszym miejscu wśród miast północnej Polski. Gdańsk jest miastem atrakcyjnym głównie dla ludzi młodych. Badanie potwierdziło również jego powszechnie znane atuty, takie jak znane miejsca (Starówka, Westerplatte, Stocznia Gdańska), wydarzenia (Sierpień 80, obrona Westerplatte), ludzie (Lech Wałęsa jako ikona) oraz imprezy (Jarmark św. Dominika, Festiwal Gwiazd).

Najważniejsze konkluzje płynące ze zbadania respondentów zagranicznych są następujące: Gdańsk zna 89% Szwedów, 78% Niemców i 63% Brytyjczyków; miasto to zajmuje 2. miejsce na trasie wycieczkowej Niemców i 3. wśród

[33] *Raporty na temat wielkich miast Polski. Trójmiasto…*, s. 22.

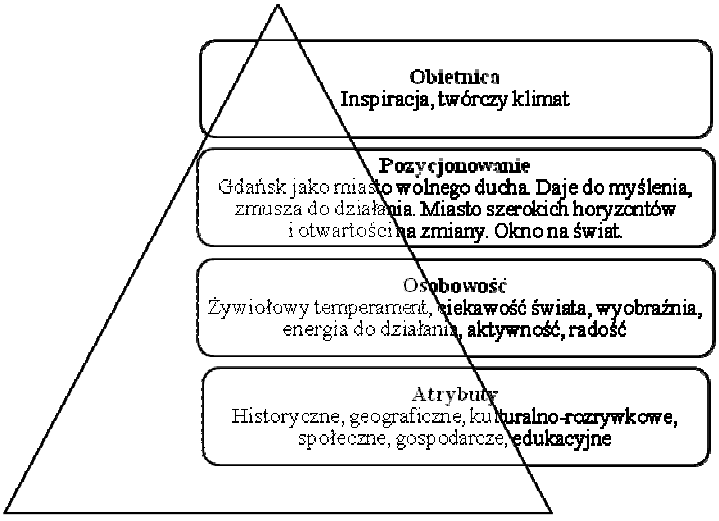
[34] *Program badawczy dla miasta Gdańsk*, Raport z badań TNS OBOP dla Demo Effective Launching, Warszawa 2008.

[35] W każdym z wymienionych krajów badanie zostało przeprowadzone na podstawie takiego samego kwestionariusza wywiadu na reprezentacyjnej dla danego kraju próbie badawczej, w zbliżonym czasie. Ogółem przebadanych zostało około 5 tys. respondentów z Polski oraz innych wyżej wymienionych krajów.

Brytyjczyków i Szwedów (na równi z Krakowem); ponadto prawie połowa ankietowanych Niemców, Szwedów i ponad jedna czwarta Brytyjczyków deklaruje chęć odwiedzenia Gdańska. Gdańsk posiada ogólny pozytywny wizerunek w opinii respondentów zagranicznych – postrzegają go oni jako miasto atrakcyjne dla obcokrajowców pod wieloma względami.

Na podstawie wniosków płynących z wyżej opisanych badań marketingowych sformułowano „Strategię marki miasta Gdańska". Jako cel główny przyświecający strategii miasta postawiono zbudowanie prestiżowej marki miasta na rynku globalnym. Sposobem podejścia do formułowania strategii było oparcie się na zdarzeniach z przeszłości, które mogą stanowić o sposobie postrzegania miasta w przyszłości[36].

Piramidę tożsamości marki Gdańsk prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Piramida tożsamości marki Gdańsk

Źródło: opracowanie na podstawie: *Prezentacji strategii miasta Gdańska na lata 2008–2013*, Agencja Reklamowa Demo Effective Launching, Gdańsk 2008.

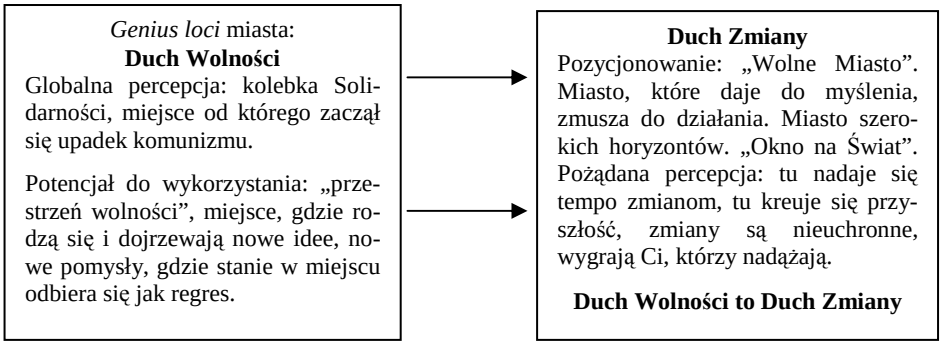
Punktem wyjścia stał się obecny wizerunek miasta. Niewiele jest miejsc na świecie, które tyle razy (początek II wojny światowej, Grudzień 70, Sierpień 80, powstanie Solidarności, strajki 1989 roku, zainicjowanie ruchu, którego efektem był upadek komunizmu w Europie) odegrały tak znaczącą rolę w historii świata. To nie przypadek, że wydarzenia te miały miejsce w Gdańsku. Fakty te

[36] *Prezentacja strategii miasta Gdańska na lata 2008–2013*, Agencja Reklamowa Demo Effective Launching, Gdańsk 2008.

stały się podstawą w pozycjonowaniu marki miasta i określeniu jego pożądanej percepcji. W procesie kreowania wizerunku marki oparto się więc na hasłach związanych z niedaleką historią Gdańska, typu: kolebka Solidarności, obalenie komunizmu, walka o prawa człowieka, bezkrwawa rewolucja, zrzucenia jarzma.

Punktem wyjścia stało się hasło „Wolność" i chęć uczynienia z niego znaku rozpoznawczego miasta, nadania mu nowego, współczesnego znaczenia. Kreacja strategii zakłada przypisanie słowu „Wolność" następujących skojarzeń: ciekawość świata, otwartość na myśl, na idee, na ludzi, tempo, dynamizm, nowoczesność, twórczy klimat, inspiracje, szerokie horyzonty, kreacja przyszłości, działanie, duch wolności, duch zmiany.

Misja miasta Gdańska mówi, że miasto to ma w sobie aurę, która wielokrotnie sprawiała, że ludzie potrafili zjednoczyć się i podjąć działania w imię wolności, w imię zmiany na lepsze. Dziś wolność Gdańska to ciekawość świata, otwarcie na zmiany, na nową myśl i nowe idee. Życzliwe spojrzenie na ludzi, ich twórczy potencjał i różnorodność. Świat rozwija się właśnie dzięki takim miejscom. Gdańsk to miasto, które daje do myślenia i budzi do działania. To tu nadaje się tempo zmianom, tu kreuje się przyszłość. To „Miasto Wolnego Ducha", który inspiruje i ofiaruje chęć tworzenia. Gdańsk nie boi się zmian – sam te zmiany inicjuje, bo wie, że oznaczają one postęp we wszystkich dziedzinach. Ideę marki miasta Gdańska obrazuje rysunek 3.



Rys. 3. Idea marki Gdańska

Źródło: opracowanie na podstawie: *Prezentacji strategii miasta Gdańska*…

Słowa kluczowe związane z misją marki miasta to: otwartość, rozwój, przyszłość, wolność, impuls do działania, zmiany na lepsze, nowa myśl, przełomowe idee, kreatywność, inspiracja. Na podstawie tak sformułowanej misji miasta

wyznaczono cele strategiczne promocji miasta Gdańska, wśród których wyróżnia się następujące[37]:

1. Budowa silnej, prestiżowej marki Gdańsk na rynku globalnym.
2. Zwiększenie liczby turystów odwiedzających Gdańsk, zwłaszcza poza głównym sezonem turystycznym.
3. Wykorzystanie potencjału rozwojowego miasta, zwiększenie tempa napływu nowych inwestycji oraz pobudzenie przedsiębiorczości gdańszczan.
4. Aktywizacja społeczna mieszkańców i wytworzenie silnego poczucia identyfikacji z „małą ojczyzną".
5. Efektywne wyzyskanie pozycji organizatora EURO 2012 jako szansy umocnienia marki.
6. Wsparcie działań służących zdobyciu statusu Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Do każdego z celów strategicznych dla miasta Gdańska przyporządkowane zostały cele podstawowe (15), do których następnie przypisano 52 projekty marketingowe. Koszt przygotowania „Strategii marki miasta Gdańska" przez agencję reklamową Demo Effective Launching, w tym projekt badawczy przygotowywany przez TNS OBOP, wyniósł 518 tys. 710 zł[38].

Jednakże Gdańsk nie jest wyspą na oceanie i działania w zakresie kreowania marki prowadzą także inne polskie miasta, np. Szczecin, Rzeszów czy Lublin. Branding miejsc będzie rósł na znaczeniu i wartości. Miejsca docelowe muszą współpracować z innymi sektorami nad wypracowaniem całościowych, holistycznych marek narodowych, regionalnych czy miejskich – przyjaznych i atrakcyjnych do życia, pracy, studiowania, inwestowania, robienia interesów oraz odwiedzin turystycznych. Miejsca docelowe potrzebują takiego wizerunku, który będzie również docierał bezpośrednio do potencjalnych gości[39].

Marki miejsc turystycznych zrodziły się jako wyraz uznania dla ich atrakcyjności, jakości, przewidywalności i oryginalności. Wszystkie marki powstają podobnie, zaś dynamika ich wzrostu jest podzielona na cztery etapy. Po pierwsze, musi być ona wyrazista i odmienna, co wyróżnia ją spośród konkurentów. Po drugie, musi być użyteczna. Po trzecie, winna cieszyć się szacunkiem, a wraz z nim lojalnością konsumentów. Po czwarte, jej zadaniem jest dążyć do

[37] Ibidem.

[38] *Strategia marki Gdańsk,* http://mediafm.net/reklama/15759,Duch-wolnosci,-Duch-zmian:-Strategia-marki-gdnsk-na-lata-2008-2013.html (10.02.2009).

[39] *Handbook on tourism destination branding*..., s. 23.

osiągnięcia stanu zażyłości z klientem. Marka to mocny wizerunek i dobra reputacja[40].

Budowanie marek miast i regionów będzie znacznie łatwiejsze, gdy Polska będzie silną marką narodową. Kreowanie marki miejsca wymaga konsekwentnie realizowanych celów w obszarze promocji, gdyż skuteczny będzie nie ten, który w tym promocyjnym wyścigu pierwszy dobiegnie do mety, ale ten, który zachwyci odbiorców i zwróci ich uwagę pięknym stylem[41].

Zdaniem W. Olinsa, Polska rozpoczęła już swój marsz ku marce, jednak przed naszym krajem jeszcze długa droga. Nie ma na obecną chwilę żadnej znanej międzynarodowej polskiej marki, a także brakuje spójności między wysiłkami marketingowymi na rzecz turystyki i przyciągania inwestycji zagranicznych, a miasta i regiony promują siebie indywidualnie i bez żadnego związku między nimi. W. Olins pyta m.in.: „Czy polskie regiony zagrają razem, żeby stworzyć bogatą, ekscytującą i unikalną ofertę turystyczną?"[42].

BRANDING OF THE TOURISTIC PLACE ON THE EXAMPLE OF CITY OF GDANSK

Summary

There is a conviction that branding is only a strategy of communication, as well as motto, visual identity or logo. In fact, the branding is a much wider term. It is a strategic process of creation of the long-term vision of a place, which has to be important and from the point of view of its key receiver attractive. It effects positive perception of place. The project of city branding should to be anchored in social, political and economic purposes of communities, through concentration on its important differing features, identification of promise done to key groups of receivers, as well as continuous communication of the most important positive attributes of a place. No matter, whether a city wants to rebuild, strengthen or intensify its image, the holistic strategy of branding is a first step for achievement of the purpose. The aim of the paper is presentation of chosen operation and analyses in the area of branding for the city Gdansk.

[40] M.A. Boruc, *Marka dla Polski*..., s. 37–45.

[41] M. Gryn, *Regiony w ofensywie*, w: *Promocja miast i regionów*, bezpłatny dodatek do miesięcznika „Press" 2009, nr 19, s. 30.

[42] W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 5.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr hab. BEATA MEYER prof. US
Uniwersytet Szczeciński

ZRÓŻNICOWANIE MARKOWYCH PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM

Streszczenie

Produkt turystyczny regionu powstaje na wielu płaszczyznach i składa się z rozmaitych elementów, które ostatecznie powinny tworzyć spójną całość, atrakcyjną dla turysty. Zbudowanie pożądanego wizerunku regionu turystycznego stanowi podstawę dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej. Jednym z głównych instrumentów wykorzystywanych w procesie kształtowania wizerunku jest marka, która pozwala na wyraźne różnicowanie produktów turystycznych regionu i można ją utożsamiać z markowym produktem turystycznym. Urozmaicony charakter walorów i infrastruktury turystycznej w województwie zachodniopomorskim stanowi podstawę do kształtowania zróżnicowanych produktów markowych mogących stanowić wyróżnik województwa. Wykorzystanie nowych trendów dla kształtowania markowych produktów turystycznych w oparciu na turystyce aktywnej może przyczynić się do zbudowania spójnego wizerunku obszaru i wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej.

Wstęp

Konkurencja na współczesnym rynku turystycznym dotyczy nie tylko działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, ale również przez jednostki przestrzenne, takie jak regiony turystyczne, które w coraz szerszym zakresie konkurują pomiędzy sobą o turystę-klienta. W szczególnej sytuacji znajdują się regiony dysponujące zbliżonym potencjałem turystycznym, szczególnie w zakresie posiadanych walorów turystycznych. Produkty turystyczne kreowane przez takie regiony mają zwykle podobny charakter, obejmują podobne typy aktywności turystycznej i odwołują się do tej samej grupy docelowej klientów, co powoduje, że trudno im się wyróżnić spośród innych regionów. Szansą na zainteresowanie turystów ofertą regionu i osiągnięcie wyższej pozycji konkurencyjnej jest kreowanie markowych produktów turystycznych, wykorzystujących

zasoby regionu dla wykreowania unikatowych produktów turystycznych pozwalających na jednoznaczną identyfikację regionu. Dodatkowo wykorzystanie markowych produktów turystycznych w procesie kształtowania pożądanego wizerunku regionu może zwiększyć lojalność turystów, którzy będą częściej wybierali dany region jako miejsce docelowe wyjazdów turystycznych. Województwo zachodniopomorskie dysponuje podobnym typem zasobów turystycznych, jak obszary sąsiadujące (zarówno po polskiej, jak i niemieckiej stronie), co sprawia, że niezbędne jest tworzenie produktów, które pozwolą na precyzyjną identyfikację województwa i odróżnienie od obszarów sąsiadujących. Celem opracowania jest identyfikacja uwarunkowań i możliwości kreowania markowych produktów turystycznych w województwie zachodniopomorskim.

Kształtowanie markowych produktów turystycznych w regionie

Produkt, oznaczający wszystko, co jest przedmiotem wymiany rynkowej, jest współcześnie postrzegany głównie jako zbiór korzyści czy użyteczności (przyjemności) dla nabywców, wartość sprzedaży zaś ma niejako znaczenie drugorzędne[1]. W szerokim spektrum produktów obejmującym: rzeczy fizyczne, usługi, pomysły, miejsca, organizacje stowarzyszenia, widowiska, spotkania, projekty technologiczne i organizacyjne oraz inne wytwory potencjału intelektualnego, przyrodniczego, produkcyjnego i społecznego ludzkości[2], można wyróżnić te, które służą realizacji potrzeb turystycznych. Tego typu produkty definiuje się jako pakiet dóbr i usług, czyli zestaw materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację wyjazdu turystycznego[3]. W wąskim ujęciu są to wyłącznie dobra i usługi, które kupuje turysta przed i podczas trwania podróży turystycznej[4]. W ujęciu kompleksowym zaś produkt turystyczny jest określany jako „kompozycja tego, co turyści robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których przy tym korzystają”[5], lub „wiązka fizycznych, usługowych i symbolicznych właściwości składających się na osiągnięcie zarówno satysfakcji przez kupującego, jak i korzyści ekonomicznych przez sprzedawcę”[6]. Wśród produktów turystycznych można wyróżnić produkty kreowane przez przedsiębiorców (są to głównie pojedyncze usługi, dobra materialne lub ich zestawy

[1] M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 13.
[2] Ibidem, s. 19.
[3] A. Niezgoda, P. Zmyślony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 32.
[4] S. Medlik, *Leksykon podróży turystyki i hotelarstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 243.
[5] Ibidem.
[6] *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 37.

określane mianem pakietu usług), oraz jednostki przestrzenne, takie jak regiony metropolitalne i peryferyjne, których produkt ma charakter zintegrowany i obejmuje ofertę turystyczną obszaru kreowaną przez podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym przy wsparciu jednostek samorządu terytorialnego, a także organizacji turystycznych[7]. Różnice pomiędzy produktami turystycznymi oferowanymi przez przedsiębiorców i regiony dobrze oddaje pogląd L. Mazurkiewicza[8], który rozpatruje produkt turystyczny w skali mikro i makro. W skali mikro za produkt turystyczny L. Mazurkiewicz uznaje wszelkie usługi i dobra materialne oferowane pojedynczemu turyście w obszarze recepcji turystycznej, w skali makro zaś produkt turystyczny obejmuje usługi i dobra materialne oferowane wszystkim turystom w obszarze recepcji turystycznej.

Produkt turystyczny regionu (określany także jako produkt turystyczny obszaru lub obszarowy produkt turystyczny) powstaje na wielu płaszczyznach i składa się z rozmaitych elementów, które ostatecznie powinny tworzyć spójną całość, atrakcyjną dla turysty. Jego struktura przestrzenna jest zróżnicowana, wieloaspektowa i wielopoziomowa. Jest to produkt zdeterminowany przestrzennie i obejmuje wewnętrznie złożony zbiór elementów wyróżnionych ze względu na swoją konkretną lokalizację w przestrzeni. Za produkt turystyczny obszaru przyjmuje się najczęściej ogół elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu[9]. Elementy te mają zróżnicowany charakter, ponieważ są fragmentami odmiennych poziomów obszarowego produktu turystycznego, do których zalicza się[10]: dziedzictwo (obejmujące ogół elementów powstałych w wyniku naturalnych procesów przyrodniczych i działalności człowieka, w tym np.: środowisko przyrodnicze czy kultura i tradycja, tworzące bazę dla prowadzenia działalności różnego typu i funkcjonowania obszaru), infrastruktura (obejmująca elementy powstałe w wyniku działalności człowieka, mającej na celu rozwój turystyki, takie jak np.: baza turystyczna i paraturystyczna czy regionalne imprezy), wartość dodana (obejmująca te atrybuty obszaru, które przynoszą satysfakcję turystom, takie jak np. idea czy wizerunek), organizacja i zarządzanie (wszystkie elementy, które pozwalają funk-

[7] Ibidem, s. 43.

[8] L. Mazurkiewicz, *Produkt turystyczny w ujęciu marketingu terytorialnego*, w: *Konkurencyjność produktu turystycznego*, red. K. Pieńkoś, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 83.

[9] E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania turystycznego*, Monografie i Opracowania nr 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, s. 9.

[10] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny, albo jak organizować poznawanie świata*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 103.

cjonować pojedynczym elementom w formie spójnej całości, jaką jest obszarowy produkt turystyczny). Tak sformułowany układ elementów budujących produkt turystyczny regionu jest w dużej mierze zbieżny z koncepcją V.T.C. Middletona, który w ramach ogólnego produktu turystycznego wydziela następujące składniki: atrakcje i środowisko miejsca docelowego, infrastruktura i usługi miejsca docelowego, dostępność miejsca docelowego, wizerunek miejsca docelowego, cena.

Kształtowanie produktu turystycznego regionu powinno koncentrować się na działaniach, których konsekwencją będzie zintegrowany produkt turystyczny regionu dostarczający korzyści określonej grupie odbiorców, wśród których są zarówno turyści, jak i mieszkańcy będący beneficjentami rozwoju turystyki w regionie. Można przyjąć, że na proces kształtowania produktu turystycznego regionu składają się następujące etapy[11]:

1. Analiza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań kształtowania produktu turystycznego regionu.
2. Projektowanie produktu turystycznego regionu, w tym:
   a) identyfikacja i wybór rynków docelowych,
   b) opracowanie koncepcji produktu turystycznego i struktury asortymentowej,
   c) opracowanie koncepcji kształtowania wizerunku.
3. Analiza opłacalności przedsięwzięcia w aspekcie:
   a) ekonomicznym,
   b) społeczno-środowiskowym.
4. Ustalenie polityki ceny, promocji, dystrybucji, a także zasobów ludzkich oraz innych instrumentów marketingowych w stosunku do produktu (opracowanie koncepcji marketingu mix).
5. Komercjalizacja, czyli wprowadzenie produktu na rynek (w tym kontrola stopnia założonych celów i doskonalenie produktu).

Realizacja procesu kształtowania produktu turystycznego regionu jest uzależniona od wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami biorącymi w nim udział. Ze względu na specyfikę produktu turystycznego regionu w jego kształtowaniu bierze udział wiele podmiotów zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. Wśród tych podmiotów najliczniejszą grupę stanowią podmioty bezpośrednio zaangażowane w obsługę ruchu turystycznego, takie jak przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe czy gastronomiczne, instytucje kreujące atrakcje turystyczne, takie jak muzea czy galerie, oraz punkty informacji turystycznej.

[11] M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować*…, s. 58.

W sposób pośredni na kształtowanie produktu turystycznego regionu oddziałują podmioty świadczące usługi paraturystyczne, takie jak jednostki handlowe i usługowe, banki, podmioty świadczące usługi telekomunikacyjne czy pocztowe. W procesie powstawania produktu turystycznego regionu uczestniczą także mieszkańcy (których postawa wobec turystów ma istotne znaczenie dla atrakcyjności regionu) i turyści (którzy poprzez podejmowane decyzje wyraźnie wskazują na produkty, które ich interesują) oraz zróżnicowane organizacje wspierające rozwój turystyki. Szczególną rolę w omawianym procesie odgrywa samorząd terytorialny, który w sposób kompleksowy może wpływać na wszystkie elementy i podmioty budujące obszarowy produkt turystyczny. W szczególny sposób jest on odpowiedzialny za jakość walorów turystycznych (np. stan środowiska przyrodniczego), organizację imprez o charakterze rozrywkowym, sportowym lub kulturalnym, stanowiących uzupełnienie lub główny element obszarowego produktu turystycznego, poziom rozwoju infrastruktury paraturystycznej i turystycznej, wizerunek regionu, czy tworzenie klimatu dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Działania podejmowane przez poszczególne podmioty mają zróżnicowany wpływ na proces tworzenia produktu turystycznego regionu, który jest procesem ciągłym i dynamicznym. Mogą to być działania o charakterze bezpośrednim lub pośrednim, instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym, wewnętrznym i zewnętrznym, ich konsekwencje zaś mogą pojawiać się w krótkim lub długim spektrum czasowym i dotyczyć całości produktu lub jego fragmentów. Szansę na wykreowanie spójnego produktu turystycznego regionu daje jedynie koordynacja działań podmiotów w celu uzyskania takiego efektu końcowego, który będzie w sposób kompleksowy spełniał oczekiwania turystów.

Jednakże w warunkach rosnącej konkurencji, która dotyczy współcześnie nie tylko przedsiębiorstw, ale także regionów, samo wykreowanie dobrego produktu nie jest wystarczające dla zapewnienia i utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej. Niezbędne są działania marketingowe, które pozwolą na wyróżnienie regionu spośród innych, często dysponujących podobnym typem produktu turystycznego.

M. Florek za nadrzędny instrument oddziaływania marketingowego, obok kształtowania oferty terytorialnej, promocji i partnerstwa, uznaje tożsamość regionu, której właściwe zdefiniowanie wpływa nie tylko na unikatowość i spójność oferty turystycznej, ale jest warunkiem kreowania pożądanego wizerunku

regionu[12]. W procesie tworzenia wizerunku regionu można wyróżnić kilka etapów: identyfikację obecnego wizerunku, identyfikację adresatów wizerunku, określenie wizerunku docelowego, dobór instrumentów kształtowania wizerunku, opracowanie harmonogramu działań, realizację i kontrolę[13].

Jednym z głównych instrumentów wykorzystywanych w procesie kształtowania wizerunku jest marka, rozumiana jako zespół cech, dzięki którym produkt zapewnia korzyści funkcjonalne turyście i wartości dodane, na tyle cenione, aby zrealizować zakup[14]. Marka turystyczna pozwala na wyraźne różnicowanie produktów turystycznych regionu i można ją utożsamiać z markowym produktem turystycznym. Mogą być one tworzone i rozwijane dla[15]:

- poszczególnych typów produktów turystycznych (pojedynczych usług, pakietów, szlaków, obiektów czy wydarzeń),
- określonych typów turystyki (turystyka biznesowa, uzdrowiskowa, aktywna, wiejska czy przygraniczna),
- różnych fragmentów przestrzeni (krain geograficznych, regionów kulturowych i administracyjnych).

Wykreowanie markowego produktu turystycznego w regionie daje podstawę dla kształtowania wizerunku regionu, który w pożądany sposób wpływa na decyzje turystów, przyczynia się do zwiększenia popularności regionu i poprawia jego pozycję konkurencyjną.

Zróżnicowanie atrakcyjności turystycznej województwa zachodniopomorskiego podstawą kreowania produktów markowych

Atrakcyjność turystyczna może być rozpatrywana w odniesieniu do różnych fragmentów przestrzeni: miejscowości, regionów, obszarów wydzielonych za pomocą kryteriów administracyjnych (lub innych), a także określonych miejsc lub obiektów. W ujęciu bezwzględnym atrakcyjność dotyczy obszarów (miejsc, obiektów), które przyciągają ogół turystów, w ujęciu względnym zaś dotyczy obszarów postrzeganych jako atrakcyjne dla określonych form turystyki (np. narciarskiej czy kajakowej)[16].

[12] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego w turystyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 170–174.
[13] M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować*…, s. 78.
[14] B. Marciszewska, *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 68.
[15] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 89.
[16] *Turystyka*, red. W. Kurek, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 24.

W rozważaniach naukowych najczęściej uznaje się, że atrakcyjność turystyczna jest sumą subiektywnych i obiektywnych ocen poszczególnych elementów podaży turystycznej, mieszczącą się w granicach wyznaczonych przez określony poziom cen i dochodów[17]. Za elementy podaży podlegające ocenie w ramach atrakcyjności turystycznej uznaje się: walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne oraz dostępność komunikacyjną[18]. Dla określenia atrakcyjności turystycznej podstawowe znaczenie ma ranga walorów turystycznych, zdolność obsługowa infrastruktury oraz poziom dostępności komunikacyjnej obszaru (zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej). Postępująca degradacja środowiska przyrodniczego, widoczna szczególnie w obszarach wykorzystywanych przez turystykę masową, przy jednoczesnym zwrocie ku turystyce zrównoważonej (na płaszczyźnie gospodarczej i instytucjonalnej) oraz pogłębiającej się tendencji do wyjazdów w regiony czyste ekologicznie (na płaszczyźnie indywidualnej), spowodowała włączenie do czynników określających atrakcyjność turystyczną stanu środowiska przyrodniczego w regionie.

Atrakcyjność turystyczna województwa zachodniopomorskiego opiera się na uwarunkowaniach przyrodniczych związanych z położeniem i ukształtowaniem obszaru województwa. Wyróżnia się cztery obszary charakteryzujące się względnie jednorodnym typem środowiska i sposobem zagospodarowania turystycznego: pas nadmorski, pas pojezierzy, dolina i obszar ujściowy Odry obejmujące specyficzne i unikatowe walory przyrodnicze związane z doliną rzeczną i jej odcinkiem ujściowym; pozostałe obszary występujące w pasie pomiędzy obszarami nadmorskimi a obszarem pojezierza, charakteryzujące się dominacją funkcji rolniczej z towarzyszącą funkcją leśną.

Przyrodnicze walory turystyczne uzupełniane są przez walory antropogeniczne, do których zaliczane są liczne obiekty związane z materialnym i niematerialnym dziedzictwem kulturowym obszaru, stanowiącym obiekt zainteresowania turystów. Do najbardziej charakterystycznych i atrakcyjnych form decydujących o charakterze kulturowym można zaliczyć: układy staromiejskie, o średniowiecznej metryce z kościołami farnymi i zespołami zabudowy mieszczańskiej, głównie XIX-wiecznej, budowle sakralne, od średniowiecza po XIX wiek, ryglowe kościoły z XVII i XVIII wieku, założenia dworsko-pałacowo-parkowe z folwarkami, zabytki sztuki i rzemiosła artystycznego stanowiące wyposażenie kościołów i rezydencji, architekturę uzdrowiskową, zabytki tech-

[17] S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998, s. 37.
[18] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*..., s. 32.

niki i przemysłu związane z rozwojem przemysłu w XIX wieku oraz obiekty militarne będące pozostałościami po II wojnie światowej, zabytki archeologiczne, muzea, które w przypadku strefy nadmorskiej mają unikatowy charakter, gromadząc w przeważającej większości eksponaty związane z morzem i życiem na wybrzeżu. Walory antropogeniczne to także różnego typu imprezy wpływające na okresowe zainteresowanie turystów danym regionem, takie jak: Dni Morza, Festiwal Wikingów w Wolinie, Festiwal Muzyki Organowej i Kameralnej w Kamieniu Pomorskim, Festiwal Młodzieży „Fama" w Świnoujściu, Wakacyjny Mityng Lekkoatletyczny im. W. Komara i T. Ślusarskiego, Regaty Czterech Zakątków, Międzynarodowy Zlot Historycznych Pojazdów Wojskowych w Darłowie i inne.

Syntetyczny wskaźnik (TMR[19]) uwzględniający większość elementów wpływających na atrakcyjność turystyczną obszaru w sposób jednoznaczny potwierdza powszechną opinię, że najbardziej atrakcyjnym obszarem województwa jest obszar nadmorski (tab. 1)[20].

Tabela 1

Atrakcyjność turystyczna gmin województwa zachodniopomorskiego (2010 r.)

Lp.	Gmina	TMR	Lp.	Gmina	TMR
	Gminy nadmorskie	**0,205**		**Pozostałe gminy**	**0,097**
1.	Dziwnów	0,443	53.	Sławno	0,154
2.	Rewal	0,426	54.	Nowe Warpno	0,152
3.	Międzyzdroje	0,375	55.	Białogard	0,137
4.	Mielno	0,230	56.	Police	0,132
5.	Kołobrzeg m.	0,212	57.	Świdwin	0,120
6.	Ustronie Morskie	0,190	58.	Łobez	0,117
7.	Darłowo	0,158	59.	Goleniów	0,113
8.	Trzebiatów	0,135	60.	Karlino	0,112
9.	Świnoujście m.	0,130	61.	Boleszkowice	0,110
10.	Kołobrzeg	0,127	62.	Kamień Pomorski	0,110
11.	Darłowo	0,124	63.	Dębno	0,109
12.	Postomino	0,122	64.	Połczyn-Zdrój	0,108
13.	Wolin	0,108	65.	Stargard Szczeciński	0,108
14.	Będzino	0,097	66.	Kalisz Pomorski	0,107
	Miasta	**0,168**	67.	Kołbaskowo	0,106
15.	Stargard Szczeciński m.	0,187	68.	Pyrzyce	0,106
16.	Koszalin m.	0,159	69.	Rymań	0,105
17.	Szczecin m.	0,157	70.	Dobra (Szczecińska)	0,104

[19] TMR – aksonomiczny miernik rozwoju, D. Milewski, *Regionalne uwarunkowania rozwoju turystyki na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 124–131.

[20] Badania przeprowadzone przez Zakład Gospodarki Turystycznej i Uzdrowiskowej (Katedra Zarządzania Turystyką, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński) w ramach tematu „Uwarunkowania i główne determinanty kreowania produktu turystycznego na poziomie regionalnym i lokalnym" w 2010 roku.

	Gminy pojezierne	**0,107**
	Pojezierze Wałeckie	**0,115**
18.	Wałcz m.	0,155
19.	Mirosławiec	0,114
20.	Tuczno	0,106
21.	Człopa	0,103
22.	Wałcz	0,098
	Pojezierze Drawskie	**0,113**
23.	Szczecinek m.	0,194
24.	Złocieniec	0,159
25.	Ińsko	0,126
26.	Drawsko Pomorskie	0,120
27.	Czaplinek	0,117
28.	Szczecinek	0,106
29.	Borne Sulinowo	0,105
30.	Chociwel	0,104
31.	Dobrzany	0,100
32.	Marianowo	0,100
33.	Węgorzyno	0,095
34.	Biały Bór	0,085
35.	Ostrowice	0,064
	Pojezierze Myśliborskie	**0,100**
36.	Lipiany	0,117
37.	Cedynia	0,115
38.	Myślibórz	0,114
39.	Choszczno	0,110
40.	Drawno	0,103
41.	Moryń	0,103
42.	Chojna	0,102
43.	Barlinek	0,102
44.	Trzcińsko-Zdrój	0,090
45.	Nowogródek Pomorski	0,087
46.	Pełczyce	0,087
47.	Bierzwnik	0,086
48.	Krzęcin	0,079
	Pojezierze Wełtyńskie	**0,098**
49.	Gryfino	0,123
50.	Stare Czarnowo	0,099
51.	Kobylanka	0,091
52.	Banie	0,079
71.	Gryfice	0,104
72.	Stepnica	0,104
73.	Mieszkowice	0,103
74.	Nowogard	0,102
75.	Recz	0,102
76.	Golczewo	0,101
77.	Przybiernów	0,100
78.	Sianów	0,100
79.	Suchań	0,097
80.	Manowo	0,096
81.	Płoty	0,095
82.	Bobolice	0,094
83.	Dolice	0,094
84.	Grzmiąca	0,094
85.	Świeszyno	0,094
86.	Dobra	0,093
87.	Barwice	0,091
88.	Osina	0,091
89.	Polanów	0,091
90.	Przelewice	0,091
91.	Sławno	0,091
92.	Sławoborze	0,091
93.	Widuchowa	0,090
94.	Biesiekierz	0,089
95.	Gościno	0,088
96.	Resko	0,088
97.	Dygowo	0,087
98.	Świdwin	0,087
99.	Wierzchowo	0,087
100.	Tychowo	0,085
101.	Warnice	0,084
102.	Radowo Małe	0,083
103.	Białogard	0,078
104.	Kozielice	0,077
105.	Malechowo	0,077
106.	Maszewo	0,077
107.	Siemyśl	0,077
108.	Stara Dąbrowa	0,077
109.	Bielice	0,076
110.	Brzeżno	0,076
111.	Rąbino	0,074
112.	Brojce	0,071
113.	Karnice	0,071
114.	Świerzno	0,070
	Łącznie	**0,115**

Źródło: opracowanie własne.

Średnia wartość wskaźnika w gminach nadmorskich prawie dwukrotnie przekracza średnią dla województwa (przy wyłączeniu gmin Będzino i Wolin, których dostęp do linii brzegowej jest symboliczny). Walory turystyczne tego obszaru związane są ze 185 kilometrowym odcinkiem wybrzeża, wzdłuż którego występuje cały kompleks walorów turystycznych charakterystycznych dla obszarów stykowych morze-ląd. Podstawowym walorem tego obszaru jest akwen morski Bałtyku, w połączeniu z szerokimi, piaszczystymi plażami. Na ich zapleczu występują wydmy często porośnięte lasami. Walory te stanowią podstawę dla ruchu turystycznego o charakterze wypoczynkowym, chociaż barierą pozostają uwarunkowania klimatyczne, które ze względu na średnie temperatury, poziom nasłonecznienia, ilość opadów i wietrzność, ograniczają sezon kąpielowy do okresu pomiędzy drugą połową czerwca a drugą połową września. Dodatkowym atutem gmin nadmorskich jest występowanie zasobów wód mineralnych (głównie solankowych) i wartościowych torfów borowinowych. Dzięki tym zasobom możliwe jest rozszerzenie produktu dla turystyki wypoczynkowej o elementy związane z turystyką uzdrowiskową (Świnoujście, Międzyzdroje, Kołobrzeg, Międzywodzie, Kamień Pomorski). Tego typu produkty turystyczne cieszą się coraz większym uznaniem turystów zagranicznych. Dodatkową atrakcją pozostają walory krajobrazu oraz wyjątkowe elementy środowiska przyrodniczego (ciekawe okazy ptactwa i flory nadmorskiej), które ze względu na swoją unikatowość podlegają różnym formom ochrony. Walory przyrodnicze są w pasie nadmorskim uzupełniane przez szereg walorów antropogenicznych (z których duża część podlega ochronie konserwatorskiej), na bazie których powstają zróżnicowane produkty turystyczne, ale mają one jedynie charakter uzupełniający w stosunku do produktów kreowanych na podstawie walorów przyrodniczych.

Jednakże wysoka wartość wskaźnika TMR dla gmin nadmorskich jest związana przede wszystkim z poziomem zagospodarowania turystycznego tego obszaru, a w szczególności z nasyceniem bazą noclegową i gastronomiczną. O ile w zestawieniu gmin z najbardziej atrakcyjnymi walorami turystycznymi w pierwszej piętnastce spośród gmin nadmorskich znajdują się jedynie gminy Darłowo (miasto), Kołobrzeg (miasto), Trzebiatów i Rewal (pozostałe gminy nadmorskie w rankingu zajmują pozycje do 40), o tyle w przypadku bazy noclegowej gminy nadmorskie zajmują prawie wszystkie miejsca w pierwszej piętnastce, a poza nimi plasują się tam jedynie gminy Nowe Warpno, Złocieniec oraz Czaplinek. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku bazy gastronomicznej, gdzie wśród pierwszych 15 gmin z najwyższym wskaźnikiem 9 to gminy nad-

morskie. W pasie nadmorskim jest skoncentrowanych 76,9% turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania województwa zachodniopomorskiego, stanowiących ok. 12% bazy krajowej (powierzchnia województwa to 7,3% powierzchni kraju, a liczba ludności to 4,4% ludności Polski).

Poza pasem nadmorskim wysokim poziomem atrakcyjności turystycznej charakteryzują się obszary pojezierne (Pojezierze Wałeckie, Drawskie i Myśliborskie), których cechą charakterystyczną jest występowanie dużej liczby jezior polodowcowych, często rynnowych, połączonych ciekami wodnymi, duża lesistość, połączona ze zróżnicowaniem gatunkowym drzewostanu, urozmaicona rzeźba terenu, bogactwo fauny i flory. Wysokie wartości wskaźników TMR są tu zbliżone do średniej dla województwa i związane z kombinacją różnych elementów, wśród których istotne znaczenie mają walory turystyczne, stan środowiska oraz ochrona środowiska. Zdecydowanie mniejsze znaczenie mają wskaźniki infrastrukturalne, jednakże wśród gmin pojeziernych występuje duże zróżnicowanie wartości wskaźników TMR, związane z uwarunkowaniami lokalnymi.

Wysokim poziomem atrakcyjności turystycznej (powyżej średniej dla województwa) charakteryzują się także największe miasta – Szczecin, Stargard Szczeciński i Koszalin, których pozycja wynika zarówno z posiadanych walorów, jak i dobrego zagospodarowania infrastrukturalnego.

Urozmaicony charakter walorów i infrastruktury turystycznej w województwie zachodniopomorskim, znajdujący potwierdzenie w odmiennym poziomie atrakcyjności turystycznej gmin województwa, daje podstawę do kształtowania zróżnicowanych produktów markowych mogących stanowić wyróżnik województwa.

Produkty markowe województwa zachodniopomorskiego proponowane w „Strategii rozwoju turystyki województwa zachodniopomorskiego do 2015 roku"

Wizja strategiczna regionu zawarta w „Strategii rozwoju turystyki województwa zachodniopomorskiego do 2015 roku" określa, że województwo zachodniopomorskie będzie stanowiło synonim polskiej marki turystycznej w zakresie wypoczynku aktywnego, pobytów zdrowotnych oraz inspirującej przygody z kulturą i historią, a markowe produkty województwa będą zaliczane do najbardziej konkurencyjnych ofert na rynku[21].

[21] *Strategia rozwoju turystyki województwa zachodniopomorskiego do 2015 roku*, ZROT, Warszawa–Szczecin–Koszalin 2008, s. 9.

Proponowane produkty markowe skupiają się wokół takich typów turystyki, które mogą rozwijać się na większości obszaru województwa zachodniopomorskiego przez większą część roku, co ma na celu zmniejszenie dysproporcji pomiędzy pasem nadmorskim a pozostałymi obszarami oraz redukcję sezonowości turystyki w Zachodniopomorskiem. Główne typy turystyki proponowane do kreowania produktów markowych to: turystyka aktywna, wodna, zdrowotna, kulturowa oraz miejska.

Ze względu na zróżnicowanie walorów specjalistycznych w województwie zachodniopomorskim jest ono szczególnie predysponowane do rozwoju różnych form turystyki aktywnej i specjalistycznej, co znajduje wyraz w liczbie proponowanych produktów:

1. Turystyka rowerowa – obszary pojezierne, wokół Zalewu Szczecińskiego i Kamieńskiego, dolina Odry, pas nadmorski.
2. Turystyka piesza – parki narodowe (Woliński i Drawieński), parki krajobrazowe (Barlinecko-Gorzowski, Cedyński, Drawski, Iński, Dolina Dolnej Odry, Szczeciński), pozostałe przyrodniczo cenne obszary pojezierzy, tereny wokół Zalewu Szczecińskiego, pas nadmorski.
3. Golf – obszar całego województwa, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów już istniejących i planowanych pól golfowych (Binowo, Kołczewo, Choszczno, Kołbaskowo, Postomino).
4. Turystyka konna – Pojezierze Drawskie.
5. Wędkarstwo – uprawiane na wszystkich obszarach regionu, w tym także na otwartym morzu.
6. Ekoturystyka – obszary chronione w województwie oraz obszary czyste ekologicznie o niskim poziomie zagospodarowania.
7. Myślistwo – parki krajobrazowe (w szczególności Cedyński), obszar Biały Bór–Bobolice–Polanów.
8. Turystyka sportowo-rekreacyjna – miejscowości pojezierne oraz nadmorskie dysponujące odpowiednią infrastrukturą sportowo-rekreacyjną.

Województwo zachodniopomorskie cechuje się największym bogactwem i zróżnicowaniem akwenów i cieków wodnych w kraju, co sprawia, że istnieje szereg możliwości tworzenia markowych produktów turystyki wodnej dzięki spływom kajakowym, regatom na jeziorach i Zalewie Szczecińskim, flisom odrzańskim czy zlotom żaglowców. Spowodowało to wyodrębnienie turystyki wodnej spośród pozostałych form turystyki aktywnej i nadanie jej wyjątkowej rangi ze wskazaniem, że może stać się ona wizytówką województwa zachodniopomorskiego. Możliwości implementacji produktów markowych turystyki

wodnej istnieją w miejscowościach nadmorskich, położonych wzdłuż biegu Odry, nad jeziorem Dąbie, Zalewem Szczecińskim i Kamieńskim, nad rzekami (Iną, Drawą, Parsętą, Pilawą, Regą), w sąsiedztwie jezior na pojezierzach (Ińskim, Drawskim, Myśliborskim, Wałeckim), w sąsiedztwie jezior przybrzeżnych (Jamno, Bukowo, Kopań, Wicko).

Województwo zachodniopomorskie z wielu względów jest predysponowane do rozwoju turystki zdrowotnej. Do podstawowych uwarunkowań zaliczyć można posiadane walory w postaci warunków bioklimatycznych, źródeł leczniczych (solanki, borowina) oraz specjalistycznej infrastruktury, do dodatkowych zaś korzystne położenie i ceny, które skłaniają turystów zagranicznych do wyboru regionu zachodniopomorskiego jako celu podróży o charakterze zdrowotnym, uzdrowiskowym, SPA i Welles, medycznym. Za obszary rozwoju markowych produktów turystyki uzdrowiskowej i zdrowotnej uznano obszary gmin posiadających status uzdrowiska (Świnoujście, Kołobrzeg, Kamień Pomorski, Połczyn Zdrój, Dąbki), miejscowości nadmorskie, w których działają filie zakładów uzdrowiskowych (Międzyzdroje, Dziwnówek), gminy ubiegające się o nadanie statusu uzdrowiska (Trzcińsko-Zdrój, Borne Sulinowo), miejscowości nadmorskie i pojezierne mogące realizować turystykę zdrowotną.

Propozycje związane z markowymi produktami turystyki miejskiej i kulturowej są związane z niewykorzystaniem w pełni potencjału walorów kulturowych rozwoju (ulokowanych zarówno w stolicy województwa, jak i w mniejszych miejscowościach), a współczesne trendy wyraźnie wskazują na coraz większy udział podróży na obszary miejskie.

W grupie proponowanych turystycznych produktów markowych znajduje się także turystyka wypoczynkowa i rekreacyjna, będąca obecnie dominującym typem turystyki w województwie zachodniopomorskim oraz turystyka tranzytowa, biznesowa, handlowa, młodzieżowa i agroturystyka.

Zaproponowane w strategii typy turystyki dają możliwości bardziej zrównoważonego rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim na płaszczyźnie przestrzennej i czasowej (a także ekologicznej), pozwalając na wykreowanie produktów turystycznych na obszarach, których obecne turystyczne wykorzystanie jest z różnych względów ograniczone, odciążenie strefy nadmorskiej oraz wydłużenie sezonu turystycznego. Jednocześnie skupienie uwagi na produktach bezpośrednio lub pośrednio związanych z turystyką aktywną pozwala na budowanie turystycznej marki regionu skoncentrowanej wokół tego typu turystyki, co daje szansę na wykreowanie spójnego wizerunku regionu.

Podsumowanie

Województwo zachodniopomorskie dysponuje zróżnicowanym spektrum walorów turystycznych, spośród których eksploatowane są przede wszystkim walory o charakterze wypoczynkowym dominujące w strefie nadmorskiej województwa. Potwierdza to wskaźnik TMR określający poziom atrakcyjności turystycznej, którego najwyższe wartości notowane są w gminach nadmorskich. Jednocześnie jest to obszar o dużej sezonowości i mocno sprofilowanym produkcie ukierunkowanym na turystykę wypoczynkową, która przestaje mieć znaczenie dominujące we współczesnym ruchu turystycznym. Wykorzystanie nowych trendów w światowej turystyce, związanych z wzrastającym znaczeniem turystyki aktywnej (zamiast wypoczynkowej), dla kształtowania markowych produktów turystycznych wykorzystujących potencjał całego obszaru, a nie tylko strefy nadmorskiej w województwie zachodniopomorskim może przyczynić się do zbudowania spójnego wizerunku obszaru i wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej.

DIVERSITY OF BRANDED TOURIST PRODUCTS IN THE ZACHODNIOPOMORSKIE VOIVODESHIP

Summary

Region's tourism product is created on many levels and is composed of various elements that should eventually form a coherent whole, attractive for tourists. Build a desired image of the tourist region is the basis for achieving high competitive position. One of the main instruments used in the process of shaping the image is a brand that allows to clearly differentiate the region's tourism products and can be equated with a branded tourism product. The varied nature of the assets and the tourism infrastructure in Western Pomerania is the basis for shaping differentiated products that can be the differentiator of the province. The use of new trends for the development of branded tourist products based on active tourism can contribute to building a coherent image of the area and strengthen its competitive position.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

mgr KATARZYNA ORFIN
Uniwersytet Szczeciński

BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ REGIONU TURYSTYCZNEGO PRZEZ TWORZENIE MARKOWYCH PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie

W dobie silnej konkurencji na rynku turystycznym kreowanie markowych produktów turystycznych także w odniesieniu do obszarów jest coraz częściej spotykane. Jednostki terytorialne budują markę poprzez szereg specyficznych dla niej elementów. Artykuł ma na celu próbę scharakteryzowania konkretnego obszaru turystycznego w kontekście jego unikalności w świetle kreowanej marki.

Wprowadzenie

Współcześnie silna konkurencja dotyczy praktycznie wszystkich rynków, branż czy działalności, bez względu na ich rodzaj, charakter. Na rynku turystycznym, konkurują ze sobą podmioty gospodarcze, takie jak hotele, biura podróży, ale również jednostki terytorialne, które usilnie zabiegają o zainteresowanie ofertą potencjalnych turystów. To, w jaki sposób obszary konkurują między sobą, może opierać się na wielu różnych aspektach, zestawach cech. Niniejszy artykuł ma na celu próbę scharakteryzowania sposobu konkurowania obszarów turystycznych w oparciu na kreowaniu markowych produktów turystycznych w ich przestrzeni geograficznej.

Konkurencyjność regionu turystycznego

W literaturze występuje kilka określeń dla turystycznych jednostek przestrzennych. Szeroko omawiany jest natomiast region turystyczny, definiowany jako obszar, który pełni funkcję turystyczną w oparciu na jednorodności cech środowiska geograficznego, systemu usług. Do najczęściej stosowanych w lite-

raturze określeń należą: obszar turystyczny, obszar recepcji turystycznej oraz destynacja[1].

Pierwsze z wymienionych określa dokładnie niesprecyzowaną płaszczyznę przestrzenną, mającą określoną funkcję, co wiąże się z wykluczeniem istnienia w jego ramach jakiegokolwiek systemu powiązań i zależności ekonomicznych. Obszar turystyczny, w niektórych opracowaniach naukowych jest uszeregowany jako jednostka przestrzennie niższa od regionu turystycznego. Obszar recepcji turystycznej natomiast jest określeniem bardziej szczegółowym, a jego zasięg jest definiowany celem i motywem podróży. Destynacja zaś odnosi się bezpośrednio do miejsca migracji i penetracji turystycznej[2].

Na potrzeby artykułu odniesiono się do pojęcia „region turystyczny", które to w kontekście przytoczonego przykładu jest adekwatne. Dodatkowo używane jest zamiennie wraz z pojęciem obszar.

Pojęcie regionu występuje w wielu dziedzinach naukowych – ekonomii, ekologii, gospodarce przestrzennej, prawie – co wiąże się brakiem jednoznacznej, zbieżnej jego definicji. W ujęciu ogólnym, encyklopedycznym, region określany jest jako umownie wydzielony, względnie jednorodny obszar, który wyróżnia się na tle terenów przyległych, poprzez określone cechy naturalne czy nabyte[3]. Pojęcie region do terminologii naukowej wprowadził Paweł Vidal de la Blache, uważając region za obszar harmonijnie łączący wszystkie formy bytów – przyrodę, człowieka, gospodarkę – wraz z ich wzajemnym dopasowaniem[4]. Interpretacja regionu może również obejmować dwa warianty[5]:

- na płaszczyźnie geograficznej (umownie wydzielony, względnie jednorodny obszar),
- na płaszczyźnie prawnej (nazwa jednostki podziału administracyjnego najwyższego stopnia).

W terminologii zalecanej przez Unię Europejską region występuje pod definicją terytorium, które charakteryzuje się historyczną, kulturalną, geograficzną lub ekonomiczną jednorodnością, bądź też wszystkimi wymienionymi cechami, łącznie dającymi zamieszkałej ludności poczucie wspólnoty w realizacji zamierzeń[6].

[1] Z. Kruczek, P. Zmyślony, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków 2010, s. 10.
[2] Ibidem, s. 11.
[3] *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 11.
[4] Z. Kruczek, P. Zmyślony, *Regiony turystyczne*…, s. 7.
[5] Ibidem.
[6] Deklaracja Rady Europejskiej ds. Problemów Regionalizacji – 1978 Bordeaux, za: Z. Kruczek, P. Zmyślony, *Regiony turystyczne*…, s. 8.

W kontekście turystyki, region turystyczny to obszar różniący się od innych pewnymi, określonymi, wspólnymi cechami charakterystycznymi oraz spełniający podstawowe warunki w postaci[7]:

- posiadania określonych walorów turystycznych, których struktura, ilość i jakość decydują o jego atrakcyjności dla turystów, a tym samym natężeniu ruchu turystycznego,
- posiadania w swojej strukturze sieci dróg kolejowych, drogowych bądź wodnych, jak również systemu połączeń transportowych, umożliwiających dotarcie do niego,
- dysponowania zagospodarowaniem turystycznym, tj. urządzeniami, obiektami, które umożliwiają uprawianie turystyki.

W przypadku braku jednolitej i jednoznacznej definicji pojęcia regionu przyjęto różne kryteria jego charakterystyki i podziału. Biorąc jednak pod uwagę cel wyodrębnienia danego obszaru z większej, spójnej całości, regiony podzielić można na trzy typy[8]: regiony administracyjne (np. kraj, jednostka organizacji terytorialnej państwa), regiony funkcjonalne (np. podzielone według: środowiska przyrodniczego, kulturowego, położenia geograficznego, charakteru ruchu turystycznego) oraz regiony ekonomiczne (wydzielone obszary stanowiące swego rodzaju jednostki statystyczne). Regiony te definiowane są jako obszary zwarte przestrzennie, stanowiące część większego terytorium, charakteryzujące się spójnością wewnętrzną wraz z kompleksami o profilu gospodarczym[9].

Charakteryzując region w kategoriach jego rozwoju – jako szeregu procesów wpływających na systematyczny wzrost społeczno-gospodarczy obszaru – wskazać należy turystykę, która stymuluje wiele przemian zachodzących w regionach turystycznych[10].

W regionalnym ujęciu turystyka – w zależności od atrakcyjności turystycznej obszarów – może być czynnikiem polaryzującym, stymulującym bądź neutralnym dla jego rozwoju (rys. 1)[11].

---

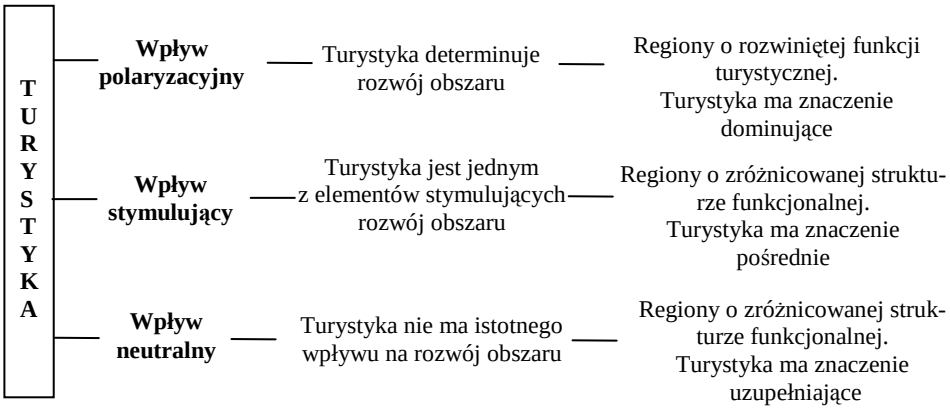
[7] A. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 45.

[8] *Strategie rozwoju…*, s. 12.

[9] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, za: *Strategie rozwoju…*, s. 13.

[10] *Strategie rozwoju…*, s. 42.

[11] A. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 35.



Rys. 1. Wpływ turystyki na rozwój obszaru

Źródło: B. Meyer, *Turystyka jako czynnik kształtowania przestrzeni*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 176.

Wpływ o charakterze polaryzującym dotyczy obszarów atrakcyjnych turystycznie, gdzie wzrastający ruch turystyczny i sfera jego obsługi stwarzają dobre warunki dla rozwoju innych (niż turystyka) dziedzin gospodarczych, których funkcjonowanie jest zależne (bezpośrednio lub pośrednio) od turystyki.

Oddziaływanie stymulujące rozwój społeczno-gospodarczy jest charakterystyczne dla obszarów, w których turystyka ma jedynie pośredni wpływ na gospodarkę, ponieważ funkcjonują w nim inne sektory gospodarki, które mają znaczenie dominujące. Turystyka pełni wówczas rolę czynnika dodatkowo stymulującego rozwój obszaru. Neutralne zaś znaczenie turystyki występuje tam, gdzie turystyka nie ma istotnego wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy, ale pozostaje elementem go uzupełniającym. Oddziaływanie turystyki jest widoczne we wszystkich obszarach związanych z realizacją działalności turystycznej, czyli w obszarach recepcji i emisji turystycznej[12].

Obszar rozwinięty turystycznie, gdzie turystyka stymuluje jego funkcjonowanie i rozwój jako całości, może stać się obszarem konkurencyjnym w kontekście innych regionów. Konkurencyjność w kontekście ekonomicznym określana jest mianem działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie pomiędzy podmiotami. Nowoczesna konkurencja prowadzona jest na podstawie właściwych metod koncepcji marketingowej, czyli wszystkimi elemen-

[12] B. Meyer, *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 176.

tami marketingu mix, wraz z wymogiem ścisłej integracji marketingu, produkcji, badań i rozwoju[13].

Dynamika rozwoju obszaru turystycznego oraz czynniki go determinujące bezpośrednio wpływają na jego konkurencyjność, tj. pozycję na tle innych, podobnych obszarów. Do głównych przyczyn konkurencyjności należą m.in.[14]:

- globalizacja gospodarki otwartej, nieograniczony przepływ kapitału, dóbr, usług, wiedzy i ludności,
- koncentracja potencjału ludzi w obrębie terenów zurbanizowanych, który to kreuje nowe potrzeby i wymagania,
- przyspieszone tempo zmian życia społecznego i gospodarczego, w oparciu na coraz skuteczniejszym sprzężeniu nauki z techniką, wzrastającej funkcjonalności oraz wydajności pracy, jak również poprawie warunków życia ludności.

Konkurencyjność regionu może być określana jako trwała przewaga jednego obszaru nad drugim bądź, według A. Klasika, postrzegana jako pewien dystans pomiędzy obszarami, jednostkami. Definicja konkurencyjności regionów w ramach opinii Komisji Unii Europejskiej opiera się na zdolności produkowania dóbr i usług, które zdobyły akceptację na rynku międzynarodowym, przy równoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu dochodów[15]. Region konkurencyjny charakteryzuje się tworzeniem i oferowaniem zainteresowanym wszelkich możliwości, perspektyw do stałego rozwoju.

W literaturze konkurencyjność obszaru turystycznego definiowana jest jako suma przewagi komparatywnej i przewagi konkurencyjnej. Pierwsza – przewaga komparatywna – to pewne bogactwo zasobów: ludzkich, kapitałowych naturalnych, antropogenicznych, wiedzy i informacji, dodatkowo infrastruktura turystyczna i skala gospodarki turystycznej. Druga – przewaga konkurencyjna – opiera się na zdolności mobilizowania i rozdysponowania zasobów wymienionych wcześniej. Odnalezienie wspólnych części pomiędzy następującymi elementami jest podstawą konkurencyjności[16]:

- alternatywnymi segmentami rynku turystycznego,
- konkurentami,
- wytyczonymi celami danego regionu turystycznego.

---

[13] J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 310.

[14] *Strategie rozwoju*…, s. 20.

[15] Ibidem.

[16] *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Jelenia Góra 2007, s. 253.

Natomiast pojęcie konkurencji w odniesieniu do produktu turystycznego regionu rozpatrywane jest w literaturze na dwóch poziomach[17]:

- wewnątrz regionu, gdzie konkurują ze sobą różne podmioty turystyczne, których działania kreują pozytywny wizerunek regionu i budują przewagę konkurencyjną,
- pomiędzy regionami turystycznymi oraz wykreowanymi w ich ramach produktami na rynku krajowym i zagranicznym.

Istotne jest, że potencjalny turysta utożsamia region ze sposobem spędzania wolnego czasu, a nie konkretnymi produktami turystycznymi (w tym głównie markowymi)[18]. Zatem przewaga konkurencyjna pewnych obszarów może być budowana w ramach tworzenia w ich obrębie markowych produktów turystycznych. Tego typu działania sprawiają, że markowy produkt utożsamiany jest z konkretnym miejscem, przestrzenią.

Zatem region konkurencyjny uważa się za taki, który umożliwia tworzenie nowych kombinacji strukturalnych, korzystanie z zasobów ludzkich czy rzeczowych, na które wpływają m.in. rozbudowana i nowoczesna infrastruktura techniczna, społeczna oraz system relacji w regionie. Konkurencyjność regionu zaś jest postrzegana jako przewaga nad innymi regionami, opierająca się na zestawie cech, m.in.: atrakcyjności oferty, atutach, produktywności czy sile eksportowej[19].

Budowanie przewagi konkurencyjnej jest działaniem wieloetapowym, które wymaga zaangażowania wielu podmiotów (wewnątrz regionu i na zewnątrz). Do czynników konkurencyjności można zaliczyć[20]: zmniejszenie luki technologicznej, wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości, usprawnienie działań administracji publicznej, czy umiejętność korzystania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Budowanie przewagi konkurencyjnej regionu może opierać się np. na tworzeniu markowych produktów turystycznych.

Produkt markowy w kontekście regionu to pewien sposób wyróżnienia na rynku za pomocą zdobywania przewagi konkurencyjnej nad innymi regionami.

[17] E. Lipian-Zontek, I. Szewczyk, Z. Zontek, *Konkurencja przedsiębiorstw turystycznych czynnikiem rozwoju regionów turystycznych*, w: *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, red. A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, Wyd.Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 170.

[18] *Konkurencja przedsiębiorstw turystycznych.*…, s. 171.

[19] *Strategie rozwoju*…, s. 21–22.

[20] Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union, 1999, za: *Strategie rozwoju.*…, s. 22.

Rola markowego produktu może przejawiać się w postaci[21]: stymulowania powtarzalności przewagi, poszerzania oferowanej grupy produktów, uzyskania wyższej ceny, odróżniania produktu.

Produkt turystyczny i jego marka

W literaturze dotyczącej ekonomiki turystyki obszar turystyczny (region, rejon, miejscowość turystyczna, gmina czy uzdrowisko) traktuje się jako szczególny rodzaj produktu turystycznego.

Produkt turystyczny – obszar jest związany z określonym terytorium, a jego przestrzenny charakter jest jedną z cech podstawowych. Dlatego uzasadniony wydaje się podział tego typu produktów według kryterium zasięgu występowania. Najniżej w utworzonej w ten sposób hierarchii, znajduje się lokalny produkt turystyczny – obszar, którego „obszar produkcji" ogranicza się do pojedynczej miejscowości, gminy, grupy gmin, powiatu, parku krajobrazowego czy innej niewielkiej przestrzeni geograficznej. Najwyżej w hierarchii stoi regionalny produkt turystyczny – obszar, którego „zasięg występowania" charakteryzuje się większym obszarem. Podobnie jak w przypadku wcześniejszym i na tym poziomie mogą występować różnego rodzaju przestrzenne struktury funkcjonalne o charakterze materialnym lub stworzonym sztucznie, np. w celach administracyjnych. Najbardziej jednoznaczny przestrzennie jest najwyższy poziom omawianej struktury. Na jeszcze wyższym poziomie mamy bowiem do czynienia z krajowym produktem turystycznym, którego terytorium występowania pokrywa się z obszarem ograniczonym granicami państwa[22].

Produkt turystyczny rozpatrywany w ujęciu przestrzennym, a więc produkt turystyczny regionu, jest produktem złożonym, składającym się z wielu pojedynczych elementów – częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych[23]. Produkt turystyczny należy określić więc jako „cały zestaw dóbr i usług (obok walorów turystycznych) umożliwiających turyście przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie"[24]. Produkt turystyczny może obejmować miejsce (obszar recep-

[21] J. Majewski, *Strategia rozwoju marki turystyki wiejskiej*, w: *Turystyka wiejska w perspektywie europejskiej*, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2000.

[22] A. Oleksiuk, *Marketing usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2009, s. 130.

[23] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 75.

[24] A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 66.

cji turystycznej), usługę (pojedynczą lub pakiet turystyczny składający się z kilku usług) i pewne produkty materialne[25].

Należy również zwrócić uwagę na to, że „produkt turystyczny w miejscu recepcji obejmuje wszystkie atrakcje, świadczenia i usługi użytkowane bądź odwiedzane podczas przebywania w miejscu recepcji. Obejmuje także wszystko, czego doświadcza odwiedzający"[26].

Jednym ze sposobów różnicowania produktów turystycznych jest próba tworzenia markowych produktów turystycznych. Markami mogą być oferowane usługi, regiony, rejony, miejscowości turystyczne, jak również pojedyncze atrakcje turystyczne. Tworzenie markowych produktów turystycznych może występować w przypadku: konkretnych kategorii (pakiecie usług, szlaku czy obiekcie), rodzajów turystyki (turystyka uzdrowiskowa, aktywna), przestrzeni geograficznej (Pojezierze Drawskie), jak również administracyjnej (województwo zachodniopomorskie)[27]. Marka utożsamiana jest z markowym produktem turystycznym oraz rozumiana jako postrzeganie cech produktu przez potencjalnych odbiorców[28].

W literaturze pojęcie marki definiowane jest jako: nazwa, pojęcie, znak, symbol, rysunek lub połączenie tych elementów kreujących wizerunek produktu[29]. Marka jest pewną gwarancją produktu, poprzez określenie jego historii, pochodzenia, celu istnienia nadaje mu autentyczności[30]. Marka jako kombinacja produktu, znaku, tożsamości, wizerunku czy skrótu myślowego oddziałuje na całą strukturę produktów turystycznych danego obszaru. Zatem tożsamość to charakter obszaru, zestaw obrazów, doświadczeń i cech zebranych w umysłach ludzkich. Tożsamość kształtowana jest na postawie wydarzeń historycznych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i kulturalnych w obrębie danego obszaru[31].

Wizerunek natomiast definiowany jest przez Ph. Kotlera jako suma przekonań, opinii, wyobrażeń, jakie o danym miejscu mają odbiorcy[32]. To także ze-

[25] J.C. Holloway, C. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997, s. 114.
[26] Ibidem, s. 74.
[27] *Marketing*…, s. 91.
[28] Ibidem, s. 89.
[29] *Marka turystyczna. Założenia metodyczne*, w: *Markowe produkty turystyczne*, red. A. Panasiuk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Niechorze 2004, s. 119.
[30] J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 16.
[31] M. Korczyńska, *Marka miasta*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 12, s. 3.
[32] Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing places – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York 1993, s. 97, za: M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 74.

stawienie pewnych skojarzeń, subiektywnych odczuć w umysłach ludzkich, a także myśli i przekonań dotyczących danego obiektu, obszaru. Inaczej mówiąc, wizerunek marki jest odbiciem tożsamości marki w percepcji odbiorcy, w związku z tym, od jakości postrzeganego wizerunku zależą decyzje zakupowe konsumentów.

Kreowanie marki pozwala dokonać segmentacji rynku oraz umożliwia dostosowanie do zmieniających się potrzeb na rynku. Korzyścią płynącą z istnienia marki jest m.in. ochrona produktu przed naśladowcami, jego innowacyjności i wyjątkowości. Marka zatem tłumaczy sens i istotę produktu, jego historię, pochodzenie i cel, dzięki czemu jest gwarancją autentyczności[33]. Marką można opatrzyć produkt, usługę, a także region, w ujęciu jednostki terytorialnej lub większego obszaru.

Obszar posiadający markę (markowy produkt turystyczny) charakteryzuje się szeregiem korzyści w postaci: wzrostu świadomość i rozpoznawalności obszaru, wzrostu zainteresowania turystów, wzrostu grupy lojalnych turystów czy wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej regionu[34].

Markowe produkty turystyczne budujące przewagę konkurencyjną obszarów na przykładzie Dorzecza Parsęty (województwo zachodniopomorskie)

Różnorodność walorów przyrodniczych, a jednocześnie dość zbliżony charakter obszarów w granicach województwa zachodniopomorskiego sprawia, że podejmowane są działania w celu kształtowania produktów turystycznych, szczególnie markowych, m.in. na podstawie turystyki wodnej. W regionie występuje duża koncentracja akwenów wodnych, w tym blisko 189 km wybrzeża, Zalew Szczeciński (410 km^2), pojezierza: Drawskie, Ińskie, Myśliborskie i Wałeckie, zajmujące 46% obszaru województwa. Unikalne produkty turystyczne związane z turystyką wodną powinny być wizytówką i elementem identyfikowalnym z konkretnym obszarem turystycznym w ramach województwa.

Ciekawym przykładem obszaru o wyjątkowych cechach i unikalności jest Kraina Dorzecza Parsęty, która rozpościera się od Kołobrzegu (Wybrzeże Bałtyckie) do otoczonego jeziorami Szczecinka. Dorzecze Parsęty leży w północno-zachodniej części Polski, a swoim zasięgiem obejmuje 50% wschodniej części województwa zachodniopomorskiego. W Dorzeczu Parsęty leży 20 gmin, w tym 18 zrzeszonych w Związku Miast i Gmin Dorzecza Parsęty[35].

[33] J. Kall, *Silna marka…*, s. 16.

[34] A. Lewandowska, *Produkt turystyki uzdrowiskowej jako markowy produkt turystyczny województwa zachodniopomorskiego*, w: *Markowe produkty turystyczne...*

[35] www.parseta.org.pl (1.03.2011).

Dorzecze Parsęty sprzyja uprawianiu turystyki pieszej, rowerowej oraz konnej. Dzięki wyznaczonym trasom turystycznym zainteresowani mają możliwość obejrzenia zabytków, kościołów, pałaców. Produktem wiodącym i wyróżniającym się na opisywanym obszarze jest szlak kajakowy Parsęty, cieszący się zainteresowaniem kajakarzy z całej Polski. Przyjazne warunki oraz bogactwo fauny i flory są podstawą atrakcyjności obszaru[36].

Dorzecze Parsęty jako miejsce atrakcyjne turystycznie może być postrzegane jako markowy produkt turystyczny ze względu na szereg elementów, który go charakteryzuje.

Dorzecze Parsęty jako produkt turystyczny – obszar posiada logo, które je utożsamia, ma określone przesłanie (rys. 1). Zestawienie kształtów i barw jest obrazem przedstawiającym zieleń, wodę, które rozciągają się po horyzont. W logo umieszczono również znak słońca. Część graficzną zamyka hasło, slogan: „Dorzecze Parsęty, kraina przyjazna aż po horyzont".

Rys. 1. Logo Dorzecza Parsęty

Źródło: www.parseta.org.pl.

Logo omawianego obszaru turystycznego umieszczane jest w materiałach promocyjnych, takich jak np. informatory, ale również w ramach szczegółowo opracowanej strony internetowej (rys. 2). Strona WWW jest utrzymana w barwach znajdujących się w logo, nawiązuje do natury, zieleni i wody. Jest spójną kompozycją charakterystyczną dla budowania markowego produktu turystycznego. Oprócz znaku graficznego, kolorystyki, strona internetowa jest niezwykle bogata informacyjnie. Posiada szereg zakładek, które ułatwiają użytkownikowi poruszanie się po niej. Należą do nich m.in.: Strona główna, Informacje o Związku, Informacje o Dorzeczu Parsęty (szczegółowy opis produktu) czy Kontakt.

[36] *Wypoczynek w Zachodniopomorskiem*, broszura wydana przez Zachodniopomorską Regionalną Organizację Turystyczną.

Rys. 2. Strona internetowa Związku Miast i Gmin Dorzecza Parsęty

Źródło: www.parseta.org.pl.

Strona główna jest miejscem umieszczania aktualnych informacji, związanych z bieżącymi wydarzeniami w obrębie omawianego obszaru. Stosunkowo szybki i pełny dostęp do informacji na temat produktu turystycznego – obszaru Dorzecza Parsęty, tworzy wizerunek miejsca otwartego, przyjaznego. Świadczy o tym m.in. Nagroda Przyjaznego Brzegu dla Związku Miast i Gmin Dorzecza Parsęty, przyznana w Warszawie 5 marca 2011 r. podczas Targów Wiatr i Woda. Konkurs odbył się pod honorowym patronatem ministra sportu i turystyki, a Związek Gmin Dorzecza Parsęty został doceniony za inwestycje w kajakarstwo[37].

Spójna kolorystyka, logo, połączone z aktualną i pełną informacją w postaci rozbudowanej strony internetowej sprawiają, że markowy produkt turystyczny posiada pozytywny wizerunek w oczach odbiorców, jak również jest podmiotem konkurencyjnym w regionie. Wyjątkowość, oryginalność wraz ze spójną identyfikacją sprawiają, że Dorzecze Parsęty jest produktem wyrazistym, o silnej pozycji na konkurencyjnym rynku w ujęciu obszarowym.

Podsumowanie

Silna konkurencja dostrzegana również w zakresie obszarów turystycznych sprawia, że markowe produkty turystyczne są skuteczną formą wyróżnienia na rynku. Opisywany przykład Dorzecza Parsęty jako markowego produktu turystycznego jest wyraźnym podkreśleniem unikalności obszaru, jego atrakcyjności i konkurencyjności. Dodatkowe wzmocnienie poprzez elementy, jak logo, identyfikacja wizualna czy komunikacja z użytkownikiem poprzez stronę WWW sprawia, że produkt ma szansę na zdobycie wiodącej pozycji na tle konkurencji oraz wykreowanie pozytywnego wizerunku marki w percepcji turystów.

[37] www.parseta.org.pl.

BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF A TOURIST REGION THROUGH CREATION OF BRANDED TOURIST PRODUCTS

Summary

Creating of branded tourist's products in the highly competitive on tourism market, with regard to the areas is becoming more common. Territorial units build brands through specific elements. The paper aims to attempt to characterize a particular tourism area in the context of its uniqueness on the background of created brand.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr STANISŁAW PILARSKI
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olszynie

MARKETING PRODUKTÓW DZIEDZICTWA KULINARNEGO NA PRZYKŁADZIE WARMII I MAZUR

Streszczenie

Głównym celem pracy jest zbadanie i wskazanie działań i instrumentów marketingowych dotyczących promocji i dystrybucji stosowanych przez przedsiębiorstwa należące do Europejskiej Sieci Dziedzictwa Kulinarnego oraz oczekiwań konsumentów względem tych działań. Konsumenci żywności tradycyjnej oczekują od producentów podjęcia bardziej widocznych działań promocyjnych, jak również szerszego dostępu do produktów. Natomiast producenci posiadają duże możliwości wykorzystania istniejącej niszy na rynku, jaką bez wątpienia jest wzrastające zainteresowanie produktami regionalnymi. Do wykorzystania tej szansy potrzebna jest zwłaszcza dobra polityka promocyjna oraz bardziej rozwinięte kanały dystrybucji.

Wzrost znaczenia produkcji żywności naturalnej

Żywność wytwarzana przez rolnictwo i przemysł przetwórczy coraz wyraźniej dzieli się na żywność wysokiej jakości i żywność przemysłową. Żywność produkuje się coraz to wydajniej, taniej, ale przy coraz większym udziale komponentów, które nie wzrastały w polu czy zagrodzie rolniczej, lecz w zakładach przemysłu chemicznego. Również samo rolnictwo w pogoni za efektami ekonomicznymi stosuje duże ilości nawozów mineralnych i środków ochrony roślin, a także różnego rodzaju przemysłowych komponentów i dodatków do pasz stosowanych przy żywieniu zwierząt gospodarskich.

Stosowanie dodatków do żywności, poza wynikającymi korzyściami ekonomicznymi, technologicznymi i jakościowymi, wiąże się też z wieloma zagrożeniami. Zaliczyć do nich należy niekorzystne oddziaływanie na pewne grupy ludności (niemowlęta, dzieci, osoby starsze), reakcje substancji dodatkowych ze składnikami żywności w czasie procesu technologicznego lub przechowywania,

powstawanie szkodliwych produktów przemian metabolicznych oraz wiele innych[1].

Od 1990 roku pod patronatem Parlamentu i Komisji Europejskiej wdrażana jest m.in. strategia wypierania żywności przemysłowej z rynku przez żywność naturalną (tradycyjną, ekologiczną). Taka żywność posiada wielkie możliwości konkurowania w turystyce na świecie poprzez unikalną ofertę europejskiego dziedzictwa kulinarnego.

Dziedzictwo kulinarne stanowią potrawy i produkty żywnościowe charakteryzujące się szczególnymi cechami jakościowymi, tradycyjnymi sposobami przyrządzania i wytwarzania sięgającymi często odległej historii. Produkty te wytwarzane są głównie w małej skali przy wykorzystaniu specyficznych umiejętności i technologii, a także związane są z określonym obszarem geograficznym[2]. Żywność tradycyjna to wyroby produkowane od co najmniej 25 lat. Produkty te muszą się charakteryzować: tradycyjnym składem, tradycyjnymi metodami wytwarzania oraz szczególną jakością wynikającą z ich tradycyjnego charakteru.

Produkcja tego rodzaju żywności rozpoczyna się już na etapie wytwarzania w naturalnych warunkach surowców, a później poddanie ich tradycyjnej technologii przetwarzania. Niestety takie metody produkcji są czasochłonne i drogie, dlatego też cena detaliczna tych artykułów jest znacznie wyższa od ceny żywności przemysłowej.

W Polsce, po przystąpieniu do Unii Europejskiej, daje się zauważyć rodzenie się nowej świadomości społecznej wokół produktów regionalnych. Coraz więcej regionów włącza te produkty do swojej strategii rozwoju, uczestnicząc zwłaszcza w wspieraniu ich promocji oraz dystrybucji[3].

Jedną z pierwszych inicjatyw promujących produkty regionalne był rozpoczęty w 2000 roku krajowy konkurs „Nasze Kulinarne Dziedzictwo", organizowany pod patronatem ministra rolnictwa i rozwoju wsi. Głównym celem tego konkursu była identyfikacja i promocja lokalnych tradycyjnych specjałów oraz próba ocalenia ich od zapomnienia. O społecznym zainteresowaniu tej idei może świadczyć kontynuacja konkursu, a jego główne trofea („Perły") wręczane co roku podczas targów Polagra Farm w Poznaniu są wysoce prestiżowe.

[1] F. Świderski, B. Waszkiewicz-Robak, *Substancje dodatkowe w żywności*, w: *Towaroznawstwo żywności przetworzonej*, red. F. Świderski, Wyd. SGGW, Warszawa 1999, s. 76.

[2] M. Gąsiorowski, *Rzeczpospolita produktów lokalnych, regionalnych i tradycyjnych*, www.witrynawiejska.org.pl/strona.php?p=715.

[3] K. Duczkowska-Małysz, *Budowa rynku produktów regionalnych*, „Agro–Smak" 2006, s. 4–6.

Rangę tej uroczystości podnosi towarzysząca jej ekspozycja produktów regionalnych z całej Polski, zorganizowana w wydzielonym pawilonie[4].

Aby konsument sięgnął po żywność tradycyjną, potrzebuje nie tylko informacji o jej walorach, lecz także, co ważniejsze, musi mieć możliwość dokonywania zakupów. Stąd jednym z głównych zadań organizacji zrzeszających producentów jest stworzenie odpowiedniej sieci dystrybucji. Brak systemu sprzedaży powoduje, że producenci zmuszeni są oferować swoje wyroby w różnych miejscach i punktach sprzedaży. Liczba sklepów nastawiona na sprzedaż produktów tradycyjnych i regionalnych oraz firm zajmujących się dystrybucją jest wręcz znikoma.

Z punktu widzenia sprzedaży żywności tradycyjnej lepsza jest dystrybucja uniwersalna (charakteryzująca się brakiem ograniczeń co do liczby miejsc sprzedaży) na obszarze jego pochodzenia. Natomiast poza tym terenem lepiej zastosować dystrybucję wyłączną, charakteryzującą się tym, że produkt byłby dostępny w bardzo niewielu wybranych miejscach sprzedaży[5].

Często jedyną możliwością zakupu żywności tradycyjnej jest bezpośredni kontakt z producentem. Kontakty te są ograniczone do różnego rodzaju wystaw bądź też imprez targowych. Duży popyt na tego typu produkty w trakcie takich przedsięwzięć, mimo wysokich cen, świadczy o dużym zainteresowaniu żywnością tradycyjną.

Większość producentów żywności tradycyjnej ma ograniczone możliwości produkcyjne, sprzedają zatem produkty zazwyczaj wykorzystując bezpośrednie kanały dystrybucji na rynku lokalnym, choć i są tacy producenci, którzy oferują większe partie swojego wyrobu. Większość wytwórców produktów tradycyjnych jest na etapie kształtowania więzi z klientem, hurtownikiem, sprzedawcą, lecz niestety jak na razie w naszym kraju nie funkcjonują formy logistyki żywności tradycyjnej. Choć na uwagę zasługuje inicjatywa rynku hurtowego zaopatrywania się w produkty tradycyjne na warszawskiej (praskiej) giełdzie spożywczej.

Sprzedaż produktów tradycyjnych i regionalnych bezpośrednio przez producentów umożliwia im osiągnięcie wyższego poziomu dochodów niż w przypadku sprzedaży takiej samej ilości żywności innymi kanałami dystrybucji. Głównym mankamentem tego typu dystrybucji jest ograniczona liczba nabywców, do których można dotrzeć. Inną wadą tego typu kanału dystrybucji są na-

[4] I. Byszewska, *Nasze kulinarne dziedzictwo*, „Agro–Smak" 2006, nr 1, s. 14–16.

[5] M. Rzytki, *Sprzedać produkt tradycyjny*, w: *O produktach tradycyjnych i regionalnych. Możliwości a polskie realia*, red. M. Gąsiorowski, Wyd. Fundacji Funduszu Współpracy, Warszawa 2005, s. 321–342.

kłady pracy. Przedmiotem sprzedaży są zazwyczaj bardzo małe partie towarów, co oznacza, że nakłady pracy na jednostkę produktu sprzedanego są bardzo wysokie. W krajach o bardziej rozwiniętej promocji i dystrybucji żywności tradycyjnej sprzedaż bezpośrednia jest coraz częściej zastępowana przez zorganizowane systemy odbioru i dystrybucji produktów regionalnych. Rolnicy w celu skuteczniejszej efektywności sprzedaży swoich produktów łączą się w związki bądź grupy marketingowe, dzięki czemu są w stanie zgromadzić większe partie produktów, natomiast odbiorcy (hurtownicy, organizacje handlowe) prowadzą zorganizowany skup i dystrybucję produktów tradycyjnych. Dzięki temu systemowi sprzedaży rolnicy osiągają niższe ceny jednostkowe za sprzedane towary niż w przypadku sprzedaży bezpośredniej, ale w zamian mniej czasu poświęcają na prowadzenie zbytu swoich produktów. Odbiorcy natomiast mają do dyspozycji większe partie towaru po niższych cenach zakupu oraz mniejsze koszty związane z odbiorem i przygotowaniem produktu do sprzedaży[6].

Jedną z głównych barier w handlu jest brak ciągłości dostaw, wynikający z niszowego charakteru produkcji, jej nieregularności oraz często małej skali. By zachować ciągłość produkcji, producenci tego samego produktu na danym obszarze zrzeszają się w organizacje producentów i dostarczają swoje wyroby pod wspólną marką. Tak jest na Podlasiu, gdzie znane w całej Polsce sery koryciński wytwarza grupa około 20 osób[7].

Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego

Projekt Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego powstał w efekcie współpracy szwedzkiego regionu Skania i duńskiej wyspy Bornholm w 1995 roku. Głównym celem tej współpracy było wyróżnienie lokalnych produktów oraz zachęcenie ich do nabycia przez potencjalnych nabywców. Przynależność do sieci nie tylko wspomaga marketingowo wytwórców i sprzedawców żywności tradycyjnej, lecz także przyczynia się do poprawy jakości tychże produktów. Przyjęte kryteria europejskiego kulinarnego dziedzictwa sprawiają, że o znak ten mogą ubiegać się tylko najlepsi, a jakość ich produktów jest weryfikowana co kilka lat. Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego jest reakcją na powszechną globalizację smaków (żywienie typu fast food i ogólnie dostępną żywność przemysłową) oraz pojawienia się potrzeby poszukiwania regionalnych tożsamości[8].

[6] H. Runowski, *Rynek żywności ekologicznej na świecie*, w: *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 313–326.
[7] I. Byszewska, *Nasze kulinarne*…, s. 14–16.
[8] Ibidem.

Głównymi celami Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego są: promocja rozwoju tradycyjnej i nowoczesnej żywności opartej na lokalnych zasobach surowców, wzmocnienie regionalnej tożsamości oraz stworzenie informacji dla konsumentów i turystów. Sieć ta sprawia, że zwiększa się dostępność lokalnej i regionalnej żywności. Te sklepy i restauracje, które zostały opatrzone logo Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego oferują lokalne oraz regionalne produkty i potrawy, które podtrzymują i rozpowszechniają lokalne zwyczaje oraz promują regionalną i tradycyjną kulturę konsumpcji. Wspólne logo i wspólne działania informacyjne sprawiają, że konsument lokalny oraz turysta łatwiej odnajdą restauracje i sklepy oferujące regionalną żywność, a produkty te pochodzą zawsze z regionu i posiadają charakter regionalny.

Aktualnie europejska sieć liczy ponad 730 członków skupionych w 19 regionach Europy. W tym gronie znajduje się 6 polskich regionów (oraz dwa regiony kandydujące), którymi są województwa: opolskie, wielkopolskie, pomorskie oraz warmińsko-mazurskie (Warmia, Mazury i Powiśle), które zgodnie z decyzją Zarządu Województwa z 21 grudnia 2004 roku przystąpiło jako pierwszy region z Polski do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego (tab. 1).

Tabela 1

Charakterystyka polskich firm należących do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego

Forma działalności	**Regiony**					
	Warmia, Mazury i Powiśle	Mazowsze	Opolski	Pomorski	Wielkopolski	Świętokrzyski
Przetwórcy	43	15	10	7	12	16
Restauracje i gastronomia	40	6	6	8	13	8
Producenci	14	4	4	5	4	11
Hurtownicy, detaliści	5	1	1	4	0	2
Ogółem	102	26	21	24	29	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron www.culinary-heritage.com, http://wrota.warmia.mazury.pl.

Obecnie do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego należy 139 przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Najwięcej firm należących do sieci działa w regionie Warmii, Mazur i Powiśla[9]. Ciekawym wątkiem

[9] www.culinary-heritage.com.

jest to, że tylko na Warmii, Mazurach i Powiślu działają hurtownicy i detaliści należący do sieci.

Metodyka badań

Głównym celem pracy jest zbadanie i wskazanie działań i instrumentów marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwa należące do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego oraz oczekiwań konsumentów względem tych działań. W zakresie merytorycznym pracy skupiono się zwłaszcza na takich zagadnieniach, jak:

- asortyment produktów Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego Warmii, Mazur i Powiśla,
- ochrona produktów,
- marketing produktów w ocenie konsumenta,
- dystrybucja i promocja produktów sieci.

Podmiotem badań były polskie przedsiębiorstwa z regionu Warmii, Mazur i Powiśla należące do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego oraz konsumenci nabywający żywność tradycyjną w 3 sklepach „Wiejskie klimaty" w Olsztynie.

W zbieraniu danych źródłowych z przedsiębiorstw zastosowano metodę ankiety pocztowej. Natomiast w badaniu konsumentów posłużono się wywiadem bezpośrednim standaryzowanym. Dla potrzeb badań opracowano stosowne kwestionariusze. Ankiety w formie pocztowej skierowano do wszystkich przedsiębiorstw, uczestników Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego z regionu Warmii, Mazur i Powiśla. Wywiad bezpośredni został przeprowadzony ze 109 konsumentami żywności tradycyjnej, zaś kompletne ankiety pocztowe nadesłało 38 przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w lutym 2011 roku. Syntezę uzyskanych wyników badań przedstawiono poniżej.

Charakterystyka produktów tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla

Producenci tradycyjnych wyrobów, za które uważa się te wyroby, które są produkowane od co najmniej 25 lat, mogą starać się o umieszczenie ich na Liście Produktów Tradycyjnych. Lista Produktów Tradycyjnych została utworzona w 2005 roku, a pierwszym polskim produktem, który został na nią wpisany przez ministra rolnictwa w dniu 20 lipca był kindziuk z Puńska (województwo podlaskie). Lista ta służy rozpowszechnianiu informacji dotyczących wytwarzania produktów tradycyjnych natomiast nie jest instrumentem ochrony nazw produktów. Głównym celem Listy Produktów Tradycyjnych jest pogłębienie wiedzy konsumentów na temat tradycyjnej żywności i polskiego dziedzictwa

kulturowego oraz zwiększenie ich zainteresowania tego typu produktami. Na Listę Produktów Tradycyjnych mogą zostać wpisane produkty sklasyfikowane w następujących kategoriach: orzechy, nasiona, zboża, warzywa i owoce (przetworzone i nieprzetworzone), sery i inne produkty mleczne, mięso świeże i produkty mięsne, produkty rybołówstwa (w tym ryby, oleje i tłuszcze), wyroby piekarnicze i cukiernicze, miody, gotowe dania i potrawy, napoje (alkoholowe i bezalkoholowe). Na dzień 8 lutego 2011 roku Lista Produktów Tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla liczy 21 potraw[10]. Należą do nich:

a) produkty mleczne (mleko zsiadłe, ser welski, ser salami mazurski);
b) produkty mięsne (polędwica wędzona z mazurskiej masarni, baleron wędzony z mazurskiej masarni, boczek wędzony z mazurskiej masarni, kiełbasa jałowcowa z mazurskiej masarni, kiełbasa wiejska pieczona z mazurskiej masarni, szynka z mazurskiej masarni, mazurska karkówka wędzona, mazurska kiełbasa wędzona, mazurska polędwica wędzona, mazurska szynka wędzona, mazurska słonina wędzona, mazurski boczek wędzony, szynka dylewska dojrzewająca);
c) warzywa i owoce (syrop buraczany);
d) wyroby cukiernicze i piekarnicze (sękacz mazurski, brukowiec mazurski);
e) miody (miód Mazur Garbatych);
f) napoje (niedźwiedziówka mazurska nalewka).

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że najczęściej kupowanym produktem z Listy Produktów Tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla jest sękacz (9,9% badanych), choć rozpatrując częstość zakupu tego produktu zaobserwowano, że w znacznej większości jest on kupowany rzadziej niż raz w miesiącu (25,7%).

Innymi produktami kupowanymi najchętniej są ser welski (9,2%) oraz kiełbasa wiejska pieczona z mazurskiej wędzarni (8,9%). Najmniej znanym, a zarazem najrzadziej kupowanym artykułem z Listy Produktów Tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla jest niedźwiedziówka. Tę mazurską nalewkę wśród badanych konsumentów nabyła tylko jedna osoba.

Natomiast rozpatrując częstość zakupów produktów tradycyjnych z listy, najczęściej (raz w tygodniu) kupowane były mazurska polędwica wędzona oraz mazurska szynka wędzona, które nabywało po 3,7% badanych. Na uwagę zasługuje to, że 12,8% konsumentów kupowało kiełbasę wiejską pieczoną z mazurskiej masarni raz na dwa tygodnie. Innymi produktami, które badana popula-

[10] www.minrol.gov.pl.

cja kupuje najczęściej, czyli raz na dwa tygodnie, jest ser welski (10,1%), polędwica i baleron wędzony oraz szynka z mazurskiej masarni (wszystkie po 8,3%).

Zdecydowana większość badanych osób uważa, że dostęp do żywności tradycyjnej na rynku olsztyńskim jest utrudniony (55%). Tylko nieco ponad 20% respondentów uznało ten dostęp za łatwy. Interesującym wątkiem jest to, że mimo iż grupa respondentów uważa dostęp do żywności tradycyjnej za trudny, to aż 48,1% z nich (13 osób) uważa, iż spotkało się z artykułami z Listy Produktów Tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla w innym miejscu niż w sklepach ,,Wiejskie klimaty". Natomiast wśród osób oceniających dostęp do tego rodzaju żywności jako łatwy, 59,1% respondentów określiło, że nie spotkali się wcześniej z tymi produktami poza wyżej wymienionym ośrodkiem handlu spożywczego.

Najbardziej rozpowszechnionym miejscem poza sklepami ,,Wiejskie klimaty" (będącymi specjalistycznymi sklepami spożywczymi oferującymi wyłącznie produkty wysokiej jakości), w którym badani konsumenci nabywają żywność tradycyjną są bazary i targowiska (20,2%) oraz sklepy z żywnością ekologiczną (10,1%).

Natomiast miejscami w których, zdaniem konsumentów, powinny być oferowane artykuły z Listy Produktów Tradycyjnych Warmii, Mazur i Powiśla to supermarkety (58,7%) oraz sklepy osiedlowe (30,3%). Spowodowane jest to tym, że wyżej wymienione ośrodki handlu są najbardziej dostępne dla konsumentów.

Ochrona produktów regionalnych i tradycyjnych

Produkty żywnościowe szczególnej jakości oznaczane są specjalnymi znakami, będącymi informacją dla konsumentów, że jest to wyrób z określonych względów wyjątkowy. Aby uzyskać prawo posługiwania się określonymi znakami, producenci są zobowiązani poddać się dobrowolnej kontroli na zgodność wytwarzania produktu z deklarowaną specyfikacją. Tej kontroli dokonują niezależne jednostki certyfikujące, uprawnione do tego przez odpowiednie instytucje akredytacyjne – w przypadku Polski jest to Polskie Centrum Akredytacji (PCA). Dodatkowo polska instytucja kontrolująca produkty żywnościowe musi uzyskać akceptację ministra rolnictwa i rozwoju wsi. Produkty regionalne i tradycyjne są chronione następującymi znakami:

a) chroniona nazwa pochodzenia – zgodnie z definicją podaną w art. 2 ust. 2a rozporządzenia Rady nr 2081/92/EEC z 14 lipca 1992 r. w sprawie

ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych Chroniona Nazwa Pochodzenia (PDO) oznacza nazwę regionu, konkretnego miejsca lub też w wyjątkowych przypadkach kraju, używaną do opisu produktu rolnego lub środka spożywczego; jakość produktu bądź jego cechy charakterystyczne powinny być głównie lub wyłącznie związane z tym szczególnym otoczeniem geograficznym; cały proces technologiczny, czyli produkcja, przetwarzanie i przygotowywanie odbywa się na określonym obszarze geograficznym;

b) chronione oznaczenie geograficzne – zgodnie z definicją podaną w art. 2 ust. 2a rozporządzenia Rady nr 2081/92/EEC z 14 lipca 1992 r. w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych Chronione Oznaczenie Geograficzne (PGI) oznacza nazwę regionu, konkretnego miejsca lub też w wyjątkowych przypadkach kraju, używaną do opisu produktu rolnego lub środka spożywczego, który pochodzi z tego regionu, miejsca lub kraju; produkt ten posiada szczególną, specyficzną jakość, reputację, cieszy się uznaniem lub też posiada inne cechy przypisywane temu pochodzeniu. Jakość ta może wynikać z naturalnych lub ludzkich czynników, takich jak: klimat, szata roślinna, specyficzna gleba czy ukształtowanie powierzchni lub też niezmienna i tradycyjna metoda lokalna[11];
c) gwarantowana specyficzna specjalność – zgodnie z definicją podaną w art. 2 ust. 1 Rozporządzenia rady (EWG) nr 2082/92 z 14 lipca 1992 r. w sprawie świadectw o szczególnym charakterze dla producentów rolnych i środków spożywczych, aby nazwa produktu mogła być zarejestrowana jako Nazwa Specyficznego Charakteru musi być sama w sobie specyficzna lub wyrażać specyficzny charakter produktu rolnego lub środka spożywczego; „specyficzny charakter" to cecha lub zespół cech, które w sposób klarowny odróżniają produkt rolny lub środek spożywczy od podobnych im produktów lub też produktów należących do tej samej kategorii[12];
d) system „Jakość Tradycja" – system został opracowany przez Polską Izbę Produktu Regionalnego i Lokalnego oraz Związek Województw RP; jest on oparty na dobrowolnej kontroli uczestniczących w nim producentów zgodności wytwarzanych produktów według deklarowanej

[11] Rozporządzenie Rady nr 2081/92/EEC z 14 lipca 1992 r.
[12] Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2082/92 z 14 lipca 1992 r.

specyfikacji; system „Jakość Tradycja" stawia na jakość produktów wynikających z tradycyjnego charakteru oraz kontrole jakości (producenci zobowiązani są do posiadania certyfikatu zgodności, potwierdzającego wytwarzanie produktów zgodnie z ich specyfikacją); do systemu „Jakość Tradycja" mogą przystąpić wszyscy rolnicy i producenci żywności, a jedynym kryterium przyjęcia jest dobrowolne poddanie się kontroli na zagwarantowanie jakości produktu[13].

Pierwsze trzy znaki są chronione przez instytucje Unii Europejskiej. Natomiast „Jakość Tradycja" jest znakiem polskim. Istotą konkursu „Nasze Kulinarne Dziedzictwo" jest promocja żywności tradycyjnej oraz poznanie i udokumentowanie polskich regionalnych produktów żywnościowych. Tymczasem głównym miejscem, z którego badani konsumenci dowiedzieli się o istnieniu żywności tradycyjnej są pokazy i degustacje (35,8%). Aż 33% respondentów stwierdziło, że o produktach tradycyjnych po raz pierwszy usłyszało przypadkowo. Niespodzianką jest to, że tylko nieco ponad 7% respondentów wskazało, iż poprzez reklamę dowiedziało się o żywności tradycyjnej. Inną niespodzianką jest to, że w dobie Internetu tylko 14,7% badanych dowiedziało się o żywności tradycyjnej za pośrednictwem sieci (tab. 2).

Tabela 2

Miejsca pierwszego zetknięcia się konsumentów z informacją o żywności tradycyjnej

Wyszczególnienie	Liczba	%
Targi poświęcone żywności tradycyjnej	16	14,7
Konferencje poświęcone żywności tradycyjnej	3	2,8
Reklama	8	7,3
Ulotki	13	11,9
Pokazy (degustacje)	39	35,8
Przypadkowo, okazyjnie	36	33,0
Internet	16	14,7

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Natomiast głównym źródłem (tab. 3), z którego badani konsumenci czerpią informacje o żywności tradycyjnej jest Internet (57,8%), kolejne to: informacje ze sklepu w którym dokonują zakupów (44%) oraz z targów poświęconych tym artykułom (43,1%). Ciekawe jest to, że więcej kobiet (66,7%) pogłębia swą wiedzę na temat tych produktów za pośrednictwem Internetu. Jeżeli można było przyjąć, że z Internetu wiedzę o żywności tradycyjnej czerpią ludzie młodzi, to już niespodzianką jest to, że aż 37,5% badanych będących w wieku >65. roku

[13] I. Byszewska, *Żywność kontrolowana*, „Agro–Trendy" 2007, nr 7, s. 26–28.

życia uważa, iż to właśnie Internet jest ich główną skarbnicą wiedzy o tych artykułach.

Tabela 3

Źródła informacji konsumenckiej o żywności tradycyjnej

Wyszczególnienie	Liczba	%
Reklama w prasie fachowej	13	11,9
Reklama w prasie	7	6,4
Reklama radiowa	0	0
Reklama telewizyjna	1	0,9
Ulotki	15	13,8
Targi	47	43,1
Internet	63	57,8
Sklep, w którym dokonuje zakupu żywności tradycyjnej	48	44,0
Znajomi	43	39,4

Źródło*:* opracowanie na podstawie własnych badań.

Podobnie jak w przypadku zetknięcia się po raz pierwszy z produktami tradycyjnymi, tak i jako źródło pogłębiania swojej wiedzy o tych produktach najsłabiej została oceniona wśród badanych reklama.

Dystrybucja i promocja produktów dziedzictwa kulinarnego

Obecnie do Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego z regionu Warmii, Mazur i Powiśla należą 102 firmy, z których 38 wzięło udział w badaniu. Analizując firmy należące do sieci pod kątem ich miejsca w łańcuchu żywnościowym, jak wskazują na to dane tabeli 1, w zasadzie we wszystkich polskich regionach wręcz dominują przetwórcy oraz restauratorzy (z gastronomią). Zadziwiający jest rozwój tych ogniw łańcucha dziedzictwa kulinarnego, przy znikomym rozwoju bazy, czyli produkcji surowców żywnościowych niezbędnych dla uzyskania produktów postaci kulinarnej.

Zdecydowanie najsłabszym ogniwem w rozwoju rynku przedmiotowej żywności wydaje się dystrybucja. Natomiast jeżeli chodzi o zasięg działalności przedsiębiorstw, to wszyscy przebadani hurtownicy działają na rynku lokalnym. Większość restauracji i gastronomii prowadzi swoją działalność na rynkach regionalnych. Badania wskazały, że aż 50% badanych producentów oraz prawie 43% przetwórców ma ogólnopolski zasięg rynkowy. Tylko 9,5% przetwórców oraz 9,1% restauratorów swoje produkty oferuje na rynku zagranicznym.

Głównymi motywami, którymi badani przedsiębiorcy kierowali się przy podejmowaniu tej działalności gospodarczej było poszukiwanie szans rynkowych dla swojej firmy (65,8%) oraz przywiązanie do tradycji (57,8%). Zaledwie 5,3% badanych firm uznało, że głównym powodem skłaniającym do podję-

cia działalności w sferze produktów tradycyjnych było zrobienie dobrego interesu.

Z przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zaledwie około 40% przedsiębiorstw posiada oznakowanie chroniące produkty regionalne i tradycyjne (tab. 4). Najczęściej umieszczany znak w przebadanych przedsiębiorstwach to ,,Jakość Tradycja" (31,6%). Żadna z firm nie posiada prawa do używania na swoich produktach znaku ,,Chroniona Nazwa Pochodzenia".

Tabela 4

Posiadane znaki chronione przez produkty badanych firm

Znak	Liczba	%
Jakość Tradycja	12	31,6
Chroniona Nazwa Pochodzenia	0	0,0
Chronione Oznaczenie Geograficzne	2	5,3
Gwarantowana Tradycyjna Specjalność	2	5,3

Źródło*:* opracowanie na podstawie własnych badań.

Choć Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego jest silnie kojarzona i wiązana z tradycją lokalną i regionalną, to znikoma część badanych przedsiębiorstw (5,3%) ma prawo używać znaku Chronione Oznaczenie Geograficzne.

Najbardziej rozpowszechnionym kanałem dystrybucji w przebadanych przedsiębiorstwach jest bezpośrednia sprzedaż klientom (65,8%), kolejne to sprzedaż obcym sklepom detalicznym (39,5%) oraz sprzedaż przez własne sklepy firmowe (34,2%). Dla przebadanych firm działających na rynku ogólnopolskim najczęstszym kanałem dystrybucji jest sprzedaż obcym sklepom detalicznym (53,3%). Następnymi kanałami najchętniej używanymi przez te przedsiębiorstwa jest bezpośrednia sprzedaż klientom oraz sprzedaż przez własne sklepy, którą realizuje 46,7% firm. Porównując kanały dystrybucji ze sferą działania badanych przedsiębiorstw, można zauważyć, że przetwórcy nie mają głównego kanału dystrybucji. Każdy z kanałów dystrybucji jest wykorzystywany przez około 40% przedsiębiorstw. Tak jak można było się spodziewać, dla restauracji i gastronomii, głównym kanałem dystrybucji swoich produktów jest sprzedaż bezpośrednia klientom. Najczęstszymi pośrednikami w przebadanych przedsiębiorstwach są detaliści (52,6%) oraz hurtownicy (36,8%). Za wysoce pozytywne i obiecujące należy uznać, że aż 76,3% przedsiębiorstw, bez względu na zasięg rynkowy czy usytuowanie w łańcuchu przepływu, oferuje swoje produkty tradycyjne w sprzedaży ciągłej.

Zdaniem badanych, głównymi odbiorcami ich produktów tradycyjnych są lokalni miejscowi konsumenci (86,8%), a w niewielkim stopniu turyści. Co ciekawe, także dla firm o międzynarodowym zasięgu rynkowym lokalni mieszkańcy są głównymi odbiorcami ich produktów. Natomiast w zasadzie wszyscy restauratorzy zgodnie uznali, że głównymi klientami ich produktów tradycyjnych są turyści.

Głównymi narzędziami promocyjnymi wykorzystywanymi przez badane przedsiębiorstwa do promocji produktów tradycyjnych są uczestnictwo w targach (73,7%), reklama (65,8%) oraz rozdawanie ulotek dla konsumentów (63,2%). Na rynku lokalnym najpopularniejszą formą prezentacji produktów jest uczestnictwo w targach (90%). Natomiast sytuacja ta zmienia się wyraźnie z wejściem produktowym na rynek o zasięgu regionalnym. Tu najpopularniejszym narzędziem jest rozdawanie ulotek (70%). Na rynku ogólnopolskim najpopularniejsza forma prezentacji produktów to reklama (80%), tuż za nią jest uczestnictwo w targach (73,3%). Porównując sferę działalności przebadanych firm, zarówno restauratorzy (81,8%), jak i producenci (75%) uważają, że reklama jest jedną z głównych form prezentacji ich produktów. Wśród przetwórców najpopularniejszym narzędziem w promocji produktów jest uczestnictwo w targach (95,2%).

Najbardziej rozpowszechnioną formą prezentacji własnych produktów w badanych przedsiębiorstwach są degustacje (63,2%) oraz targi (60,5%). Z jednej strony, porównując formy prezentacji żywności tradycyjnej z zasięgiem działalności firmy, można zauważyć, że degustacje są głównymi formami zademonstrowania produktu na rynkach lokalnych (90%), regionalnych (70%) oraz, co wydaje się dziwne, na rynku światowym (66,7% badanych firm). Natomiast na rynku ogólnopolskim najczęstszą formą prezentacji żywności tradycyjnej są targi. Z drugiej strony, porównując formę prezentacji ze sferą działania badanych przedsiębiorstw, zaobserwowano, że hurtownicy (100%) i restauratorzy (63,6%) uważają degustacje za główną formę promowania swoich produktów. Inaczej postrzegają to producenci. Aż 75% ankietowanych wskazało wystawy za główną formę prezentacji swoich produktów. Natomiast przetwórcy uważają, że targi są odpowiednim modelem prezentacji żywności tradycyjnej.

Należy też podkreślić, że aż 57,9% badanych przedsiębiorstw uważa, iż działania promocyjne podjęte przez ich firmy są niewystarczające. Większość badanych firm (60%) działających na rynku lokalnym uważa swoją kampanię promocyjną za wystarczającą do pozyskiwania coraz to nowych klientów. Najsilniej niezadowolenie ze swoich działań promocyjnych wzrasta wraz ze wzro-

stem zasięgu rynkowego oferowania swoich produktów. Jeśli chodzi o sferę działalności, to najbardziej zadowoleni z kampanii promocyjnej byli producenci (75%), zaś najmniej restauracje i gastronomia (72,7%).

Najbardziej rozpowszechnioną formą reklamy, w przebadanych przedsiębiorstwach, jest ta ukazująca się w prasie fachowej (73,7%), kolejne to reklama ukazująca się w telewizji regionalnej (36,8%) oraz w audycjach radiowych (21,1%).

Z przeprowadzonych badań wynika też, że tylko 57,9% firm bierze udział w konkursie „Nasze Kulinarne Dziedzictwo". Natomiast jeżeli chodzi o oczekiwania od Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego, to najczęściej wskazywano na brak promocji żywności tradycyjnej (92,1%). Ciekawe, że chociaż przedsiębiorstwa oczekują od sieci promocji swoich produktów, to same nie chcą brać udziału w konkursie, którego główną istotą jest promowanie zarówno żywności tradycyjnej, jak i jej producentów.

Podsumowanie

W głównej mierze członkami dziedzictwa kulinarnego są przetwórcy oraz restauratorzy. Badane przedsiębiorstwa opierają swą działalność na poszukiwaniu szans rynkowych oraz na przywiązaniu do tradycji.

Członkowie Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego promocje swych produktów opierają na takich narzędziach marketingowych, jak: uczestnictwo w targach, reklama oraz rozdawanie ulotek. Przedsiębiorstwa są świadome, że podjęte przez nie działania promocyjne nie są wystarczające do pozyskiwania coraz to nowych konsumentów żywności tradycyjnej.

Aby produkty regionalne były dostrzeżone przez konsumentów, producenci muszą podjąć zarówno konkretne działania promocyjne, jak i znaleźć kanały dystrybucji dla swoich produktów. Póki co, podobnie jak miało to miejsce w początkowej fazie rozwoju innych rynków niszowych np. żywności ekologicznej, podstawowym kanałem jest bezpośrednia sprzedaż konsumentom. O ile na rynku lokalnym ten kanał dystrybucji spełnia swoje zadania, o tyle producenci chcący poszerzać rynek swoich klientów muszą wprowadzić nowe rozwiązania dla sprzedaży swoich produktów.

Ze względu na specyfikę produktu i niedużą skalę wytwarzania, żywność tradycyjna jest wyraźnie droższa od żywności konwencjonalnej. Z drugiej strony, rośnie liczba koneserów produktów tradycyjnych, o czym przesądzają ich atrybuty. Stąd dostęp do tej żywności jest utrudniony bądź trudny. Sytuację tę mogłoby poprawić oferowanie tychże produktów w supermarketach oraz skle-

pach osiedlowych. Aby pozyskiwać konsumentów żywności tradycyjnej, potrzeba do tego szeroko zakrojonych działań promocyjnych. Natomiast konsumenci twierdza, że dowiadują się o tych produktach głównie przypadkowo bądź od znajomych.

Reasumując, konsumenci żywności tradycyjnej oczekują od producentów podjęcia bardziej widocznych działań promocyjnych, jak i szerszego dostępu do jej produktów. Natomiast producenci posiadają duże możliwości wykorzystania istniejącej niszy na rynku, jaką bez wątpienia jest wzrastające zainteresowanie produktami regionalnymi. Do wykorzystania tej szansy potrzebna jest dobra polityka promocyjna oraz bardziej rozwinięte kanały dystrybucji.

MARKETING OF THE CULINARY HERITAGE ON THE EXAMPLE OF WARMIA AND MAZURY

Summary

The aim of the paper is to investigate and to indicate marketing instruments and actions concerning distribution and promotion in companies belonging to European Network of Regional Culinary Heritage as well as to investigate and to indicate consumers' expectations toward these actions. Consumers of traditional food expect from producers to take more visible marketing actions and wider access to their products. On the other hand, producers have huge possibilities of market niche use, which is growing number of consumer looping for that kind of product. To take this chance a right promotion plan and development of distribution are especially needed.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

prof. zw. dr hab. ANDRZEJ RAPACZ
dr DARIA E. JAREMEN
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNA JAKO CZYNNIK WYBORU DESTYNACJI TURYSTYCZNEJ

Streszczenie

W artykule dokonano charakterystyki procesu podejmowania decyzji przez turystów, zwanego również procesem planowania podróży turystycznej. Ukazano go jako jeden z elementów zachowań nabywczych na rynku turystycznym. Jako główny czynnik mający wpływ na podejmowanie decyzji o wyborze miejsca wypoczynku turystycznego wskazano atrakcyjność destynacji turystycznej. Opisano także elementy składowe atrakcyjności turystycznej obszaru. Całość rozważań i wnioski końcowe oparto na przeprowadzonych badaniach ankietowych, które pozwoliły na realizację założonego celu badawczego. Z przeprowadzonych badań wynika, że mimo licznych zmian zachodzących po stronie popytowej i po stronie podażowej rynku turystycznego atrakcyjność turystyczna obszaru ciągle odgrywa najważniejszą rolę w procesie wyboru destynacji turystycznej.

Wprowadzenie

Popytowe i podażowe przemiany zachodzące na współczesnym rynku turystycznym powodują znaczące zmiany zachowań nabywczych wśród turystów. Zmieniają się formy organizacji podróży, długość i częstotliwość wyjazdów, sposoby spędzania czasu wolnego. Ciągle jednak głównym motywem wyboru miejsca turystycznego wyjazdu wypoczynkowego pozostają walory turystyczne, na które składają się elementy przyrodnicze i antropogeniczne. Są to główne czynniki decydujące o atrakcyjności turystycznej obszaru. Dodając do tego odpowiednie zagospodarowanie turystyczne oraz dobrą dostępność komunikacyjną, otrzymuje się region – destynację turystyczną, mogącą bez problemu konkurować z innymi regionami o pozyskiwanie turystów. Zauważa się także, że władze i przedsiębiorcy funkcjonujący we współczesnych miejscowościach i regionach turystycznych mają świadomość konieczności podnoszenia atrakcyjności

turystycznej destynacji. Uważają oni bowiem, że atrakcyjność ta ma ogromny wpływ na podejmowanie przez turystów decyzji wyboru miejsca swego wypoczynku.

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywa atrakcyjność turystyczna obszaru w procesie podejmowania decyzji o wyborze miejsca wyjazdu turystycznego. Realizacja celu badawczego możliwa była dzięki przeprowadzonym latem 2010 roku badaniom ankietowym w trzech największych ośrodkach turystycznych Sudetów Zachodnich.

Proces podejmowania decyzji przez turystów i czynniki determinujące wybór

Proces podejmowania decyzji przez turystów, zwany również procesem planowania podróży turystycznej (*the vacation planning process*), jest elementem zachowań nabywczych na rynku turystycznym. Jest on związany z dokonywaniem wyborów dotyczących wyjazdów turystycznych, ich kierunków i celów, sposobów zorganizowania i realizacji. W jego ramach turysta udziela sobie odpowiedzi na wiele pytań, m.in. na takie, jak:

1. Czy jechać?
2. Dokąd jechać?
3. Kiedy, z kim i na jak długo jechać?
4. Jak zorganizować podróż?
5. Czym i jaką trasą jechać?
6. Gdzie nocować i jeść?
7. Co robić w miejscu docelowym?

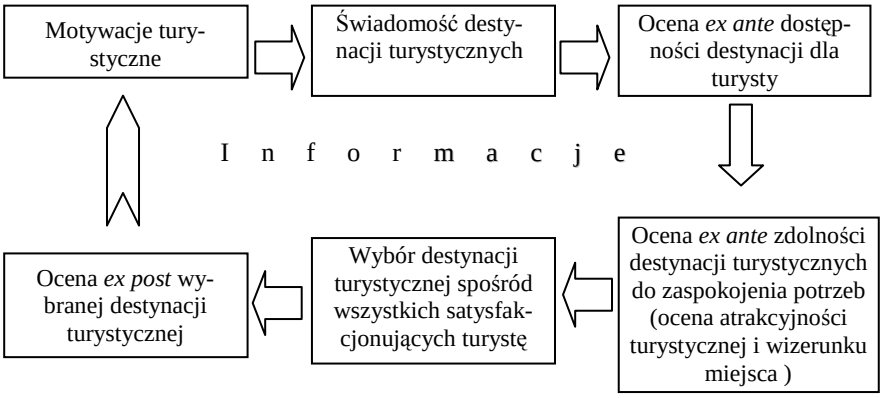
Proces podejmowania decyzji nabywczych przez turystów był i nadal jest szeroko opisywany w literaturze naukowej, głównie amerykańskiej. Zachowaniami konsumentów na rynku turystycznym, a zwłaszcza wyborem miejsc docelowych podróży (destynacji turystycznych), w badaniach naukowych zaczęto zajmować się w latach 60. i 70. XX wieku. Pojawiło się wówczas pojęcie teorii planowania podróży (*travel-planning theory*), dyscypliny próbującej wyjaśniać postępowanie turystów na rynku i jego uwarunkowania. Od tamtego czasu opracowanych zostało wiele modeli procesu podejmowania decyzji turystycznych. Główną uwagę skupiają one na identyfikowaniu czynników determinujących proces wyboru destynacji turystycznej i opisie etapów tego procesu ze szczególnym uwzględnieniem ich logicznej sekwencji. W większości z tych modeli akcentuje się fakt, że na podejmowanie decyzji przez turystów oddziałuje duża liczba zmiennych o różnym znaczeniu i charakterze. Największy wkład w rozpoznanie procesu dokonywania wyborów przez turystów i czynników go

determinujących mieli m.in. M. Clawson i J. Knetch, E. Mayo i L. Jarvis, W.F. van Raaij i D.A. Francken, L. Moutinho, A.G. Woodside i S. Lysonski, S. Um i J. Crompton, B. Goodall, A. Decrop i D. Snelders. Analiza zaproponowanych w literaturze przedmiotu modeli ujawnia kilka specyficznych cech zachowań nabywczych na rynku turystycznym[1]:

1. Proces podejmowania decyzji nabywczych przez turystów jest bardzo złożony i wieloaspektowy. Nie jest to wybór wyłącznie jednostkowy (jednego dobra czy usługi), lecz wybór produktu złożonego, zaspokajającego kompleks potrzeb (w ramach tego procesu potencjalni turyści decydują o wielu elementach podróży turystycznej, tj. miejscu/ach docelowym/ch wypoczynku, środku transportu, miejscu noclegu, rodzaju wyżywienia, sposobach spędzania czasu itd.). Inaczej mówiąc, jest to proces związany z podejmowaniem nie jednej, lecz wielu decyzji.
2. Wybór dokonywany przez turystę jest wieloopcjonalny, co więcej między wybieranymi opcjami zachodzą współzależności (przykładowo wybór destynacji turystycznej zazwyczaj wyznacza sposoby dotarcia do niej, rodzaj zakwaterowania, a także wpływa na wybór biura podróży, gdzie turysta kupi ofertę zawierającą daną destynację i odwrotnie, np. lojalność wobec jednego touroperatora orientuje wybór turysty tylko na te kierunki, które są w ofercie tego biura podróży).
3. Proces podejmowania decyzji nabywczych przez turystów przebiega etapami, a dokonanie wyboru i zakup nie kończy tego procesu, ostatnią jego fazą jest ocena podjętej decyzji, odbywająca się w czasie i po zakończenie podróży (rys. 1).
4. Wybory turystyczne są determinowane wieloma zmiennymi o charakterze ekonomicznym, emocjonalnym, społecznym, historycznym, sytuacyjnym, wewnętrznym i zewnętrznym, wśród których szczególna rola przypada wcześniejszemu doświadczeniu turysty, jego wiedzy i umiejętnościom.
5. Konsument w swym postępowaniu kieruje się zazwyczaj zasadami racjonalności działania, choć można znaleźć od tego wyjątki (co ostatnio udowodniły podejmowane przez turystów decyzje wyjazdu do Egiptu pomimo

[1] K.F. Hyde, Ch. Laesser, *A Structural theory of the vacation*, „Tourism Management" 2009, Vol. 30, No. 2, s. 240–248; S.H. Jun, CH.A. Vogt, K.J. MacKay, *Relationships between travel information search and travel product purchase in pretrip contexts*, „Journal of Travel Research" 2007, Vol. 45, No. 3, s. 266–274; E. Sirakaya, A.G. Woodside, *Building and testing theories of destination making by travellers*, „Tourism Management" 2005, Vol. 26, No. 6, s. 81–832; A. Niezgoda, P. Zmyślony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 118–141.

panujących tam zamieszek na tle politycznym). Postępując racjonalnie, co znajduje odzwierciedlenie w porównywaniu możliwych alternatyw wyboru (nabywca ocenia cechy oferowanych mu produktów turystycznych i konfrontuje je ze swoimi potrzebami), na wszystkich etapach procesu decyzyjnego turysta zgłasza zapotrzebowanie na informacje.



Rys. 1. Proces wyboru destynacji turystycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie W.G. Croy, *Identifying the relevant, clear and efficient list of discretionary travel decision making factors and evaluative components of destination image*, Working Paper Series 2005, nr 3, Monash University, Melbourne 2005, s. 2.

Jednym z ważniejszych pytań zadawanych sobie przez turystów w związku z wyjazdem jest pytanie: „Dokąd jechać?". Odnosi się ono do wyboru miejsca docelowego podróży (destynacji turystycznej) i pojawia się zaraz po uświadomieniu sobie potrzeby wyjazdu turystycznego w ogóle i pozytywnej odpowiedzi na pytanie: „Czy jechać?". Wybór destynacji nie kończy jednak procesu decyzyjnego. W dalszej kolejności turysta dokonuje szczegółowych wyborów w zakresie elementów wyjazdu. Przykładowo wybiera biuro podróży, gdzie dokona zakupu imprezy turystycznej obejmującej wybraną destynację, decyduje o rodzaju noclegu, środku transportu, sposobie wyżywienia, programie pobytu itp. Proces decyzyjny rozciąga się więc przez wszystkie etapy konsumpcji turystycznej. Niemniej jednak decyzja o kierunku wyjazdu wydaje się najważniejsza i najtrudniejsza, najbardziej złożona spośród wszystkich wyborów.

Obok skomplikowanego charakteru i czasochłonności procesu decydowania o miejscu wypoczynku, należy wspomnieć o jego zależności od wielu czynników. S. Um i J. Crompton wymieniają dwie grupy zmiennych oddziałujących na proces wyboru destynacji turystycznej:

a) czynniki wewnętrzne odnoszące się do osoby podejmującej decyzję i jej charakterystyki psychospołecznej (osobowość, motywacje, wartości, postawy);
b) czynniki zewnętrzne, niekontrolowane przez turystę, obejmujące cechy miejsc wypoczynku (elementy atrakcyjności destynacji turystycznych), instrumenty marketingowego oddziaływania regionów i miejscowości turystycznych na podejmujących decyzje oraz zmienne otoczenia społecznego (np. grupy odniesienia, opinie liderów, wpływ bliskich i przyjaciół).

Inni badacze procesu planowania podróży turystycznej identyfikują również jego determinanty i klasyfikują je w grupy podobnych zmiennych, przyjmując różne kryteria podziału. Przykładowo G.A. Schmoll dzieli zmienne decyzyjne według ich zależności od nabywcy na: bodźce podróży (zachęta do podróży, wewnętrzna potrzeba podróży rodząca się pod wpływem takich bodźców zewnętrznych, jak: reklama, przeczytana książka, opowieści innych podróżników), cechy oferty turystycznej (czynniki niezależne od nabywcy, takie jak: oferowane atrakcje i usługi, jakość usług, ceny, a przede wszystkim adekwatność cen do jakości itp.), odbiór czynników zewnętrznych (zmienne częściowo niezależne od nabywcy, tj. wewnętrzne obrazy tworzone na podstawie zewnętrznych przesłanek, jak np. wizerunek destynacji turystycznej, zaufanie do usługodawców, postrzeganie ryzyka związanego z podróżą czy dotychczasowe doświadczenia turysty) oraz osobowościowe i społeczne charakterystyki nabywcy (czynniki zależne od nabywcy obejmujące postawy, wartości, cechy osobowości, dążenia, status społeczno-ekonomiczny itp.)[2].

Nieco inaczej widzi czynniki dokonywania wyborów W.G. Croy, który zwraca uwagę, że różne zmienne są przypisane do różnych etapów planowania podróży. Wyróżnia on zatem zmienne na etapie oceny dostępności destynacji dla turysty (np. dostępność komunikacyjna, możliwości zakwaterowania, możliwe aktywności, możliwość spotkania przyjaciół i rodziny, klimat, koszty podróży i pobytu, odległość destynacji od miejsca zamieszkania, warunki pobytu, bezpieczeństwo, krajobrazy, sezon itp.) oraz na etapie oceny zdolności destynacji turystycznych do zaspokojenia potrzeb (czynniki decydujące o atrakcyjności i wizerunek destynacji turystycznej, np. miejsce piękne, osiągalne, warte wysiłku, przyjazne, historyczne, bezpieczne, dostarczające usług wysokiej jakości,

[2] W.G. Croy, *Identifying the relevant, clear and efficient list of discretionary travel decision making factors…*, s. 15.

dobra kuchnia, wysokie standardy zakwaterowania itp.)[3]. Pomimo różnic w podejściach do porządkowania czynników determinujących procesy nabywcze na rynku turystycznym, jednym z zawsze powtarzających się uwarunkowań są elementy atrakcyjności turystycznej, którym poświęcono ten artykuł.

Istota atrakcyjności turystycznej

Atrakcyjność turystyczna jest pojęciem złożonym, nie zawsze jednoznacznym. Atrakcyjny turystycznie może być jakiś obszar, region, miejscowość turystyczna lub konkretny obiekt. O atrakcyjności turystycznej regionów i obiektów turystycznych decydują z jednej strony, czynniki obiektywne, takie jak występowanie walorów przyrodniczych, walorów antropogenicznych czy odpowiednich elementów infrastruktury turystycznej i paraturystycznej. Z drugiej strony, o atrakcyjności określonego miejsca decyduje subiektywne postrzeganie wszystkich tych czynników przez turystów, inwestorów i mieszkańców.

Można zatem stwierdzić, że atrakcyjność turystyczna to pewien zespół czynników wpływających na rozwój turystyki w określonej destynacji turystycznej lub pojedynczym obiekcie. Jest to suma walorów turystycznych, sposobu ich zagospodarowania oraz dostępności komunikacyjnej obszaru, a także postawy mieszkańców wobec turystów. Tak zdefiniowana atrakcyjność turystyczna może być rozumiana jako siła z jaką dane miejsce, obiekt lub zjawisko przyciąga odwiedzających lub jako stopień nasycenia wydzielonych układów przestrzennych czynnikami, które zgrupowano w cztery układy zmiennych charakteryzujących. Są to:

- wielość i jakość walorów przyrodniczych, będących pierwotną siłą warunkującą powstanie i rozwój turystyki na danym obszarze,
- stopień zagospodarowania turystycznego,
- dostępność komunikacyjna do regionu oraz zapewnienie turyście odpowiedniej mobilności w regionie,
- poziom zanieczyszczenia środowiska przyrodniczego[4].

Istotę atrakcyjności turystycznej można prezentować w trzech znaczeniach[5]:

a) atrakcyjność określaną przez różnego rodzaju klasyfikacje, kategoryzacje itp. (atrakcyjność ideograficzna),

[3] R. Minciu, C.O. Moisa, *Fundamental aspects regarding youth and their decision to practisce tourism*, „Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica" 2009, Vol. 2, No. 11, s. 1009–1018, http://oeconomica.uab.ro (17.02.2011).

[4] M. Jedlińska, U. Szubert-Zarzeczny, *Gospodarka turystyczna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994, s. 79.

[5] A. Kowalczyk, *Geografia turyzmu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 36.

b) atrakcyjność wynikającą z przyjęcia określonej techniki oceniania,
c) atrakcyjność będącą wynikiem subiektywnego postrzegania.

Atrakcyjność turystyczna może mieć charakter uniwersalny lub względny[6]. O uniwersalnym znaczeniu atrakcyjności turystycznej mówi się wówczas, gdy cechy przyrodnicze, kulturowe oraz wyposażenie obszaru w infrastrukturę turystyczną są atrakcyjne dla ogółu turystów. W ujęciu względnym atrakcyjność obszaru rozpatruje się z punktu widzenia określonych form turystyki, np. atrakcyjność dla turystyki narciarskiej, turystyki kulturowej czy uzdrowiskowej.

Rozpoznanie poziomu atrakcyjności destynacji turystycznej odgrywa istotną rolę w:

- planowaniu prawidłowego wykorzystania jej zasobów przyrodniczych i społecznych zgodnie ze zrównoważonym rozwojem,
- wskazaniu stopnia konkurencyjności względem innych obszarów uznanych za turystyczne,
- stwarzaniu podstaw do określenia działań podnoszących konkurencyjność regionów i podmiotów gospodarki turystycznej zlokalizowanych na jej obszarze,
- kreowaniu przyszłego popytu turystycznego,
- tworzeniu podstaw informacyjnych ułatwiających precyzyjne podejmowanie decyzji inwestycyjnych w turystyce i minimalizacji ryzyka,
- wyodrębnieniu nowych dotąd niewykorzystywanych turystycznie regionów,
- identyfikacji i rozwoju określonych form turystyki na danym terenie,
- aktywizacji rozwoju turystyki obszaru turystycznego m.in. poprzez wzrost zainteresowania kapitału inwestycjami w turystyce.

Znaczenie elementów atrakcyjności turystycznej w wyborze destynacji turystycznej

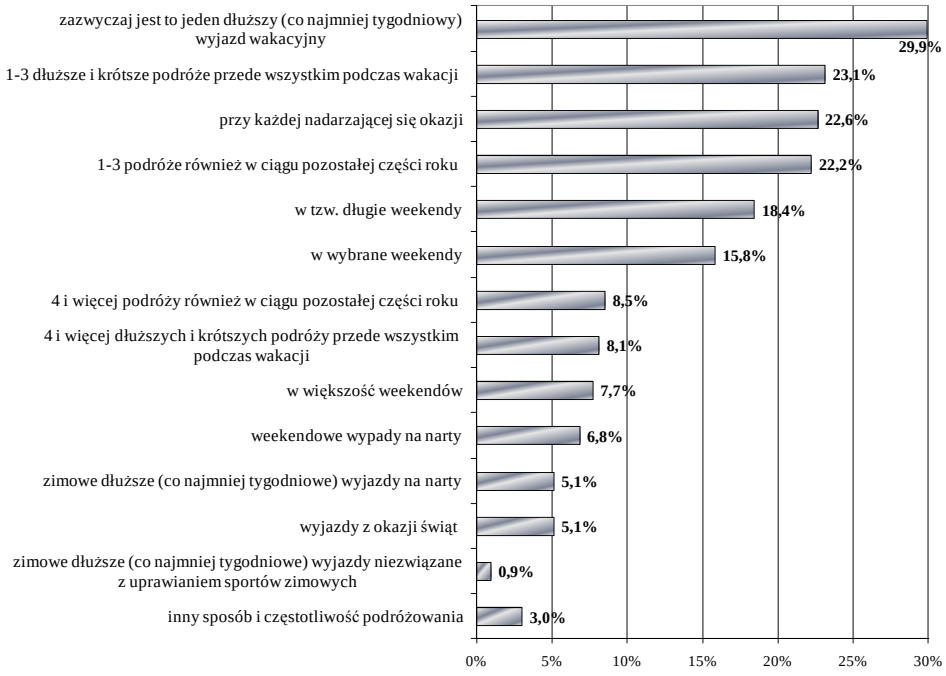
Głównym celem przeprowadzonych badań było określenie znaczenia poszczególnych składników atrakcyjności turystycznej destynacji turystycznej w procesie dokonywaniu wyborów przez turystów. Badaniami objęto 235 polskich turystów przebywających latem 2010 roku w trzech najatrakcyjniejszych miejscowościach turystycznych Sudetów Zachodnich, tj. Karpaczu, Szklarskiej Porębie i Świeradowie-Zdroju. W procesie gromadzenia danych zastosowano technikę zestandaryzowanego wywiadu kwestionariuszowego.

[6] *Turystyka*, red. W. Kurek, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 24.

Próba do badań została dobrana tak, aby spełniała wymóg różnorodności, co stanowi podstawowy warunek obiektywizacji wyników badań. Zastosowano metodę doboru celowo-kwotowego. Wśród badanych było:

a) 55,5% kobiet i 44,5% mężczyzn;
b) 36,6% osób w wieku 46–65 lat, 34,0% osób w wieku 27–45 lat, 21,7% osób w wieku do 18–26 lat i 7,7% osób powyżej 65 lat;
c) 48,9% osób z wykształceniem średnim, 40,0% z wykształceniem wyższym, 11,1% z podstawowym;
d) 62,3% respondentów nazywających siebie turystami doświadczonymi, bardzo doświadczonymi (14,7%), początkującymi uczestnikami ruchu turystycznego było 22,9% osób.

Liczną grupę respondentów stanowiły osoby, stosunkowo często uczestniczące w wyjazdach turystycznych – kilkakrotnie w ciągu roku (rys. 2).

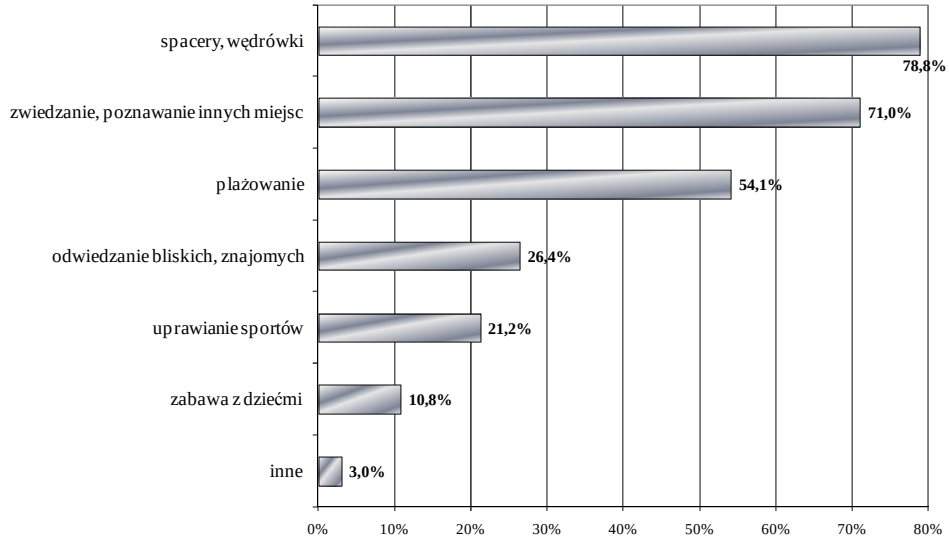


Rys. 2. Częstotliwość podróżowania deklarowana przez respondentów w celach turystycznych w ciągu roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wielokrotne podróże turystyczne, zwłaszcza wyjazdy weekendowe powodują, że przy ocenie atrakcyjności turystycznej obszaru i jego wyborze znaczącą

rolę odgrywa dostępność komunikacyjna – przede wszystkim szybki dojazd. Wielu turystów deklarowało aktywne spędzanie czasu wolnego w formie wędrówek i uprawiania sportów (rys. 3).

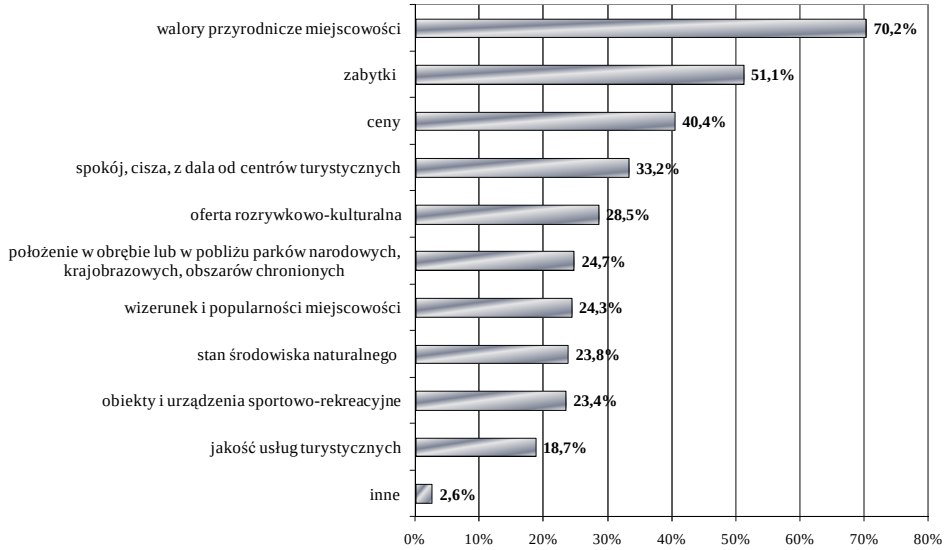


Rys. 3. Sposób spędzania czasu przez respondentów podczas wyjazdów turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W grupie czynników zewnętrznych, niezależnych od nabywców, a dotyczących podaży turystycznej i charakterystyki destynacji turystycznej, jako dwie najistotniejsze zmienne wyboru miejsca wypoczynku (rys. 4) badani wskazali: walory przyrodnicze miejscowości (70,2% badanych) oraz zabytki (51,1%). Należy wspomnieć, że są to podstawowe elementy składające się na atrakcyjność turystyczną obszaru.

Ciekawym zjawiskiem jest to, że ponad 33% badanych respondentów jako czynnik wyboru miejsca swego wypoczynku wskazało spokój, ciszę i położenie z dala od centrów turystycznych. Biorąc pod uwagę, że badania prowadzone były w trzech największych i najbardziej popularnych miejscowościach turystycznych Sudetów Zachodnich, można domniemywać, iż turyści wybierali w tych miejscowościach obiekty noclegowe położone w rejonach spełniających te warunki. Równocześnie można zauważyć, że chęć wypoczynku w ciszy i spokoju połączona jest z chęcią wypoczynku w popularnych i modnych destynacjach turystycznych (24,3%).



Rys. 4. Czynniki wyboru destynacji turystycznej według ich znaczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W swych wyborach respondenci zwracali również uwagę na położenie miejscowości w pobliżu parków narodowych (24,7%) oraz stan środowiska naturalnego (23,8%). Dla ponad 23% badanych duże znaczenie procesie podejmowania decyzji o miejscu wypoczynku ma także stan zagospodarowania turystycznego – głównie w urządzenia sportowo-rekreacyjne. Może dziwić, że zdaniem ankietowanych najmniej istotnym czynnikiem wyboru destynacji turystycznej jest jakość świadczonych usług (18,7%). Zwracają oni natomiast baczną uwagę na ceny usług turystycznych (40% badanych). Jest to trzeci w hierarchii czynników wyboru miejsca wypoczynku.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że postawiona wcześniej teza, iż wybory turystyczne są determinowane wieloma zmiennymi o charakterze ekonomicznym, emocjonalnym, społecznym, historycznym, sytuacyjnym, wewnętrznym i zewnętrznym jest w pełni prawdziwa. Zmienne te układają się jednak w sposób hierarchiczny. Najbardziej istotne, zdaniem badanych są obiektywne czynniki wpływające na atrakcyjność turystyczną destynacji, czyli walory przyrodnicze i antropogeniczne. Czynniki odnoszące się do konkretnych przedsiębiorstw, np. jakość świadczonych usług, mają mniejszy

wpływ na podejmowane decyzje o podróży niż czynniki odnoszące się bezpośrednio do obszaru turystycznego. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa turystyczne zlokalizowane na obszarach o większej atrakcyjności turystycznej będą łatwiej osiągać przewagę konkurencyjną na rynku turystycznym i efektywniej sprzedawać swą ofertę turystyczną. Przedsiębiorcy turystyczni i władze lokalne muszą zatem traktować dbałość o ciągłe ponoszenie atrakcyjności turystycznej obszaru jako priorytet swej działalności.

TOURISM ATTRACTIVENESS AS THE FACTOR INFLUENCING DESTINATION CHOICE

Summary

The paper characterizes the process of decision making by tourists, also known as the process of tourism trip planning. It is presented as one of elements typical for purchasing behaviours at tourism market. The attractiveness of tourism destination is illustrated as the main factor influencing the decision of destination choice. Overall discussion and final conclusions are based on conducted surveys which facilitated accomplishing the set research goal. Performed analysis confirms that in spite of numerous changes occurring both in demand and supply of tourism market, tourism attractiveness of a given destination still plays the most important role in the process of choosing the destination.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr ANDRZEJ RASZKOWSKI
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MARKOWE PRODUKTY TURYSTYCZNE NA PRZYKŁADZIE SZKLARSKIEJ PORĘBY

Streszczenie

W artykule poruszone zostały kwestie związane z markowymi produktami turystycznymi w odniesieniu do Szklarskiej Poręby. Na początku przedstawione zostały wybrane, teoretyczne aspekty produktu turystycznego i marki, zaproponowana została autorska definicja markowego produktu turystycznego. W dalszej części przedstawiono zestawienie markowych produktów turystycznych miasta Szklarska Poręba, wraz z odpowiadającymi im elementami kluczowymi, przemawiającymi za kompleksowym charakterem produktów. Wspomniane zestawienie stanowi część aktualnie wdrażanej „Strategii Promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2010–2020". W ramach podsumowania wyszczególniono potencjalne korzyści, które mogą przynieść markowe produkty turystyczne w kontekście rozwijania się miasta i poprawy jakości życia społeczności lokalnej. Celem niniejszego opracowania jest próba wskazania na markowe produkty turystyczne jako istotne elementy w procesie promocji i rozwoju jednostek terytorialnych.

Wprowadzenie

Problematyka związana z markowymi produktami turystycznymi jest stosunkowo nowym zagadnieniem wpisującym się w marketing terytorialny czy marketing turystyczny. Zainteresowanie tymi produktami podyktowane jest m.in. zintensyfikowaną konkurencją jednostek terytorialnym w pozyskiwaniu turystów, inwestorów, nowych rezydentów. W konkurencyjnym otoczeniu możliwość wyróżnienia swojej oferty może przesądzać o długofalowym rozwoju danej organizacji i powodować zwiększanie lojalności potencjalnych nabywców. Markowe produkty turystyczne mają potencjał wzmacniania pozycji konkurencyjnej oraz atrakcyjności inwestycyjnej miast i regionów na rynku krajowym i międzynarodowym, są cennym zasobem wpływającym korzystnie na wizerunek jednostek terytorialnych, zwiększającym lojalność i przywiązanie turystów, pozwalającym niwelować, w pewny zakresie, nierównomierność zapotrzebowania na usługi turystyczne itd. W tym miejscu należy zauważyć, że

nie każdy produkt turystyczny można określać mianem „markowego", nie każdy nim się również stanie po upływie z góry określonego czasu. Wynika to z samej definicji marki i niezbędnej wartości dodanej, która stanowi o jej istnieniu, podobnie będzie z produktami turystycznymi. Można odnieść wrażanie, że przez cześć przedstawicieli społeczności lokalnych, regionalnych termin „markowy" bywa wykorzystywane dość swobodnie, bez zgłębienia jego istoty i genezy funkcjonowania. W Szklarskiej Porębie markowe produkty turystyczne stanowią ważny element szerszej strategii promocyjnej mającej zapewnić rozwój turystyki i wzrost jakości życia społeczności lokalnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Markowe produkty stanowią jednocześnie odpowiedź na wyzwania współczesności w kontekście przedstawiania oferty jednostek terytorialnych, charakteryzującej się unikalnością, kompleksowością i dopasowaniem do wzrastających potrzeb zindywidualizowanego społeczeństwa.

Teoretyczne aspekty produktu turystycznego i marki

Produkty pozwalają ludziom zaspakajać swoje pragnienia i potrzeby. Pod pojęciem produktu można zatem rozumieć wszystko to, co można zaoferować na rynku w celu zaspokojenia pragnień i potrzeb. W potocznym rozumieniu produkt może sugerować obiekt fizyczny (np. auto, pralka, telewizor), nie ogranicza się on jednak do przedmiotów fizycznych, obejmując również usługi, którymi są oferowane na sprzedaż korzyści lub działania niemające charakteru rzeczowego i nieskutkujące posiadaniem czegoś na własność (np. usługi hoteli, restauracji, banków, linii lotniczych, warsztatów samochodowych itd.)[1]. W innym ujęciu Ph. Kotler definiuje produkt jako wszystko, co może znaleźć się na rynku, przyciągnąć uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspakajając potrzeby i pragnienia[2].

Produkt turystyczny definiowany jest w literaturze przedmiotu stosunkowo szeroko. Podyktowane jest to faktem, że mianem produktu turystycznego można określić pojedynczą usługę transportową, noclegową, żywieniową, jak i cały pakiet świadczeń nabywanych przez turystę jako kompleksową usługę. Można więc przyjąć, że produktem turystycznym jest dostępny na rynku pakiet materialnych i niematerialnych składników (tab. 1), umożliwiających realizację ce-

[1] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 12.

[2] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 399.

lów wyjazdu turystycznego[3]. W innym ujęciu za produkt turystyczny uważa się wszystkie dobra i usługi wytworzone i nabywane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania przed rozpoczęciem, w trakcie podróży oraz w czasie pobytu poza miejscem zamieszkania[4]. Produkt turystyczny można postrzegać również jako zintegrowany układ oczekiwań, wrażeń, korzyści, tworzących unikalną kompozycję trzech wymiarów: wyobrażonego, rzeczywistego i zapamiętanego.

Tabela 1

Materialne i niematerialne składniki produktu turystycznego

Produkt turystyczny		
Dobra materialne	Usługi	Otoczka
Walory turystyczne Infrastruktura turystyczna Wyżywienie Pamiątki Sprzęt turystyczny i sportowy	Transport Zakwaterowanie Gastronomia Pilotaż, przewodnictwo Wypożyczalnie	Pogoda Kontakty towarzyskie Wrażenia, emocje Nowe doświadczenia, umiejętności Wizerunek miejscowości
Idea (pomysł), organizacja Sfera ekonomiczna		Sfera psychologiczna

Źródło: A. Stasiak, *Muzeum jako produkt turystyczny*, w: *Przemysł turystyczny*, red. A. Szwichtenberg, E. Dziegieć, Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2000.

Wśród podstawowych poziomów produktu turystycznego, składających się na jego strukturę, wyróżnić możemy rdzeń produktu, powiązany z tzw. rdzeniem korzyści, który odnosi się do głównego motywu podróżowania. W ramach rdzenia korzyści mieścić się może zaspakajanie potrzeby odpoczynku, zwiedzania interesujących miejsc, polepszania samopoczucia i stanu zdrowia. Realizacja tego motywu wymaga odpowiedniej usługowej kompozycji o określonej strukturze, na którą składają się dobra i usługi zaspakajające potrzebę podstawową oraz potrzeby komplementarne. Zastosowana kompozycja usługowa powinna być realizowana poprzez działania respektujące zasady polityki ochrony środowiska, podnoszące atrakcyjność oferowanych walorów dla pełnego zaspokojenia podstawowych przesłanek wyjazdu. Kolejnym poziomem w strukturze produktu turystycznego jest produkt rzeczywisty, zawierający składniki warunkujące realizację wyjazdu (np. noclegi, przejazdy, posiłki). Skład produktu rzeczywistego jest zmienny i zależy od poziomu rozwoju oferowanych usług, formy wyjazdu, oczekiwań i wymagań klientów, ich zamożności. Odpowiednia

[3] A. Nowakowska, *Turystyka jako zjawisko społeczno-gospodarcze*, w: *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 67–68.

[4] G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 35.

jakość składników uzależniona jest od stworzenia odpowiedniej infrastruktury ekonomicznej i technicznej w miejscowościach i regionach turystycznych. Produkt rzeczywisty, traktowany jako zestaw podstawowych usług, obejmuje coraz szerszy ich zakres. Przykładem mogą być tutaj usługi ubezpieczeniowe, opieka lekarska, czy nowoczesne systemy rezerwacji, które z czasem stają się standardowym zestawem w ofercie biur podróży. Ostatnim poziomem bazowego podejścia do struktury produktu turystycznego jest produkt poszerzony, którego elementy stanowią o wyróżnieniu produktu na rynku, stanowią o jego atrakcyjności i konkurencyjności. Elementami wzbogacającymi ten poziom mogą być dodatkowe wycieczki, serwis posprzedażowy, wygląd i stan miejsca zakwaterowania, estetyka, kultura i fachowość obsługującego personelu, wysoka jakość i różnorodność oferowanych dań w obiektach gastronomicznych[5].

Z punktu widzenia rozwoju turystyki i kreowania markowych produktów turystycznych w jednostkach terytorialnych (miasto, gmina, powiat, województwo) istotne wydają się usługi miejsca, składające się wraz z usługami turystycznymi na produkt turystyczny, które zaspokajają szeroki wachlarz potrzeb, wśród których wymienić można[6]:

- potrzeby przeżyć estetycznych wynikających z obcowania z pięknem, odrębnością, niezwykłością, niecodziennością i unikalnością;
- potrzeby przeżyć poznawczych, odnoszące się do niezwykłości, oryginalności i fascynującej siły zjawisk przyrodniczych;
- potrzeby przeżyć emocjonalnych, które wiążą się z rolą danego miejsca w historii, życiu religijnym, kulturowym lub społecznym; podkreślić tu należy znaczenie sentymentalnych odczuć, wspomnień z minionych czasów, reminiscencji wydarzeń z młodości itp.;
- potrzeby spokoju i wypoczynku korespondujące z coraz większym zmęczeniem, przepracowaniem, chęcią oderwania się od codzienności i większą dbałością o zdrowy tryb życia społeczeństwa; miejsce oddalone od miejsca stałego zamieszkania stwarza możliwości do szybszej regeneracji psychicznej i poprawy ogólnej kondycji;
- potrzeby relaksu fizycznego oraz intelektualnego, wiążące się z pobytem lub wycieczką do interesujących obiektów, terenów, partycypacją w imprezach turystycznych i spotkaniach;

[5] A. Nowakowska, *Turystyka jako zjawisko społeczno-gospodarcze*…, s. 69–70.

[6] L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 17–19.

- potrzeby uczestnictwa we wspólnych imprezach sportowych, kulturalnych, edukacyjnych; szczególnie w przypadku imprez sportowych wyzwala się dodatkowa energia związana z przeżywaniem określonej rywalizacji, obserwuje się również eksponowanie postaw patriotycznych, poczucie bycia częścią wyjątkowego wydarzenia;
- potrzeby profesjonalnych kontaktów, poszukiwanych przez naukowców, biznesmenów oraz specjalistów różnych branż, organizowanych w celu wymiany pomysłów i doświadczeń, którym sprzyja atmosfera danego miejsca, jego odrębność, szczególne walory;
- potrzeby odwiedzin rodziny, przyjaciół, znajomych.

Znajomość wyszczególnionych potrzeb zaspakajanych przez usługi miejsca stanowi podbudowę do przygotowania koncepcji kreowania trwałych markowych produktów turystycznych. Znacząca liczba tych potrzeb zaspokajana jest przez produkty markowe. Samą markę można zdefiniować jako dowolne słowo, pomysł (dźwięk, rysunek, kształt, kolor) lub kombinację tych elementów mającą na celu wyróżnienie na rynku towarów lub usług danego sprzedawcy[7].

W innym ujęciu markę postrzega się co najmniej w trzech znaczeniach. Może ona oznaczać poszczególną pozycję asortymentową (produkt), rodzinę produktów, linię produktu lub kompleksowy asortyment oferowany przez daną organizację. Po drugie, marka bywa utożsamiana ze znakiem towarowym. W literaturze i opracowaniach prawnych terminy te traktuje się jako synonimy. W trzecim znaczeniu marka funkcjonuje jako skrót myślowy określający pozytywny, rynkowy wizerunek produktu, pakietu produktów i/lub organizacji, która je oferuje[8].

Za podstawowe zadanie marki można uznać wyróżnianie dóbr i usług danej organizacji od innych produktów oferowanych na rynku przez konkurencyjne podmioty. Silna marka pozwala jednocześnie uniknąć lub zniwelować szereg ryzyk związanych z uczestnictwem w procesie zakupowym, wśród których wymienić można ryzyko[9]:

- finansowe, strata pieniędzy w przypadku nabycia produktu, który nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań,
- działania produktu (funkcjonalność), niepewne rezultaty użytkowania nieznanej marki,

[7] K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1998, s. 305.
[8] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.
[9] J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 19.

- fizyczne, potencjalna możliwość wyrządzenia nabywcy szkody fizycznej przez nieodpowiedni produkt, usługę,
- społeczne, zniwelowanie ryzyka braku akceptacji ze strony grupy odniesienia dla dokonywanych wyborów odnośnie do nabywania dóbr i usług,
- psychologiczne, nieprzystawanie danego produktu do wizerunku jego użytkownika,
- straty czasu, ryzyko odnoszące się do konieczności poświęcania dodatkowego czasu na zastąpienie dobra i/lub usługi, które się nie sprawdziły.

Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa, jego zindywidualizowanego podejścia do konsumpcji, wzrasta znaczenie marki. Klienci wraz z produktami chcą kupować dobre samopoczucie, prestiż, uznanie, akceptację społeczną. W tym kontekście na uwagę zasługuje definicja marki traktująca ją jako połączenie korzyści funkcjonalnych danego produktu ze swoistą wartością dodaną. Wspomniana wartość wpływa na sposób odczuwania korzyści, jakie niesie ze sobą produkt markowy oprócz funkcji podstawowych. W tym miejscu wkracza się w sferę ulotną, emocjonalną, psychologiczną, stan ducha, jaki towarzyszy użytkowaniu produktów markowych.

W nowym podejściu do marketingu marki (brandingu) mowa o odchodzeniu od sprzedawania produktów na rzecz sprzedawania marzeń. Wraz z rozpoznawalną marką nabywa się poczucie niezawodności, wyjątkowości, elitarności. Czujemy się lepiej i czujemy się lepsi, taki stan umysłu minimalizuje dysonans pozakupowy i stanowi preludium procesu budowania lojalności. Marka może przynosić wymierne korzyści dla organizacji oraz klientów na rynku usług turystycznych (tab. 2). Dobra i usługi cechujące się silną markę są bardziej odporne na wszelkie zawirowania rynkowe, w tym koniunkturalne, zachodzące w burzliwym otoczeniu dzisiejszych organizacji. Marka może być buforem amortyzującym niekorzystne zjawiska dotykające danej organizacji.

W przypadku markowych produktów turystycznych kluczowym elementem wydaje się, pobodnie jak w przypadku samej marki, pakiet dodatkowych korzyści oferowanych przez takie produkty, odróżniające je od tradycyjnych ofert funkcjonujących na rynku od dłuższego czasu. Podejmując próbę zdefiniowania markowego produktu turystycznego, można przyjąć, że jest to produkt turystyczny posiadający unikalne cechy, walory wyróżniające go w konkurencyjnym otoczeniu oraz zaspakajający potrzeby materialne i emocjonalne turystów w stopniu ponadprzeciętnym. Podobnie jak w przypadku samej marki, przy

markowym produkcie turystycznym spotyka się ze sferą odczuć, wrażeń, poczucia wyjątkowości, unikalności, które wymykają się łatwej mierzalności i doprecyzowywaniu.

Tabela 2

Wybrane korzyści wynikające ze stosowania marki na rynku usług turystycznych

Korzyści dla organizacji	Korzyści dla klienta
Umacnianie pozycji rynkowej	Gwarancja jakości
Zwiększona odporność na działania konkurencji	Prestiż i poczucie satysfakcji z użytkowania produktu markowego
Ekskluzywny, prestiżowy wizerunek organizacji wynikający z posiadanych w ofercie markowych produktów	W przypadku znanych marek, łatwość podejmowania decyzji zakupowych
Utrzymywanie stosunkowo wysokiego poziomu cen wynikającego z popytu na jakościowe produkty	Ułatwiona dostępność do produktu (uwarunkowana sprawnie działającą siecią dystrybucji)
Większa lokalność klientów do marki	Ograniczenie ryzyka związanego z użytkowaniem mniej znanych produktów
Marka znacznie usprawnia procesy wprowadzania na rynek nowych produktów lub zmian istniejących	Klient może mieć zwiększone zaufanie do organizacji, która od wielu lat oferuje produkty markowe
Oszczędności w zakresie wydatków na promocję (należy podkreślić, że konieczne działania ograniczające budżet promocyjny należy wprowadzać w sposób stopniowy i przemyślany, nawet najsilniejsze marki na świecie prowadzą cykliczne akcje promocyjne)	Marka jest ułatwieniem dla klienta w obszarze identyfikacji produktów na rynku

Źródło: D. Dudkiewicz, *Produkt turystyczny*, w: *Marketing usług turystycznych*, red. D. Dudkiewicz, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.

Wybrane markowe produkty turystyczne Szklarskiej Poręby

W toku pracy nad „Strategią Promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2010–2020" opracowana została lista wybranych markowych produktów turystycznych Szklarskiej Poręby (tab. 3). Wyszczególnione produkty charakteryzują się szerokim spektrum dywersyfikacji i wpisują się w definicje produktu turystycznego, uwzględniające samą marką i wszystkie korzyści z tym związane. Kluczem ich wyboru była ich wartość dodana dla miasta, każdy z nich posiada swoje specyficzne cechy składające się na całościowy obraz Szklarskiej Poręby jako miasta nowoczesnego, oferującego produkty dopasowane do potrzeb wszystkich potencjalnych grup odbiorców.

Samo miasto, znany kurort turystyczny, położone jest w zachodnio-południowej części Polski, w pobliżu granicy polsko-czeskiej w dolinie rzeki Kamiennej oraz jej dopływów na wysokości 440–886 m n.p.m., najwyższym szczytem górskim kulminującym od strony południowej nad miastem jest Szre-

nica (1362 m n.p.m.). Szklarska Poręba zajmuje stosunkowo duży obszar 76 km^2, z czego 86% stanowią tereny leśne, sprzyjające rekreacji i aktywnemu wypoczynkowi. Miasto jest równocześnie największą stacją klimatyczną Dolnego Śląska, panujące tu warunki porównywane są do walorów miejscowości alpejskich[10]. Szklarska Poręba najbardziej znana jest jako ośrodek sportów zimowych, nie oddaje to jednak w pełni całego bogactwa oferty produktów turystycznych.

Tabela 3

Wybrane markowe produkty turystyczne Szklarskiej Poręby

Lp.	Markowy Produkt Turystyczny	Kluczowe elementy
1.	Stolica radiowej Trójki	– skwer radiowej Trójki z aleją Trójkowych gwiazd (odlewy ust dziennikarzy); – trasy rowerowe (trasa radiowej Trójki nr 3, Trójkowa magistrala Szklarska Poręba–Augustów); – wizualizacja w mieście; – imprezy Trójkowe (koncerty, audycje live, zawody sportowe); – stały patronat nad imprezami turystycznymi, kulturalnymi i sportowymi
2.	Szklarska Poręba – Polana Jakuszycka, centrum narciarstwa biegowego	– trasy biegowe – Polana Jakuszycka; – wypożyczalnie, serwis; – oznakowanie (tablice, schrony, punkty gastronomiczne); – wydawnictwa; – zawody międzynarodowe, ogólnopolskie, regionalne; – Bieg Piastów – impreza masowa z grupy biegów Worldloppet; – puchar świata; – transgraniczność; – Kolej Izerska; – baza noclegowa i gastronomiczna; – komunikacyjność; – gwarantowany śnieg
3.	SkiArena Szrenica – centrum narciarstwa zjazdowego	– wyciągi; – nartostrady; – wypożyczalnie, serwis; – szkoły narciarskie, instruktorzy; – pewność śniegu (dośnieżanie); – systemy informacji narciarskiej (tablice, komunikaty pogodowe w Internecie i innych mediach) – wydawnictwa; – ski kamera na stokach; – zawody narciarskie; – rozwinięta baza noclegowa i gastronomiczna

[10] Na podstawie danych otrzymanych w Urzędzie Miejskim w Szklarskiej Porębie.

4.	Rowerowa kraina	– trasy rowerowe; – wydawnictwa; – imprezy, zawody (festiwal rowerowy); – infrastruktura (oznakowanie, tablice z mapami, stojaki na rowery, schrony, bike park, kwatera dla rowera, wypożyczalnie serwis)
5.	Magiczny szlak Ducha Gór	– zunifikowany i innowacyjny sposób oznaczenia atrakcji turystycznych; – całoroczna gra terenowa; – wydawnictwa
6.	Mineralogiczna stolica Polski	– Szlak Waloński; – Chata Walońska; – Sudeckie Bractwo Walońskie; – wyprawa po złotego Auruna; – Muzeum Mineralogiczne; – Muzeum Ziemi
7.	Szklarskie Venty	– weekend z adrenaliną; – mistrzostwa Polski w rzeźbie ze śniegu „Śniegolepy"; – slalom retro
8.	Unikalne walory przyrody	– Karkonoski Park Narodowy; – Wodospad Szklarki; – Wodospad Kamieńczyka; – zakręt śmierci
9.	Kulturalny wymiar miasta	– ekoglass festiwal – Leśna Huta; – dom Hauptmannów; – warsztaty ceramiczno-plastyczne; – działalność Miejskiego Ośrodka Kultury, Sportu i Aktywności Lokalnej; – działalność kolonii artystów; – artystyczne osobowości miasta
10.	Miasto dla aktywnych	– szkoła górska Quasar, – park linowy Trollandia; – Alpin Coster – esplanada, rodzinny park rozrywki; – Dino Park; – tematyczne szlaki turystyczne

Źródło: opracowanie na podstawie *Strategii Promocji Miasta Szklarska Poręba na lata 2010–2020*, Szklarska Poręba 2010.

Markowe produkty turystyczne Szklarskiej Poręby, oprócz kompleksowego charakteru, na który składają się poszczególne elementy kluczowe dobrze wpisują się w ogólne trendy istotne dla rozwoju turystyki, wśród których na uwagę zasługuje większa dbałość o zdrowie i kondycję psychiczną, wzrastająca popularność imprez kulturalnych, chęć aktywnego wypoczynku na świeżym powietrzu, wypoczynek w gronie przyjaciół i rodziny (weekendowe wyjazdy), poszukiwanie alternatywnych, nieszablonowych form spędzania wolnego czasu.

Miasto ma dobre warunki i zróżnicowaną ofertę w zakresie uprawiania różnych sportów, atrakcyjne eventy wpisujące się w jego koncepcję promocyjną, ze szczególnym uwzględnieniem pucharu świata w narciarstwie biegowym. Szklarska Poręba jest również rozwijającym się centrum rozrywki dla indywidualnych turystów, grup zorganizowanych, rodzin z dziećmi. Przejawem sukcesywnie rozszerzanej oferty w obszarze rozrywki są pojawiające się parki tematyczne, nowe wydarzenia w kalendarzu imprez, atrakcje rowerowe, czy szerokie spektrum rozrywek związanych z narciarstwem zjazdowym i biegowym. Wydarzenia kulturalne, muzea, galerie, tradycje szklarskie, mineralogiczne kreują znaczną przestrzeń do promocji walorów kulturowych.

Z uwagi na bogactwo, unikalność i znaczenie markowych produktów turystycznych Szklarskiej Poręby należy zwrócić uwagę na ich ochronę prawną poprzez uzyskanie prawa ochronnego na znak towarowy w ramach procedury przewidzianej przez Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. Procedurę[11] zgłoszenia znaku towarowego (nazwy i logo) należy rozpocząć od zapoznania się z podstawowymi informacjami o ochronie prawnej znaków towarowych. Następnie sprawdzamy możliwość zarejestrowania nazwy w bazach Urzędu Patentowego oraz w bazach międzynarodowych lub Czytelni Ogólnej Urzędu Patentowego RP. Informacje o zgłoszeniach nowych znaków towarowych dokonywanych w procedurze krajowej dostępne są w bazie znaków towarowych oraz Biuletynie Urzędu Patentowego po trzech miesiącach od daty zgłoszenia. Wypełniamy formularz podania o udzielenie prawa ochronnego na znak towarowy, w którym obowiązkowo zamieszczamy wykaz towarów i/lub usług oraz wskazujemy odpowiednie klasy towarowe i/lub usługowe na podstawie Międzynarodowej Klasyfikacji Towarów i Usług (klasyfikacja „nicejska"). Następnie wnosimy opłatę jednorazową za zgłoszenie na konto Urzędu Patentowego RP, w przypadku uzyskania ochrony prawnej wnosimy opłatę okresową za dziesięcioletni okres ochrony.

Podsumowanie

W ramach podsumowania należy podkreślić znaczenie markowych produktów turystycznych dla długofalowego rozwoju miast i regionów wdrażających kompleksowe strategie promocyjne. W Szklarskiej Porębie funkcjonuje strategia promocji miasta, w której markowe produkty są jednym z ważniejszych elementów. Uporządkowanie zestawienia markowych produktów turystycznych

[11] Szczegółowa procedura znajduje się na stronie Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, www.uprp.pl/Polski/Procedura+krajowa/Znak+towarowy/.

i promowanie ich na szerokim rynku powinno wpłynąć na pozytywne wybory potencjalnych nabywców oraz umacniać markę Szklarskiej Poręby.

W ramach korzyści, które mogą przynieść markowe produkty turystyczne, w kontekście rozwoju miasta i poprawy jakości życia społeczności lokalnej, wyszczególnić można m.in.:

- zmniejszenie nierównomierności zapotrzebowania na usługi turystyczne,
- wzrost zainteresowania wśród turystów produktami turystycznymi miasta,
- większą lojalność turystów,
- zwiększenie identyfikacji mieszkańców miasta z miejsce swojego zamieszkania,
- możliwość wyróżnienie oferty miasta na tle konkurencji,
- większe obłożenie w obiektach noclegowych i gastronomicznych,
- wzrost potrzeb poznawczych wśród grup docelowych odbiorców (częstsze pobyty w mieście, przyjazdy weekendowe),
- upraszczanie decyzji nabywczych przez potencjalnych odbiorców,
- możliwość mentalnego przyporządkowania oferty miasta, ze szczególnym uwzględnieniem markowych produktów turystycznych,
- wzmacnianie wizerunku Szklarskiej Poręby,
- łatwiejsze dopasowanie oferty do wybranych segmentów rynku,
- większa stabilność ekonomiczna pomiotów oferujących markowe produkty turystyczne,
- ułatwione promowanie produktów w dłuższym horyzoncie czasowym,
- silniejsza ochrona prawna produktów przed nielegalnym naśladownictwem (po uprzednim spełnieniu określonych czynności warunkujących tą ochronę),
- możliwość uzyskania wyższego pułapu cen w odniesieniu do markowych produktów turystycznych, minimalizowanie partycypacji w wojnie cenowej.

W ramach innych elementów odnoszących się do działań władz lokalnych i pracowników samorządowych, które przemawiają na korzyść Szklarskiej Poręby w kontekście oferowanych produktów turystycznych wyszczególnić można: kwalifikacje i doświadczenie władz miejskich (ze szczególnym uwzględnieniem roli Referatu Promocji Miasta, który jest nierzadko forpocztą zmian i nowatorskich idei przekładających się na wzmacnianie marki miasta), budowanie innowacyjności organizacyjne i strukturalnej urzędu miejskiego, nastawienie na

kompleksowy i długookresowy rozwój miasta, budowanie klimatu sprzyjającego rozwojowi turystyki i promowaniu markowych produktów turystycznych, stwarzanie warunków dynamizujących sferę przedsiębiorczości, permanentną współpracę władz lokalnych z przedstawicielami świata nauki i biznesu, czerpanie wiedzy i doświadczeń z obszaru marketingu terytorialnego, współpraca z innymi miastami turystycznymi na polu krajowym i zagranicznym, nieustanne podnoszenie poziomu obsługi klienta wewnętrznego (pracownicy samorządowi) i zewnętrznego (mieszkańcy, turyści, inwestorzy, potencjalni rezydenci), prowadzenie zintensyfikowanych akcji promocyjnych na terenie kraju, w których markowe produkty turystyczne zajmują ważne miejsce, partycypacja w akcjach społecznych, współpraca ze społecznością lokalną na rzecz rozwoju i promocji miasta (doceniania roli lokalnych liderów, kreatywnych jednostek), zintensyfikowana współpraca z mediami (budowanie szerokiej sieci merytorycznych kontaktów w świecie mediów).

W kreowaniu i promocji markowych produktów turystycznych miasta warto podkreślić rolę sprawnie działającej informacji turystycznej. Turyści odnosząc się do jakości usług świadczonych przez IT, wyrabiają sobie często opinię na temat miasta, jego funkcjonowania, wizerunku. W tym świetle IT Szklarskiej Poręby wypada bardzo korzystnie, jest m.in. laureatem piątej edycji konkursu na Najlepsze Centrum Informacji Turystycznej w Polsce 2009, organizowanego przez Polską Organizację Turystyczną w kategorii miast poniżej 20 tys. mieszkańców. Na profesjonalizm IT Szklarskiej Poręby składa się obsługa turystów na wysokim poziomie, korzystna lokalizacja, wiedza i doświadczenie pracowników oraz różnorodność oferowanych materiałów informacyjno-promocyjnych.

BRAND TOURISM PRODUCTS BASED OF THE EXAMPLE OF SZKLARSKA PORĘBA TOWN

Summary

The paper discusses problems related to brand tourism products referring to Szklarska Poręba town. Its initial part presents selected, theoretical aspects of tourism product and brand, as well as suggests the author's definition of brand tourism product. Next brand tourism products of Szklarska Poręba are compared to key elements matching them and confirming complex nature of the products. The mentioned comparison constitutes a part of currently implemented Szklarska Poręba Town Promotional Strategy for the period of 2010–2020. In summary the potential advantages are enumerated which may result from brand tourism products implementation in the context of town development and local community life quality improvement. The objective of the hereby study is an attempt to indicate to brand tourism products as crucial components in the process of territorial units development and their promotion.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MIROSŁAW ZALECH
Akademia Wychowania Fizycznego J. Piłsudskiego w Warszawie

STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO BUDOWANIA WIZERUNKU MARKI TURYSTYCZNEJ MIEJSC

Streszczenie

Wzrost znaczenia turystyki i podróży w gospodarce światowej przyczynił się do zaostrzenia rywalizacji pomiędzy poszczególnymi miejscami o ograniczone zasoby rynkowe (turystów, inwestycje, kapitał ludzki). Jednym ze sposobów wykorzystywanym przez władze jednostek terytorialnych do podniesienia konkurencyjności jest podejmowanie aktywnych działań mających na celu zbudowanie spójnego, jednoznacznie kojarzonego i rozpoznawalnego wizerunku. Celem artykułu jest przybliżenie założeń dotyczących budowania wizerunku marki miejsc oraz wskazanie celów i działań przyjętych do realizacji przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach strategii rozwoju województw i miast.

Wprowadzenie

W dobie globalizacji obserwuje się wzrost znaczenia, jakie ma turystyka i podróże w gospodarce szeregu państw. Sektor ten należy do jednych z najszybciej rozwijających się na świecie[1]. Wiąże się to z wzrostem rywalizacji pomiędzy krajami, regionami i miastami o inwestycje, pracodawców, pracowników i turystów. Obecnie obszary traktowane są jak produkt, który jest sprzedawany z wykorzystaniem pewnych technik marketingowych, opracowanych uprzednio dla konsumentów towarów i usług, w części adoptowanych na potrzeby marketingu terytorialnego. Jedną z takich technik marketingowych, która zapewnia przewagę jednych miejsc nad innymi, wyróżnia je i różnicuje jest marka będąca zbiorem wielu informacji ujętych w sposób syntetyczny w postaci

[1] J.G.C. Kester, *International tourism results and prospects for 2011*, UNWTO News Conference HQ, Madrid, 17.01.2011, www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_HQ_Fitur11_JK_1pp.pdf.

nazwy, symbolu, wzoru, znaku lub ich kombinacji[2]. Marka sama w sobie jest jednocześnie komunikatem kreowanym przez jednostkę terytorialną i opinią budowaną przez odbiorców w oparciu na zespole skojarzeń związanych z danym miejscem. Dlatego tak ważne jest, aby do tworzenia i zarządzania wizerunkiem marki przestrzeni podchodzić strategicznie. W praktyce marka ma podnieść konkurencyjność obszaru i przyczynić się do jego rozwoju, a oryginalny, wyrazisty, jednoznacznie kojarzony wizerunek ma być ważnym elementem tego procesu[3].

Celem pracy jest przedstawienie różnic w podejściu do budowania marki miejsc przez jednostki samorządu terytorialnego poprzez określenie perspektywicznej polityki wizerunkowej w ramach strategii rozwoju na poszczególnych szczeblach podziału terytorialnego (województwa, miasta).

Postrzeganie przez odbiorców wizerunku turystycznego marki miejsca

W procesie budowania wizerunku marki miejsca można wskazać trzy punkty styczności pomiędzy odbiorcami (rynkiem) a marką obszaru recepcji turystycznej. Pierwszy obejmuje formy i sposoby komunikacji z potencjalnymi klientami przed wyborem przez nich miejsca podróży. Celem tych działań jest uświadomienie i poszerzenie wiedzy o danym miejscu oraz spowodowanie, że odbiorcy tych komunikatów zakwalifikują je jako opcję wartą rozważenia. Drugi obejmuje okres pobytu w danym miejscu, w którym następuje zetknięcie wyobrażenia z rzeczywistością. Trzeci punkt styczności ma miejsce po powrocie i polega na utrzymywaniu kontaktów i utrwaleniu bądź poprawie wizerunku. Każdy z tych punktów styczności wiąże się z określonym natężeniem emocjonalnym u odbiorcy, począwszy od wyboru miejsca poprzez pobyt aż na dzieleniu się doświadczeniami z innymi[4]. Proces tworzenia wizerunku jest wszechstronny, dlatego ważne jest, żeby wiele organizacji i instytucji, w tym władze jednostek, podejmowały działania w celu realizacji jednej spójnej polityki wizerunkowej.

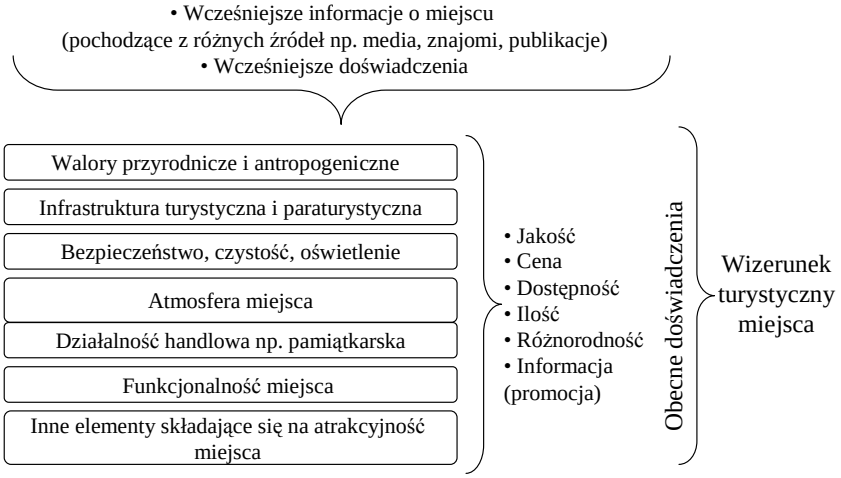
Wyobrażenie marki danej przestrzeni składa się z wielu elementów (rys. 1) tworzonych przez różne skojarzenia i doznania, znaczenie ma ich ważność i siła, jak również unikatowość. Atrybuty wizerunku marki wynikają z poszukiwa-

[2] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1998, s. 12; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 337.

[3] M. Korczyńska, *Marka miasta*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 12, s. 8–10.

[4] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł – organizacja – zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010.

nych cech zarówno tych związanych z miejscem (fizycznie), jak i tych niezwiązanych korzyściami funkcjonalnymi i emocjonalnymi oraz postawami[5].



Rys. 1. Elementy kształtujące wizerunek marki destynacji turystycznej

Źródło: opracowanie własne.

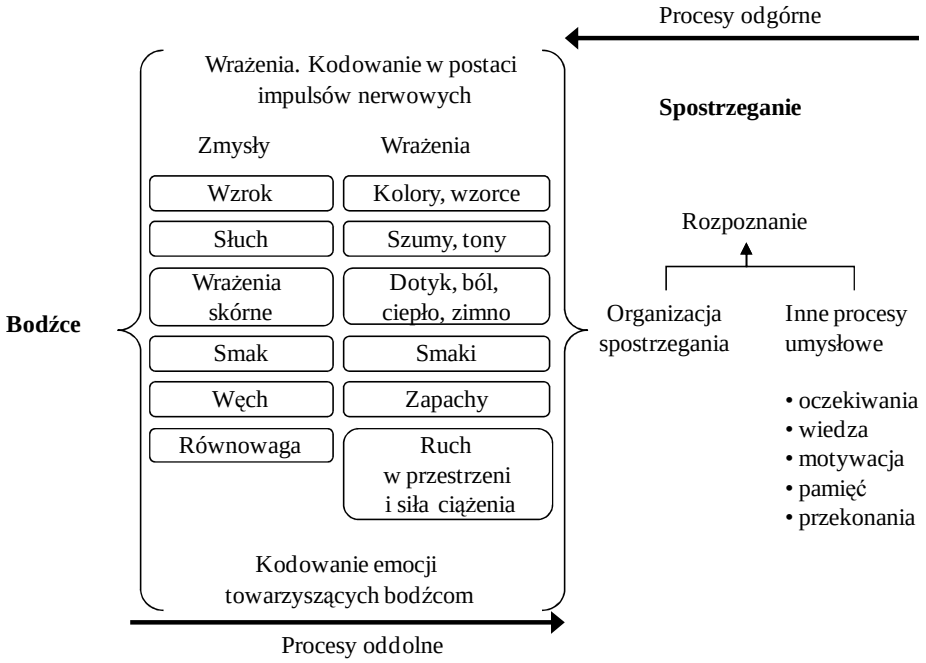
Proces spostrzegania i tworzenia wizerunku marki w umysłach jest procesem indywidualnym (rys. 2). Dotarcie do każdego wymaga nieco innych dróg i sposobów w zależności od wrażliwości jednostki na poszczególne działania i instrumenty. Proces kształtowania marki w umysłach odbiorców następuje w wyniku zaangażowania poszczególnych zmysłów którymi przekaz jest odbierany, a następnie interpretowany i zapamiętywany. Postawa wobec marki jest odzwierciedleniem zbioru informacji i doświadczeń z jej produktami (subproduktami).

Wizerunek marki miejsca nie jest tak jednoznaczny, jak ma to miejsce w przypadku wizerunku marek firm czy produktów. Wynika to z dużej złożoności przestrzeni i jej zróżnicowania, na którą składają się submarki decydujące w znacznym stopniu o wizerunku miejsca. Znaczenie ich powinno być kształtowane indywidualnie i modyfikowane w zależności od potrzeb, tak aby zoptymalizować wartość marki całej jednostki. Wartość ta w dużym stopniu zależy od czynników niematerialnych. Dlatego większy wpływ na jej postrzeganie przez odbiorców mają doświadczenia niż celowe przekazy reklamowe[6]. Dla

[5] K.L. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing" 1993, Vol. 57, No. 1, s. 1–17.

[6] G. Urbanek, *Zwiększanie efektywności strategii budowania marki*, „Marketing i Rynek" 2004, nr 11, s. 3.

kreowania marek miejsc ważne znaczenie mają również informacje pochodzące z przekazów społecznych relacjonujących określone wydarzenia polityczne, kulturalne, przyrodnicze itp.



Rys. 2. Model spostrzegania rzeczywistości

Źródło: opracowanie na podstawie P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 227–271; T. Matuszewski, *Psychologia poznania*, GWP, Gdańsk 2002, s. 32–34.

Pogorszenie wizerunku może nastąpić poprzez bierność władz lub niewłaściwe zarządzanie sytuacją kryzysową. Przyczyną może być także sztywne bazowanie na założeniach poczynionych na początku procesu formułowania i wdrażania strategii, niezwracanie uwagi na sytuację rynkową która podlega ciągłym zmianom, podobnie jak nastawienie turystów[7].

Elementy składowe budowania strategii wizerunku marki miejsc

Marka jest częścią systemu komunikacji ułatwiającą rozpowszechnianie informacji o miejscu, elementem oddziaływania na nabywcę (nakłaniającym do odwiedzin, powrotów), środkiem konkurowania na rynku (przekazem szeregu zakodowanych informacji w postaci nazwy, hasła, symbolu)[8]. Władze jednostek

[7] E. Wąsowicz-Zaborek, *Jak zbudować markę regionu*, „Rynek Turystyczny" 2007, nr 2, s. 29.
[8] M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s. 21–22.

terytorialnych, podejmując się opracowania i wdrożenia strategii wizerunku marki miejsca, powinny określić: (1) obszar terytorialny – czy dane miejsce ma być znane i kojarzone jako marka lokalna, regionalna, krajowa czy może światowa[9], (2) grupy docelowe, (3) strukturę wizerunku marki – czy miejsce ma być kreowane jako całość, czy też powinny być eksponowanie charakterystyczne submarki jako integralne części miejsca[10], oraz (4) głębokość zmian wizerunku – czy działania i zakres zmian ma mieć charakter liftingu, ewolucji czy może rewolucji[11].

W procesie tworzenia marki można wskazać następuje etapy:

1. Ustalenie tożsamości rzeczywistej i pożądanej. Dokonanie diagnozy skojarzeń z obecną marką, określenie cech, korzyści z niej płynących, reprezentowanych wartości. Poznanie tożsamości rzeczywistej, czyli takiej, jaka jest obecnie postrzegana przez odbiorców marki. Ustalenie tożsamości pożądanej, zbioru tych elementów, które w sposób zgodny z oczekiwaniami mieszkańców, przedsiębiorców, włodarzy pozwalają w sposób jednoznaczny na określenie pozycji miejsca względem innych[12].
2. Zdefiniowanie zespołu czynników składających się na wizerunek miasta poprzez analizę walorów pod kątem możliwości ich wykorzystania w tworzeniu lub modyfikowaniu wizerunku marki. Ustalenie wzajemnych interakcji i konkurencyjności, pozycji poszczególnych walorów w ramach jednostki, jak również względem innych miejsc. Najczęściej analizowanymi zasobami są walory historyczne, kulturalne, biznesowe, edukacyjne, przyrodnicze, emocjonalne, wypoczynkowe[13]. Głównym celem tych działań jest poznanie i zrozumienie różnicy, jaka występuje pomiędzy obecnym wizerunkiem a pożądaną tożsamością.
3. Ustalenie korzyści marki, cech, wartości, opracowanie hasła i logo, elementów wizualizacji miejsca, kolorystyki, wyłonienie produktów lub subproduktów, jakie będą popularyzatorami marki. Opracowanie strategii i działań promocji marki. Określenie formatu komunikatów promocyjnych. Dobór narzędzi i technik promocji. Zakres działań i możliwości realizowania sze-

[9] A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, „Świat Marketingu", marzec 2003, www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894.

[10] S. Szczęsny, *Marketing miasta i miejsca*, „Marketing w Praktyce" 2006, nr 5, s. 9–10.

[11] M. Ryciak, *Wizerunek – kiedy zmieniać*, „Marketing w Praktyce" 2010, nr 8, s. 76–77.

[12] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 135–136; P. Kobus, *Droga od tożsamości do wizerunku marki*, „Świat Marketingu", czerwiec 2005, www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813.

[13] P. Lutek, A. Gołoś, *Model przygotowania strategii marki miejsca*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 10, s. 19.

regu inicjatyw w tym obszarze jest ogromny. Interesującymi przykładami jest angażowanie społeczności lokalnych jako ambasadorów marki, tworzenie oryginalnych wytworów kultury i sztuki, systemu identyfikacji wizualnej i komunikacyjnej dostosowanej do poszczególnych rynków docelowych[14]. Szczególnie ważne jest, aby były to działania spójne, powtarzalne i długookresowe, gdyż to one mają większą wartość dla budowania silnej marki niż krótkookresowe i jednorazowe.

4. Określenie etapów czasowych ekspansji marki oraz zaangażowanie szeregu podmiotów w celu konsekwentnej realizacji przyjętej strategii i działań promocyjnych. Oprócz samorządów (lokalnych, powiatowych i wojewódzkich), które powinny pełnić rolę wiodącą i koordynującą, wymagane jest podjęcie współpracy z organizacjami (branżowymi, społecznymi), firmami i innego typu podmiotami.

Podejmując się budowania wizerunku marki, należy uwzględnić fakt, że istnieją różnice między tym, jak ludzie postrzegają kraje, regiony i miasta. Kraje ze względu na swoje znaczne funkcjonalne zróżnicowanie są postrzegane w kategoriach reprezentacyjnej części tożsamości marki, podczas gdy regiony i miasta są postrzegane bardziej z funkcjonalnego punktu widzenia, a czynniki, które wpływają na oceny krajów różnią się od tych, które mają wpływ na ocenę regionów i miast[15].

Priorytety, cele, działania jednostek samorządu terytorialnego w budowaniu wizerunku marki województw i miast

W celu ustalenia znaczenia, jakie ma kształtowanie wizerunku marki dla poszczególnych jednostek terytorialnych, analizie poddano szesnaście strategii rozwoju województw oraz dwanaście strategii rozwoju miast województwa lubelskiego.

Inwentaryzacja celów zawartych w strategiach rozwoju pozwoliła na wskazanie, że w znacznej części województw zauważono potrzebę budowania wizerunku. Zostały one sformułowane w ramach tworzenia potencjału instytucjonalnego lub turystycznego bądź jako ogólny czynnik warunkujący rozwój ekono-

[14] G. Rosa, K. Barczyk, *Kształtowanie marki regionu na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 197–198; A. Smalec, P. Wachowicz, *Społeczność lokalna jako ambasador marki na przykładzie Szczecina*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo...*, s. 207–210.

[15] N. Caldwell, J.R. Freire, *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*, „Brand Management" 2004, Vol. 12, No. 1, s. 58–59.

miczny (tab. 1). W pozostałych strategiach nie wskazano bezpośrednio na potrzebę budowania wizerunku województwa, jednakże sformułowano cele dotyczące promocji różnych aspektów rozwoju regionów, a których realizacja może służyć do współtworzenia marki jednostki. W obszarze turystyki dotyczą one zwiększenia atrakcyjności turystycznej województw poprzez rozwój produktów turystycznych, promocję regionu w Europie i na świecie, promocję walorów turystycznych i tworzenie systemu informacji turystycznej, wspieranie integracji i rozbudowy potencjału turystycznego oraz uzdrowiskowego i ich promocja, wybranie i lansowanie najważniejszych produktów turystycznych.

Tabela 1

Cele dotyczące kreowania wizerunku województw ujęte w strategiach rozwoju

Liczba strategii województw, w których zawarte są bezpośrednie cele dotyczące budowania wizerunku	7
Cele dotyczące budowania wizerunku zostały sformułowane na poziomie:	
I. Strategicznym,	0
II. Operacyjnym,	1
III. Kierunków działań/działań	6
Obszar w obrębie którego sformułowano cele z budowania wizerunku:	
– w ramach potencjału instytucjonalnego,	2
– w ramach turystyki,	4
– w ramach sfery gospodarczej	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie szesnastu strategii rozwoju województw.

Kreowanie wizerunku marki miejsca jest czymś więcej niż tylko promocją miejsca. Przyczyną braku wskazania w dużej części strategii rozwoju potrzeby budowania wizerunku województwa jako całości może być jego niejednorodność przestrzenna i kulturowa, wymagająca odwoływania się w większym stopniu do mniejszych jednostek terytorialnych bądź też obszarów geograficznych czy miast, będących liderami regionów.

Spośród dwunastu przeanalizowanych strategii rozwoju miast należących do województwa lubelskiego, w pięciu zostały sformułowane cele lub wytyczone kierunki działań w zakresie tworzenia wizerunku (tab. 2). Głównie konieczność w tym obszarze ujawniły większe miasta, bogatsze w atrybuty turystyczne lub gospodarcze. Wykreowanie i wypromowanie wizerunku marki turystycznej miejsca powinno zostać wsparte przez opracowanie strategii promocji, stworzenie sprawnego systemu komunikacji, systematyczne wzbogacanie oferty turystycznej, poszukiwanie nowych form i narzędzi promocji, prowadzenie kampanii wizerunkowych, poznanie potrzeb poszczególnych rynków i dostosowanie do nich działań promocyjnych.

Tabela 2

Cele dotyczące kreowania wizerunku miast ujęte w strategiach rozwoju

*	**	Cele
A	S	Wzmocnienie Potencjału Rozwojowego Miasta
	O	Promocja miasta
	K	Tworzenie i promocja wizerunku miasta
B	S	Kreowanie wizerunku miasta
	O	Aktywizacja funkcji turystycznych, rekreacyjnych i kulturalnych. Poprawa polityki informacyjnej – promocja
	K	Promocja miasta w tym również wykreowanie wizerunku Wykonanie wizualnego systemu informacji
C	S	Wzrost rangi i atrakcyjności miasta jako centrum kulturalno-turystycznego o znaczeniu transgranicznym
	O	Stworzenie marki miasta jako silnego ośrodka turystycznego
	K	–
D	S	Wzrost jakości życia mieszkańców i bezpieczeństwa publicznego oraz rozwój infrastruktury społecznej. Rozwój przedsiębiorczości, przemysłu, usług i turystyki
	O	Poprawa atrakcyjności oferty kulturalnej oraz uczestnictwo mieszkańców w kulturze Miasto wysokiej atrakcyjności turystycznej
	K	Promowanie kultury i dorobku chełmskich środowisk twórczych jako istotnego elementu wizerunku miasta Promowanie miasta w kraju i za granicą
E	S	Budowanie prestiżu miasta i regionu oraz rozwijanie funkcji turystycznych i kulturotwórczych
	O	Aktywna i kompleksowa promocja miasta i kreowanie jego wizerunku jako miasta o znaczeniu europejskim
	K	+

*(A) Puławy, (B) Terespol, (C) Włodawa, (D) Chełm, (E) Zamość

** (S) strategiczne, (O) operacyjne, (K) kierunki działań/działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie dwunastu strategii rozwoju miast województwa lubelskiego.

W dużej części strategii cele, które mogą służyć kreowaniu marki skierowane zostały indywidualnie na wspieranie różnych aspektów rozwoju jednostek poprzez promocję atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej, przedsiębiorczości, kultury, walorów środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego, tworzenie produktów, rozwój współpracy międzynarodowej, szeroko rozumianą aktywizację promocji miast.

Analizy wskazują, że szczególnie niewielkie jednostki niedysponujące znaczącymi atrybutami mogącymi je wyróżnić spośród innych powinny starać się, aby stać się częścią wizerunku większego obszaru, np. powiatu, krainy geograficznej, czy innej dającej się wyodrębnić przestrzeni.

Luka w strategiach rozwoju, w sferze celów i kierunków działań dotyczących opracowania i promocji marki miejsca niesie ze sobą ograniczenia w możliwości optymalnego wykorzystania posiadanego przez te obszary potencjału. Przyczynia się to do występowania następujących problemów: (1) trudności w określeniu grup docelowych, (2) brak systemu wizualnego, (3) nakierowanie celów i działań na promocję poszczególnych sfer życia i gospodarki, brak koherencji, (4) rozproszenie działań, (5) sprzeczności komunikatów, niezrozumienie, (6) niedostosowanie narzędzi i form przekazu.

Marka regionu „Lubelskie – L" – aspekt turystyczny

Początki budowania marki województwa lubelskiego sięgają roku 1999, w którym rozpoczęto przyznawanie honorowego tytułu „Ambasadora Województwa Lubelskiego" osobom, instytucjom i firmom, wnoszącym istotny wkład w promocję regionu. Wśród laureatów są m.in. Muzeum Zamoyskich w Kozłówce, Stadnina Koni w Janowie Podlaskim, „Uzdrowisko Nałęczów".

Kolejną inicjatywą zmierzającą do wykreowania wizerunku regionu było opracowanie w 2007 roku logotypu regionalnej marki „Lubelskie", symbolizującej region pochodzenia dóbr i usług. Logo zostało zbudowane w oparciu na konturze kraju podzielonego na 16 czworokątów, z których jeden (województwo lubelskie) wyróżniono kolorem czerwonym. Całość wpisano w okrąg z nazwą województwa „Lubelskie". Logotyp został zarejestrowany jako znak towarowy i jest nadawany w ramach konkursu organizowanego przez marszałka województwa lubelskiego przedsiębiorcom prowadzącym działalność usługową lub produkcyjną na terenie województwa. W turystyce jedynym i jednocześnie jednym z pierwszych laureatów było „Uzdrowisko Nałęczów" świadczące usługi leczniczo-wypoczynkowe. Główną korzyścią dla firm tego konkursu jest możliwość uczestnictwa w kampaniach promocyjnych oraz posługiwania się unikatowym znakiem, pozwalającym na wyróżnienie dóbr i usług.

Znaczącym etapem w kreowaniu wizerunku regionu było przeprowadzenie w czerwcu 2008 roku ogólnopolskiej dużej kampanii telewizyjnej promującej walory turystyczne województwa, pod hasłem „Lubelskie świetne na weekend". W trakcie kampanii wyemitowano w sześciu kanałach telewizyjnych (TVN 24, TVN Style, TVN Turbo, Polsat Sport, Polsat Sport Extra, TVP 2), 475 spotów reklamowych. Celem tego było dotarcie z przekazem do osób młodych oraz w średnim wieku, mieszkających w dużych miastach i preferujących aktywny wypoczynek oraz częste, krótkie, kilkudniowe wyjazdy.

W roku 2009 opracowano „Strategię promocji województwa lubelskiego". Wskazano w niej na możliwość budowania marki na podstawie takich atrybutów i skojarzeń z regionem, jak cisza, przyroda, dziedzictwo kultury materialnej, gościnność, ekologia, wydarzenia osadzone w bogactwie wielokulturowości regionu, produkty i potrawy regionalne, bliskość granicy z Ukrainą i Białorusią, spokój dla biznesu, wolny rytm życia bez stresu i rywalizacji. Cechy te ujęto w syntetycznej formie symbolicznego sloganu „Lubelskie Ekopolis", kojarzonego jako ekopozytywna przestrzeń do życia, odpoczynku, rozwoju umysłu i biznesu. Przestrzeń pozwalająca na nowe spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, pozostawienie za sobą problemów, naładowanie się pozytywną energią, zasmakowanie życia i wzbogacenie o nowe doznania kulturalne, przyrodnicze i kulinarne.

Strategia promocji stała się podstawą do opracowania systemu identyfikacji wizualnej, której głównym elementem jest litera („L" – elka), stanowiąca interaktywną część logo województwa lubelskiego. We wnętrze litery może zostać wpisana różnorodna zawartość, dopasowana do grupy docelowej oraz komunikatu, jaki ma być przekazany. Dzięki temu przez markę można pokazać różnorodność regionu, jednocześnie zachowując jego integralność. W ramach systemu identyfikacji wizualnej opracowano siedem układów logotypu, których wykorzystanie powinno być uzależnione od miejsca, w jakim będą one stosowane. „Elka" ma charakterystyczną przyjazną, sympatyczną formę, łączącą w jedną całość ambicję, dynamikę i kreatywność, wyrażaną przez możliwość różnorodnego doboru sloganu, wielkości logo, jego wypełnienia oraz zapewniając spójność, poprzez zachowanie niezmiennego kształtu litery.

Opracowany system identyfikacji wizualnej odnosi się zarówno do cech wyróżniających markę (np. oferty kulturalnej, turystycznej), jak również do wartości marki (np. tradycji, kultury, przyrody, piękna). System ten został wykorzystany w listopadzie 2009 roku w kampanii wizerunkowej promującej region lubelski „Wyłącz napięcie, włącz zasilanie". Przesłaniem przekazu było wskazanie na Lubelskie jako na przestrzeń, która pozwala naładować się pozytywną energią, odpocząć. Była to kampania outdoorowa, realizowana wraz z kampanią w serwisach informacyjnych czterech portali internetowych, wsparta plakatami w składach kolei mazowieckich i miniboardami w miastach powiatowych województwa lubelskiego oraz działaniami public relations. Kontynuacją kampanii, w lipcu i sierpniu 2010 roku, były spoty reklamowe emitowane w TVN, TVN 24 i TVN Warszawa pod hasłem „Lubelskie – chwilo trwaj", wsparte billboardami i spotami wyświetlanymi w kinach. Walory turystyczne

regionu promowane były również poprzez dedykowane audycje radiowe i telewizyjne realizowane w ramach regionalnych ośrodków, zamieszczanie materiałów z wydarzeń i atrakcyjnych miejsc w czasopismach oraz informacyjnych serwisach internetowych.

Dodatkowo na okres 2010–2011 przewidywane jest wykonanie projektu kluczowego pod nazwą „Opracowanie i wdrożenie systemu promocji Województwa Lubelskiego" o łącznej, przewidywanej wartości 12 mln złotych (z maksymalnym poziomem dofinansowania z funduszy Unii Europejskiej do 10,20 mln zł). Projekt realizowany będzie w ramach VII Osi Priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013 „Kultura, Turystyka i Współpraca Międzyregionalna" oraz celu nadrzędnego „Strategii rozwoju województwa lubelskiego na lata 2006–2020" – „Osiągnięcie trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Lubelszczyzny poprzez zwiększenie konkurencyjności województwa oraz optymalne wykorzystanie jego potencjałów rozwojowych". Celem głównym projektu jest wypromowanie wizerunku marki „Lubelskie" jako miejsca atrakcyjnego turystycznie, zaprezentowanie atutów oraz wzrost rozpoznawalności Lubelszczyzny w kraju i za granicą, a także zainteresowania turystów i inwestorów.

Podsumowanie

Tworzenie i promowanie turystycznej marki miejsca, odmiennie od promocji dóbr czy usług, służy równocześnie realizacji wielu celów dla różnych grup docelowych: pobudzeniu inwestycji w turystyce, zwiększeniu ruchu turystycznego, poprawie jakości życia mieszkańców. Zaostrzenie walki regionów o ograniczone zasoby rynkowe spowodowała konieczność sięgnięcia do marketingu terytorialnego w celu uzyskania przewagi poprzez wyróżnienie spośród innych jednostek. Jednym ze sposobów na zwiększenie atrakcyjności jest zbudowanie silnej marki. Takie podejście dostrzegane jest już zarówno na poziomie województw, jak i miast. Zawarcie w strategii rozwoju celów związanych z kreowaniem wizerunku marki jednostki terytorialnej stwarza szansę prowadzenia szeregu działań w długim okresie czasu, jakie są wymagane do zbudowania pozytywnie kojarzonej, rozpoznawalnej, akceptowanej i przynoszącej korzyści marki miejsca.

STRATEGIC APPROACH TO BUILDING AN IMAGE OF A TOURIST BRAND OF PLACES

Summary

The increase of the importance of tourism and travelling in the world economy contributed to a stronger competition between particular places to fight for limited market resources (tourists, investments, human resources). One of the ways used by the management of the institutions to raise the competitiveness is taking up activities aiming at building a uniform, univocally associated and recognizable image. The aim of the paper is to show the assumptions concerning building the image of a brand of places and to indicate the objectives and activities accepted to the realization by local authority units within the development strategy of provinces and cities.

CZĘŚĆ DRUGA

Partnerstwo w kreowaniu produktu terytorialnego

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MIRELLA BARAŃSKA-FISCHER
dr GRZEGORZ SZYMAŃSKI
Politechnika Łódzka

ROLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KREOWANIU PRODUKTU TERYTORIALNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka znaczenia działań podejmowanych przez organy administracji publicznej w obszarze kreowania wartościowych produktów terytorialnych. W warunkach rosnącej konkurencji rynkowej podejmowanie inicjatyw w tym zakresie powinno być zgodne z interesem społecznym. Jakość tego, co faktycznie robią pracownicy poszczególnych organów administracji publicznej staje się jednym z zasadniczych warunków zapewnienia właściwego rozwoju całego państwa, jak również odpowiedniej jakości życia jego obywateli.

Wprowadzenie

Sytuacja społeczno-gospodarcza w poszczególnych jednostkach terytorialnych naszego kraju zmusza nie tylko władze administracji publicznej, ale również każdego zaangażowanego w życie danej społeczności obywatela, do przeprowadzania analizy przyczyn istniejącego stanu rzeczy. Im bardziej spektakularne sukcesy/porażki osiągają w danym czasie określeni decydenci lokalni, regionalni czy krajowi, tym większego wymiaru znaczeniowego (jakościowego) dla danych społeczności nabierają prowadzone przez nich działania na danym geograficznie terytorium.

Reguły gry rynkowej dla poszczególnych jednostek administracyjnych są w zasadzie takie same – w każdej z nich tkwi przecież określony potencjał twórczy, każda z nich posiada określone atuty, które winna chcieć racjonalnie wykorzystać wobec istniejących szans i zagrożeń zewnętrznych. Dobór więc odpowiednich kadr, stworzenie im przez zarządzających właściwych warunków pracy, umożliwienie dostępu pracownikom do potrzebnych zasobów stanowią bazę efektywnego i skutecznego działania, zgodnego z oczekiwaniami wszyst-

kich interesariuszy – zlokalizowanych zarówno wewnątrz danej jednostki terytorialnej, jak również w jej zewnętrznym otoczeniu.

Implikacje budowania potencjału jednostki terytorialnej a oczekiwania społeczne

Określenie klarownych podstaw strategicznego zarządzania każdą jednostką terytorialną stanowi zasadnicze wyzwanie dla „gospodarzy" danego terenu, niezależnie od wielkości reprezentowanego obszaru geograficznego, rodzaju i jakości zasobów będących do dyspozycji, sposobów i możliwości prowadzenia aktywnej polityki społeczno-polityczno-gospodarczej, czy wreszcie osobistego ich zaangażowania. Każdy podmiot rynkowy, a w tym w szczególności organy administracji publicznej, powinny dążyć do wykorzystania w jak najlepszy sposób pojawiających się okazji, w celu stworzenia nie tylko sobie, ale przede wszystkim zlokalizowanym w jej granicach przestrzennych podmiotom rynkowym, odpowiednich warunków funkcjonowania i rozwoju. Obserwacja i analiza rzeczywistości rynkowej dostarcza nam na bieżąco „sprawozdań" z tego, co dzieje się niemal w każdym z regionów naszego kraju – zarówno przykładów pozytywnych, jak i niestety negatywnych. Biorąc pod uwagę charakter i dynamikę zachodzących zmian i przeobrażeń, coraz bardziej skomplikowanych w swej istocie dla „przeciętnego" obywatela, wskazane jest, aby w ich planowanie, przebieg i kontrolę stopnia realizacji zawsze miały wpływ nie tylko przedstawiciele odpowiednich i odpowiedzialnych za to organów, ale również sami mieszkańcy, przedsiębiorcy reprezentujący dane terytorium.

Praktyka działania i traktowania przez przedstawicieli władz rządowych czy samorządowych w sposób ogólny problemów określonego środowiska, powoduje powstawanie coraz częściej u ich klientów – petentów niezadowolenia, pogłębiających się frustracji, narzekań na niekompetencje ludzi, z którymi mieli do czynienia. Samo istnienie w strukturach administracji publicznej przedstawicieli społeczności danego obszaru (rady, sejmiki, stowarzyszenia, kluby i inne organizacje) nie zawsze przyczynia się do rozwiązania w satysfakcjonujący sposób wszystkich istniejących problemów określonej grupy interesariuszy. Ponadto na przestrzeni minionego dziesięciolecia daje się również odczuć coraz silniejszą „odporność" (mniejszą wrażliwość) przedstawicieli organów władz administracyjnych na sygnały płynące z ich otoczenia. Ile razy należy zgłaszać w naszym kraju petycje społeczne w określonej sprawie, organizować manifestacje, strajki, czy czekać na jakieś nieszczęście, klęskę czy katastrofę, aby zaczęło coś pozytywnego dziać się, przykładowo, w kwestiach: budowy kanalizacji, oczyszczalni ścieków, infrastruktury drogowej, szkół czy boisk, kin, te-

atrów, placówek pocztowych, świetlic środowiskowych czy innych obiektów, potrzebnych jako baza do życia w cywilizowanym świecie? Czy coraz bardziej nasilający się exodus młodych, wykształconych ludzi (choć nie tylko młodych w niektórych obszarach kraju) nie jest dla przedstawicieli organów rządowych i samorządowych wystarczającą przesłanką, aby jak najszybciej podejmować działania mające na celu stworzenie w Polsce odpowiednich warunków życia i rozwoju? Ponadto czy jako starzejące się społeczeństwo nie musimy niemal natychmiast, w priorytetowy sposób zarządzać i wprowadzać w życie określonych rozwiązań zaradczych, przeciwdziałając istniejącym trendom ekspansji obywateli poza granice naszego kraju w poszukiwaniu miejsca pracy i lepszego startu w „dorosłość"?

Na te i inne kwestie środowiskowe, niełatwe z pewnością w swej istocie i charakterze, nie ma jednoznacznej i klarownej odpowiedzi. Owszem, pewnie byłaby nawet możliwa i zasadna w odległej perspektywie czasu, ale nie zawsze można jakieś działanie w bliżej nieokreśloną przyszłość odwlekać. Należy w większości takich spraw reagować w sposób „just in time", a jeszcze lepiej podejmować środki zapobiegające z dużym wyprzedzeniem horyzontalnym. Przykładem błędnie podejmowanych decyzji mogą być chociażby wydarzenia z 2010 roku w Polsce (kilka powodzi, olbrzymia w historii lotnictwa katastrofa, inne wypadki lotnicze czy kolejowe, miliony urwanych kół pojazdów mechanicznych, uszkodzonych zawieszeń, śmiertelnych wypadków drogowych, spowodowanych m.in. złym stanem nawierzchni itp.).

Rozwiązania praktyczne, mające na celu wyróżnienie określonego obszaru terytorialnego na tle pozostałych, podejmowane przez poszczególne organy administracji publicznej nie są w zasadzie czymś tajemniczym dla podmiotów zewnętrznych. Tajemnicą jest jednak sposób dochodzenia do jak najlepszych pomysłów, koncepcji wzmacniania potencjału rozwojowego danego obszaru terytorialnego, dążąc do wykreowania produktu/-ów właściwego/-ych wyłącznie dla danej jednostki przestrzennej, np. bryndzy podhalańskiej i oscypka czy toruńskich pierników, truskawek z Kaszub, dojrzewających na słonecznych stokach wzgórz morenowych w otoczeniu jezior i lasów sosnowych, miodu wrzosowego z Borów Dolnośląskich, mazurskich szlaków rowerowych, wędzonego karpia, sklepów „Alma" i innych, równie godnych uwagi przykładów, o których będzie mowa w dalszej części niniejszego opracowania.

Jakość realizacji celów publicznych przez pracowników administracji publicznej

W Polsce, mimo kilku reform samorządowych, począwszy od 1990 roku stan funkcjonowania administracji publicznej nie jest na tyle wystarczający, aby móc jednoznacznie stwierdzić, że jest co najmniej dobrze w poszczególnych jednostkach terytorialnych. Wielokrotnie krytykowany jest sposób sprawowania władzy, rozrastająca się nadal biurokracja, nieefektywność pracy urzędników oraz stałe podnoszenie kosztów działania organów administracji publicznej. Jak wynika z treści komunikatu badań przeprowadzonych przez CBOS, jedynie średnio co drugiemu klientowi – petentowi różnych urzędów publicznych udało się swoją sprawę załatwić „od ręki"[1]. Z jednej strony, przyczyn powstania kryzysu zaufania społecznego należy upatrywać m.in. w: uwarunkowaniach historycznych, mentalnościowych samych urzędników i petentów (nadal słyszy się o występującej korupcji), decyzyjnych (np. brak procesu koordynacji tych procesów nie tylko na różnych szczeblach zarządzania, ale też w danej jednostce organizacyjnej, brak skłonności urzędników do dzielenia się wiedzą z innymi współpracownikami, spowolniony w czasie przepływ danych i informacji[2]. Z drugiej zaś strony, należy wziąć też pod uwagę fakt, że my – Polacy – petenci w organach administracji publicznej staliśmy się coraz bardziej niecierpliwi, drażliwi, wymagający, a niekiedy nawet agresywni w stosunku do urzędników. W roli klientów posiadamy umiejętność upraszczania wielu problemów, nie dając sobie niekiedy uświadomić tego, że administracyjne wymagania narzucają urzędnikowi taki, a nie inny przebieg realizacji określonej sprawy, co najczęściej wynika z obowiązujących przepisów prawnych i reguł.

Tak czy inaczej, zachodzi konieczność poprawy efektywności zarządzania jednostką terytorialną w zakresie realizacji celów publicznych – funkcji zarządczych i usługowych. Należy nadmienić, że Polska do końca lat dziewięćdziesiątych minionego wieku nie miała szansy na rozwinięcie działalności ewaluacyjnej dotyczącej oceny sposobów rozdysponowywania środków publicznych.

[1] J. Szlachta, *Ewaluacja ex ante funduszy strukturalnych w Polsce – rys historyczny*, w: *Ewolucja ex ante – podsumowanie doświadczeń administracji polskiej*, Miniterstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 9–14, www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/eksp_10.pdf; *Z wizytą w urzędzie – doświadczenia związane z załatwianiem spraw urzędowych*, Komunikat z badań CBOS przeprowadzonych w 2007 roku na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, CBOS, Warszawa 2007, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_153_07.PDF.

[2] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, red. M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober, Wyd. Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, MSWiA, Kraków 2004, s. 17–24.

Stając się od 1 maja 2004 roku beneficjentem europejskiej polityki spójności, mając dostęp do funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, została jednocześnie zobowiązana do konieczności podjęcia wdrożenia obowiązujących we wspólnocie rozwiązań w zakresie ewaluacji[3].

W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania demokratycznego państwa prawa konieczne jest zatem wprowadzenie w zakresie realizacji polityk publicznych i działalności administracji publicznej (zarówno rządowej, jak i samorządowej) zasad przejrzystości funkcjonowania, a przede wszystkim rozliczania osób odpowiedzialnych za ich realizację. Okazuje się jednak, że Polska, w obliczu faktu przystąpienia do strefy euro, może tę szansę utracić z uwagi m.in. na to, jak donosi Gazeta Prawna[4], że instytucje publiczne pracują nieefektywnie, są nieskuteczne, drogie i w większości nie realizują na czas swoich zadań. Ponadto nie są zainteresowane efektywnością, bo się tego od nich dotychczas nie wymagało, wypowiada się dalej autor opracowania. Egzekwuje się jedynie, aby przestrzegały nałożonych procedur i pod tym kątem są kontrolowane.

Zasady funkcjonowania i podstawy dobrego rządzenia w organach administracji publicznej jako baza kreowania produktów terytorialnych

Zasady funkcjonowania organów administracji publicznej to zbiór określonych reguł ich postępowania, wynikających z obowiązujących przepisów prawnych. Zasady te obejmują[5]:

1. Praworządność – działalność na podstawie oraz w granicach określonych przez prawo.
2. Pomocniczość (subsydiarność) – oznacza, że pracownicy organów administracyjnych winni wspierać działania osób indywidualnych, czy grup ludzi, uzupełniać ich wysiłki, jeśli zachodzi taka potrzeba, działać na rzecz społeczności.
3. Jawność działania oznacza, że każda osoba powinna mieć prawo do zapoznania się ze sprawami prowadzonymi przed organami administracji publicznej, które jej dotyczą lub interesu społecznego.

[3] J. Szlachta, *Ewaluacja ex ante*…, s. 9–14.

[4] *Kontrola efektywności instytucji publicznych wymusi ich większą gospodarność*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/22285,kontrola_efektywnosci_instytucji_publicznych_wymusi_ich_wieksza_gospodarnosc.html.

[5] *Administracja publiczna*, http://www.ekonomik.biz.pl/PAfragment.doc.

4. Efektywność działania oznacza, że organy administracji publicznej powinny dążyć do osiągnięcia postawionych przed nimi celów przy jak najmniejszych nakładach poniesionych w związku z ich realizacją.
5. Kompetencyjność polega na określeniu i przestrzeganiu zasad kompetencji właściwych danemu organowi w zakresie rodzaju spraw i problemów społecznych, którymi organ ma się zajmować. Odpowiednie przepisy prawne regulują zakres kompetencji pracowników organów.

Przełożenie idei dobrego rządzenia na warunki polskie opiera się na pięciu następujących kryteriach, definiowanych przez instytucje Unii Europejskiej jako[6]:

1. Transparentność administracji:
   - szersza informacja publiczna o działaniach wszystkich instytucji publicznych: sprawy bieżące, plany działań, pomysły, inicjatywy, wyniki prowadzonych działań, wyniki monitoringu,
   - informowanie o sprawach publicznych, procesach decyzyjnych, politykach publicznych,
   - przeciwdziałanie korupcji.
2. Partycypacja społeczna:
   - wzmacnianie instytucji organizujących partnerstwo,
   - rozwój odpowiednich kompetencji administracji niezbędnych do takiej współpracy,
   - stymulowanie potencjału podmiotów społecznych umożliwiających kooperację z instytucjami publicznymi.
3. Rozliczalność administracji:
   - wzmocnienie weryfikalności obietnic społecznych i ściślejsze powiązanie działań polityków z pracą administracji,
   - wprowadzenie do debaty wyborczej tematyki merytorycznej odnoszącej się do poprawy polityk i usług publicznych,
   - klarowne określenie kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych podmiotów i instytucji,
   - zarządzanie sieciowe między różnymi segmentami administracji oraz kooperacja z partnerami społecznymi, wybranie lidera sieci i stworzenie modelu zarządzania nią,

[6] A. Makowska, *Idea good governance i jej wpływ na obsługę obywatela w urzędzie*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 372–373.

- wzmocnienie systemu oceny poszczególnych polityk publicznych, monitoringu i raportowania,
- wzmocnienie osobistej odpowiedzialności urzędników za skutki działań publicznych.

4. Efektywność:
   - poprawa potencjału państwa w zakresie polityki na arenie europejskiej,
   - rozwój nauki i innowacyjnej gospodarki oraz poprawa jej konkurencyjności międzynarodowej,
   - rozwój nowoczesnych polityk regionalnych.
5. Koherencja polityk publicznych:
   - potrzeba wzmocnienia instrumentów koordynacji i synergii między różnymi działaniami publicznymi, a także między wieloma instytucjami oraz szczeblami zarządzania publicznego.

Do istotnych cech, determinujących działania sektora publicznego zaliczyć należy[7]:

a) realizację interesu (dobra) publicznego w przeciwieństwie do celów organizacji, które realizują cele jednostek lub grup ludzi;
b) służbę publiczną jako misję, a nie zysk ekonomiczny (jak w przypadku sektora prywatnego) – wiele decyzji zapada tu ze względu na interes społeczny, nie zaś z uwagi na stopę zwrotu z inwestycji;
c) silny wpływ na funkcjonowanie ze strony partii politycznych, społecznych grup nacisku oraz środków masowego przekazu;
d) odmienność kryteriów sukcesu – nie są to kryteria finansowe, rynkowe;
e) podmiotowość obywateli jako wyborców – są oni nie tylko konsumentami usług publicznych, ale również finansują je (bezpośrednio i pośrednio);
f) przymus korzystania przez obywatela z pracy sektora publicznego.

W społeczeństwie opartym na wiedzy każdy pracownik zarządzający wiedzą staje się najcenniejszym składnikiem majątku organizacji. Wiedza jest bowiem parametrem pozwalającym decydentom efektywnie, racjonalnie i skutecznie wykorzystywać pozostałe czynniki produkcji – ziemię, pracę, kapitał finansowy, informacje, środki i przedmioty pracy. Ponadto wiedza pracowników pozwala nie tyle im samym generować nowe rozwiązania, ale daje możliwość tworzenia wartości organizacji jako całości, określania nowych okazji, czy wyznaczania kierunków potencjalnego rozwoju. W społeczeństwie opartym na

[7] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008, s. 236–237.

wiedzy każdy pracownik zarządzający wiedzą staje się najcenniejszym składnikiem majątku organizacji. Turbulentny charakter rynku narzuca współczesnym decydentom, niezależnie od rodzaju reprezentowanego podmiotu rynkowego, konieczność nieustannego prowadzenia monitoringu otoczenia w celu jak najwcześniejszego wychwycenia pojawiających się okazji, czy rozpoznania istniejących zagrożeń.

Transformacja wiedzy pracowników w zbiór konkretnych korzyści dla nich samych i organizacji, na rzecz której/-ych pracują, jest m.in. ucieleśniona w postaci opracowywania i wprowadzania na rynek nowych produktów, innowacyjnych rozwiązań, odmiennych od dotychczas stosowanych, zaskakujących otoczenie, przyciągających uwagę innych, wyróżniających ich twórcę na tle pozostałych konkurentów w danej branży, sektorze, adresowanych dla konkretnej społeczności w określonej części świata lub nawet w całym świecie. W zasadzie na tym polega idea konkurowania – idea zdobywania uprzywilejowanej pozycji na rynku docelowym, co zapewnić może danemu podmiotowi rynkowemu trwałe miejsce zarówno w umysłach odbiorców – adresatów konkretnej oferty, jak i przede wszystkim na mapie danego biznesu – od lokalnego aż po globalny, o ile to tylko możliwe. Istotne przy tym jest to, żeby polscy przedsiębiorcy nie bali się, bo często zjawisko to występuje w praktyce, zaistnieć w nowej dla nich rzeczywistości rynkowej, ale by w nowych warunkach nauczyli się skutecznie z nimi radzić, choć niekiedy proces dochodzenia do tego może okazać się długi w realizacji i wcale niełatwy w swej istocie przebiegu.

Niemniej jednak praktyka gospodarcza dostarcza nam niemal na bieżąco wielu spektakularnych przykładów sukcesów polskich przedsiębiorców, ich produktów w rozmaitych geograficznych obszarach świata. To, czy i jak szybko oraz czy w ogóle będą identyfikowane, akceptowane i rozpowszechniane w nowym środowisku determinuje szereg uwarunkowań – zależnych i niezależnych od podmiotu podejmującego wyzwanie zaistnienia na danym obszarze rynkowym. Duże znaczenie odgrywają w tym zakresie działania pracowników organów administracji publicznej[8]. Istotne jest to, że jej dualizm – administracja rządowa i samorządowa – stanowi podstawową zasadę decentralizacji kompetencji, a nowa era rozwoju świata przyczyniła się do wyraźnego ograniczania

[8] Problematyka związana z charakterystyką roli administracji publicznej w zakresie tworzenia warunków wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych stanowiła przedmiot rozważań Współautorki niniejszego opracowania podczas ubiegłorocznej edycji Konferencji Naukowej Uniwersytetu Szczecińskiego. Szerzej: M. Barańska-Fischer, *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo…*, s. 23–33.

roli państwa na rzecz układów lokalnych czy międzyregionalnych[9]. Konieczne jest jednak nieustanne monitorowanie i przeprowadzanie oceny efektywności działań administracji w każdym regionie naszego kraju, co stanowi podstawę prowadzenia dialogu społecznego. Rzetelna wiedza decydentów publicznych na temat nakładów i efektów realizacji polityk społecznych powinna stanowić przejaw ich troski o sprawne i skuteczne zarządzanie.

Uzupełniając powyższe rozważania, należy dodać, że zasadnicza rola samorządów jednostek terytorialnych stanowi wynik kompleksowej odpowiedzialności i zaangażowania, podejmowanego w imieniu całego społeczeństwa lokalnego w zakresie inicjowanych działań i przedsięwzięć. Wyróżnia się trzy rodzaje tych działań, ujmując je ze strony władz publicznych, a mianowicie[10]:

1. Działania zorientowane na wywoływanie zmian.
2. Działania zorientowane na kreowanie możliwości wdrażania zmian oraz ich akceptację.
3. Działania zorientowane na udzielanie pomocy tym, którzy tracą na wprowadzonych zmianach.

O instrumentach wykorzystywanych przez władze samorządowe w obszarze kreowania konkurencyjności regionów i pochodzących z jego obszaru produktów szerzej w tabeli 1.

Tabela 1

Ogólna charakterystyka narzędzi oddziaływania władz samorządowych w zakresie zwiększania potencjału konkurencyjnego regionu i jego produktów terytorialnych

Rodzaj narzędzi oddziaływania na otoczenie i ich charakterystyka	
Organizacyjne	– sposób i rodzaj prowadzonej działalności, – sposoby i zasady organizacji współdziałania w systemie, – klarowny podział kompetencji między poszczególne struktury, – pomoc w ekspansji na nowe obszary rynkowe – krajowe i zagraniczne
Ekonomiczno- -finansowe	– zwolnienia i ulgi podatkowe, – odraczanie należności w czasie, – preferencyjne zasady kredytowania działalności, – poręczenia, poświadczenia
Marketingowe	– narzędzia terytorialnego marketingu mix (7 P), w szczególności promocja
Inwestycyjne	– inwestycje własne, – inwestycje obce, – inwestycje wspólne

[9] *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2004, s. 15–16.

[10] T. Markowski, D. Stawasz, *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 103.

Podmiotowe: instytucjonalne	– wsparcie działań podmiotów rynkowych, które wspomagają rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości, – współpraca z nimi na zasadzie partnerstwa i tworzenia strategicznych relacji
Informacyjno--konsultingowe	– system danych i informacji o uwarunkowaniach istnienia i rozwoju biznesu, – aktualizowanie zbioru danych na bieżąco, – doradztwo personalne
Edukacyjne	– system szkoleń i kursów, – skłonność do ustawicznego uczenia się
Prawne	– opracowywanie reguł prawa środowiskowego, – wykorzystanie ich zgodnie z interesem publicznym

Źródło: opracowanie własne.

Od marketingu terytorialnego do produktów terytorialnych

Marketing terytorialny jest szczególnym narzędziem działania władz publicznych, wymagającym szerokiej i interdyscyplinarnej wiedzy, uważa T. Markowski[11]. Jest on bowiem traktowany jako quasi-dyscyplina naukowa[12], mimo że wykorzystuje te same instrumenty oddziaływania na rynek, z jakimi mamy do czynienia w realizacji tradycyjnej koncepcji marketingowej. Brak jest w zasadzie w literaturze przedmiotu jednoznacznej i spójnej definicji, a większość z ich autorów skłania się do ujęcia, że jest on po prostu filozofią realizowania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby[13].

Biorąc zaś pod uwagę interpretację, wynikającą z koncepcji marketingu społecznego, zauważa się, że marketing terytorialny to całokształt zharmonizowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych, które prowadzą do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez zdiagnozowanie, kształtowanie i zaspakajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców[14]. Wykorzystanie idei marketingu terytorialnego przez decydentów, w tym również organy administracji publicznej, określonego obszaru przestrzennego powinno zmierzać do[15]:

[11] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 7.

[12] Ibidem, s. 33.

[13] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 17.

[14] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny*: s*trategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 36.

[15] A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, w: *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania*…, s. 117.

- obserwacji i zrozumienia aktywności otoczenia jednostki osadniczej,
- świadomej orientacji na klienta i jego potrzeby we wszystkich sferach działalności jednostki terytorialnej,
- regularnego prowadzenia badań rynku oraz programowania zachowań nabywców,
- ustalania zorientowanych marketingowo celów jednostki osadniczej, a także strategii na podstawie wyboru rynków docelowych i ich analizy,
- oddziaływania na rynek z wykorzystaniem instrumentów terytorialnego marketingu mix,
- zharmonizowania wszystkich form działalności jednostek skierowanych na rynek.

Analizując z kolei jedną z najważniejszych części składowych koncepcji marketingu terytorialnego, a mianowicie samego już produktu terytorialnego, należy przyjąć pewne założenia interpretacyjne. Należą do nich następujące[16]:

1. Produktem terytorialnym nie jest budynek, budowla czy inna nieruchomość.
2. Produkt terytorialny to nie tylko rezultat działalności gospodarczej.
3. Produkt terytorialny to nie tylko dobro czy usługa komercyjna.
4. Produktem terytorialnym nie jest jedynie miasto, wieś, region itp.
5. Nie jest możliwe stworzenie produktu materialnego w krótkim czasie.
6. Produkt terytorialny to nie zbiór instytucji czy organizacji.
7. Produkt terytorialny nie jest oferowany przez odpowiednie władze.

Reasumując, można przyjąć syntetyczne ujęcie: „Produkt terytorialny to skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru), zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych, o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym”[17].

Wybrane przykłady empiryczne

Z wyróżnionymi rodzajami produktów regionalnych zapoznać się można na stronie internetowej Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. W tabeli 2 zaprezentowano liczbę produktów terytorialnych w poszczególnych jednostkach przestrzennych.

[16] A. Szromnik, *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. M. Florek, H. Szulce, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 205.

[17] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 118.

Tabela 2

Wykaz liczby produktów tradycyjnych w poszczególnych województwach według danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Nazwa województwa	Liczba produktów
dolnośląskie	23
kujawsko-pomorskie	23
lubelskie	75
lubuskie	10
łódzkie	56
małopolskie	43
mazowieckie	34
opolskie	48
podkarpackie	95
podlaskie	44
pomorskie	109
śląskie	111
świętokrzyskie	51
warmińsko-mazurskie	21
wielkopolskie	83
zachodniopomorskie	10
Łącznie	**836**

Źródło: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Lista produktów tradycyjnych według województw*, www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-pomorskie/.

Przykładowo dla województwa łódzkiego są to 56 produkty, a wśród nich m.in.:

a) w grupie produktów mlecznych: kozi twaróg z Eufeminowa, twaróg tradycyjny;
b) w grupie produktów mięsnych: wędzone kiełbasy jordanowskie, Nadolski boczek tradycyjnie wędzony, gęś owsiana z Bogusławic i inne produkty;
c) w grupie warzyw i owoców: kompot wiśniowy po łowicku, powidła śliwkowe łowickie, ogórek kwaszony spod Wielunia i inne produkty;
d) w grupie wyrobów piekarniczych i cukierniczych: placek z mąki gryczanej Tatarczuch spod Radomska, obrzędowy chleb z Doliny Mrogi, chleb nagawski wiecznie świeży, piernik z marchwi, chleb gryczany i inne produkty;
e) w grupie olejów i tłuszczy: masło nagawskie oraz masło z Głuchowa;
f) w grupie miodów: miody z doliny rzeki Mrogi oraz miody z Gminy Żelechlinek;

g) w grupie gotowych dań i potraw: jeżowski żur z ziemniaczkami, kapusta z grochem, zalewajka z zasmażką, radomszczańska zalewajka i inne produkty;
h) w grupie napojów: ratafia malinowa z Nogawek, piwo łaskie i inne produkty.

W województwie zachodniopomorskim na liście Ministerstwa znalazło się 10 produktów tradycyjnych, a są to:

a) w grupie: produkty rybołówstwa: paprykarz szczeciński,
b) w grupie: warzywa i owoce: jeziorowy ogórek kiszony, kapusta kiszona z beczki, ogórek kołobrzeski,
c) w grupie wyrobów piekarniczych i cukierniczych: chleb razowy koprzywieński,
d) w grupie miodów: miód drahimski,
e) w grupie dań gotowych i potraw: pasztecik szczeciński,
f) w grupie napojów: miód pitny Trójniak, nalewka ze śliwek z Dębiny, wino ze śliwek.

Podsumowanie

Polska Izba Produktu Regionalnego i Lokalnego z siedzibą w Warszawie, jako organizacja zrzeszająca producentów, ma za zadanie we współpracy z administracją rządową i samorządową zbudować polski system dla produktów regionalnych i lokalnych, wzorując się na krajach Unii Europejskiej. Najważniejsze wyzwanie to oczywiście stworzenie odpowiedniego systemu dialogu i porozumienia z producentami produktów, ich przetwórcami czy handlowcami, instytucjami wspierającymi przedsiębiorców, samorządami terytorialnymi, czy wreszcie samymi konsumentami, aby byli świadomi istoty i wagi podejmowanych działań w tym zakresie, aby odważnie podejmowali nowe inicjatywy rynkowe, poszukiwali aktywnie możliwości wejścia na nowe rynki zbytu.

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CREATION OF TERRITORIAL PRODUCT

Summary

The paper features the importance of actions taken by public administrations in creating valuable territorial products. In an increasingly competitive market initiatives in this field should be consistent with the public interest. The quality of public administration will be one of the important conditions for ensuring the proper development of the state, and quality of life for its citizens.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr BOGUSŁAW BEMBENEK
Politechnika Rzeszowska

PRZYWÓDZTWO JAKO CZYNNIK WZMACNIAJĄCY KONKURENCYJNOŚĆ KLASTRA

Streszczenie

W artykule przedstawiono klaster jako przykład współczesnej formy organizacji, która jako pewna wyodrębniona całość ma swą wewnętrzną strukturę, składającą się z poszczególnych części, które współprzyczyniają się do powodzenia całości. Wskazano na kluczowe atrybuty klastra i istotę jego konkurencyjności. Autor podkreśla, że sprawne przywództwo w strukturze klastra decyduje o możliwościach rozwoju tej struktury, głównie ze względu na integrowanie, inspirowanie jej członków wokół wspólnych działań oraz wskazywanie właściwego kierunku zmian.

Wstęp

Klastry funkcjonują i realizują swoje cele w złożonym i zmiennym otoczeniu. Z natury cechuje je kreatywność, przedsiębiorczość, elastyczność, jednak dynamicznie zachodzące zmiany w warunkach turbulentnego otoczenia zmuszają te struktury do ciągłego podejmowania nowych wyzwań i dążenia do doskonałości. Zważywszy na fakt, że we współczesnej gospodarce światowej konkurują między sobą nie tylko przedsiębiorstwa, regiony, państwa, ale także grupy przedsiębiorstw zorganizowane w sieci, tym samym wzrasta zapotrzebowanie na sprawne przywództwo. Według M.E. Portera klastry, które nie posiadają jakiejkolwiek przewagi konkurencyjnej w warunkach coraz większego stopnia otwierania się gospodarki na konkurencję, będą się „kurczyć i więdnąć”[1].

Celem artykułu jest podkreślenie roli sprawnego przywództwa w procesie permanentnego wzmacniania konkurencyjności struktury klastra. Rozważania prowadzono na podstawie wyników badań teoretycznych i empirycznych.

[1] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 305.

Klaster jako współczesna forma organizacji

Klastry stanowią przykład nowoczesnej, dojrzałej formy organizacji, która jako złożona całość zdolna jest realizować swoje cele dzięki współpracy z kluczowymi interesariuszami, zarówno tymi wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Struktury te działają jako układ systemowy, na który składają się elementy, powiązane i pozostające we wzajemnych współzależnościach[2]. Uwzględniając fakt, że klastry są zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym i dynamicznym, mogącym zmieniać się w czasie w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, M.J. Waits wskazuje na istotne atrybuty tej struktury[3]:

- współzależność branż – branże tworzące klaster są ze sobą wzajemnie powiązane relacjami o charakterze zarówno konkurencyjnym, jak i partnerskim,
- orientacja eksportowa – liczna grupa przedsiębiorstw z klastra sprzedaje produkty i usługi innym firmom spoza regionu/kraju,
- koncentracja – zatrudnienie wykazuje wysoki stopień koncentracji w regionie, gdzie funkcjonuje klaster, stopień tej koncentracji przewyższa poziom średni dla danego kraju,
- szybki wzrost – nowo tworzące się regionalne skupiska firm charakteryzuje gwałtowny wzrost.

We współczesnej gospodarce klastering stanowi nowy sposób kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw, oparty na interakcjach między poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, mających na celu generowanie i przyspieszenie procesów innowacyjnych[4]. Obok klasycznych wyznaczników, takich jak: koncentracja sektorowa i geograficzna, wspólna trajektoria rozwoju, wewnętrzne interakcje i powiązania o systemowym charakterze, kooperencja, specjalizacja, masa krytyczna; klastry charakteryzują się zestawem cech uniwersalnych dla każdej organizacji, m.in.[5]:

- inicjowane są przez ludzi, przez członków-założycieli, którymi mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne,

[2] Elementy takie jak: członkowie klastra (*triple helix*), podmioty z otoczenia celowego, czynniki makrootoczenia pozostają we wzajemnych zależnościach, determinując poprzez swoją strukturę i dynamikę, funkcjonowanie klastra w poszczególnych jego fazach cyklu życia. Zob. J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 36–37.

[3] M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klasterów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista" 2007, nr 3, s. 322.

[4] A.M. Kowalski, *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa" 2010, nr 5–6, s. 14.

[5] B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 87–88.

- funkcjonują jako systemy społeczno-techniczne, oparte na normach społecznych,
- powołane są do realizacji zespołowych i indywidualnych celów uczestników,
- posiadają wewnętrzną strukturę, ukształtowaną ze względu na cele i zadania, podział pracy, funkcji, ról organizacyjnych,
- posiadają wspólny człon kierowniczy, system sterujący, koordynujący współpracę poszczególnych składników poprzez podejmowanie planistycznych, organizatorskich, motywacyjnych i kontrolnych czynności dla zapewnienia sprawnej realizacji celów i maksymalizacji efektu synergetycznego,
- zachowują się rozmyślnie, czyli samodzielnie określają i modyfikują cele i sposoby ich osiągania w warunkach burzliwości otoczenia,
- jako systemy otwarte, współdziałają z otoczeniem, prowadząc z nim wymianę zasobów materialnych i niematerialnych, wciąż pozyskując nowych członków,
- mają naturalną skłonność do samoorganizacji i zwiększania stopnia swej sprawności i wewnętrznego uporządkowania.

Klastry z reguły powstają samoistnie, w wyniku oddziaływania sił rynkowych, w tym oddolnych inicjatyw środowisk branżowych. Najlepsze warunki do tworzenia struktur klastrowych zapewnia partnerstwo publiczno-prywatne, w którym partner prywatny pełni funkcję lokalnego lidera, a partner publiczny odgrywa rolę katalizatora rozwoju[6].

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, że elementem koniecznym do powstania klastra jest istnienie skupiska geograficznego przedsiębiorstw w danym obszarze. Tym samym w ujęciu przedmiotowym klastry określane są jako forma przestrzennej organizacji sektorów przemysłu i usług, uważana obecnie za najbardziej dojrzałą formę organizacji produkcji w warunkach gospodarki poprzemysłowej[7]. Według T. Markowskiego klaster jako struktura

[6] Istotnym wsparciem dla klasteringu jest polityka oparta na klastrach, czyli zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na szczeblu regionalnym. W poszczególnych krajach UE obserwuje się różnice w rozłożeniu priorytetów, wykorzystywaniu instrumentów oraz zakresie i skali interwencji publicznej. Zob. P. Wiechoczek, *Klastry a pozycja rynkowa przedsiębiorców*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2008, nr 12, s. 66.

[7] E. Bojar, M. Bojar, *Koncepcja klastrów a doświadczenia regionu lubelskiego*, w: *Klastry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, red. B. Plawgo, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża 2008, s. 145.

różni się od zwykłego zgrupowania tym, że dotychczasowe efekty zewnętrzne stają się efektami quasi-wewnętrznymi, tzn. dzięki specyficznej formie kontaktów, partnerskiej współpracy, dobrowolnej wymianie informacji efekty te stają się dobrem klubowym, świadomie kontrolowanym i absorbowanym przez członków klastra w okresie przynależności do tej struktury[8].

Klastry jako skoncentrowane geograficznie systemy produkcji charakteryzują się różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego. Dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy kluczowe znaczenie mają klastry wysokotechnologiczne, cechujące się rozwiniętą współpracą przedsiębiorstw ze sferą naukowo-badawczą, stanowiące fundament systemu innowacyjnego, budowanego na poziomie lokalnym, regionalnym czy krajowym. Zgodnie z przyjętą koncepcją systemu innowacyjnego gospodarka postrzegana jest jako spójna sieć wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji, sprzyjająca generowaniu i dyfuzji wiedzy oraz warunkująca wystąpienie synergicznych efektów współpracy[9]. Z uwagi na to, że klastry są przykładem nowoczesnego „systemu zintegrowanych sieci powiązań"[10], funkcjonującego na wzór organizacji inteligentnych, powstają w nim fizyczne warunki do przebiegu procesów innowacyjnych w pełnych zintegrowanych cyklach, w warunkach wzajemnego i równoległego oddziaływania wszystkich uczestników tych procesów, tj. realizatorów badań, prac rozwojowych, prac wdrożeniowych i działań rynkowych[11]. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku kapitał ludzki i społeczny, w tym partnerska współpraca bazująca na kontaktach osobistych członków. Stanowi ona podstawę wymiany informacji i pomysłów, sprzyjając intensywnemu rozwojowi procesu organizacyjnego uczenia się klastra.

[8] Dobra klubowe to dobra zbiorowe, które przynoszą korzyści wyłącznie członkom danej grupy i które mogą być konsumowane przez wiele osób bez wzajemnego uszczerbku. Powstają one w wyniku zastosowania mechanizmu wyłączania osób nieuczestniczących w działaniach zbiorowych. Por. *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 20.

[9] A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2009, s. 82.

[10] *Przedsiębiorstwo usługowe*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 73.

[11] W klastrach, szczególnie z branży ICT i przemysłów kreatywnych, występuje zjawisko otwartej innowacji. W modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwa są bardziej świadome własnych kompetencji i umiejętności, korzystając jednocześnie z komplementarnych zasobów innych podmiotów w otoczeniu. Filozofia otwartej innowacji stwarza dla klastrów możliwość szybkiego reagowania na nowe przedsięwzięcia. Zob. T. Bal-Woźniak, *Fundamentalne warunki rozwoju innowacyjności w strukturze sieciowej w postaci klastra*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 244, „Zarządzanie i Marketing"z. 10, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 57; L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008, s. 21.

Konkurencyjność klastra

Klaster, aby mógł dalej funkcjonować i rozwijać się, czy wręcz zachować swoją pozycję na rynku, musi charakteryzować się określonym poziomem konkurencyjności. Konkurencyjność klastra można rozpatrywać pod względem różnych działań, procesów i zdarzeń. Kategoria ta utożsamiana jest z pewną właściwością, cechą, ze zdolnością. Wyraża się umiejętnością przystosowania się tej struktury do zmieniających się warunków otoczenia, co pozwala jej utrzymać lub poprawić swą pozycję na rynku. Przejawia się także w zdolności oferowania partnerom korzystniejszych warunków rozwoju w ramach tej struktury niż poza nią. Konkurencyjność klastra jako kluczowy element przesądzający o względnie trwałym sukcesie jest także ważnym wskaźnikiem wykorzystywanym w ocenie zdolności klastra do jego przetrwania, dalszego funkcjonowania i rozwoju w przyszłości.

Narastająca intensywność konkurowania poszczególnych organizacji gospodarczych wymusza aktywne poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Klastry mogą budować lub wzmacniać swą konkurencyjność poprzez realizację strategii rozwoju wewnętrznego lub rozwoju zewnętrznego. W pierwszym przypadku, rozwój następuje w wyniku rozrastania się klastra od wewnątrz i ma on charakter racjonalno-inwestycyjny. W drugim zaś, bazuje się na zasobach kluczowych, zewnętrznych interesariuszy. Uzupełnienie własnych zasobów i umiejętności o zasoby i umiejętności innych podmiotów gospodarki pozwala na zwiększenie udziału w rynku, wejście w nowe obszary działania. Warto nadmienić, że rozwój wewnętrzny jest sposobem, który obciążony jest najmniejszym ryzykiem przy formułowaniu i realizacji strategii, głównie ze względu na większą przewidywalność skutków działania na rynku i lepszą synchronizację tych działań[12].

Konkurencyjność klastra wyraża się w zdolności do przyciągania zasobów zewnętrznych, takich jak inwestycje prywatne i środki publiczne, w tym atrakcyjności lokalizacji działalności członków. Funkcjonowanie ukształtowanego klastra w określonym regionie jest istotną okolicznością zachęcającą bezpo-

[12] Wybór sposobu rozwoju jest uzależniony m.in. od celów strategicznych, jakie realizuje klaster, od jego potencjału ekonomicznego, a także od cech sektora, w którym funkcjonuje i zamierza się rozwijać. Generalnie czynniki determinujące ten wybór można podzielić na sektorowe (faza życia sektora, koniunktura w sektorze, wysokość i charakter barier wejścia do sektora, potencjał globalizacyjny sektora) oraz korporacyjne (rodzaj strategii rozwoju i strategii konkurencji, potencjał ekonomiczny klastra, w tym poszczególnych jego członków, forma organizacyjno-prawna klastra, specyfika kultury organizacyjnej, jakość zasobów, tolerancja ryzyka inwestycyjnego). Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 205.

średnie inwestycje zagraniczne do tworzenia na tym obszarze firm od podstaw lub wejścia do już istniejących przedsiębiorstw i zapewnienia sobie wpływu na ich funkcjonowanie[13]. Inwestycje te potęgują procesy rozwoju klastra, poszerzają strukturę klastra, zapewniając dostęp do nowoczesnych technologii, nowych rynków, wzmacniając kooperacyjne powiązania produkcyjne, technologiczne między firmami krajowymi i zagranicznymi[14]. Według M. Portera klastry mogą zachować żywotność jako konkurencyjne lokalizacje przez całe stulecia, a te najbardziej skuteczne mogą funkcjonować przynajmniej przez dziesiątki lat. Jednak nie ma gwarancji, że klaster się rozwinie czy też utrzyma ciągłą zdolność konkurowania[15].

Podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności klastrów są zarówno wewnętrzne powiązania między poszczególnymi członkami tych struktur, tj. powiązania intraorganizacyjne, jak i powiązania interorganizacyjne klastra z interesariuszami zewnętrznymi. Chodzi w tym przypadku o jakość relacji, która jest funkcją oczekiwanych korzyści poszczególnych kategorii interesariuszy[16]. Jakość ta określa zakres działań, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest m.in. przez: kompetentność partnerów, lojalność, dobre intencje, bezstronność oraz prawość[17].

Powiązania w klastrze z racji, że są elastyczne mogą mieć charakter rynkowy i pozarynkowy, formalny i nieformalny, pionowy i poziomy, kooperacyjny czy konkurencyjny i tworzyć różne kombinacje. Występowanie tych powiązań w ramach struktur klastrowych generuje specjalistyczne umiejętności, poszerza wiedzę, kreuje współzawodnictwo w procesie innowacyjnym, sprzyja rozwojowi kooperacji, dopasowuje infrastrukturę partnerów, a także umożliwia trwały dostęp do specjalistycznych usług, instytucji wsparcia i innych powiązanych

[13] E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 175.

[14] Inwestor zagraniczny może odgrywać rolę lidera w klastrze, przyczyniając się do wzmocnienia efektu synergii. Zob. E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 10, s. 11.

[15] M.E. Porter, *Porter…*, s. 305; Zorganizowane, świadome starania członków klastra oraz kluczowych interesariuszy z sektora gospodarczego, naukowego, publicznego, mające na celu zwiększenie konkurencyjności klastra, określane są jako inicjatywy klastrowe. Zob. Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *Zielona księga inicjatyw klastrowych*, PARP, Warszawa 2006, s. 17.

[16] Jakość relacji jest konstruktem wielowymiarowym, który implikuje realizację określonych potrzeb stron relacji, a także określa wagę relacji, ocenę partnera oraz komunikacji w związku. Zob. P. Stach, *Jakość relacji z interesariuszami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2010, nr 1, s. 42.

[17] B. Plawgo, M. Klimczuk, M. Citkowski, *Klastry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie. Raport*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010, s. 15.

przedsięwzięć biznesowych[18]. Konkurencja, jaka ma miejsce między poszczególnymi przedsiębiorstwami w klastrze, mobilizuje i stymuluje do pozytywnych zmian i poszukiwania nowych, oryginalnych rozwiązań.

Sprawne funkcjonowanie struktur klastrowych zależy nie tylko od ich zdolności w zakresie pozyskiwania i racjonalnego wykorzystywania zasobów materialnych i niematerialnych, ale także od tworzenia oczekiwanej przez klientów konkurencyjnej oferty rynkowej. Konkurencyjność klastra jest coraz częściej zdeterminowana poziomem innowacyjności. Przejawia się w jego zdolności do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez firmy funkcjonujące poza klastrem[19]. Klaster, który sprawnie oferuje szeroką gamę innowacyjnych produktów, zaspokaja potrzeby szerszej grupy klientów. Innowacyjność produktowa, technologiczna, procesowa warunkuje utrzymanie klastra w czołówce rynkowej. Warto jednak pamiętać, że zdolność klastra do utrzymania przewagi konkurencyjnej wynika nie tyle z poziomu technologicznego procesu produkcyjnego, ile ze zdolności jego członków do szybkiego zastosowania innowacji[20].

Konkurencyjność klastra wyraża się w zdolności przedsiębiorstw i innych współpracujących z nimi podmiotów w ramach tej struktury do osiągania relatywnie wysokiego wzrostu efektywności wykorzystywanych czynników wytwórczych, w tym wzrostu poziomu zyskowności. Tym samym konkurencyjność klastra jest bezpośrednio odnoszona do korzyści, jakie wynikają z funkcjonowania w tej strukturze. Według Ch. Ketelsa korzyści te przyjmują trzy podstawowe kierunki[21]:

- większa wydajność przedsiębiorstw działających w klastrach,
- większy stopień innowacyjności osiągany przez przedsiębiorstwa i instytucje naukowo-badawcze, rozprzestrzenianie wiedzy i bliskie interakcje podmiotów sprzyjają nowym pomysłom i powodują większą pre-

[18] Zob. S.A. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies" 1997, Vol. 5, No. 1, s. 10.

[19] Por. E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe*…, s. 175.

[20] O przewadze konkurencyjnej klastra decyduje nie tyle występowanie w jego strukturze liczących się firm wraz z siecią kooperujących podmiotów, co silna interakcja pomiędzy członkami tej struktury w celu implementacji innowacji. Zob. T. Tylec, G. Wałęga, *Krakowski Park Technologiczny a perspektywy tworzenia się klastra wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 728, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 90.

[21] B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 23.

się na innowacje przy jednoczesnym obniżeniu kosztów wprowadzania w życie tych pomysłów,
- większa stopa kreacji nowych przedsięwzięć w obrębie klastrów, przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność znajdują zewnętrznych dostawców i partnerów w klastrze.

Z badań wynika, że klastry mogą przynosić swoim uczestnikom odmienne efekty, różnicowane nie tylko czasem pracy poświęconym na ich wypracowanie, ale także sektorem, rodzajem i kondycją uczestników, dotychczasową rolą i pozycją podmiotów na rynku, umiejętnościami przywódczymi, w tym także budowania więzi ludzkich w relacjach intra- i interorganizacyjnych[22]. Geograficzna koncentracja niezależnych przedsiębiorstw i innych podmiotów współpracujących w ramach określonej funkcjonalnej niszy powoduje, że dzięki bliskim powiązaniom oraz kooperacji podmioty te osiągają wyższą zbiorową konkurencyjność[23].

Uwzględniając pozycję konkurencyjną klastra, wyróżnia się klastry będące liderami światowymi, krajowymi, posiadające przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną. Na konkurencyjność klastra mają wpływ zarówno pojedyncze decyzje podmiotów zarządzających tą strukturą, jak i działania całego klastra. Dla prawidłowej oceny konkurencyjności klastra należy uwzględnić zatem szereg czynników, m.in. takich jak[24]: faza życia klastra, dostęp do zasobów, wartość wspólnej marki, jakość relacji partnerskich, jako wyznacznik kapitału relacyjnego, internacjonalizacja klastra, zdolności w zakresie działalności B+R oraz zakres innowacyjności, jakość kapitału ludzkiego, rodzaj współpracujących podmiotów, zakres i wyniki ich działania.

W celu oceny konkurencyjności klastra, w tym oceny jego pozycji strategicznej, wykorzystuje się zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. W praktyce najczęściej stosuje się różne kombinacje tych metod, dostosowując je do specyfiki klastra. Większość badań klastrów ukierunkowanych na identyfikację ich potencjału, zasięgu czy głębokości opiera się na analizie danych statystycznych, takich jak wielkość eksportu, zatrudnienia, liczba nowo powstałych firm, liczba patentów. Niemniej jednak ocena konkurencyjności klastra musi

[22] J. Staszewska, *Klaster szansą rozwoju przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2008, nr 7, s. 52.

[23] M.J. Radło, *Polityka wspierania klastrów – wyzwanie dla Polski*, w: *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M.A. Weresa, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 307.

[24] Por. R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 105.

uwzględniać dwa podstawowe wymiary, tj. stosunek klientów i innych kluczowych interesariuszy do podejmowanych działań klastra oraz efektywność tych działań. W metodzie GEM zaproponowanej przez T. Padmora i H. Gibsona, służącej ocenie siły i efektywności danego klastra uwzględnia się następujące elementy[25]:

- determinanty podażowe (*groundings*), obejmujące zasoby naturalne, zasoby rozwijane w regionie, z których mogą korzystać uczestnicy klastra,
- determinanty strukturalne (*enterprises*), stanowiące uwarunkowania efektywnościowe w klastrze, m.in. dostępność w skali lokalnej wyspecjalizowanych dostawców, którzy są w stanie kompleksowo zaopatrywać uczestników klastra, spełniając wymogi jakościowe; obecność na regionalnym rynku komplementariuszy, czyli dostawców dóbr i usług komplementarnych do podstawowych produktów klastra,
- determinanty popytu (*markets*), obejmujące popyt finalny i pośredni kreowany w klastrze.

Z uwagi, że konkurencyjność ma charakter dynamiczny, tym bardziej struktury klastrowe winny stale poszukiwać nowych czynników, zjawisk, procesów w otoczeniu, mogących pomóc w utrzymaniu lub zwiększeniu stopnia ich konkurencyjności. Im większa jest konkurencyjność klastra, tym większe są szanse związane z intensywnym rozwojem współpracujących członków. Niski poziom konkurencyjności klastra lub jego brak oznaczają stopniowe wykluczenie z rynku, podporządkowanie się silniejszym strukturom tego typu, utratę możliwości wykorzystywania szans jakie stwarza otoczenie i zagraża stabilności jego dalszego funkcjonowania.

Przywództwo w klastrze

Burzliwość otoczenia sprawia, że konkurencyjność struktur klastrowych coraz bardziej zależy od skutecznego przywództwa. W literaturze przedmiotu termin „przywództwo" jest bardzo popularny i określa pewną zdolność, umiejętność, cechę zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu na innych, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do aktywnego działania[26]. Przywództwo to nie tylko właściwość, zdolność asertywnego komunikowania i inspirowania innych, to także proces, w którym wizja organizacji zostaje

[25] Klaster uważa się za konkurencyjny, jeśli utrzymuje lub zwiększa udział w rynku ze średnią lub wyższą od średniej stopą zwrotu z inwestycji z głównej linii produktowej. Zob. A. Szerenos, *Podaż na Mazowszu a rozwój klastrów*, „Problemy Jakości" 2008, nr 10, s. 36.

[26] Zob. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 172.

sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę w udany sposób, posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji, celem zwiększenia innowacyjności, komunikatywności tej organizacji[27].

Zgodnie z konstatacją R. Griffina przywództwo można utożsamiać z funkcją kierowania ludźmi, która obok trzech innych funkcji, takich jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kontrolowanie składa się na proces zarządzania współczesną organizacją. Traktowane jest ono jako ważny i ambitny rodzaj działalności kierowniczej, a także zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie swej organizacji[28]. Z kolei A. Wajda podkreśla, że przywództwo polega na tworzeniu stanów emocjonalnych poszczególnych uczestników organizacji, skłaniających ich do zaangażowanego realizowania zadań wraz z przywódcą, który je sformułował, i do osiągnięcia celu, do którego przywódca pociąga ich wewnętrzną siłą swojego oddziaływania[29]. Tym samym przywództwo sprowadza się do[30]:

- wypracowania wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji,
- przekazywania kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię,
- wyzwalania energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier rozwoju, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich,
- wytwarzanie zmian, często drastycznych, szczególnie użytecznych, które sprzyjają rozwojowi.

Przywództwo można rozpatrywać także w płaszczyźnie zestawu cech i umiejętności przypisanych jednostce, postrzeganej i uznawanej jako przywódca. Niezbędną umiejętnością przywódcy jest zdolność wytyczania nowych moż-

[27] A. Dubrin, E. O'Leary, *Przywództwo*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 2; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 352.

[28] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 40, 43.

[29] Przywództwo jest sumą predyspozycji i umiejętności, w tym szczególnym rodzajem kierowania organizacją na bazie społecznego wpływu. Wiąże się ze szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się, najczęściej spontanicznie i dobrowolnie. Zob. A. Wajda, *Organizacja…*, s. 171–172.

[30] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania…*, s. 493.

liwości w dążeniu do realizacji wspólnego, ambitnego celu. Ponadto przywódcę cechuje: pasja, intuicja, kreatywność, asertywność, poświęcenie, zdecydowanie, charyzma, odpowiedzialność, inteligencja, determinacja, zorganizowanie, umiejętności werbalne i niewerbalne, siła i wrażliwość. Również inteligencja emocjonalna jako indywidualna zdolność pozwala liderom spełniać swe podstawowe zadania i traktowana jest jako czynnik skutecznego przywództwa. D. Goleman wskazuje, że ten typ inteligencji określa zdolność rozpoznawania przez człowieka własnych uczuć i uczuć innych oraz umiejętność motywowania i kierowania emocjami własnymi i osób, z którymi łączą go jakieś więzi[31]. Kluczowymi obszarami inteligencji emocjonalnej są[32]:

- samoświadomość – dotyczy rozpoznawania swoich emocji i ich działania, posługiwania się intuicją przy podejmowaniu decyzji, trafnej samooceny, pewności siebie;
- samokontrola – dotyczy panowania nad destrukcyjnymi emocjami i impulsami, uczciwości, prawości, wiarygodności, elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków, dążenia do osiągania coraz lepszych rezultatów, odpowiadających wewnętrznym standardom doskonałości, gotowości do działania i wykorzystywania pojawiających się możliwości, optymizmu;
- świadomość społeczna – odnosi się do wyczuwania emocji innych, rozumienia ich punktu widzenia, aktywnego zainteresowania się ich problemami, rozpoznawania bieżących tendencji, rozpoznawania i realizowania potrzeb partnerów;
- zarządzanie relacjami – dotyczy kierowania i motywowania poprzez mobilizującą wizję, stosowania różnych technik perswazyjnych, wspierania zdolności innych ludzi, inicjowania zmian, zarządzania zmianą i konfliktem, współpracy i budowania zespołów.

Aby prowadzić klaster we właściwym kierunku, lider partnerstwa musi posiadać umiejętność myślenia strategicznego. F. Krawiec uważa, że strategiczne myślenie powinno być naturalne i płynne, gdyż ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa określenia trafnej strategii dla organizacji lub podjęcia przez jej członków prawidłowych decyzji strategicznych[33]. Powinno być zorientowane na: określenie aktualnych i potencjalnych obszarów aktywności organizacji,

[31] M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 148.

[32] D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, JS – Wyd. Biznesowe, Wrocław–Warszawa 2002, s. 57–58.

[33] F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 106.

jej celów jako całości (systemu), a nie sumy nakładów, na tworzenie korzystnego wizerunku w społeczeństwie, a nie tylko korzystnych warunków rozwoju[34]. Lider partnerstwa, z chwilą gdy posiada odpowiednie informacje o przyszłych zmianach w otoczeniu, jest w stanie opracować różne warianty scenariuszy, by w efekcie minimalizować ryzyko podejmowanych decyzji strategicznych.

Charyzmatyczny przywódca posiada szczególny dar pozyskiwania przychylności ludzi i dysponuje niemal nadnaturalną władzą nad psychiką ludzi[35]. Zarządza swą organizacją poprzez wizję, wartości i kulturę. Wizja, jako kluczowy element strategii, wyrażająca obraz pożądanej przyszłości organizacji, będąca zbiorem zasad i imperatywem moralnym, ma służyć jako drogowskaz oraz zbiór praw, zgodnie z którymi będą rozstrzygane wszelkie sprzeczności i konflikty[36]. Zarządzanie poprzez wartości bazuje na systemie wartości jako czynniku kształtującym zachowania członków organizacji, w tym motywującym ich do aktywnego zaangażowania. Z kolei kultura jako zbiór wartości i założeń, które organizacja określiła, czy zbiór dopuszczalnych zachowań, które może przejawiać dana organizacja, obok struktury i strategii, jest również pomocna w osiąganiu określonych przez nią celów[37].

Integralnym elementem kompetencji strategicznej lidera partnerstwa jest umiejętność skutecznego przewidywania nadchodzących zmian w otoczeniu i wyprzedzającego reagowania. Z badań wynika, że sukces wprowadzanych zmian w obrębie organizacji jest zdeterminowany szacunkowo w 70–90% przez przywództwo, a tylko w 10–30% przez zarządzanie[38]. Bazując na swej intuicji, wiedzy, kreatywności i doświadczeniu, liderzy potrafią sprawnie wykorzystywać możliwości wprowadzania zmian, opracowywać wizję zmian, zapewniać właściwą komunikację, kierując procesem planowania oraz wdrażania zmian. Uwzględniając zakres, tempo i charakter wdrażanych zmian w organizacji ze względu na zmiany w otoczeniu wyróżnia się cztery typy zachowań przywódczych, takie jak[39]:

– administrator, który zarządza organizacją, przeprowadza systematyczne dostosowawcze zmiany ewolucyjne, wykorzystując mocne strony orga-

[34] J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 121.

[35] J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 83.

[36] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79.

[37] B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 30.

[38] J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 26.

[39] R. Mrówka, *Przywództwo*, w: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 112.

nizacji, jej kultury, pojawiające się szanse, unikając nadmiernego ryzyka,

- wizjoner, który tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia, wykorzystując mocne strony organizacji i szanse, jakie stwarza otoczenie oraz przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany, minimalizując w miarę możliwości ryzyko,
- ratownik, który poprawia bieżącą sytuację organizacji, wprowadzając krótkookresowe plany naprawcze, dokonując rewolucyjnych zmian, unikając zagrożeń i nadmiernego ryzyka,
- dekonstruktor, który istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną, wyprzedzającą zmiany zachodzące w otoczeniu.

Powyższe zachowania powinny okazać się adekwatne do poszczególnych faz życia klastra. W początkowych fazach rozwoju tej struktury, tj. w fazie wprowadzania i wzrostu, efektywna okazuje się rola administratora i wizjonera. W fazie obumierania i schyłku klastra konieczna jest postawa dekonstruktora. Z chwilą, gdy zmiany zostaną wprowadzone w odpowiednim czasie, zakresie, może pojawić się realna szansa na dalszy rozwój tej struktury. W przeciwnym wypadku, zgodnie z prawem entropii, struktura ta przestanie funkcjonować. Współczesny przywódca z reguły pełni kilka ról na raz, w zależności od sytuacji, potrzeb, dostosowując swój typ przywództwa do warunków turbulentnego otoczenia, przez co staje się swoistym kameleonem[40].

Mimo że menedżerowie i przywódcy z reguły różnią się pod względem realizowanej przez nich funkcji, to w przypadku menedżerów klastrów różnice te nie są aż tak widoczne. Menedżerowie ci łączą często zarządzanie i przywództwo, a tym samym nie tylko wyznaczają ambitne cele i sposoby ich realizacji, ale także mobilizują, inspirują członków tej struktury do aktywnego uczestnictwa w dążeniu do osiągnięcia tych celów. Warto zaznaczyć, że nie ma w tym przypadku uniwersalnego modelu zarządzania, gdyż każdy klaster jest inny, ma odmienny charakter. Tym samym w niektórych klastrach menedżerów określa się także mianem animatorów, koordynatorów klastra[41].

Animator zwykle pojawia się w początkowej, tzw. zalążkowej fazie życia klastra. To osoba fizyczna lub prawna wybrana spośród członków grupy inicjatywnej klastra albo spoza tego układu, która działa w imieniu klastra w celu

[40] Ibidem, s. 115.
[41] *Menedżer klastra – wywiad*, www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86410.asp.

budowy jego struktury, pozyskiwania partnerów i informacji, rozwoju partnerstwa, maksymalizacji potencjału klastra. Wykorzystując swe umiejętności, animator uosabia nowy styl przywództwa, określany „przywództwem służebnym" (ang. *servant leadership*), przez co służy członkom klastra, pomaga im w osiąganiu zamierzeń i elastycznie nimi kieruje. Rola animatora wymaga od jednostki przyjmowania różnego rodzaju zachowań, np. typowych dla[42]:

- menedżera firmy – planuje, organizuje, motywuje i kontroluje,
- kronikarza – odpowiada za prawidłową i klarowną komunikację oraz prowadzenie dokumentacji,
- lidera zmian – wprowadza zmiany w zależności od pojawiających się potrzeb,
- nauczyciela – dba o podnoszenie świadomości oraz rozwój wiedzy i umiejętności w klastrze,
- analityka – gromadzi informacje o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym klastra,
- mediatora – zarządza ewentualnymi konfliktami, uczestniczy w rozstrzyganiu sporów,
- uzdrowiciela – potrafi przywrócić dobry nastrój i uzdrowić dysfunkcyjne relacje między partnerami,
- rodzica – troszczy się o partnerstwo i jego rozwój do czasu osiągnięcia przez nie dojrzałości,
- policjanta – pilnuje, aby partnerzy działali w sposób transparenty i odpowiedzialny.

Skuteczny animator jest świadomy swoich mocnych stron, wierzy w siebie, myśli pozytywnie, budzi zainteresowanie innych, konsekwentnie pozostaje w zgodzie z deklarowanymi wartościami. L. Palmen i M. Baron podkreślają, że animator będący osobą inspirującą, mobilizującą, cechującą się wiedzą o współczesnej gospodarce i cieszącą się dużym zaufaniem wśród członków klastra odgrywa aktywną rolę w generowaniu możliwości intensyfikacji interakcji między partnerami w klastrze, wynikającymi z powiązań biznesowych i innowacyj-

[42] Koncepcję przywództwa służebnego sformułował pod koniec lat 60. XX wieku R.K. Greenleaf. Idea tej koncepcji ma zachęcać liderów partnerstw do odejścia od tradycyjnego stylu opartego na bezpośrednim prowadzeniu i kontrolowaniu podwładnych, do stylu opartego na zachęcaniu członków tej organizacji do doskonałości i udzielaniu im pomocy. Zob. R. Tennyson, *Poradnik animatora partnerstwa*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2010, s. 8–9.

nych oraz przedsięwzięć związanych z transferem wiedzy i wykorzystywaniem komplementarnych zasobów[43].

Kiedy struktura klastra jest już w pełni ukształtowana i gotowa do podejmowania nowych wyzwań, w tym realizowania własnych, złożonych projektów np. badawczo-rozwojowych, społeczno-gospodarczych, zwykle w klastrze pojawia się koordynator, czyli osoba fizyczna lub prawna wybrana przez członków i zatrudniona do kierowania tą strukturą. O przywództwie decyduje wówczas m.in. siła i pozycja koordynatora w tej strukturze w zakresie motywowania do wspólnych przedsięwzięć, realizowania wspólnej wizji, tworzenia wspólnej strategii[44].

W wielu przypadkach bywa tak, że partnerzy, którzy w sposób naturalny są bardziej aktywni, ze względu na poziom wiedzy, doświadczenia, posiadany autorytet, mogą przejąć rolę lidera, biorąc jednocześnie odpowiedzialność wobec pozostałych członków klastra za podejmowane decyzje. W takiej sytuacji animatorzy i koordynatorzy skupiają się jedynie na realizacji funkcji menedżera, a liderzy na sprawnym przywództwie.

Z badań[45], którymi objęto klastry z całej Polski w 2010 roku, daje się zauważyć ścisłą korelację między inicjatorem a sposobem powstania klastra. Dzięki oddolnej inicjatywie prywatnych przedsiębiorców, 36% przebadanych klastrów powstało samoistnie. Pozostałe badane klastry (64%) powstały wskutek odgórnej i mieszanej inicjatywy. Rodzaj przywództwa w poszczególnych klastrach zależy m.in. od typu partnerstwa, charakteru klastra, składu i cech osobowych członków. Tym samym zachowania liderów są bardzo różne i wynikają z różnych pobudek. Koordynatorzy w zdecydowanej większości klastrów pracują społecznie na rzecz klastra i muszą godzić tę funkcję z pełnionymi, podstawowymi obowiązkami zawodowymi. W związku z pojawiającymi się problemami w zakresie finansowania wynagrodzenia koordynatora w wielu klastrach stworzono dodatkowe organy wspierające działania klastra, w postaci grup roboczych, rad naukowych itp. Jest to skuteczne rozwiązanie zważywszy chociażby na fakt, że koordynator nie ma możliwości fizycznego angażowania

[43] Praca animatorów w Polsce była i jest z reguły opłacana ze środków publicznych oraz środków prywatnych. Zob. L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla…*, s. 157.

[44] *Potencjał wzrostu klastra*, www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86434.asp.

[45] Projekt „Benchmarking klastrów w Polsce" był realizowany w okresie 23.03.2010–23.11.2010 roku i obejmował analizę porównawczą 47 działających klastrów w Polsce. Przeprowadzany był w ramach projektu systemowego PARP pt. „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji". Przy realizacji projektu współpracowały ze sobą: PARP, konsultanci, firma Deloitte jako główny wykonawca. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 153.

się we wszystkie zadania realizowane przez klaster. Respondenci za jeden z kluczowych czynników sukcesu klastrów uznali doświadczenie i autorytet koordynatora oraz odpowiednie kompetencje członków klastra.

Istotnym zadaniem liderów jest ciągłe uświadamianie członkom klastra, że wyniki tej struktury zależą bezpośrednio od jakości ich zaangażowania we wspólne działania. Ponadto konieczne staje się podejmowanie przez nich właściwych decyzji, wynikających z potrzeb w zakresie głębokości integracji partnerów w strukturze klastra i dalszego rozszerzania składu członkowskiego.

Podsumowanie

Sprawne przywództwo jest kluczowym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność klastra, funkcjonującego w warunkach wysoce interakcyjnego rynku globalnego. Pozwala ono rozwijać relacje partnerskie i wyzwalać tkwiącą w strukturze klastra energię, wiedzę i umiejętności. Spójna wizja rozwoju klastra wskazana przez lidera pobudza do intensywnego organizacyjnego uczenia się i prowadzi do coraz lepszego zrozumienia wzajemnych potrzeb. Jej ewentualny brak mógłby skutkować pojawieniem się tzw. luki asymilacyjnej, interpretowanej jako sytuacja, w której kreatywne rozwiązania nie są wdrażane z powodu braku wspólnego, powszechnie uznanego kierunku działania[46].

Konkurencyjność klastra może wpływać pobudzająco na poszczególnych członków tej struktury w zakresie dalszego wzrostu przedsiębiorczości, produktywności, tworzenia i komercjalizacji innowacji, transferu wiedzy, w tym technologii. Jej wysoki poziom stwarza realne szanse na bezpieczne i trwałe działanie klastra w warunkach burzliwego otoczenia. M. Porter podkreśla, że sukces klastra przyciąga do tej struktury bezpośrednie inwestycje zagraniczne, a także ludzi najbardziej utalentowanych, gdyż oferuje większe możliwości rozwoju[47]. Jednocześnie pozytywne efekty wynikające z funkcjonowania klastra, przenikając do otoczenia, zgodnie z tzw. efektem rozlewania (*spill-over*), przyczyniają się do zdynamizowania rozwoju gospodarczego regionu i kraju.

[46] P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 124.
[47] M.E. Porter, *Porter*…, s. 304.

LEADERSHIP AS A FACTOR FOR COMPETITIVENESS INCREASING IN CLUSTER

Summary

In the paper there was presented a cluster as an example for contemporary form of organization which (as some kind of identified entity) has its own structure composed of single parts that are collaborating for the success of the entity. There were also discussed key cluster attributes and the idea of its competitive advantage. The author has marked that effective leadership in the cluster structure determines the opportunities for this structure development especially because of integrating and inspiring its members around mutual activities as well as identification of appropriate direction of changes.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

mgr inż. PIOTR BLICHARZ
Politechnika Lubelska

INSTYTUCJE WSPIERAJĄCE KOMUNIKACJĘ POMIĘDZY PODMIOTAMI PUBLICZNYMI I PRYWATNYMI W PARTNERSTWIE PUBLICZNO-PRYWATNYM

Streszczenie

Celem tego artykułu jest przedstawienie organizacji promujących współpracę pomiędzy sektorem publicznym i przedsiębiorstwami prywatnymi na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Autor opisuje proces tworzenia organizacji wspierających partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce i na świecie oraz zakres ich pomocy przy wprowadzaniu i realizacji koncepcji współpracy obu sektorów.

Wstęp

Współczesne społeczeństwo staje się coraz bardziej wymagające wobec jednostek publicznych, a w szczególności wobec zadań, które są przez nie realizowane. Nowe rozwiązania realizacji inwestycji oraz usług publicznych, do których należy także partnerstwo publiczno-prywatne (akronim: PPP), umożliwiają sprostanie wyzwaniom. Konieczne jest wprowadzenie w relacje pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym jednostki wspierającej komunikację pomiędzy nimi. Artykuł prezentuje rolę tych jednostek w skutecznym realizowaniu współpracy i komunikacji partnerów w inwestycjach w formie PPP.

Proces tworzenia organizacji wspierających

Partnerstwo publiczno-prywatne można zdefiniować jako współpracę sektora prywatnego i publicznego w celu realizacji zadań publicznych[1]. Jest to jedna z wielu definicji, ale ukazuje generalną zasadę funkcjonowania takiej

[1] J. Zysnarski, *Partnerstwo publiczno-prywatne, teoria i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 40.

współpracy, której najważniejszym aspektem jest powiązanie dwóch sektorów i wspólne realizowanie inwestycji poprzez alokację ryzyka.

Proces przygotowania i realizacji PPP jest na tyle skomplikowany, że podmioty współpracujące powinny korzystać z pomocy różnych doradców zewnętrznych. Udział ich jest niezwykle ważny, ponieważ mają oni często większe doświadczenie i wiedzę specjalistyczną niż pracownicy organizacji przystępującej do PPP. Również jeśli jednostka publiczna nie przygotuje wielu zbliżonych projektów, zatrudnienie wykwalifikowanej kadry do obsługi tylko jednego przedsięwzięcia może się okazać bardzo trudne. Dodatkowo korzystanie z usług doradców, którzy zdobyli doświadczenie przy realizacji udanych projektów, podnosi wiarygodność całego przedsięwzięcia w oczach przedsiębiorców czy organizacji przyznających środki unijne. Doradcy zewnętrzni mogą służyć pomocą w następujących aspektach[2]:

1. Nadzór inwestorski. W przypadku, gdy przedsiębiorca (partner PPP) sprawuje funkcję wykonawcy kontraktu budowlanego, to podmiot publiczny powinien zachować kontrolę nad przedsięwzięciem, powołując własny nadzór inwestorski.
2. Doradztwo środowiskowe. Przy dużych przedsięwzięciach wymagane jest opracowanie oceny oddziaływania na środowisko. Może być również wymagany audyt środowiskowy terenu budowy, który jest wówczas badany pod kątem występowania zanieczyszczeń lub niebezpiecznych odpadów.
3. Doradztwo prawne. Umożliwia wsparcie organizacji przy tworzeniu i realizacji kontraktu.
4. Doradztwo rynkowe. Wymagane jest w inwestycjach obarczonych ryzykiem niepełnego wykorzystania, np. w projektach drogowych. Celem działania konsultantów jest np. prognozowanie natężenia ruchu.
5. Księgowość. Księgowi są często angażowani do pomocy w aspektach rachunkowych i podatkowych przedsięwzięcia, zarówno w stosunku do spółki celowej, jak i samych partnerów współpracy.
6. Doradztwo ubezpieczeniowe. Doradcy ci pomagają w kwestii oszacowania kosztów ubezpieczenia przedsięwzięcia oraz przekazywania informacji na temat przedsięwzięcia firmie ubezpieczeniowej.

W zakres działań doradcy finansowego może znajdować się wsparcie w obszarze: przygotowania modelu finansowego, wyboru optymalnej struktury fi-

[2] E.R. Yescombe, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Zasady finansowania i wdrażania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 162–163.

nansowej, przygotowania oferty, negocjacji, wyboru źródeł długu oraz możliwych warunków finansowania.

Zarządzanie przedsięwzięciami realizowanymi wspólnymi siłami przez jednostki publiczne i przedsiębiorców prywatnych powinno odbywać się wspólnie ze specjalistycznymi agencjami regulacyjnymi, których celem jest gwarantowanie zaspokojenia interesów obu stron bez strat dla społeczeństwa oraz stanowienie platformy wymiany wiedzy między władzami publicznymi a właścicielami prywatnymi.

Filarem, na którym opiera się rynek inwestycji w formie PPP, jest strategia na szczeblu krajowym. Powinno się na nią składać[3]:

1. Upowszechnianie PPP, czyli określenie preferowanych dziedzin, w których PPP może mieć zastosowanie. Ta część strategii powinna być realizowana przez międzyresortowy zespół ekspertów, którego powołaniem powinny zająć się odpowiednie ministerstwa (Gospodarki, Finansów, Infrastruktury, Rozwoju Regionalnego, Zdrowia, Nauki, Oświaty, Spraw Wewnętrznych, Sprawiedliwości i Kultury). Przewodniczyć takiemu zespołowi powinno Ministerstwo Gospodarki, które w przyszłości koordynowałoby realizację przedsięwzięć PPP w kraju. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego uruchomiło portal Platforma Partnerstwa Publiczno-Prywatnego[4], który ma służyć jako rzetelne źródło informacji na temat działań Platformy, wspieranych projektów i istotnych zagadnień związanych z problematyką PPP.
2. Określenie kryteriów wyboru kierunków stosowania PPP. Do odpowiedzialności Ministerstwa Finansów powinno należeć potwierdzenie efektywności ekonomicznej metody PPP w danych projektach, ze względu na ścisły związek tego ministerstwa z rozmiarem długookresowych, finansowych zobowiązań publicznych. Natomiast odpowiedzialnym za skuteczność powinno być Ministerstwo Gospodarki, ze względu na ścisły związek z zapewnieniem podstaw zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

Fundacja Centrum PPP wskazuje, że powinny być uruchomione na szczeblu krajowym cztery rodzaje instytucji obsługujących realizację strategii rozwoju PPP w Polsce[5]. Pierwsza z nich oceniałaby opłacalność wyboru formuły PPP (certyfikującej) – Ministerstwo Finansów bądź Bank Gospodarstwa Krajowego. Beneficjentem działania tej jednostki bylyby podmioty publiczne, przede wszystkim samorządy terytorialne i ich agendy. Zadaniem drugiej byłoby nato-

[3] A. Furyk, *Partnerstwo już bez prokuratora*, Fundacja Centrum PPP, www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article_id=2133995.

[4] www.ppp.gov.pl.

[5] *Fundacja Centrum PPP*, www.centrum-ppp.pl.

miast koordynowanie, a w dłuższym okresie, wykonywanie strategii wykorzystania PPP dla realizacji usług publicznych (zespół międzyresortowy). Istotne jest również powołanie trzeciej instytucji, która przygotowywałaby projekty PPP bezpośrednio realizowane na szczeblu centralnym (zainteresowane ministerstwa i agencje). Czwarta promowałaby wiedzę, standardy dobrych praktyk oraz monitorowała realizację i funkcjonowanie projektów PPP.

Rozmaicie rozkładają się preferencje w zakresie zastosowania partnerstwa, które są zależne od potrzeb inwestycyjnych danego kraju. W Wielkiej Brytanii największe zapotrzebowanie dotyczy szkół, szpitali i więzień, w Niemczech – szkół i szpitali, w Irlandii – szkół i zarządzania odpadami. W tych krajach obserwuje się spójną i świadomą strategię, wprowadzoną przez władze wykonawcze, a wyznaczającą preferowane kierunki działań dla władzy wszystkich szczebli. W krajach przodujących w PPP istnieją wyspecjalizowane jednostki koordynujące, które są odpowiedzialne za programowanie, nadzór i promocję tej formy działania oraz ściśle współpracują zarówno z władzami publicznymi, jak i przedsiębiorcami[6].

W Unii Europejskiej PPP najbardziej rozpowszechnione jest w krajach zamożniejszych. Najszybszy proces wzrostu jego stosowania (w ujęciu ilościowym) w Europie zauważyć można w Niemczech, natomiast na świecie – w Indiach. W wymiarze międzynarodowym Wielka Brytania i Australia od lat są niekwestionowanymi liderami PPP. W latach 1994–2007 na świecie zostało zrealizowanych prawie 1200 umów PPP, opiewających na łączną kwotę niemal 290 mld euro[7].

Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego był pierwszą w Polsce instytucją pozarządową zajmującą się zagadnieniami współpracy pomiędzy władzą publiczną a przedsiębiorstwami prywatnymi w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Celem Instytutu PPP jest jak najszersze upowszechnianie nowego podejścia do współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym, służącej sprawnej i wydajnej ekonomicznie realizacji zadań publicznych. Do zadań Instytutu należy informowanie na temat nowoczesnego podejścia do finansów publicznych służącego sprawnej i efektywnej realizacji zadań publicznych. Instytut dokonuje analizy doświadczeń zagranicznych związanych z wdrażaniem PPP oraz proponuje sposoby przeniesienia ich na grunt polski. Prowadzi działalność szkoleniową, badawczą oraz wydawniczą.

[6] A. Furyk, *Partnerstwo...*

[7] *Skazani na PPP*, Europejski Doradca Samorządowy, www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article_id=2133621.

Kolejnym działaniem wykonanym w Polsce, w celu stworzenia instytucji wspierającej PPP, było utworzenie Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego w październiku 2007 roku. Centrum stanowi niezależną instytucję, której celem jest przyspieszenie inwestycji prywatnych zaspokajających tą część potrzeb publicznych, na które sektor publiczny nie ma pieniędzy. Założycielami Centrum PPP były 42 podmioty: banki, kancelarie prawne, firmy doradcze, przedsiębiorstwa, regionalne agencje rozwoju, fundacje, związki, izby i stowarzyszenia gospodarcze.

Centrum PPP promuje przede wszystkim inwestycje służące rozwiązywaniu najbardziej palących potrzeb infrastrukturalnych, takich jak[8]: drogi, autostrady, sieć kolejowa, lotniska, infrastruktura lokalna czy też budowa placówek służby zdrowia[9]. Za przeprowadzone inicjatywy organizacja otrzymała nagrodę Przyjazny Finansowaniu Przedsiębiorców za działania budujące wzajemne zaufanie, promowanie PPP oraz edukowanie sektora prywatnego i publicznego na temat wykorzystania PPP w działalności tych jednostek. Centrum otrzymało również dotację na realizację projektu pt. „Transeuropejska Promocja PPP w sektorze budownictwa" w ramach programu Transfer Innowacji realizowanego przez unijny program Leonardo da Vinci[10].

W ramach fundacji powołanych zostało 15 zespołów, które zajęły się sprawami: metodologicznymi, służby zdrowia i szpitali, parkingów, siedzib władz publicznych, dworców kolejowych, nauki i edukacji, rekreacji i sportu, rewitalizacji miast, transportu (drogowego i kolejowego), portów, lotnisk, więziennictwa, gospodarki wodno-ściekowej i gospodarki odpadami, energetyki – w tym energii odnawialnej, kodeksu dobrych praktyk doradcy, teleinformatyki oraz mieszkalnictwa. W ramach ich działań można wyróżnić opracowywanie ramowych zasad postępowania przy realizacji przedsięwzięć PPP w poszczególnych obszarach – standaryzowanie umów i procedur, które mają umożliwiać skracanie czasu przygotowania przedsięwzięć PPP.

Władze samorządowe podejmują również działania zmierzające do zacieśniania współpracy z organizacjami doradczymi, które mają doświadczenie w przygotowywaniu przedsięwzięć PPP. W tym celu Urząd Miasta w Warszawie podpisał na początku 2009 roku umowę z organizacjami doradczymi, które do końca 2011 roku będą przeprowadzać analizy techniczne, ekonomiczne, stu-

[8] Projekt Centrum PPP uzyskał poparcie ministerstw finansów, gospodarki, infrastruktury, jak i samorządów. Obecnie planowane jest podpisanie umowy z rządem na realizację zadań publicznych związanych z upowszechnieniem PPP w Polsce.

[9] *Powstało Centrum PPP*, www.egospodarka.pl/32259,Powstalo-Centrum-PPP,1,11,1.html.

[10] Program realizowany będzie przez 2 lata.

dia wykonalności planowanych przedsięwzięć, a także szkolić pracowników jednostek publicznych zaangażowanych w tworzenie współpracy. Do tych firm należą[11]: Deloitte, DEPFA Bank, Ernst&Young oraz PriceWaterhouse Coopers. Celem tego działania ma być wymiana doświadczeń oraz wzajemna pomoc samorządowców z Warszawy. Dalsze działania będą dotyczyć stworzenia platformy PPP zrzeszającej zainteresowane współpracą PPP jednostki samorządu terytorialnego[12].

Następną jednostką aktywnie działająca w Polsce w celu wspierania PPP jest Investment Support. Jest to polska firma doradcza wspierająca samorządy i podmioty prywatne w przygotowaniu i realizacji inwestycji PPP. Specjalizuje się w projektach publiczno-prywatnych, developerskich, rewitalizacyjnych, a także z sektora służby zdrowia[13]. Dotychczas organizacja stanowiła podmiot doradczy przy ponad 50 inwestycjach tego typu. Najważniejsze z nich to: Hala Sportowo-Widowiskowa w Łodzi, Wielofunkcyjna Hala Sportowo-Widowiskowa na granicy Gdańska i Sopotu, Stadion „Radomiak" w Radomiu, Stadion Miejski w Łodzi, Hala Widowiskowo-Sportowa „Czyżyny" w Krakowie, budowa i eksploatacja obiektu sportowo-rekreacyjnego, parku wodnego i obiektów towarzyszących w Szczecinie, Miejski Zespół Rekreacyjno-Sportowy i Kąpieliskowy w Katowicach, park wodny w Wągrowcu oraz parking wielopoziomowy w Rudzie Śląskiej.

Investment Support organizuje również fora inwestycyjne w największych miastach w Polsce, propagujące ideę PPP. Dużym atutem Investment Support są wykonywane pełne analizy wskazujące mocne strony przedsięwzięcia oraz identyfikujące problemy, które mogą pojawić się podczas realizacji projektu. W ramach swoich działań jednostka ta dokonuje wszechstronnych analiz: finansowych, prawnych, marketingowych, a także wykonuje badania społeczne, wspiera przedsięwzięcia od strony promocyjnej i public relations, prowadzi konsultacje z potencjalnymi inwestorami, przygotowuje procedury przetargowe oraz wspiera podmioty w negocjacjach. Przygotowuje także raporty branżowe poświęcone przedsięwzięciom PPP w różnych sektorach.

[11] *Przygotowania do inwestycji w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na podstawie doświadczeń m.st. Warszawy*, http://www.ccifp.pl/attach/a_829_nj_um_wwy_19.11.2009_ppp_doswiadczenia_boi.pdf.

[12] N. Jaźwiński, naczelnik biura obsługi inwestorów w Urzędzie Miasta Warszawy.

[13] www.inves.pl.

W Polsce zauważa się konieczność realizacji projektów priorytetowych przy wsparciu instytucji doradczych[14]. Wymienione powyżej jednostki należą do najbardziej znanych i najintensywniej realizujących cele związane z upowszechnianiem partnerstwa.

Instytucje PPP na świecie

W latach 2006–2007 na świecie finansowe zamknięcie uzyskały 383 projekty typu PPP[15]. Ich łączna wartość wyniosła ponad 127 mld dolarów. Niemal 70 mld dolarów kosztowały projekty zrealizowane w Europie, 21 mld dolarów w Ameryce Południowej i 18 mld dolarów w Ameryce Północnej. W prawie każdym z krajów, które szczycą się dużą liczbą przedsięwzięć PPP, stworzono specjalną instytucję, najczęściej rządowo-prywatną, która zajęła się przełożeniem ogólnej idei na konkretne rozwiązania dostosowane do lokalnej specyfiki.

W Anglii w roku 1997 została powołana grupa robocza ds. promocji i rozwoju PPP, w skład której wchodzili eksperci z sektora publicznego i prywatnego. W 2000 roku powstało Partnerships UK (PUK) składające się z powołanej wcześniej grupy roboczej, a Ministerstwo Finansów stało się odpowiedzialne za tworzenie programu zamówień publicznych. PUK ma formę spółki joint ventures, w której jednostki publiczne posiadają 49% udziałów. Sektor prywatny, który reprezentowany jest przez instytucje kredytowe, ubezpieczeniowe, inwestorów oraz firmy doradcze posiada pozostałe 51%[16]. Największe udziały (po 8,8%) w sektorze prywatnym posiadają: Bank of Scotland Corporate oraz The Prudential Assurance Company Ltd. W 2006 roku w ramach PUK rozpoczęła działanie Operational Task Force. Ten zespół ekspertów ma za zadanie doradzać sektorowi publicznemu w zakresie strategii, analiz rynku i innych aspektów modeli PPP. Obecnie Partnerships UK pracuje nad rozwiązaniami problemów związanych z kryzysem finansowym i kredytowym.

Partnerships UK nie może realizować przedsięwzięć w formie PPP. Jest jednak do dyspozycji podmiotów publicznych, które zamierzają zaangażować się w takie inwestycje. Świadczy usługi doradcze na każdym etapie, od planowania, poprzez obsługę prawną i realizację inwestycji. W trakcie swojej działalności PUK podjęło doradztwo przy 900 projektach PPP o łącznej wartości przekraczającej 70 mld funtów.

[14] B.P. Korbus, M. Strawiński, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 275.

[15] Opracowanie PricewaterhouseCoopers na podstawie danych Dealogic ProjectWare.

[16] Żaden z inwestorów prywatnych nie może mieć więcej niż 7% udziałów.

Na szczeblu lokalnym samorządy w Wielkiej Brytanii utworzyły agencję zamówień publicznych – Public Private Partnerships Programme (Program Partnerstwa Publiczno-Prywatnego) lub w skrócie 4P. Do jej zadań należy pomoc samorządom terytorialnym w usprawnieniu procedury zamówień publicznych, a w szczególności podczas przygotowywania większych inwestycji.

W Niemczech w 2002 roku utworzony został Komitet Sterujący ds. PPP w budownictwie publicznym[17]. Jest to główna instytucja, która koordynuje działania związane z PPP w tym kraju na szczeblu federalnym. Komitet jest formalnie związany z Ministerstwami Transportu, Budownictwa i Rozwoju Miast. Składa się z przedstawicieli ministerstw federalnych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji przedsiębiorstw budowlanych oraz banków komercyjnych. W ramach Komitetu działa eksperckie biuro operacyjne – PPP Task Force, które bezpośrednio podlega przewodniczącemu. Do obowiązków Task Force należy opracowywanie opinii dotyczących jednolitych standardów postępowań przetargowych oraz doradzanie podczas wdrażania projektów pilotażowych[18].

W Austrii w 2004 roku utworzono fundację pozarządową z udziałem głównie firm doradczych, prawniczych i banków. Finansowana była z wkładu członków-założycieli i składek rocznych. Jej celem była popularyzacja współpracy PPP i przełamywanie barier pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi. Fundacja organizowała konferencje, prowadziła lobbing na rzecz stworzenia rządowego centrum PPP, prowadziła bazę danych o PPP, publikowała roczne analizy rozwoju rynku PPP w Austrii i na świecie. Obecnie Fundacja ta nie prowadzi działalności, a podawanym powodem zawieszenia był brak gotowości ze strony rządu do wspólnego zaangażowania się na rzecz PPP.

W Holandii w 1999 roku stworzono Public Private Partnership Knowledge Centre, które zostało przekształcone w Public Private Partnership and Asset Management. Jest to departament funkcjonujący w ramach Ministerstwa Finansów. Jako organ doradczy służy Rada Ekspertów, do której należą eksperci z firm doradczych oraz przedstawiciele środowiska naukowego. Działalność jednostki obejmuje przede wszystkim: promocję współpracy PPP, doradztwo

[17] H.W. Alfen, A. Leupold, *Public Private Partnerships (PPP) in the German Public Real Estate Sector*, Germany Real Estate Yearbook 2007.

[18] W latach 2006–2007 wartość projektów PPP w Niemczech na szczeblu gminnym wyniosła ok. 890 mln euro, a na szczeblu krajów związkowych i federalnym – 1,2 mld euro. Przeciętny koszt inwestycyjny pojedynczych projektów PPP wynosi w gminach od 13 do 16 mln euro, natomiast w krajach związkowych i na szczeblu federalnym 70 mln euro.

agencjom rządowym, udzielanie informacji sektorowi prywatnemu oraz tworzenie standardów dokumentów przetargowych oraz kontraktów.

W lipcu 2004 roku w Republice Czeskiej powołano Centrum PPP będące spółką, której jedynym udziałowcem jest czeskie Ministerstwo Finansów. Centrum to zostało ustanowione w celu przyspieszenia przygotowania środowiska prawnego i metodologicznych procedur PPP. Centrum świadczy bezpłatne usługi wyłącznie dla sektora publicznego. Podczas przygotowywania przedsięwzięć PPP, Centrum jest wspierane przez grupę menedżerów – ekspertów w dziedzinie doradztwa finansowego i prawnego. Centrum w Czechach prowadzi projekty pilotażowe: budowa i eksploatacja 30 km drogi Tábor – Bosilec (czas trwania umowy 30 lat, wartość 367 mln euro), budowa i eksploatacja linii kolejowej Praga – Kladno (czas trwania umowy 30–40 lat, wartość 465–560 mln euro), kompleks sportu i rekreacji Ponava koło Brna na obszarze 315 ha (wartość 67 mln euro), modernizacja, utrzymanie i zagospodarowanie części szpitala w Pardubicach (czas trwania umowy 30 lat, wartość 77 mln euro)[19].

Powołana w Irlandii, na mocy ustawy oraz z inicjatywy ministra finansów, Agencja Rozwoju Narodowego i Finansów – NDFA (National Development and Finance Agency) jest wyposażona w funkcje podmiotu o charakterze ciągłym, który podlega ustawodawstwu karnemu i może nabywać oraz zbywać nieruchomości i ziemię lub udział w nich. Władze państwowe są zobligowane do zasięgnięcia porady tej organizacji przed rozpoczęciem projektu inwestycyjnego PPP. Zadaniem Agencji jest wnoszenie wkładu początkowego oraz pożyczanie środków (pożyczki oraz udziały), jak również zawieranie umów finansowych w stosunku do projektów zatwierdzonych przez władze państwowe. W swoich działaniach uczestniczy również w doradzaniu w sprawach finansowych oraz ubezpieczeń projektów inwestycyjnych ze wskazaniem, czy mogą być one realizowane metodą PPP lub tradycyjnie.

Wykaz wybranych jednostek wspierających współpracę w formie PPP w krajach europejskich przedstawiono w tabeli 1. Dla państw członkowskich Unii Europejskiej oraz państw kandydujących Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) wraz z Komisją Europejską uruchomiły Europejskie Centrum Ekspertyzy w zakresie PPP (European PPP Expertise Centre – EPEC). Głównym celem Europejskiego Centrum Ekspertyzy jest wzmacnianie możliwości sektora publicznego w angażowaniu się w partnerstwo z sektorem prywatnym. Zespół EPEC składa się z ekspertów z krajowych zespołów zadaniowych PPP, którzy pracują w siedzibie EBI w Luksemburgu. Członkiem EPEC stają się władze publiczne,

[19] J. Lis, *Polskie Centrum PPP*, http://lex.pl/?cmd=artykul,1037.

których zadaniem jest odpowiedzialność za przedsięwzięcia PPP oraz ich promocja na poziomie krajowym lub regionalnym. Aż 30 zespołów zadaniowych i jednostek partnerstwa publiczno-prywatnego z krajów Unii Europejskiej wyraziło chęć zostania członkiem[20], a prawie połowa zawarła już umowę członkowską[21].

Tabela 1

Organizacje europejskie zajmujące się tematyką PPP

Lp.	Kraj	Nazwa
1.	Belgia	Flemish PPP Knowledge Centre
2.	Bułgaria	Public-Private Partnership
3.	Chorwacja	PPP Sector, Trade and Investment Promotion Agency
		Agency for PPP
4.	Czechy	PPP Association
		PPP Center
5.	Dania	Public-Private Partnership
6.	Estonia	Public Procurement Centre
7.	Francja	PPP Unit of the Ministry of Economy, Finance and Industry
		Centre d'Expertise Français pour l'Observation des Partenariats Public-Privé
8.	Grecja	The Special Secretariat for PPPs
		PPP Committe
9.	Hiszpania	Spanish Centre for Excellence and Knowledge on PPP's (CECOPP)
10.	Holandia	Public Private Partnership and Asset Management
		PPP Unit
11.	Irlandia	The Irish Government Public Private Partnership
		National Roads Authority
		Railway Procurement Agency
12.	Irlandia Północna	Strategic Investment Board
13.	Łotwa	Publiskā un privātā partnerība
		LIAA
14.	Malta	Ministry of Finance – The PPP Unit
15.	Niemcy	Public Private Partnership Task Force
		PPP in Niedersachsen
		PPP Task Force Nordrhein–Westfalen
		Partnerschaften Deutschland
		PPP Baden–Wuerttemberg
		PPP Bayern
16.	Portugalia	A Parpública-Participações Públicas, SGPS, SA
17.	Rosja	PPP Centre
18.	Rumunia	Central Unit for the Coordination of PPP

[20] European PPP Expertise Center, *A European network of public authorities responsible for PPP*, www.eib.org/epec/about/members/index.htm.

[21] J. Woźniak, *EPEC – Europejskie Centrum Ekspertyzy PPP*, www.firma.egospodarka.pl/34214,EPEC-Europejskie-Centrum-Ekspertyzy-PPP,1,11,1.html.

19.	Słowacja	Partnership for Prosperity
		Asociácia PPP
		Ministra of Finance PPP
20.	Słowenia	PPP Unit
21.	Szwajcaria	PPP Competence Center
22.	Wielka Brytania	Partnerships UK
		PPP Forum
		HM Treasury – The Private Finance Initiative (PFI)
		Highway Agency
		Partnerships for Schools
23.	Węgry	Inter-Departmental PPP Committee
24.	Włochy	Technical Unit for Project Financing – Italian PPP Task Force
		Cassa Depositi e Presiti Spa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Centrum PPP*, www.cetrum-ppp.pl; E.R. Yescombe, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Zasady wdrażania i finansowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 54–80.

Należy również zauważyć międzynarodowy charakter tworzenia jednostek do spraw wspierania PPP (tab. 2). Powszechne na świecie staje się przekonanie, że sprawne przygotowywanie przedsięwzięć PPP powinno odbywać się przy wsparciu tego typu organizacji.

Tabela 2

Wybrane organizacje zajmujące się tematyką PPP na świecie

Lp.	**Kraj**	**Nazwa**
1.	Australia	National PPP Forum
		Infrastructure Partnerships Australia
		Partnerships Victoria
2.	Chiny	Efficiency Unit – The Hong Kong Special Administrative Region
3.	Indie	Ministry of Finance, PPP Unit
4.	Izrael	Ministry of Finance, PPP
5.	Japonia	Private Finance Initiative Promotion Office
6.		Japan PFI Association
7.	Kazachstan	PPP Center
8.	Korea Płd.	Public and Private Infrastructure Investment Management Center
9.	Kanada	The Canadian Council for PPP
		Partnerships British Columbia
		Canadian Health Coalition – PPPs (P3s)
10.	Mauritius	Ministry of Finance and Economic Development – PPP Unit
11.	RPA	National Treasury, PPP Unit
12.	Singapur	Ministry of Finance, PPP Policies
13.	USA	American Public Transport Association
		Federal Highway Administration – Public Private Partnership
		National Council for Public Private Partnerships
		Institute for Public-Private Partnerships

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Centrum PPP*, www.cetrum-ppp.pl; E.R. Yescombe, *Partnerstwo publiczno-prywatne…*, s. 54–80.

Lider wspierający PPP, który ma poparcie władz, powinien pomagać w przełamywaniu oporu wobec PPP zarówno społeczeństwa, jak i przedstawicieli podmiotów publicznych, którzy aktywnie w realizację przedsięwzięć PPP powinni się angażować. Wytyczne KE podkreślają, że niezwykle istotne jest ustanowienie mechanizmów przeciwdziałających nadużyciom, które mogą się pojawić przy realizacji partnerstwa. Pomocą przy tworzeniu procedur i transparentności współpracy z pewnością będą służyć organizacje wspierające.

Podsumowanie

Partnerstwo między sektorami publicznym i prywatnym jest z jednej strony, przedsięwzięciem trudnym, budzącym wiele wątpliwości i oporu społeczeństwa, ale z drugiej strony, sprzyja poprawie efektywności realizowania zadań publicznych i ostatecznie zwiększa zadowolenie społeczeństwa z wyższej jakości oferowanych usług. To sprawia, że decydenci realizacji współpracy decydują się na jego podjęcie, ale często przy wsparciu organizacji – lidera, który będzie wspomagał tworzenie właściwego środowiska społecznego, prawnego, instytucjonalnego oraz odpowiednich relacji pomiędzy partnerami.

INSTITUTIONS SUPPORTING COMMUNICATION BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE ORGANISATIONS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Summary

The aim of this paper is to present organizations which promote cooperation between public sector and private companies on the basis of public-private partnerships. The author describes the process of creating organizations supporting public-private partnership in Poland and abroad and their assistance in introducing and implementing the concept of cooperation of both sectors.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. ANNA LIS
Politechnika Gdańska

ROLA INICJATYW KLASTROWYCH W KREOWANIU WIZERUNKU REGIONU

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest omówienie roli inicjatyw klastrowych w marketingu terytorialnym. Inicjatywy klastrowe, poprzez podejmowane działania na rzecz rozwoju regionu i funkcjonujących tam klastrów przedsiębiorstw, stają się ważnym partnerem władz publicznych w działaniach ukierunkowanych na promocję i kreowanie pozytywnego wizerunku danej jednostki terytorialnej. Autorka na wybranych przykładach wskazuje na silne powiązania inicjatyw klastrowych z „miejscem", w którym się rozwijają i zwraca uwagę na wzajemną wymianę wartości i efekt synergii występujący w relacjach władze regionalne (region) – inicjatywa klastrowa (klaster).

Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji, ułatwione rozwojem transportu, nowoczesnych technologii informacyjnych, łagodzeniem barier narodowych i otwarciem granic, umożliwiły dużą swobodę w przemieszczaniu się kapitału. Przedsiębiorstwa, planując lokalizację działalności gospodarczej bardzo starannie analizują korzyści, jakie zapewnia im dana jednostka terytorialna, co w konsekwencji przyczynia się do większej konkurencji między regionami i wzmożonych wysiłków na rzecz podwyższenia konkurencyjności regionu. Konkurencyjność jednostek terytorialnych utożsamia się zazwyczaj z wysoką atrakcyjnością, dobrymi warunkami bytowymi mieszkańców oraz sprzyjającym klimatem do prowadzenia działalności gospodarczej[1], ale efekty tworzenia przewagi konkurencyjnej produktu terytorialnego ostatecznie ocenia i weryfikuje rynek.

Konkurencja i konkurencyjność są kategoriami, które wzajemnie się dopełniają: konkurencja oznacza rywalizację między podmiotami zmierzającymi do

[1] E. Zeman-Miszewska, *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, w: *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 319.

osiągnięcia swych celów, zaś konkurencyjność – zdolność do efektywnej rywalizacji[2]. W odniesieniu do regionów konkurencyjność postrzegana jest jako „zdolność do przystosowywania się do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie"[3]. Należy przy tym podkreślić, że konkurencyjność regionów nie przejawia się jedynie w poprawie ich pozycji konkurencyjnej w stosunku do innych regionów, ale również „w umiejętności takiego ukształtowania swojej struktury gospodarczej, która długookresowo gwarantowałaby efektywny i korzystny rozwój, zabezpieczający wysoki poziom dochodów realnych"[4]. Pojęcie konkurencyjności regionu jest często trudne do jednoznacznego zdefiniowania i prowadzi niejednokrotnie do nieporozumień.

Bardzo często konkurencyjność regionów utożsamiana jest mylnie jedynie z konkurencyjnością przedsiębiorstw działających w obszarze danego regionu. Tymczasem regiony nie konkurują bezpośrednio między sobą jak przedsiębiorstwa, ponieważ nie oferują podobnego produktu. Z istoty samej regionalizacji wynikają bowiem zróżnicowania terytoriów i odrębność każdego regionu. W kwestii konkurencyjności regionów wyłaniają się dwie płaszczyzny – konkurencyjność przedsiębiorstw zgrupowanych w danym układzie terytorialnym w otwartej gospodarce i konkurencyjność regionalnych układów terytorialnych o nowy kapitał, tworzący miejsca pracy i przynoszący dochód[5]. Podobny podział stosuje Markowski, rozróżniając konkurowanie pośrednie – wyrażane i mierzone zdolnościami konkurencyjnymi firm zlokalizowanych na terenie jednostki terytorialnej oraz konkurowanie bezpośrednie, rozumiane jako rywalizacja upodmiotowionych terytoriów, które konkurują o różnego typu korzyści[6]. Wśród wspomnianych korzyści wymienić można inwestycje w danym regionie, zwłaszcza bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wizyty turystów, pozyskiwane subwencje i różnorodne formy wsparcia z budżetu państwa, z Unii Europejskiej i innych podmiotów, jak również możliwość organizacji spektakularnych imprez sportowych i kulturalnych.

[2] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 46.

[3] Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce, *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Warszawa 1996, s. 10.

[4] M. Klamut, *Konkurencyjność regionów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 55.

[5] G. Gorzelak, B. Jałowiecki, *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 1.

[6] T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 103.

Nasilająca się rywalizacja między regionami o utrzymanie i pozyskanie nowych podmiotów i zasobów rynkowych skłania regiony do szukania nowych sposobów zarządzania jednostką terytorialną, a przede wszystkim zmiany orientacji na marketingową, zgodnie z którą na pierwszym miejscu jest zaspokojenie potrzeb klienta. Podejście marketingowe w odniesieniu do jednostek terytorialnych określane jest najczęściej marketingiem terytorialnym, definiowanym jako „filozofia 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[7].

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się klientów zewnętrznych i wewnętrznych poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych[8]. Działania podejmowane w ramach marketingu terytorialnego ukierunkowane są na rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, podnoszenie atrakcyjności i poprawę pozycji współzawodniczących ze sobą regionów, jak również kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, gminy oraz jednostek lokalnych[9].

W marketingu terytorialnym coraz częściej akcentuje się znaczenie partnerstwa, bowiem osiągnięcie pozytywnego wizerunku regionu w coraz większym stopniu zależy od harmonijnej współpracy sieci partnerów, występujących na różnych poziomach terytorialnych (miasto, gmina, region), jak i w obrębie tej samej jednostki. Zarówno kreowanie megaproduktu, jak i promocja poszczególnych subproduktów regionu wymaga współdziałania różnych grup podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia wizerunku danej jednostki. Z tego względu w marketingowej strategii zarządzania rozwojem regionu niezbędne staje się stworzenie sprawnie funkcjonującej sieci organizacji zajmujących się bezpośrednio i pośrednio marketingiem miejsc, co może doprowadzić do efektów synergicznych[10]. W dalszej części artykułu autorka skupia się na inicjatywach klastrowych, wskazując na ich rolę w budowaniu tożsamości regionu i kreowaniu jego wizerunku na zewnątrz. Inicjatywy klastrowe są przykładem

[7] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 40.

[8] H. Meffert, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, Symposium „Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft", Münster, 2–3 marca 1989, za: A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

[9] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*…, s. 23.

[10] T. Markowski, *Marketing miast*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski…, s. 129.

partnerstwa publiczno-prywatnego i jako takie mogłoby być trzecim – obok megaproduktu i promocji – narzędziem marketingu terytorialnego[11].

Wizerunek, tożsamość i marka regionu

Wizerunek regionu, kreowany w umysłach potencjalnych nabywców, stanowi jedno z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, podobnie jak inwestycje w zasoby ważne dla nabywców, które nie są w polu zainteresowania innych obszarów oraz koszty, na które nabywcy są wrażliwi, a są niższe niż w konkurencyjnych regionach[12]. Z tego względu wizerunek regionu staje się istotnym aspektem marketingu terytorialnego i przedmiotem świadomej regulacji w jednostkach terytorialnych.

Wizerunek jednostki terytorialnej można zdefiniować jako „sumę wierzeń, pojęć, opinii, odczuć i wrażeń, jakie mają o nim odbiorcy"[13]. Jest on kreowany na podstawie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z danym miejscem. Należy przy tym zaznaczyć, że wizerunek jest kategorią subiektywną, silnie zindywidualizowaną i różni się w odbiorze odbiorców. Z tego względu może on być niezgodny z istniejącym stanem obiektywnym lub też stanowić odmienną wartość dla poszczególnych klientów. Podkreśla to w swojej definicji Szromnik, określając wizerunek regionu jako „całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych"[14].

Ukształtowany wizerunek regionu spełnia szereg funkcji, ważnych dla obu stron relacji: jednostka terytorialna – rynek. Wyróżnia się cztery główne funkcje wizerunku: upraszczającą, porządkującą, minimalizacji ryzyka oraz orientacyjną, ale powyższą listę można uzupełnić jeszcze o dodatkowe funkcje, co zostało ujęte na rys. 1.

W dużym uproszczeniu, w ocenie odbiorców jednostka terytorialna może mieć pozytywny lub negatywny wizerunek, zarówno w odniesieniu do megaproduktu, jakim jest „wzajemnie powiązana i ustrukturalizowana forma produktów materialnych i niematerialnych dostępnych w mieście (regionie) dla różnych jego użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych pro-

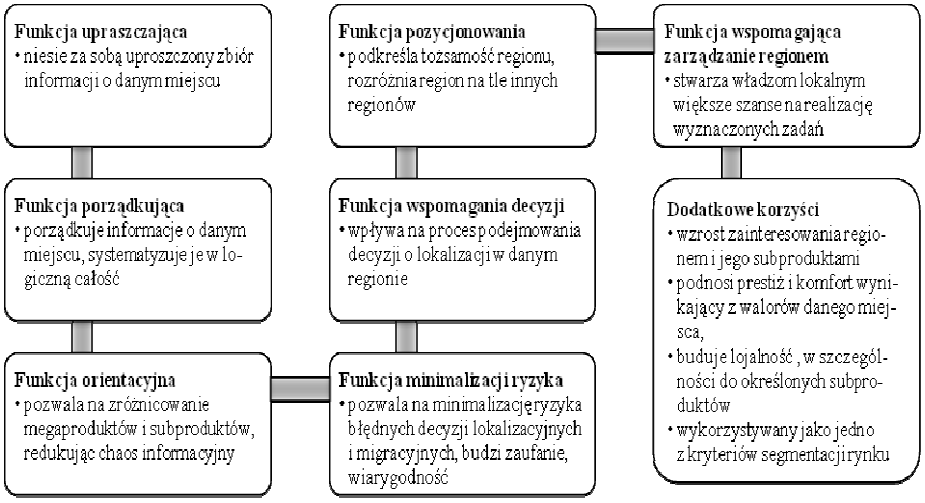
[11] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*…, s. 180.

[12] McKee, *Targeted industry marketing: strategy and techniques, economic development review*, Spring 1994, s. 173, za: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*…, s. 50.

[13] Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing places – attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York 1993, za: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*…, s. 141.

[14] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*…, s. 134.

duktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści”[15], jak i poszczególnych subproduktów (np. turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, oświatowo-kulturalnego).



Rys. 1. Funkcje wizerunku regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łuczak, *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 191–192.

Dany region ma pozytywny wizerunek, jeśli postrzegany jest przez pryzmat dodatnich skojarzeń i doświadczeń, jako atrakcyjny, zadbany, bezpieczny, rozwojowy. Taki wizerunek nie wymaga istotnych zmian poza jego wzmocnieniem i skutecznym zakomunikowaniem grupom docelowym.

Wizerunek negatywny oznacza jednoznacznie niekorzystny image jednostki i niesie w związku z tym całkiem odwrotny przekaz – region jawi się jako miejsce niebezpieczne, brudne, hałaśliwe, zacofane, bez perspektyw na rozwój. Dodatkowo można mówić o wizerunku słabym – w przypadku, gdy dany region nie jest rozpoznawalny (może to wynikać z małej skali, braku atrakcji, nieskutecznego komunikowania wizerunku); sprzecznym – zawierającym pozytywne i negatywne opinie odbiorców; mieszanym – różne grupy odbiorców prezentują sprzeczne opinie i sądy o regionie; i zbyt atrakcyjnym – kiedy w regionie wy-

[15] T. Markowski, *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski…, s. 112–113.

stępują niekorzystne efekty zbyt atrakcyjnego wizerunku (zbyt wiele turystów, zanieczyszczenia, hałas, problemy komunikacyjne itp.)[16].

Z wizerunkiem regionu ściśle wiąże się też pojęcie tożsamości. Pojęcie tożsamości regionu (ang. *region identity*) powstało na zasadzie analogii z pojęciem tożsamości przedsiębiorstwa (ang. *corporate identity*) i oznacza jego „kompleksowy, wielowymiarowy obraz ukształtowany w wyniku długotrwałego, planowego i racjonalnego działania polegającego na przekonywaniu i upowszechnianiu w otoczeniu jego charakterystycznych cech, właściwości i funkcji. To celowo zestawiony zbiór informacji o miejscu wysyłany do wszystkich grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu – zbudowania właściwego, zgodnego z założeniami wizerunku"[17]. Tożsamość, w odróżnieniu od wizerunku, jest stanem obiektywnym.

Wraz z intensyfikacją działań związanych z kreowaniem wizerunku regionu obserwuje się wzrost zainteresowania kategorią marki terytorialnej (ang. *place branding*). Wśród naukowców istnieje zgoda co do tego, że w stosunku do miejsc, podobnie jak w przypadku dóbr i usług, można tworzyć marki, a sam proces zarządzania marką terytorialną staje się coraz bardziej popularnym tematem podejmowanym w literaturze z zakresu marketingu terytorialnego. Zgodnie z definicją American Marketing Association marka oznacza „nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów"[18]. Z kolei J. Kall określa markę jako „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny. Kombinacja ta, odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku"[19]. Marka stanowi złożony symbol, który może mieć sześć poziomów znaczeniowych, do których zaliczają się cechy, korzyści, wartości, kultura, osobowość i użytkownik[20].

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, wizerunek marki terytorialnej wymaga posiadania zarówno namacalnych cech materialnych, jak i osobowości

[16] Ph. Kotler, M.A. Hamlin, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Asia Places*, John Wiley & Sons, 2002, s. 35–36.
[17] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*…, s. 136.
[18] Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 421.
[19] J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.
[20] Ph. Kotler, *Marketing*…, s. 421.

marki[21]. Konstruując wizerunek marki terytorialnej, należy jednak właściwie zaakcentować poszczególne jej składowe. Najmniej pożądane jest skupienie się na cechach marki, które mogą stracić na atrakcyjności i są stosunkowo łatwe do skopiowania przez konkurencję. Z punktu widzenia klienta niezwykle istotne są korzyści marki – marka powinna zaspokajać zarówno potrzeby użytkowe, jak i emocjonalne. Zdaniem Ph. Kotlera najsilniejszymi markami na rynku są te, które oddziałują na emocje i odwołują się do czegoś więcej niż tylko racjonalizm[22]. Dlatego w odniesieniu do marki najważniejszą rolę ogrywają przekonania i wartości, ulokowane na samym szczycie piramidy marki, co zostało przedstawione na rys. 2.

Rys. 2. Piramida marki

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 421.

Opisane powyżej pojęcia: wizerunek, tożsamość i marka bardzo często używane są zamiennie. W literaturze można spotkać się nawet z taką opinią, że termin „marka" zastąpił wszystkie inne – wizerunek, tożsamość i reputację[23]. Marka terytorialna jest pojęciem złożonym i nie ogranicza się jedynie do marek produktów wytwarzanych w danym regionie – z perspektywy nadawcy oznacza projekcję tożsamości regionu, zaś z perspektywy odbiorcy może być rozpatrywana jako wizerunek regionu poza jego granicami[24]. W procesie budowania marki regionu podstawą jest przede wszystkim wykreowanie tożsamości marki, poprzez planowe działania, prezentację i identyfikację marki oraz odpowiednie jej zakomunikowanie wśród odbiorców, co w konsekwencji przekłada się na określone skojarzenia z danym miejscem i wpływa na pozytywny wizerunek marki.

[21] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*…, s. 129.
[22] Ph. Kotler, *Marketing*…, s. 422.
[23] W. Olins, *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 205.
[24] M. Hereźniak, *Kreowanie marki narodowej – rola idei przewodniej na przykładzie projektu „Marka dla Polski"*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 342.

Klastry i inicjatywy klastrowe a wizerunek regionu

W zakresie kreowania wizerunku regionu coraz większą rolę odgrywają inicjatywy klastrowe, rozwinięte na bazie koncepcji klastrów. Klastry definiowane są w literaturze jako sektorowa i geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, powiązanych ze sobą zależnościami handlowymi i niehandlowymi, które jednocześnie współdziałają i konkurują, wykorzystując efekt synergii. Klastry charakteryzuje specjalizacja, trwałe i silne interakcje, wzajemna komplementarność i podobna trajektoria rozwoju. Przedsiębiorstwa w klastrze działają w tej samej przestrzeni społeczno-gospodarczo-geograficznej, łączy je zatem nie tylko wspólny rynek pracy i dostęp do infrastruktury, ale również wspólne normy, poczucie więzi i wspólnoty kulturowej oraz zaufanie.

Koncepcja klastrów wydaje się obecnie najbardziej popularna, a jednocześnie najmniej dopracowana teoretycznie ze wszystkich koncepcji rozwiniętych na bazie marshallowskiego dystryktu przemysłowego w zakresie gospodarki przestrzennej aglomeracji[25]. W literaturze brak jest jednoznacznej definicji klastrów, jak również wytycznych dotyczących granic geograficznych i przemysłowych klastrów oraz intensywności współpracy w obrębie gron. Najbardziej zauważalny podział istnieje w kwestii „zawartości" klastrów – część naukowców z Porterem na czele definiuje klastry bardzo szeroko, włączając w nie całą rzeszę różnorodnych podmiotów (w tym przedsiębiorstwa, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, jednostki naukowe, instytucje finansowe, jednostki szkolenia zawodowego, agencje normalizacyjne oraz stowarzyszenia branżowe). Druga grupa reprezentuje wąskie podejście (m.in. Enright, Rosenfeld, Swann i Prevezer, Roelandt i den Hertog), postrzegając klaster jedynie przez pryzmat funkcjonujących w nim przedsiębiorstw.

Dużo bardziej precyzyjna jest definicja inicjatywy klastrowej, rozumianej jako „zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/lub środowisko badawcze"[26]. W literaturze oraz praktyce gospodarczej bardzo często używa się zamiennie obu tych terminów: „klaster" i „inicjatywa klastrowa", wychodząc z błędnego założenia, że inicjatywa klastrowa oznacza klaster w fazie zalążkowej. Bardzo ważne jest jednak

[25] Takie jak: „lokalne systemy produkcyjne", „bieguny wzrostu", „nowe przestrzenie przemysłowe", „terytorialne kompleksy produkcyjne", „neo-marshallowskie węzły", „regionalne środowisko innowacyjne", „regionalne sieci innowacji", „bloki kompetencji" czy też „regiony uczące się".

[26] Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008, s. 17.

rozróżnienie obu tych pojęć: desygnatem pojęcia klastra jest geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, powiązanych zależnościami handlowymi i niehandlowymi, podczas gdy inicjatywa klastrowa odnosi się do zorganizowanych działań wspierających rozwój danego klastra w regionie[27].

Celem nadrzędnym funkcjonowania inicjatywy klastrowej jest wsparcie rozwoju danego klastra w regionie, a w szczególności stworzenie wspólnej platformy komunikacji i zaplecza organizacyjnego, reprezentowanie klastra w kontaktach z otoczeniem, wypracowanie wspólnych standardów technicznych w obrębie klastra, lobbing, promocja klastra i regionu oraz dialog pomiędzy trzema stronami: biznesem, nauką i rządem. Ważnym aspektem działalności inicjatywy jest aktywne uczestnictwo wszystkich elementów struktury Triple Helix (przemysł–rząd–uniwerystet), a w szczególności władz regionalnych i lokalnych. Bardzo często inicjatorem działań związanych z powołaniem inicjatywy klastrowej są władze samorządowe, które zarówno organizacyjnie, jak i finansowo wpierają rozwój danej inicjatywy – w takich przypadkach mówi się o „klastrach oddolnych", w odróżnieniu od „klastrów odgórnych" tworzonych przez przemysł.

W Polsce w ostatnich dziesięciu latach obserwuje się systematyczny rozwój inicjatyw klastrowych, co jest pochodną uruchomienia licznych programów wspierających tego typu przedsięwzięcia, finansowanych ze środków UE w ramach polityki opartej na klastrach (ang. *cluster-based policy*)[28]. W każdym z województw Polski funkcjonuje po kilka inicjatyw klastrowych, które w mniejszym lub większym stopniu są „wizytówką" regionu i współtworzą jego wizerunek. Analiza przeprowadzona przez autorkę artykułu wskazuje na bardzo ścisłe związki inicjatyw z regionem, w którym się rozwijają. Odniesienia do regionu pochodzenia akcentowane są już na wstępie – w nazwie i logo inicjatyw, sloganach reklamowych i dokumentach programowych. Lokalizacja inicjatywy utrwalona jest w jej nazwie poprzez wskazanie nazwy miasta (np. Bydgoski Klaster Przemysłowy, Gdański Klaster Budowlany, Klaster LifeScience Kraków, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie), województwa (np. Lu-

[27] A. Lis, *Klaster, inicjatywa klastrowa, powiązanie kooperacyjne – rozróżnienie pojęć*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2011, nr 37.

[28] A. Lis, *Rola władz samorządowych w kształtowaniu regionalnej polityki opartej na klastrach*, „Samorząd terytorialny" 2010, nr 12; A. Lis, *Przegląd programów wsparcia dla klastrów w ramach cluster-based policy UE*, w: *Metodyczne aspekty modelowania i projektowania systemów gospodarczych: jakość, ryzyko, aplikacje*, red. L. Zawadzka, J. Łopatowska, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 70–85; A. Lis, *Finansowanie rozwoju klastrów o znaczeniu regionalnym i lokalnym w Regionalnych Programach Operacyjnych*, w: *Metodyczne aspekty modelowania i projektowania…*, s. 86–101.

buski Klaster Metalowy, Łódzki Klaster Medialny, Podlaski Klaster Bielizny, Pomorski Klaster ICT, Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Cieplej") lub regionu (np. Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny, Budownictwo Polski Centralnej, Klaster Medycyna Polska Południowy Wschód).

Niektóre z inicjatyw umieściły w nazwie slogany reklamowe bądź też takie określenia, które wywołują u odbiorców pozytywne skojarzenia z danym regionem. Powyższy zabieg służy podkreśleniu walorów regionu, a tym samym wysokiej jakości dóbr i usług oferowanych przez klaster. Konsumenci często postrzegają i oceniają jakość produktów przez pryzmat miejsca pochodzenia, przenosząc opinie o miejscu na produkty, które tam powstają – w literaturze nazywane jest to „efektem pochodzenia". Dotyczy to przede wszystkim tych inicjatyw, które działają w branży turystycznej (np. Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej", Opolski Klaster Turystyczny „Kraina miodem i mlekiem płynąca", Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształ Europy", Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu") i spożywczej (np. Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!", Lubuski szlak wina i miodu, Klaster „Dolina Ekologicznej Żywności"), w przypadku których miejsce pochodzenia i istniejące tam warunki (m.in. klimat, środowisko, dziedzictwo historyczne, kulturowe, przyrodnicze) determinują jakość oferowanych produktów i usług. W szczególności specyfika produktu turystycznego polega na tym, że jest on wprost identyfikowany z regionem, odwołując się do jego tożsamości.

Odnośnie do inicjatywy Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!" można mówić nawet o stworzeniu marki regionalnej, funkcjonującej jako certyfikat przynależności i jakości. Marka „Naturalnie z Podlasia!" jest objęta ochroną w Urzędzie Patentowym RP i zgodnie z zamysłem Stowarzyszenia Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!" (właściciela marki) ma służyć jako znak jakości dla najlepszych produktów z województwa podlaskiego. Powyższa marka będzie przyznawana tylko tym produktom, które spełniają najwyższe wymagania jakościowe oraz smakowe[29]. Taka potrzeba ochrony charakterystycznych wytworów regionalnych, akcentowana coraz częściej w polityce UE jest przejawem wrastającej świadomości wzajemnych relacji pomiędzy wyrobami a wizerunkiem regionu oraz korzyści, które związki te mogą przynieść[30].

W zakresie kreowania wizerunku jednostki terytorialnej bardzo ważna jest również przynależność branżowa inicjatyw klastrowych tam funkcjonujących –

[29] www.naturalniezpodlasia.pl/.
[30] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*…, s. 50.

obecność inicjatyw sygnalizuje bowiem dużą koncentrację w danym miejscu przedsiębiorstw i instytucji reprezentujących określony sektor gospodarki, a jednocześnie wskazuje na zaangażowanie władz samorządowych w rozwój tego sektora. Można zatem przyjąć, że inicjatywy klastrowe wysyłają zainteresowanym grupom (m.in. inwestorom, turystom, przejezdnym, specjalistom) przekaz dotyczący tożsamości regionu, na którą składają się m.in. zasoby naturalne, wpływające na specyficzne, unikatowe cechy danego miejsca oraz zasoby rozwijane w regionie, w tym wiedza, technologia i tradycje przemysłowe. W tabeli 1 przedstawiono przykłady tych inicjatyw, które jednoznacznie wskazują na profil danego regionu.

Tabela 1

Przykłady inicjatyw klastrowych wskazujących na profil regionu

Region	**Profil regionu**	**Inicjatywy klastrowe**
Gdańsk	zasoby naturalne	Gdańska Delta Bursztynu
Śląsk		Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych
Dolny Śląsk		Dolnośląski Klaster Surowcowy
Łódzkie	włókiennictwo	Klaster Inkubator Mody, Klaster Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego, Klaster Innowacji Tekstylnych, Klaster Biopolimerów oraz zaawansowanych technologii włókienniczych i odzieżowych
Mazowieckie	high-tech	Mazowiecki Klaster Lotniczy AVIATION MAZOVIA, Mazowiecki Klaster IT, Mazowiecki Klaster Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych (ICT), Alternatywny Klaster Informatyczny, Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych
Małopolskie		Małopolski Klaster Technologii Informacyjnych, Eklaster – Małopolski Klaster Informatyczny, Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych, Life Science Klaster Kraków, Międzyregionalny Klaster Innowacyjnych Technologii MINATECH
Podkarpackie	przemysł lotniczy	Sieć Porozumienia Lotniczego „AVIA – SPLot", Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza
Podlaskie	żywność ekologiczna	Podlaski Klaster Spożywczy, Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!"
Lubelskie		Klaster „Dolina Ekologicznej Żywności", Klaster Kalafiorowo-Brokułowy, Epoka Gryczoka

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z raportu przedstawionego przez firmę Deloitte na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, inicjatywy klastrowe w Polsce są bardzo aktywne w zakresie wspólnej działalności marketingowej i podejmują liczne działania ukierunkowane na promocję klastrów, a pośrednio całego regionu, wzmacniając tym samym władze samorządowe w ich wysiłkach na rzecz budowania pozytywnego wizerunku regionu[31]. Badania przeprowadzone na gru-

[31] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.

pie 47 inicjatyw klastrowych wskazują, że zdecydowana większość przebadanych inicjatyw posiada własną, regularnie aktualizowaną stronę internetową, na której umieszczone są informacje na temat działań podejmowanych przez sieć, jak również dane teleadresowe i odnośniki do podmiotów wchodzących w skład inicjatywy. Pozwala to potencjalnym klientom szybko i sprawnie zidentyfikować partnerów do współpracy. Inicjatywy klastrowe podejmują razem liczne działania promocyjno-reklamowe, wykorzystując do tego różnorodne środki przekazu, takie jak portale internetowe, czasopisma branżowe i naukowe, radio i telewizja. Niektóre z inicjatyw wyprodukowały własne spoty reklamowe, w których zapoznają widza z ofertą całej sieci i poszczególnych jej członków. Równie popularną formą reklamy inicjatyw są ulotki, foldery i plakaty, służące lepszej rozpoznawalności inicjatywy na rynku. Bardzo ważnym elementem takiej wspólnej promocji jest system identyfikacji wizualnej, stosowany przez sieci. Z badań benchmarkingowych wynika, że wykorzystywanie znaków graficznych przez inicjatywy klastrowe jest zjawiskiem powszechnym. Prawie wszystkie badane inicjatywy posiadają własne logo, które jest wykorzystywane w materiałach reklamowych, na papierze firmowym i wizytówkach. Część z inicjatyw dysponuje również gadżetami reklamowymi (kubki, koszulki, czapeczki, wizytowniki), na których również wyeksponowane jest logo sieci.

Zakończenie

Z punktu widzenia realizacji polityki intraregionalnej celowe jest wspieranie struktur klastrowych w regionie – współpraca w klastrach przynosi korzyści nie tylko kooperującym przedsiębiorstwom, ale przyczynia się do przyspieszenia rozwoju regionalnego poprzez możliwość gromadzenia kapitału i umiejętności w wyniku „zbiorowej wydajności”[32]. W relacjach jednostka terytorialna – klaster zachodzi proces wymiany wartości rozumianej jako suma oferowanych korzyści. Powyższa wymiana wartości sprowadza się z jednej strony, do oferowania przez region różnorodnych korzyści ważnych zarówno dla potencjalnych członków klastra – nowych przedsiębiorstw, poszukujących atrakcyjnych lokalizacji dla przedsięwzięć biznesowych, jak i obecnych w regionie firm klastrowych, a z drugiej strony – polega na zwrotnym dostarczeniu jednostce terytorialnej czynników rozwojowych dynamizujących funkcjonowanie całego układu gospodarczego, jego sektorów, sfer i branż[33].

[32] H. Schmitz, K. Nadvi, *Clustering and industrialization: Intoduction*, „World Development” 1999, Vol. 27, No. 9, s. 1503–1514.
[33] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*…, s. 45.

Aby w danym regionie rozwinął się klaster, musi zaistnieć tam odpowiednie „podłoże", na które składają się zarówno elementy stałe i niezależne od działań władz regionalnych (np. położenie geograficzne, zasoby naturalne, walory środowiskowe, tradycja, historia, kultura, język), jak i zależne – możliwe do zmian (np. zasoby rozwijane w regionie, w tym rynek pracy, infrastruktura instytucjonalna, infrastruktura fizyczna, klimat gospodarczy, systemy podatkowe, dostęp do rynku, wizerunek regionu). Oprócz sprzyjających warunków „podażowych" oferowanych przez daną jednostkę terytorialną, przedsiębiorstwa decydujące się na lokalizację w regionie, w którym rozwija się klaster uzyskują liczne korzyści wynikające z udziału w strukturze klastrowej, spośród których wymienić warto klasyczne korzyści marshallowskie: rozwinięty rynek pracy o specjalistycznych umiejętnościach, a wraz z tym niższe koszty transakcji, dostęp do różnorodnych niehandlowych nakładów specyficznych dla danej branży, których koszty uzyskania w klastrze są niższe niż poza nim oraz szybkie rozpowszechnianie się wiedzy w obrębie klastra[34]. Korzyści z klasteringu zależą w dużej mierze od przynależności przedsiębiorstw do sektora zbieżnego z profilem klastra: przedsiębiorstwa reprezentujące te branże, które są domeną danego klastra zazwyczaj rozwijają się szybciej i wprowadzają większą liczbę innowacji w stosunku do tych firm, które działają w branżach, w których dany klaster się nie specjalizuje, jak również w stosunku do tych firm, które działają w izolacji[35]. W ten sposób wartość oferowana przez region przedsiębiorcy stanowi różnicę między wartością przekazywaną a otrzymaną i jest dla danego przedsiębiorcy podstawą do oceny atrakcyjności inwestycyjnej regionu[36].

Dla regionu funkcjonowanie klastra oznacza przewagę logistyczną poprzez stworzenie lokalnej sieci dostawców i nabywców, rozwój specjalistycznego rynku pracy, przyciągnięcie inwestycji i kapitału finansowego, transfer technologii, wygenerowanie dodatkowych miejsc pracy oraz dodatkowe wpływy do budżetu[37].

---

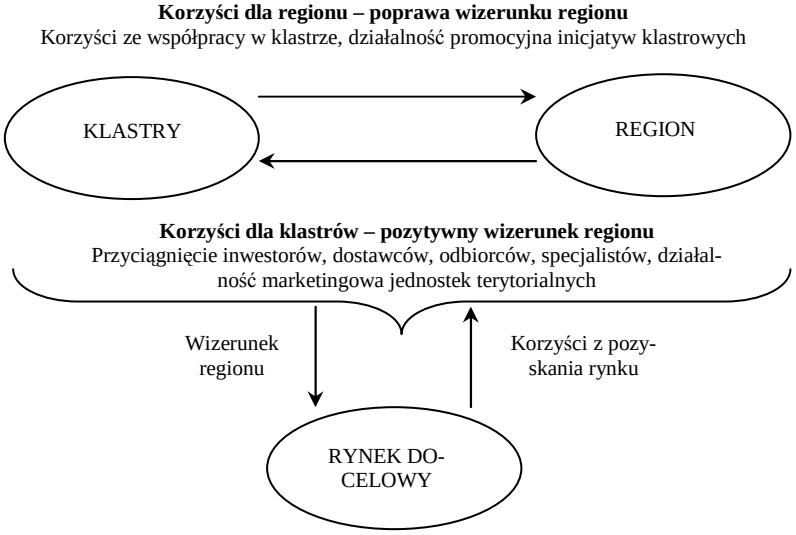
[34] A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, M. Arct, Warszawa 1925 (polski przekład publikacji z roku 1890); M. Caniëls, H.A. Romijn, *Agglomeration Advantages and Capability Building in Industrial Clusters: The Missing Link*, „The Journal of Development Studies" 2003, Vol. 39, No. 3, s. 129–154.

[35] R. Baptista, G.M.P. Swann, *Do Firms in Clusters Innovate More?*, „Research Policy" 1998, Vol. 27, s. 525–540; C. Beaudry, *Entry, growth and patenting in industrial clusters: A study of the aerospace industry in the UK*, „International Journal of the Economics of Business" 2001, Vol. 8, No. 3, s. 405–436.

[36] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*…, s. 45.

[37] A. Szerenos, *Motywy tworzenia i rozwoju klastrów przemysłowych w dobie globalizacji*, Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae", red. Z. Olesiński, A. Predygier, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Kielce 2006, s. 35–46.

W powyższym bilansie korzyści bardzo ważną pozycją dla obu stron jest wizerunek regionu. Pozytywny wizerunek danej jednostki terytorialnej przekłada się na decyzje lokalizacyjne firm, które szukają miejsc atrakcyjnych, zarówno z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej, jak i jakości życia. Lepszy wizerunek regionu przyciąga do klastra wysoko wykwalifikowanych specjalistów, nowych dostawców, odbiorców produktów i usług oferowanych przez firmy klastrowe, inwestorów oraz instytucje okołobiznesowe. Atrakcyjny wizerunek może być także podstawą do wyższej wyceny subproduktów, w tym turystycznego, inwestycyjnego i handlowo-usługowego, w których najczęściej rozwijają się struktury klastrowe. Z kolei obecność w regionie efektywnie działających klastrów podwyższa jakość i poprawia wizerunek danego terytorium. Po stronie korzyści regionalnych należy umieścić również efekty działań podejmowanych przez inicjatywy klastrowe, a w szczególności ich działalność marketingową. Inicjatywy klastrowe z założenia służą promocji klastra i regionu, a tym samym wpływają na lepszy image regionu na zewnątrz. Dlatego na podkreślenie związków z danym regionem inicjatywy powinny mieć zgodę władz publicznych na używanie w działalności promocyjnej symboliki regionu (nazwa, logo, charakterystyczne kolory, herb, flaga, hymn, symbole regionalne). Na rysunku 3 przedstawiono bilans korzyści klaster – region.



Rys. 3. Efekt synergii w kształtowaniu wizerunku regionu

Źródło: opracowanie własne.

W regionie, w którym rozwija się inicjatywa klastrowa następuje zatem efekt synergii w procesie kreowania wizerunku – zadania realizowane na szczeblu władz regionalnych i lokalnych regionu w ramach przyjętej strategii marketingowej wzmacniane są przez działalność promocyjną inicjatyw klastrowych. W tym wypadku obok gminy realizatorem działań marketingowych i zarazem członkiem grupy planistycznej jest inicjatywa klastrowa, a w szczególności jej koordynator. Na rynek docelowy składają się natomiast nowi mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, siła robocza, turyści i przejezdni (rynek zewnętrzny), jak również pracownicy instytucji samorządu terytorialnego, osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i instytucje lokalne funkcjonujące w danym regionie (rynek wewnętrzny).

THE ROLE OF CLUSTER INITIATIVES IN THE REGION IMAGE CREATION

Summary

The aim of the paper is to discuss the role of cluster initiatives in territorial marketing. Due to the actions taken by initiatives for the development of cluster and the region, cluster initiatives are becoming an important partner of public authorities in activities aimed at promoting and creating a positive image of the region. The author indicates the strong linkages of cluster initiatives with "place", in which they develop and notes the mutual exchange of value and synergy effect in the relationship: regional authorities (region) – cluster initiative (cluster).

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MAGDALENA MAJCHRZAK
Uniwersytet Szczeciński

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE JAKO DETERMINANTA KONKURENCYJNOŚCI REGIONU[1]

Streszczenie

Postępujący rozwój życia społecznego i gospodarczego sprawia, że polskie samorządy stają przed coraz większą liczbą złożonych zadań. Nowe zadania nie zawsze wiążą się z dostępem do nowych środków finansowych. Nie zwalnia to ich jednak z odpowiedzialności za świadczenie usług użyteczności publicznej. Powstaje zatem sytuacja, w której istnieje konieczność wygospodarowania środków na dodatkowe zadania. Niewystarczający dopływ dochodów w połączeniu z przestarzałą infrastrukturą skutkuje deficytem budżetowym. Efektem jest zadłużanie się regionów. W związku z niedostatkami systemu finansowania z budżetu krajowego lub UE, władze samorządowe zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań i źródeł finansowania. Rozwiązaniem przedstawionych dylematów może być współpraca sektora publicznego z sektorem prywatnym. Współpraca ta może przyczynić się do podniesienia jakości świadczenia usług i unowocześnienia infrastruktury społeczno-ekonomicznej. Te elementy wpłyną na podniesienie atrakcyjności i konkurencyjności regionu.

Wprowadzenie

Stawianie nowych zadań przed jednostkami samorządu terytorialnego nie zawsze wiąże się z dostępem do nowych środków finansowych. Nie zwalnia to ich jednak z odpowiedzialności za świadczenie usług użyteczności publicznej. Powstaje zatem sytuacja, w której istnieje konieczność wygospodarowania środków na dodatkowe zadania. Niewystarczający dopływ dochodów w połączeniu z przestarzałą infrastrukturą skutkuje deficytem budżetowym. Efektem jest zadłużanie się regionów. W 2011 roku zadłużenie samych tylko miast wojewódzkich wyniesie 19,7 mld zł, a po uwzględnieniu spółek, w których samo-

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy „Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinanta rozwoju jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego". Projekt badawczy własny nr N N114 304137.

rządy mają udziały nawet 27,4 mld zł[2]. Zgodnie z obowiązującymi przepisami regulującymi zarządzanie długiem publicznym, wzrost zobowiązań samorządów może doprowadzić do niemożności pozyskania nowych zwrotnych środków inwestycyjnych. Doprowadziłoby to także, poprzez brak środków na dysponowanie wkładem własnym, do niemożności uzyskania funduszy unijnych. W związku z niedostatkami systemu finansowania z budżetu krajowego lub UE, władze samorządowe zmuszone są do poszukiwania nowych źródeł finansowania. Rozwiązaniem przedstawionych dylematów może być współpraca sektora publicznego z dysponującym zasobami kapitałowymi sektorem prywatnym. Współpraca ta może przyczynić się do podniesienia jakości świadczenia usług i unowocześnienia infrastruktury społeczno-ekonomicznej. Te elementy wpłyną na podniesienie atrakcyjności i konkurencyjności regionu.

Przedstawione przesłanki pragmatyczne oraz istotność problemu zadecydowały o podjęciu rozważań w ramach tematu „Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinanta konkurencyjności regionów". Celem publikacji jest przedstawienie modeli współpracy oraz specyfiki partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), a także jego wpływu na konkurencyjność regionu. W artykule przyjęto, że konkurencyjność regionu jest to jego umiejętność do przedstawienia korzystniejszej oferty od innych uczestników strony podażowej rynku.

Interpretacja partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest definiowane w zróżnicowany sposób. Zdaniem J. Stefanowicza mianem PPP należy określać „wszelkie formy zaangażowania pozagospodarczego środków prywatnych bez powiększania zadłużenia publicznego dla realizacji zadań publicznych"[3]. Natomiast B. Korbus definiuje PPP jako formę zarządzania opartą na prawach rynkowych oraz jako sposób współpracy podmiotów sprawujących władztwo publiczne z podmiotami prywatnymi"[4]. Jest to definicja szeroka obejmująca wszelkie formy współpracy sektora publicznego i prywatnego przy świadczeniu usług publicznych.

Znacznie węższe ujęcie problemu proponuje M. Moszoro, który definiuje partnerstwo publiczno-prywatne jako „przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i pu-

[2] A. Cieślak, *Czy miasta ukrywają długi?*, „Rzeczpospolita" 2011, nr 78, s. B4.

[3] J. Stefanowicz, *Co zmienić by rozwinąć partnerstwa publiczno-prywatne w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 7.

[4] B. Korbus, *Partnerstwo publiczno-prywatne w świetle prawa i polityki Unii Europejskiej*, „Finanse Komunalne" 2008, nr 1–2, s. 82.

bliczne, przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz mniej lub bardziej solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających"[5].

Według K. Brzozowskiej partnerstwo publiczno-prywatne jest „formą długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy przedsięwzięciach mających na celu realizacje zadań publicznych. Celem współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści zarówno w wymiarze celów społecznych, jak i komercyjnych danego przedsięwzięcia"[6].

Przedstawione interpretacje zbliżone są do wskazań przepisów prawa w tym zakresie. W prawie międzynarodowym brak jest regulacji bezpośrednio dotyczących PPP. Pojawia się ono jako postulat w pracach UNDP, UNDESA, UNCSD[7]. Prawo Unii Europejskiej to też raczej zbiór zaleceń niż twardych wytycznych. W szczególności należy tu wskazać na[8]:

1. Wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego z 2003 r.
2. Zieloną Księgę w sprawie partnerstwa publiczno-prywatnego i prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji z 30 kwietnia 2004 r.
3. Opinię Komitetu Regionów w sprawie Zielonej Księgi nt. partnerstwa publiczno-prywatnego oraz prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji z 17 października 2004 r.
4. Opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Zielonej Księgi nt. partnerstwa publiczno-prywatnego i prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji z 27 października 2004 r.
5. Opinię Komitetu Regionów w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów — Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej z 23 lutego 2005 r.
6. Wytyczne Eurostatu dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego z 11 lutego 2004 r.

---

[5] M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 27.

[6] K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 11.

[7] T. Borys, *Partnerstwo jako zasada zrównoważonego rozwoju*, w: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem. Agenda 21 w Polsce – 10 lat po Rio*, red. T. Borys, Białystok 2003, s. 196.

[8] M. Perkowski, *Międzynarodowa natura partnerstwa publiczno-prywatnego*, w: *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*, red. M. Perkowski, Fundacja Prawo i Partnerstwo, Warszawa 2009, s. 130.

Komisja Europejska także nie definiuje jednoznacznie PPP, a jedynie zakreśla pewne ramy, w których mieszczą się zróżnicowane relacje pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym[9]. Pomimo jednak braku „twardego prawa" UE w zakresie PPP obowiązują w nim zasady dotyczące partnerstwa, m.in. zakaz dyskryminacji, wolność gospodarcza, ochrona konkurencji, troska o interes publiczny. Państwo członkowskie, w tym Polska muszą je szanować. Dlatego też polski ustawodawca powinien uwzględniać prawo Unii Europejskiej, co stara się robić.

Aktualnie również w Polsce panuje bardzo dobry klimat dla rozwoju partnerstwa. Korzyści z realizacji inwestycji w tym modelu dostrzegają zarówno przedstawiciele administracji rządowej, jak i samorządowej. Przygotowywanych jest wiele projektów do realizacji w tym trybie na terenie całej Polski, w różnych sektorach gospodarki. W lutym 2009 roku weszły w życie dwie mające podstawowe znaczenie dla partnerstwa publiczno-prywatnego ustawy – Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym („Ustawa o PPP") oraz Ustawa z 9 stycznia 2009 roku o koncesji na roboty budowlane lub usługi („Ustawa o Koncesji"). W nowej ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym określono, że przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. W porównaniu do poprzedniej ustawy inaczej zdefiniowano pojęcia partnera publicznego i partnera prywatnego. Partner prywatny to przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny, natomiast podmiot publiczny to:

a) jednostka sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych;
b) inna niż określona w punkcie a) osoba prawna utworzona w szczególnym celu zaspokajania potrzeb o charakterze powszechnym, niemającym charakteru przemysłowego ani handlowego, jeżeli podmioty wskazane w punkcie a) i b), pojedynczo, wspólnie, bezpośrednio lub pośrednio przez inny podmiot:
   – finansują ją w ponad 50%,
   – posiadają ponad połowę udziałów albo akcji,
   – sprawują nadzór nad organem zarządzającym,

[9] Kluczowe kwestie z punktu widzenia Komisji Europejskiej w ramach realizacji przedsięwzięcia w ramach PPP przedstawiono w: European Comission, *Guidelines for Successful Public-Private Partnership*, EU, Bruxelles, January 2003, s. 8–10.

– mają prawo do powoływania ponad połowy składu organu nadzorczego lub zarządzającego;

c) związki podmiotów, o których mowa w punktach a) i b)[10].

Nowe ustawy porządkują przepisy dotyczące szeroko rozumianej współpracy podmiotów publicznych i prywatnych oraz upraszczają wymogi dla realizacji projektów. Nowa Ustawa o PPP, zastępując dotychczasowe przepisy, zniosła m.in. wymóg przeprowadzania skomplikowanych analiz przed realizacją projektów, zaś Ustawa o Koncesji wprowadziła do polskiego systemu prawa koncesję na usługi oraz nową procedurę wyboru partnera prywatnego opartą na negocjacjach. Ten kierunek rozwoju można uznać za słuszny – należy przecież pamiętać, że PPP najlepiej rozwija się w tych krajach, gdzie nie jest regulowane ustawą (Wielka Brytania) bądź gdzie ustawa zawiera jedynie regulacje o charakterze ramowym (Irlandia)[11].

Główne modele partnerstwa publiczno-prywatnego

Według PPP prywatni inwestorzy angażują się długoterminowo w realizację publicznych inwestycji, a także biorą udział w świadczeniu usług. Strony dzielą się odpowiednio odpowiedzialnością, kosztami i zyskiem. Współpraca ta może być korzystna, gdy sektor publiczny nie jest w stanie samodzielnie wykonać pewnych inwestycji i ponosić kosztów eksploatacji. Natomiast prywatni inwestorzy zainteresowani są szybkim wykonaniem projektu i powodzeniem całej inwestycji w długim okresie, bowiem od tego zależą ich przyszłe ustabilizowane zyski. Partnerstwo publiczno-prywatne zakłada, że każdy z partnerów przejmuje na siebie tę część ryzyka, z którą lepiej sobie poradzi. Przy czym im większe ryzyko bierze na siebie jedna ze stron, tym większy powinna mieć udział w zyskach z danego przedsięwzięcia. Unia Europejska preferuje inwestycje przeprowadzone metodą *Public-Private Partnership,* chociaż zwolennicy tego rozwiązania uważają, że program ten jest szczególnie pomocny krajom rozwijającym się, które stosunkowo niedawno przystąpiły do Unii Europejskiej. Metodę tą w ramach różnych rozwiązań instytucjonalnych stosuje m.in. Polska. Uwzględniając zakres zadań partnera prywatnego, można wyróżnić wiele modeli PPP, które można sklasyfikować w cztery główne grupy[12]:

1. Prywatny outsourcing.
2. Grupa modeli BOT.

[10] Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2009, nr 19, poz. 100.

[11] A. Ferek, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Lovells, Warszawa 2009, s. 4.

[12] Modele PPP stanowią opracowanie własne na podstawie: European Comission, *Guidelines…*

3. Grupa modeli opartych na koncesji.
4. Grupa modeli BOO.

Istnieje kilka możliwości zastosowania outsourcingu z sektora prywatnego. Należą do nich:

- usługi kontraktowe (krótkookresowe),
- kontrakty operacyjno-zarządcze (średniookresowe),
- leasing (5–15 lat),
- *Design-Build* (Projektowanie-Budowa) lub *Design-Bid-Build* (Projektowanie-Przetarg-Budowa).

W celu wypełnienia szczególnych zadań, jednostki publiczne mogą zawierać umowy krótkookresowe (od kilku miesięcy do kilku lat) o świadczenie usług. Swoim zakresem taka umowa może obejmować np. inkasowanie opłat, instalację, konserwację oraz prowadzenie odczytu urządzeń mierzących w sektorze gospodarki wodnej, zbieranie odpadów lub zapewnienie i konserwację pojazdów czy też innych systemów technicznych. Umowy takie umożliwiają jednostkom publicznym korzystanie ze szczególnych ekspertyz technicznych sektora prywatnego, zarządzanie kwestiami pracowniczymi, a także potencjalną redukcję kosztów. Niemniej jednak w przypadku usług kontraktowych obowiązki w zakresie zarządzania oraz inwestycji pozostają bezpośrednio w gestii właściciela publicznego.

Publiczne jednostki wykorzystują średniookresowe kontrakty operacyjno-zarządcze do przenoszenia odpowiedzialności za obsługę i zarządzanie majątkiem na sektor prywatny. Przyczynia się to nierzadko do podnoszenia efektywności i zaawansowania technologicznego. Kontrakty operacyjno-zarządcze to sposób na przenoszenie odpowiedzialności za określony zakład, urządzenie lub usługę świadczoną przez właściciela infrastruktury. Niemniej jednak odpowiedzialność za decyzje inwestycyjne nadal spoczywa na organie publicznym. Kontrakty operacyjno-zarządcze są szczególnie stosowne w przypadku sektorów przechodzących przemianę, w których obowiązujące ramy regulacyjne i prawne nie dopuszczają w danym momencie istotnego udziału sektora prywatnego. Kontrakty mogą być pomocne także w budowie zaufania między sektorem publicznym a prywatnym, na rynkach, na których istnieje niewielkie doświadczenie w zakresie PPP. Ten model PPP stanowi także sposób dla sektora prywatnego na badanie zagrożeń na niepewnych rynkach przy minimalizowaniu ryzyka. Ten model PPP zwykle wpływa na podniesienie jakości świadczonych usług, nie gwarantuje jednak poszerzenia asortymentu usług czy też obniżenia cen świadczonych usług.

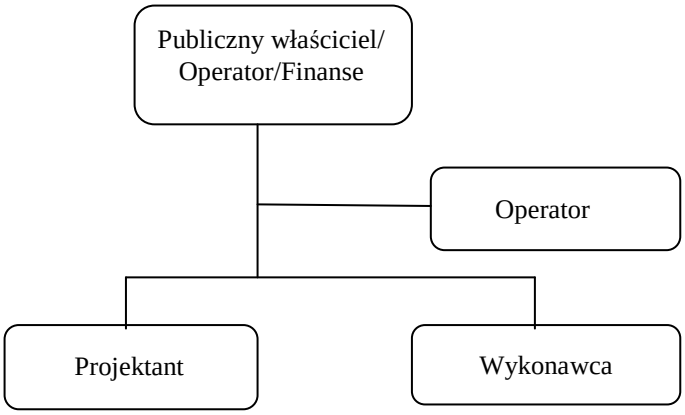
Transakcje leasingowe różnią się od usług kontraktowych i kontraktów operacyjno-zarządczych tym, że przenoszą ryzyko handlowe na partnera z sektora prywatnego. Podobieństwo leasingu do dwóch pozostałych modeli polega na tym, że odpowiedzialność za zwiększenie kapitału oraz rozwój sieci nadal spoczywa na właścicielu z sektora publicznego. W niektórych przypadkach jednak oddający w leasing może ponosić odpowiedzialność za określone rodzaje napraw lub remontów. Zgodnie z odpowiednimi warunkami, spółki prywatne zawierające umowy leasingu mogą również dokonywać celowych powiększeń kapitału w celu poprawy efektywności w zakresie funkcjonowania oraz poziomów zysku. Jednakże odpowiedzialność za planowanie i finansowanie całościowych inwestycji oraz programy rozwojowe nadal spoczywa na właścicielu z sektora publicznego. Porozumienia leasingowe mogą trwać od pięciu do piętnastu lat. Są one odpowiednie tylko w odniesieniu do systemów infrastruktury generujących niezależne strumienie dochodów i często są wykorzystywane w sektorze transportu publicznego i gospodarki wodnej. Leasing zatem wiąże się z pobieraniem pożytków przez sektor prywatny z majątku publicznego. Podmiot prywatny płaci stałe raty leasingowe oraz zobowiązany jest do udostępniania dobra. Ryzyko ekonomiczne ponosi właściciel prywatny, natomiast odpowiedzialność za zasilanie kapitałowe leży po stronie sektora publicznego.

W modelach PPP typu *Design-Build* oraz *Design-Bid-Build* właściciel prywatny ponosi odpowiedzialność za prawidłowe zdefiniowanie celów. Sektor publiczny jest jednak nadal właścicielem majątku. Takie modele mogą być stosowane w przypadku projektów wymagających małych nakładów operacyjnych, a jednocześnie takich, w których sektor publiczny pragnie utrzymać władzę decyzyjną i odpowiedzialność operacyjną. Prywatny outsourcing schematycznie przedstawiono na rysunku 1.

Grupa modeli BOT (*Build-Operate-Transfer*; Budowa-Użytkowanie-Przeniesienie) wiąże się z przeniesieniem odpowiedzialności za projektowanie, konstruowanie oraz funkcjonowanie określonego urządzenia lub grupy aktywów na partnera z sektora prywatnego. Ten sposób projektowania jest praktykowany przez kilka rządów na całym świecie i jest określany wieloma różnymi nazwami, np. realizacja „pod klucz" oraz system BOT. Podejście BOT łączy odpowiedzialność za zwykle rozdzielne funkcje – projektowanie, konstruowanie oraz utrzymanie – w ramach jednego podmiotu. To daje partnerom możliwość czerpania wielu korzyści, do których należą m.in.:

- możliwość dostosowania urządzeń oraz materiałów konstrukcyjnych, które będą wykorzystywane,

- zobowiązanie wykonawcy do ustanowienia długoterminowego programu utrzymania wraz z oszacowaniem związanych z tym kosztów,
- możliwość opracowania przez wykonawcę właściwego planu utrzymania obowiązującego przez cały okres trwania projektu, który uwzględnia pojawiające się potrzeby, co znacznie ogranicza ryzyko związane z przedsięwzięciem.



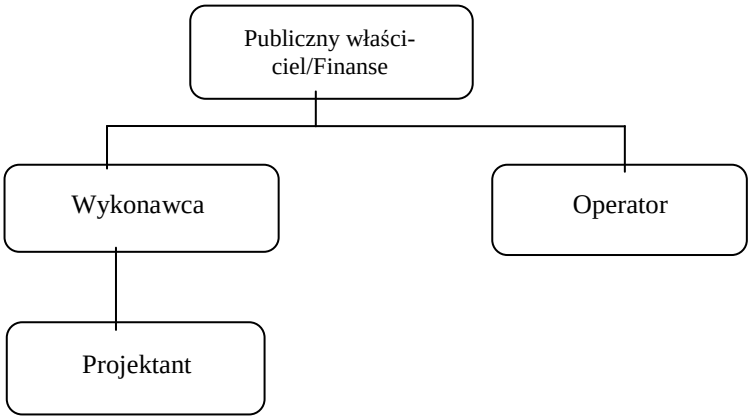
Rys. 1. Model prywatnego outsourcingu.

Źródło: European Comission, *Guidelines for Successful Public-Private Partnership*, Bruxelles, January 2003, s. 18.

W podejściu BOT jednak, sektor publiczny zrzeka się wielu funkcji kontrolnych, które zwykle posiada w przypadku bardziej tradycyjnych projektów. Należy również zauważyć, że zintegrowane podejście BOT nie zwalnia właścicieli z sektora publicznego od obowiązku finansowania usprawnień infrastruktury związanych z przedsięwzięciem. Uwzględniając wszystkie etapy, od przygotowania projektu poprzez obsługę, umowy BOT mogą trwać do dwudziestu lat lub dłużej. Obejmują one obsługę głównych systemów infrastruktury, takich jak oczyszczalnie ścieków lub systemy przewozowe. Grupa modeli BOT dotyczy projektów o złożonych wymaganiach operacyjnych. Mogą występować w formie:

- BOT (*Build-Operate-Trnasfer*) – Budowa-Użytkowanie-Przeniesienie,
- DBO/DBOT (*Design-Build-Operate*/*Design-Build-Operate-Transfer)* – Projektowanie-Budowa-Użytkowanie/Projektowanie-Budowa-Użytkowanie-Przeniesienie.

Modele BOT mogą obejmować programy finansowane zarówno ze źródeł prywatnych, jak i publicznych jednak operatorem jest zawsze podmiot prywatny. Schematycznie model BOT przedstawiono na rysunku 2.



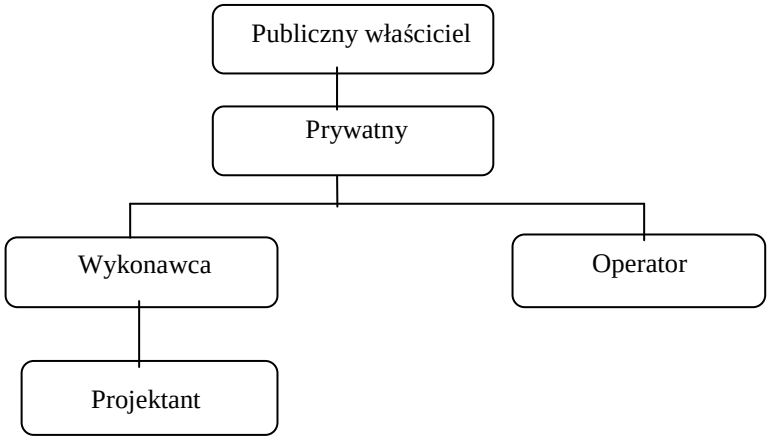
Rys. 2. Grupa modeli BOT

Źródło: European Comission, *Guidelines…*, s. 18.

W grupie modeli opartych na koncesji partner prywatny jest operatorem i inwestorem. System koncesji utrzymuje jednak własność po stronie sektora publicznego. Sektor publiczny odpowiada za zapewnienie właściwego wykorzystania oraz utrzymania aktywów w okresie obowiązywania koncesji, a także za jego zwrócenie w należytym stanie po wygaśnięciu koncesji. Istnieje możliwość udzielenia koncesji na budowę i modernizację nowych lub rozbudowę istniejących instalacji. Koncesji udziela się zazwyczaj na podstawie wielu kryteriów. Uwzględnia się m.in. ostateczną cenę oferowaną użytkownikom, poziom wsparcia finansowego wymaganego od rządu lub innych podmiotów udzielających koncesji oraz zdolność do wdrożenia projektu. Koncesje często obowiązują przez okres 25 do 30 lat, lub nawet dłużej. W przypadku koncesji koszty rekompensowane są z opłat uiszczanych przez użytkownika. W tej grupie mogą występować następujące rodzaje modeli:

- Koncesje DBFO (*Design-Build-Finance-Operate*) – Projektowanie-Budowa-Finansowanie-Zarządzanie,
- Koncesje DBFMO (*Design-Build-Finance-Maintain-Operate*) – Projektowanie-Budowa-Finansowanie-Utrzymanie-Zarządzanie,
- BOOT – Budowa-Własność-Użytkowanie,
- BTO – Budowa-Przeniesienie-Zarządzanie,
- Koncesje na utrzymanie.

Modele z grupy DBFO są szczególnie wskazane do stosowanie w sytuacji ograniczonych możliwości finansowych sektora publicznego. Schematycznie zostały przedstawione na rysunku 3.



Rys. 3. Grupa modeli opartych na koncesji.

Źródło: European Comission, *Guidelines…*, s. 18.

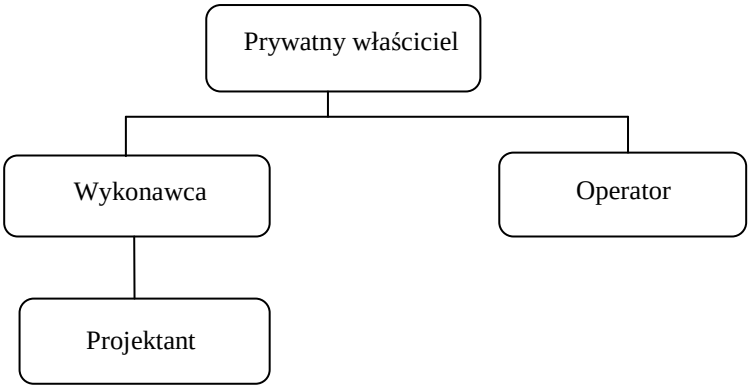
W grupie modeli BOO (*Build-Own-Operate*; Budowa-Własność-Zarządzanie) sektor prywatny jest właścicielem, inwestorem i operatorem. Rząd pełni rolę regulatora. Jest to rozwiązanie odpowiednie dla większości projektów infrastrukturalnych, ale jednocześnie trudne do przeprowadzenia w branżach o dużym znaczeniu strategicznym dla państwa. W grupie tej występują dwa rodzaje modeli:

- sprzedaż majątku publicznego podmiotowi prywatnemu,
- sprzedaż udziałów w podmiocie publicznym podmiotowi prywatnemu.

W przypadku pełnego zbycia aktywów, cały majątek zakładu użyteczności publicznej sprzedaje się albo jednemu inwestorowi indywidualnemu, albo grupie inwestorów. Jest to rozwiązanie zbliżone do udzielania koncesji, ponieważ wiąże się z przekazaniem sektorowi prywatnemu pełnej kontroli nad inwestycją oraz obsługą i utrzymaniem jakichkolwiek aktywów stanowiących własność spółki. Jednakże w przeciwieństwie do koncesji, zbycie aktywów jest równoznaczne z przekazaniem sektorowi prywatnemu własności aktywów, przy czym własność ta ma charakter trwały. Rząd zrzeka się dalszej kontroli, utrzymuje jedynie rolę regulacyjną, chroniąc konsumentów przed stosowaniem cen monopolistycznych oraz, w niektórych przypadkach, wymagając minimalnego zakres nadzorowania utrzymania i inwestycji. Jest to rozwiązanie obarczone szczegól-

nym ryzykiem wtedy, gdy dotyczy aktywów o szczególnym znaczeniu dla kraju (np. zasoby wodne, sieć autostrad). Oprócz przeszkód ideologicznych, mogą również pojawić się kwestie natury konstytucyjnej oraz legislacyjnej. Jednakże w przypadkach, gdy lokalne możliwości w zakresie zarządzania są na wysokim poziomie, a ponadto istnieją inwestorzy lokalni zainteresowani wspieraniem takiego przedsięwzięcia, zbycie aktywów może stanowić sposób na osiągnięcie efektywności sektora prywatnego przy jednoczesnym kontrolowaniu aktywów – oraz dochodów, jakie generują – w ramach kraju.

W przypadku częściowego zbycia aktywów, określona część aktywów pozostaje własnością rządu, który chce zachować określony poziom kontroli nad zarządzaniem aktywami. W takich przypadkach, podział odpowiedzialności między sektorem publicznym i prywatnym ma charakter mieszany. Dla sektora publicznego, częściowe zbycie aktywów jest sposobem na przyciągnięcie kapitału prywatnego oraz zachęcenie do poprawy efektywności w zakresie funkcjonowania i zarządzania, przy jednoczesnej ochronie konsumentów publicznych oraz aktywów o szczególnym znaczeniu dla kraju. Szczegółowe uzgodnienia dotyczące podziału odpowiedzialności w odniesieniu do decyzji w zakresie zarządzania oraz inwestycji są uzależnione od podziału aktywów, a także od podziału kosztów. W związku z tym, należy je ustalać dla każdego przypadku odrębnie. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że sektor publiczny przekaże partnerowi prywatnemu możliwie najszerszy zakres kosztów. Jednakże aby częściowe zbycie aktywów było atrakcyjne dla inwestorów prywatnych, należy ustalić rozsądny poziom możliwości czerpania zysków z inwestycji. Schematycznie model BOO przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Grupa modeli BOO

Źródło: European Comission, *Guidelines…*, s. 18.

Przedstawione grupy modeli PPP nie stanowią zbioru zamkniętego. Proces PPP charakteryzuje się bowiem niezwykłą dynamiką, a szczegóły uzgodnień między stronami dostosowuje się do poszczególnych projektów. Jednocześnie wiele elementów wykorzystywanych przy projektowaniu oraz tworzeniu struktury partnerstwa (np. warunki umów, wkłady rzeczowe, instrumenty finansowania lub dotacje) można wykorzystać przy wielu różnych podejściach PPP. Nie istnieje zatem „najlepszy" model struktury PPP.

Wybór jednego z zaprezentowanych modeli PPP jest uzależniony od lokalnych potrzeb i możliwości danego regionu oraz jego władz. Jeżeli władzom lokalnym zależy na poprawie efektywności świadczenia usług, zalecane jest dokonanie wyboru pomiędzy leasingiem a kontraktem menedżerskim. Z kolei gdy niezbędna jest rozbudowa systemów komunalnej infrastruktury technicznej, właściwy jest wybór koncesji, przeniesienia prawa własności lub umowy typu budowa-eksploatacja-przekazanie.

Podsumowanie

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest długoterminowym partnerstwem między sektorem publicznym oraz prywatnym w celu realizacji projektu lub dostarczenia usług tradycyjnie świadczonych przez sektor publiczny. PPP daje większe korzyści społeczne niż realizacja inwestycji lub dostarczanie usług metodą tradycyjną. Wiąże się z podziałem ryzyka pomiędzy partnerów, przy czym każdy z partnerów przejmuje te ryzyka, którymi najlepiej umie zarządzać. Z ryzykiem związana jest też odpowiedzialność, którą ponoszą obie strony, a ta uzależniona jest m.in. od wybranego modelu PPP. Największą odpowiedzialność sektor prywatny ponosi w przypadku wyboru modelu z grupy BOO, a najmniejszą w przypadku prywatnego outsorcingu.

Wykonawcy z sektora prywatnego stają się długoterminowymi usługodawcami, łącząc wiele obowiązków. W wyniku tego, podmioty samorządowe coraz częściej pełnią funkcję organów nadzorujących i koncentrują swoją uwagę na planowaniu usług, monitorowaniu i zarządzaniu umową, a nie na bezpośrednim zarządzaniu i świadczeniu usług. Skutkiem tego, świadczenia publiczne realizowane są przez sektor prywatny. Właściwie zaprojektowane PPP mogą przynosić społeczeństwu i regionowi istotne korzyści. Główne korzyści wynikające z PPP to[13]:

1. Szybsza modernizacja, budowa infrastruktury – PPP często umożliwia sektorowi publicznemu konwersję zadatkowanych wydatków kapitałowych na

[13] European Commission, *Guidelines…*, s. 15–16.

ciągłe płatności za świadczone usługi. Umożliwia to realizację projektów w sytuacji ograniczonej dostępności kapitału publicznego (przez ograniczenie wydatków publicznych albo wskutek rocznych cyklów budżetowych), zwiększając tym samym zapotrzebowanie na inwestycje.

2. Szybsze wdrożenie projektu – obarczenie sektora prywatnego odpowiedzialnością za projekt i budowę, w połączeniu z płatnościami związanymi z dostępnością usług, stanowi istotne zachęty dla sektora prywatnego do przedstawienia projektów kapitałowych w krótszym terminie.
3. Ograniczone koszty całkowite – projekty PPP, które wymagają świadczenia usług w zakresie funkcjonowania i utrzymania, stanowią dla sektora prywatnego silne zachęty do minimalizacji kosztów przez cały okres trwania projektu, co jest z natury trudne do osiągnięcia w ramach ograniczeń tradycyjnego budżetowania sektora publicznego.
4. Lepsze rozmieszczenie ryzyka – podstawową zasadą wszelkich PPP jest obarczenie ryzykiem strony, która ma największe możliwości w zakresie zarządzania nim przy jak najmniejszych kosztach. Celem jest raczej optymalizacja, a nie maksymalizacja przeniesienia ryzyka.
5. Lepsze zachęty do wdrożenia projektu – obarczenie wykonawcy z sektora prywatnego ryzykiem związanym z projektem powinno stanowić dla niego zachętę do poprawy w zakresie zarządzania i wdrażania danych projektów. Zgodnie z większością projektów PPP wykonawca z sektora prywatnego otrzymuje pełną należność wyłącznie w przypadku spełnienia norm wymaganych w sposób ciągły w odniesieniu do danej usługi.
6. Lepsza jakość usługi – doświadczenie międzynarodowe pokazuje, że jakość usługi świadczonej w ramach PPP jest często lepsza niż jakość usługi w ramach tradycyjnego zamówienia publicznego. Może to wynikać z oszczędności skali, wprowadzenia innowacji w świadczeniu usług lub z realizacji zachęt i kar uwzględnionych zwyczajowo w umowie PPP.
7. Generowanie dodatkowych przychodów – sektor prywatny może mieć możliwość generowania dodatkowych przychodów od stron trzecich, ograniczając tym samym koszty wszelkich wymaganych subwencji ze strony sektora publicznego. Dodatkowy przychód może zostać wygenerowany przez wykorzystanie rezerwowych zdolności czy rozporządzeniem nadwyżką aktywów.
8. Zwiększenie zakresu zarządu publicznego – przez przeniesienie odpowiedzialności za świadczenie usług publicznych, urzędnicy administracji rządowej będą pełnili funkcje regulacyjne i zamiast codziennego zarządzania

świadczeniem usług, skoncentrują się na ich planowaniu oraz monitorowaniu procesu ich wdrażania. Ponadto poprzez stworzenie konkurencji w zakresie usług publicznych, PPP umożliwiają porównanie usług publicznych z normami rynkowymi.

PPP jest odpowiedzią na ograniczenia napotykane przez rządy, które muszą poszukiwać nowych sposobów finansowania inwestycji infrastrukturalnych i metod dostarczania usług publicznych. Naturalnym kierunkiem jest koncepcja zaangażowania inwestorów prywatnych w realizację tych zadań. Postępująca prywatyzacja w sektorze usług komunalnych oraz rozwój międzynarodowych dostawców usług publicznych pokazały, że podmioty prywatne dobrze radzą sobie z zadaniami, które do tej pory były zarezerwowane głównie dla sektora publicznego. Ta forma partnerstwa przyczynia się do podniesienia jakości świadczenia usług publicznych, rozszerzenia ich oferty, a także do unowocześnienia infrastruktury społeczno-ekonomicznej, co pozytywnie wpływa na ocenę regionu przez społeczeństwo i potencjalnych inwestorów, świadcząc tym samym o jego konkurencyjności.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A DETERMINANT OF COMPETITIVENESS IN THE REGION

Summary

The progressive development of social and economic causes that Polish local governments are faced with an increasing number of complex tasks. The new task is not always associated with access to new resources. This does not absolve them from liability, however, for the provision of public services. Situation arises where there is a need to find funds for additional tasks. Inadequate supply of revenue, combined with an outdated infrastructure, the effect of budget deficit. The result is borrowing regions. The result is borrowing regions. In view of the shortcomings of the system of financing the national budget or the EU, local authorities are forced to seek new solutions and sources of funding. The solution presented dilemmas may be public sector cooperation with the private sector. This cooperation can help to improve the quality of services and upgrading the socio-economic infrastructure. These elements will affect the attractiveness and competitiveness of the region.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr WAWRZYNIEC RUDOLF
Uniwersytet Łódzki

SAMORZĄD REGIONU I JEGO PARTNERZY – TYPOLOGIA RELACJI W MARKETINGU REGIONU

Streszczenie

Koncepcja marketingu coraz szerzej adaptowana jest do działalności samorządów terytorialnych, specyficznej kategorii organizacji publicznych. Ulokowanie samorządów województw w systemie władzy w Polsce oraz powierzanie województwom zadań publicznych w zakresie generowania rozwoju mają wpływ na specyfikę marketingu wykorzystywanego przez ten szczebel władzy. Autor reprezentuje pogląd, że pośredni charakter oddziaływania władz na rozwój województwa sprawia, że najbardziej pożądane jest tu stosowanie marketingu partnerskiego. W przeciwieństwie do sektora przedsiębiorstw, gdzie bezpośrednie relacje z klientem pozostają najważniejszym kierunkiem koncepcji marketingu relacji, w przypadku marketingu regionu kluczowe będą relacje władz regionu z potencjalnymi partnerami instytucjonalnymi. Autor dokonuje kategoryzacji tych partnerów oraz wyodrębnia podstawowe typy relacji, w jakie samorząd regionu wchodzi z tymi interesariuszami. Przy klasyfikacjach tych wzięto pod uwagę czynniki związane ze specyfiką zadań i kompetencji samorządu regionu w zakresie prowadzenia polityki rozwoju.

Wprowadzenie

Tacy autorzy, jak Ph. Kotler i N. Lee promujący stosowanie marketingu w sektorze publicznym wskazują na podobieństwa instytucji publicznych i prywatnych oraz na to, że oba typy organizacji, przynajmniej w pewnych aspektach, funkcjonują w tych samych warunkach otoczenia – warunkach rynkowych[1]. Marketing, definiowany według wspomnianych autorów jako orientacja instytucji publicznej na obywatela, to podejście wymagające opracowania sformalizowanego planu w wyniku przeprowadzenia analizy sytuacyjnej, wyznaczenia celów, segmentacji potencjalnych klientów, badania ich potrzeb czy pozycjonowania marki danej organizacji. Podejście marketingowe ma doprowadzić do wyboru strategicznej kombinacji narzędzi oddziaływania na rynek

[1] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Koźmiński, Warszawa 2008, s. 8.

oraz opracowania planów wdrożenia przy założonym budżecie. Niestety osoby zajmujące się tzw. zarządzaniem publicznym deprecjonują znaczenie marketingu, choć współczesne koncepcje zarządzania w instytucjach publicznych (nowe zarządzanie publiczne, *public governance*) są po części zbieżne z marketingową filozofią[2]. Ale i wspomniane koncepcje różnią się między sobą w tym zakresie. O ile punktem odniesienia *new public management* są obywatele jako konsumenci, o tyle w ramach *public governance* działanie koncentruje się na obywatelach jako interesariuszach[3]. Właśnie tą ostatnią koncepcję zarządzania publicznego należy uznać za najbardziej przyjazne pole dla wykorzystania marketingu w działalności administracji publicznej.

W opracowaniu zostaną pokazane możliwości zastosowania koncepcji marketingu w działalności specyficznej kategorii instytucji publicznych – samorządów terytorialnych. W odniesieniu do terytoriów już od kilkunastu lat funkcjonuje termin marketing terytorialny[4]. Można go zdefiniować jako: „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspakajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców”[5]. Głównym celem marketingu terytorialnego jest zatem wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych” i „wewnętrznych” klientów terytorium poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych[6]. Ph. Kotler i inni wyróżniają cztery kluczowe obszary zastosowania marketingu terytorialnego: jednoznaczne pozycjonowanie i silny, pozytywny wizerunek miejsca; ustanowienie zachęt dla lokalnych i potencjalnych klientów na dobra i usługi wytwarzane w regionie; dostarczanie dóbr i usług lokalnych w sposób dostosowany do

[2] W. Rudolf, *Koncepcja governance na szczeblu regionu samorządowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 101, Wrocław 2010, s. 136–143.

[3] H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1, s. 16.

[4] Warto nadmienić, że sam termin: marketing terytorialny został po raz pierwszy przyjęty przez polskie środowisko naukowe przy okazji międzynarodowej konferencji pt: *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, zorganizowanej przez Zakład Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego w 1997 roku w Łodzi. Geneza terminu nawiązuje to francuskojęzycznego terminu: *marketing territorial*.

[5] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 36–37.

[6] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN KPZK, Warszawa 2002, s. 46.

wymagań nabywców; promowanie atrakcyjności miejsca i korzyści z niego płynących[7].

Podejście marketingowe a samorząd regionu

Trzeba przyznać, że próby pełniejszej adaptacji koncepcji marketingowej dla potrzeb terytorium dokonywane były przede wszystkim w odniesieniu do miast i gmin. W Polsce gmina, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, posiada szereg kluczowych dla rozwoju lokalnego kompetencji[8], a jej władze, realizując określone zadania własne i zlecone, mają bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w przypadku województwa. Kompetencje samorządowych władz regionu ograniczają się bowiem do koordynacji i stymulowania wzrostu społeczno-gospodarczego, do kreowania ogólnych warunków rozwojowych w ramach przygotowywanych przez te organy długookresowych, kompleksowych strategii, do sporządzania programów operacyjnych itp.[9]. Władze regionu mogą zatem głównie wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy w sposób pośredni, integrując regionalną społeczność wokół priorytetowych kierunków rozwoju oraz mobilizując potencjalnych partnerów społecznych, publicznych i prywatnych do określonych zachowań i wzajemnej współpracy na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego.

Warto podkreślić, że większość autorów podejmujących takie próby adaptacji marketingu, w niewystarczającym zakresie uwzględnia rozważania na temat specyficznych uwarunkowań jego zastosowania w samorządach terytorialnych w Polsce[10]. Wynikać to może z faktu, że autorzy ci są specjalistami od marketingu przedsiębiorstw, a problematykę samorządową czy zarządzania w administracji publicznej traktują powierzchownie. Marketing terytorialny przez wspomnianą większość teoretyków definiowany jest bardzo szeroko i utożsamiany z całą koncepcją zarządzania w samorządach terytorialnych. Jednak rozumienie terminu marketing terytorialny przez praktyków samorządowych czy teoretyków innych dziedzin (zarządzanie publiczne, rozwój lokalny i regionalny, polityka regionalna) jest dużo węższe.

---

[7] Ph. Kotler, Ch. Asplund, I. Rein, D.H. Haider, *Marketing Places Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Financial Times – Prentice Hall, London 1999, s. 25.

[8] „Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów", Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591 z późn. zm., art. 6.1.

[9] Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa, DzU nr 91, poz. 576.

[10] *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji i kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

Większość samorządowców w Polsce marketing miejsc utożsamia z kreowaniem wizerunku. Takie jego rozumienie utrwalane jest dodatkowo przez różnego rodzaju przedsięwzięcia, do których należy m.in. Festiwal Promocji Miast i Regionów, organizowany przez firmę Ströer corocznie od 2007 roku[11]. Faktycznie rynek usług marketingowych, rozumianych jako działania na rzecz kształtowania pozytywnego wizerunku, w ostatnich kilku latach znacznie się rozwinął, bowiem wraz ze wzrostem rywalizacji o mobilne czynniki wzrostu pomiędzy lokalizacjami, rosną ich budżety promocyjne. Wspomniana firma Ströer już od kilku lat prowadzi odrębny dział zajmujący się zamówieniami z sektora publicznego. Inna firma: Eskadra Market Place jest przykładem agencji, która wyspecjalizowała się właśnie w marketingu miejsc[12]. Tego rodzaju podmioty pod hasłem marketingu terytorialnego oferują przede wszystkim działania w zakresie komunikowania się miasta/regionu z otoczeniem, głównie poprzez reklamę wizualną oraz wydarzenia marketingowe – tzw. eventy[13].

Autor jest zwolennikiem szerszego rozumienia roli marketingu terytorialnego i pełniejszego osadzenia go w realiach rozwoju regionalnego. Za takim jego rozumieniem przemawia rosnąca rola samorządowych władz w generowaniu rozwoju województw. W rozwoju regionalnym uczestniczy wiele współzależnych podmiotów gospodarujących, działających na terenie określonej jednostki samorządu województwa, z których każdy spełnia określone funkcje i dąży do realizacji własnych celów, również społecznych (podmioty gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe itp.). Podmioty te tworzą system gospodarki lokalnej i regionalnej. Pomiędzy celami działalności tych podmiotów występują różne sprzeczności i konflikty. Samorząd województwa jest elementem sterującym w tym systemie, ale jego rola nie powinna się ograniczać tylko do sfery regulacji. Samorząd powinien wywierać również wpływ na kształt sfery realnej, zwłaszcza poprzez organizowanie, wspieranie i stymulowanie rozwoju gospodarczego, racjonalne zagospodarowanie przestrzeni, ochronę zasobów środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego[14]. Samorząd terytorialny stał się nie tylko nowym podmiotem ingerencji w procesy rynkowe, lecz także ich aktywnym uczestnikiem. Samorząd prowadząc politykę rozwoju,

[11] www.outdoordlamiast.pl/festiwal.

[12] www.eskadra.com.pl.

[13] W. Rudolf, *Partnerstwo podstawą marketingu regionu*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. S. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 328.

[14] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 92–93.

oddziałuje pośrednio, a w niektórych przypadkach bezpośrednio na skalę, tempo, strukturę i kierunki rozwoju gospodarczego i zaspakajanie potrzeb mieszkańców województwa.

Polscy badacze, wśród najważniejszych wyzwań strategicznych, przed jakimi stanęły samorządowe regiony przy realizacji polityki rozwoju, wymieniają w pierwszej kolejności wyzwania organizacyjne obejmujące zmianę struktur zarządzania regionem, kreowanie nowych instytucji, rozwijanie efektywnych form partnerstwa publiczno-prywatnego i, co w kontekście prowadzonych rozważań najważniejsze, rozwijanie sieci współpracy[15]. Wyzwania te sformułowane 10 lat temu, na początku funkcjonowania nowych regionów w Polsce, wydają się nadal aktualne, a niektóre z nich (np. rozwijanie sieci współpracy) jeszcze bardziej nabrały znaczenia. W pewnym sensie z podobnymi tendencjami mamy do czynienia w sektorze komercyjnym, gdzie przedsiębiorstwa stają się organizacjami bardziej otwartymi. Również metody działania wydają się uwzględniać postępujące współzależności, co można dostrzec w koncepcji marketingu partnerskiego, którą niżej postaramy się przybliżyć.

Marketing partnerski i jego specyfika

Marketing zmienia się wraz ze zmianą otoczenia rynkowego. Jego dynamiczny charakter sprawia, że w ostatnich dziesięcioleciach pojawiają się coraz to nowsze podejścia do marketingu. Jednym z nich jest marketing partnerski (*relationship marketing*)[16]. Początkowo sprowadzano istotę tej nowej koncepcji marketingu do kreowania relacji przedsiębiorstwa z klientem, podkreślając jej długookresowy charakter[17]. Warto dodać, że w odniesieniu do rynku usług zwrot w marketingu przedsiębiorstw w kierunku kształtowania trwałych relacji z klientami nastąpił na początku lat 80. XX wieku. Już w roku 1983 L. Berry w sposób kompleksowy opisał marketing relacji jako koncepcję zarządzania firmą usługową. Wyróżnił pięć strategicznych elementów zastosowania marketingu relacji, które do dziś stanowią teoretyczną bazę koncepcji: rozwijanie rdzenia usługi, dostosowanie usługi do oczekiwań klienta indywidualnego,

[15] A. Klasik, F. Kuźnik, *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, w: *Konkurencyjność miast i regionów*, red. Z. Szymla, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 25.

[16] Termin ten tłumaczony jest przez różnych polskich autorów na dwa sposoby: marketing relacji i marketing partnerski. Choć autorzy tacy jak J. Otto argumentują, że pierwszy wymieniony termin zawiera ten drugi i jest bardziej poprawnym tłumaczeniem, to autor przyjął ich bliskoznaczność i stosuje w opracowaniu oba terminyzamiennie, za: J. Otto, *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 40–41.

[17] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

wzbogacenie rdzenia usługi o specjalne korzyści (wartość dodana), cenowe stymulowanie lojalności konsumentów oraz podejmowanie intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników[18].

Problematyka roli kształtowania szeroko pojętych relacji przedsiębiorstwa była podejmowana przez wielu uznanych autorów w dziedzinie marketingu w latach 90.[19]. Ich udziałem stały się nowe koncepcje marketingu z uwzględnieniem całego otoczenia sieciowych powiązań przedsiębiorstwa. Autorzy zaczęli dostrzegać rolę korzystnych relacji ze swoimi interesariuszami w kontekście podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa[20]. Właśnie w tamtym okresie powstał szereg interesujących modeli relacji będących bazą dla działań marketingowych. Interesujące zestawienie czterech z nich można odnaleźć w opracowaniu J. Egana[21]. Zaproponowany przez niego model kształtowania relacji przedsiębiorstwa opiera się na wyróżnieniu następujących typów relacji: relacje z klientami, relacje wewnętrzne, relacje z dostawcami, zewnętrzne związki partnerskie. Model ten, jak twierdzi sam autor, jest pewnym kompromisem w odniesieniu do czterech innych modeli, w których dostrzegł wspólne cechy[22]. Model ten zdaje się porządkować coraz bardziej złożone relacje przedsiębiorstwa. Warto krótko scharakteryzować poszczególne typy relacji przedsiębiorstwa[23], aby następnie zastanowić się nad możliwością adaptacji modelu w odniesieniu do samorządów terytorialnych, a zwłaszcza samorządu regionu.

Relacje z klientami to niewątpliwie najważniejszy element modelu. Mimo rosnącej roli innych relacji bezpośrednie związki przedsiębiorstwa z klientami pozostają w centrum koncepcji marketingu relacji. Marketing taki zdaje się tu

[18] L. Berry, *Relationship Marketing of Services – Growing Internet, Emerging Perspectives*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, No. 23/4, s. 236, za: M. Mitręga, *Marketing relacji – teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005, s. 13.

[19] Ph. Kotler, *Total Marketing*, „Business Week" 1992, Advance Executive Brief No. 2.

[20] H.K. Hunt, *CS/D: overview and future research direction*, w: *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, Marketing Science Institute, Cambridge 1997; F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, ed. H.K. Hunt, Harvard Business School Press, Boston 1996.

[21] J. Egan, *Relationship marketing. Exploring relational strategies in marketing*, Prentice Hall – Financial Times, Harlow 2008, s. 146–147.

[22] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994; S.D. Hunt, R.M. Morgan, *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, „Journal of Marketing Management" 1994, No. 5 (5), s. 18–28; P. Doyle, *Marketing in the new millennium*, „European Journal of Marketing" 1995, No. 29 (12), s. 23–41; E. Gummensson, *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heineman, Oxford 1999.

[23] J. Egan, *Relationship…*, s. 147–224.

odpowiadać na pytanie co przedsiębiorstwo może zrobić dla lub z klientem, a nie tylko – jak to było do niedawna – klientowi.

Kształtowanie właściwych relacji przedsiębiorstwa ze swoimi pracownikami staje się istotnym obszarem marketingu relacji. Wynika to z faktu, że relacje przedsiębiorstwo – klienci kształtowane są często bezpośrednio przez pracowników przedsiębiorstwa, stąd ogromna rola ich jakości. Wewnętrzny klimat w firmie ma zasadniczy wpływ na satysfakcję pracowników oraz na lojalność klientów. W przedsiębiorstwach usługowych za kontakty z klientami odpowiedzialny jest personel, natomiast w przedsiębiorstwach produkcyjnych niekiedy funkcje te pełnią pośrednicy lub rozwiązania z wykorzystaniem technologii (np. Internet, callcenter). Warto przytoczyć stwierdzenie L. Grönroos[24], który mówi, że jeżeli przedsiębiorstwo nie przywiązuje odpowiedniej wagi do marketingu wewnętrznego, wówczas niepowodzeniem kończą się nawet dobrze opracowane działania w zakresie marketingu zewnętrznego. Odpowiednie przygotowanie pracowników oraz umotywowanie ich do intensywniejszych działań w sposób bezpośredni determinują zadowolenie klientów.

W ramach tzw. relacji z partnerami rynkowymi można odnaleźć dwie kategorie. Relacje pionowe z dostawcami półproduktów, dostawcami usług, pośrednikami oraz relacje poziome z konkurentami lub innymi przedsiębiorstwami znajdującymi się na tym samym poziomie w systemie dostaw.

Relacje zewnętrzne obejmują relacje poziome z innymi przedsiębiorstwami. Tworzone w ten sposób sieci powiązań mogą rywalizować z innymi sieciami w podobnym sektorze. Drugim wymiarem relacji zewnętrznych są relacje z innymi podmiotami, których prowadzenie może mieć wpływ na powodzenie przedsiębiorstwa w długim okresie. Znajdą się tu również tacy potencjalni partnerzy, jak władze lokalne czy regionalne. Niewątpliwie skala przedsiębiorstwa będzie determinowała rolę tych relacji i sam fakt podejmowania współpracy.

Jak pisze T. Żabińska, koncepcja marketingu relacji dobrze wpisuje się w funkcjonowanie organizacji nowego typu, w których praca organizowana jest wokół procesów i realizujących je zespołów, co oznacza odejście od klasycznej struktury funkcjonalnej i delegowanie decyzji oraz odpowiedzialności, czy przekazanie kontroli w ręce osób realizujących dany proces[25]. Postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat sieci relacji z różnymi podmiotami realizuje się

[24] L. Grönroos, *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, „Management Decisions" 1996, No. 34 (3), s. 12, za: J. Egan, *Relationship*…, s. 187.

[25] T. Żabińska, *Wybrane modele strategii marketingowych w usługach i turystyce na tle innych paradygmatów*, w: *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, red. L. Żabiński, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000, s. 58.

według wspomnianej autorki w metaforze organizacji o rozmytych granicach[26]. Organizacja taka to „system, w ramach którego kluczowe zasoby, procesy i aktorzy funkcjonują i są zarządzani w sposób który wykracza poza formalne struktury organizacyjne i oficjalną sprawozdawczość finansową"[27]. W działalności marketingowej można odczuć zmianę podejścia. Klient nie jest już jedynym obiektem w centrum uwagi przedsiębiorstwa. Obok niego rośnie rola kształtowania relacji z dostawcami, klientami wewnętrznymi, pośrednikami czy innymi organizacjami[28].

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że starsze publikacje kładą nacisk jedynie na relacje dostawca – klient, podczas gdy relatywnie nowsze opracowania więcej uwagi poświęcają również innym relacjom przedsiębiorstwa. To dojrzewanie marketingu relacyjnego (partnerskiego) wynikać może z dostrzegania tego, że na wartość oferowaną klientowi mają wpływ również interesariusze firmy. Często bez współdziałania sam dostawca dóbr czy usług nie będzie w stanie zaoferować większej wartości klientowi. Partnerstwo stało się niezbędną cechą marketingu wykorzystywanego przez współczesne przedsiębiorstwo. Rodzi się jednocześnie pytanie, czy marketing partnerski znajdzie zastosowanie w zarządzaniu regionem i jaka będzie jego rola na tym polu.

Samorząd regionu i jego interesariusze

W kontekście powyższych rozważań warto odwołać się do teorii interesariuszy, która jest od marketingu partnerskiego znacznie starsza. Interesariusze (*stakeholders*) to podmioty lub ich grupy, które mają udział w organizacji[29]. Inni autorzy interesariuszy traktują jako grupę lub jednostki, które mogą wpływać na osiąganie celów organizacji lub cele te mają wpływ na ich działalność. Jest to bardzo szerokie podejście, które dobrze wpisuje się w specyfikę samorządów terytorialnych, których cele działań mają wymiar społeczny[30]. Podejście mniej otwarte, ale w przypadku samorządów terytorialnych skutkujące otwartością mówi, że interesariuszem jest ten, kto posiada prawną podstawę do żądania, wymagania, rozliczania. Idąc za ideową definicją samorządu teryto-

[26] Ibidem.

[27] B. Hendberg, G. Dahlgren, J. Hasson, N.-G. Olve, *ImaginäraOrganizationer (Imaginary Organizations)*, Liber–Hermonds, Malmö 1994, s. 16, za: M. Mitręga, *Marketing relacji*…, s. 19.

[28] R.M. Clarkson, C. Clarke-Hill, T. Robinson, *Towards a general framework for relationship marketing: a literature review*, referat wygłoszony na konferencji Academy of Marketing, Manchester 1997, za: J. Egan, *Relationship*…, s. 145.

[29] A.S. Caroll, *Business and Society*, South Western Publishing Company, Ohio 1993, s. 22, za: T. Proctor, *Public Sector Marketing*, Financial Times – Prentice Hall, Harlow 2007, s. 18.

[30] C. Hill, T. Jones, *Stakeholder Agency Theory*, „Journal of Management Studies" 1992, Vol. 9, No. 2, s. 131–154, za: T. Proctor, *Public*…, s. 18.

rialnego, interesariuszem będą tu wszyscy mieszkańcy określonego terytorium. W przypadku niewielkich gmin wójt jest w stanie utrzymać indywidualny kontakt z mieszkańcami, natomiast w przypadku wielkich miast i całych regionów istnieje potrzeba pozyskania pośredników, czyli organizacji reprezentujących najważniejsze środowiska społeczno-gospodarcze na danym obszarze. Należy zgodzić się z Ph. Kotlerem, że dla rozwoju terytorium kapitalne znaczenie ma umiejętność współdziałania władz samorządu terytorialnego z takimi potencjalnymi partnerami[31].

Warto dokonać podziału interesariuszy samorządu regionu w Polsce na cztery grupy. Przy identyfikacji kluczowych organizacji wchodzących w skład poszczególnych grup wzięto pod uwagę regulacje krajowe, które wyszczególniają podstawowe kategorie partnerów instytucjonalnych do współpracy[32]. Należy podkreślić, że zawarte w aktach normatywnych listy są otwarte, co oznacza, że władze mogą i powinny podejmować współpracę ze wszystkimi podmiotami posiadającymi zasoby przydatne dla rozwoju regionu, co uwzględniono w poniższej klasyfikacji. Wzięto również pod uwagę geograficzną lokalizację partnerów (w regionie, w kraju, za granicą).

Pierwszą grupę (partnerzy w regionie) stanowią organizacje, które funkcjonują na terenie danego województwa, a ich cele przynajmniej w części pokrywają się z celami stawianymi przez samorząd województwa. Do tej grupy partnerów samorządu regionu zaliczono:

- jednostki samorządu terytorialnego z terenu województwa i ich związki,
- wojewodę,
- samorząd gospodarczy,
- samorząd zawodowy,
- organizacje pozarządowe,
- uczelnie wyższe,
- jednostki naukowo-badawcze,
- indywidualne przedsiębiorstwa.

Druga grupa (partnerzy w kraju) to organizacje, które funkcjonują w Polsce, ale zasadniczo rezydują poza danym regionem. Mają one jednak bezpośredni lub pośredni wpływ na region. Do grupy tej zaliczono:

- inne województwa (krajowe),

[31] Ph. Kotler, Ch. Asplund, I. Rein, D.H. Haider, *Marketing Places*..., s. 27.

[32] Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z 6 grudnia 2006, DzU nr 227, poz. 1658 z pózn. zm., Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa, DzU nr 91, poz. 576 z późn. zm.

– związki i ugrupowania współpracy województw (krajowe),
– administrację centralną.

Trzecia grupa (partnerzy za granicą) to organizacje mające swoją siedzibę poza terytorium Polski, które współpracują z samorządem regionu, a ten dzięki takim kontaktom może lepiej realizować postawione przed sobą cele i wzmacniać swoją pozycję międzynarodową.

Do trzeciej grupy partnerów zaliczono:
– Komisję Europejską,
– organizacje międzynarodowe,
– regiony innych państw.

Czwarta grupa (partnerzy wewnętrzni) to osoby pracujące w urzędach samorządowych (np. dyrektorzy departamentów w urzędzie marszałkowskim) i jednostkach podległych samorządowi województwa. To na nich często spoczywa rola integratora różnych podmiotów funkcjonujących wokół obszarów merytorycznych leżących w gestii samorządu regionu, np. promocja regionu, innowacyjność, ochrona środowiska itp.

Samorządowy region i sieci relacji – klasyfikacja

Wprowadzenie w życie strategii partnerstwa w regionie wymaga znajomości relacji, jakie zachodzą pomiędzy samorządem regionu a jego intereseriuszami. W tabeli 1 zidentyfikowano podstawowe typy relacji samorządu regionu. Przy jej tworzeniu wzięto pod uwagę szereg czynników, głównie o charakterze zewnętrznym. Pierwszy to tendencja do przekazywania kompetencji i zadań na niższe szczeble władzy (tu: na szczebel samorządu regionu), który nazywamy dewolucją. Drugi to dążenie do partycypacyjnego stylu zarządzania (partnerstwo). Wreszcie trend wynikający ze współczesnych koncepcji działania instytucji publicznych – prywatyzacja zadań publicznych. Ma ona prowadzić do tworzenia usług publicznych lepszej jakości.

Z perspektywy władz regionu relacje pomiędzy szczeblami władzy będą to z jednej strony, relacje „w górę", czyli z instytucjami centralnymi (np. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Polska Organizacja Turystyczna itp.). Z drugiej strony, będą to relacje samorządu regionu „w dół", czyli z samorządami lokalnymi (gminy, powiaty). Należy podkreślić, że samorząd regionu jest autonomiczny i w myśl przepisów nie ma ani nadrzędności, ani podległości wobec innych szczebli władzy. Równocześnie warto przypomnieć, że w kontekście polityki rozwoju realizowanej na każdym ze wspomnianych szczebli władzy do praktyki zarządzania wprowa-

dzana jest koncepcja wieloszczeblowego zarządzania, promowana w ostatnich latach w Unii Europejskiej. Wykorzystywanie możliwości współdziałania proponowane przed instytucje centralne oraz skuteczne zarządzanie relacjami z samorządami lokalnymi prowadzić może do lepszego wykorzystania zasobów pozostających w interesie obu wymienionych grup na rzecz generowania rozwoju w regionie.

Tabela 1

Typy relacji samorządu regionu

Typ sieci	**Przesłanki tworzenia sieci powiązań**	**Trendy mające wpływ na ich kształtowanie**	**Typy więzi międzysektorowych**
Relacje pomiędzy szczeblami władzy (wertykalne)	Sieci powiązań pomiędzy szczeblami: – administracja centralna – administracja regionalna – administracja lokalna	Dewolucja, partnerstwo	Publiczno-publiczne
Koalicje grup interesu	Tworzone dla identyfikowania problemów publicznych oraz wypracowania rozwiązań w tym zakresie	Dewolucja, partnerstwo	Publiczno-publiczne
Oparte na kontraktach	Wynika z ustaw dot. PPP	Regulacje, partnerstwo, prywatyzacja	Publiczno-prywatne
Sieć beneficjentów	Skutek umowy (samorząd regionu – beneficjenci)	Prywatyzacja, partnerstwo, dewolucja	Publiczno-non profit Publiczno-prywatny Publiczno-publiczne
Partnerstwa mieszane	Tworzone, gdy organizacje chcące wspólnie realizować cele publiczne pochodzą z różnych sektorów	Prywatyzacja, partnerstwo, dewolucja	Publiczno-prywatne-non profit

Źródło: opracowanie na podstawie Ch. Koliba, J.W. Meek, A. Zia, *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*, CRC Press Taylor&Francis Group, Boca Raton 2011, s. 142.

W przypadku samorządów polskich województw w koalicji grup interesu mamy do czynienia z dwoma strukturami: Związek Województw RP oraz tzw. Konwent Marszałków. O ile ta pierwsza organizacja działa na zasadzie stowarzyszenia i obejmuje działania na rzecz szeroko pojętego współdziałania, wymiany doświadczeń, inicjowania wspólnych projektów, o tyle ta druga struktura ma charakter mniej formalny. Jest to gremium, które wypracowuje stanowisko samorządowych władz regionów wobec polityki rządu i innych podmiotów

centralnych. Wprowadzenie zasad funkcjonowania tego gremium i stałych interwałów spotkań marszałków sprawia, że Konwent jest liczącym się, reprezentatywnym partnerem władz polskich regionów dla rządu.

Relacje oparte na kontraktach to inaczej relacje z podmiotami prywatnymi, które decydują się na długookresowe związki z samorządami terytorialnymi przy realizacji projektów publicznych. Przyjęte na przełomie 2008 i 2009 roku regulacje powinny w najbliższych latach zaowocować wzrostem zainteresowania samorządowych władz taką formą relacji z partnerami prywatnymi. Zapisy kontraktu będą regulować relacje obu stron, zatem w interesie zleceniodawcy jest dopilnować ich poprawności.

Relacje z beneficjentami cechuje swoista zależność beneficjentów od samorządu regionu, będącego w Polsce w latach 2007–2013 dysponentem znacznych środków europejskich przeznaczonych na rozwój. Usprawnienie wzajemnych relacji wpływa na jakość projektów realizowanych na terenie regionu, a przez to na większe możliwości rozwoju dla mieszkańców.

Partnerstwo mieszane dotyczy współdziałania z organizacjami prywatnymi i społecznymi przy realizacji celów o charakterze publicznym. Przykładem może być tu regionalny system innowacji, gdzie jego liderem może być zarówno władza regionu, jak i podmiot reprezentujący któryś z uczestniczących w systemie podmiotów. Tworzenie sprawnych systemów współdziałania w regionie będzie owocowało coraz większym angażowaniem zasobów interesariuszy samorządu regionu w działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności województwa. Prowadzić to będzie do osiągania efektów synergii, np. w obszarze generowania innowacji i ich wdrażania w regionie.

Podsumowanie

Dotychczasowe próby adaptacji koncepcji marketingowej do działalności samorządów terytorialnych w niewystarczającym zakresie uwzględniają potrzebę kształtowania pozytywnych relacji z ich interesariuszami. Autor jest zwolennikiem szerszego rozumienia roli marketingu terytorialnego i pełniejszego osadzenia go w realiach rozwoju regionalnego. Za takim jego rozumieniem przemawia rosnąca rola samorządowych władz w generowaniu rozwoju województw oraz coraz bardziej konkurencyjne otoczenie terytoriów. Marketing partnerski w sektorze przedsiębiorstw koncentruje się przede wszystkim na optymalizowaniu kontaktów bezpośrednich z klientami, podczas gdy w przypadku marketingu regionu za priorytetowe należy uznać relacje z instytucjonalnymi interesariuszami samorządu województwa. Przemawia za tym, w dużej

mierze, pośredni charakter oddziaływania władz samorządu regionu na jego rozwój społeczno-gospodarczy.

Dokonując identyfikacji i podziału wspomnianych interesariuszy na grupy, należało uwzględnić zarówno regulacje prawne precyzujące, jakie podmioty instytucjonalne powinny znaleźć się wśród partnerów do współpracy, jak i ich geograficzną lokalizację (w regionie, w kraju, za granicą). Kluczowe dla skutecznego wprowadzenia w życie strategii partnerstwa dla każdej z wymienionych grup są specyficzne typy relacji z poszczególnymi interesariuszami, jakie wynikają z szeregu czynników. Są wśród nich: tendencja do przekazywania kompetencji i zadań na niższe szczeble władzy (tu na szczebel samorządu regionu); dążenie do partycypacyjnego stylu zarządzania (partnerstwo); przekazywanie zadań publicznych instytucjom prywatnym. Podjęta problematyka będzie pogłębiana w ramach współprowadzonego przez autora projektu badawczego realizowanego w wybranych obszarach geograficznych w Polsce[33].

REGIONAL SELF-GOVERNMENT AND ITS PARTNERS – THE CLASSIFICATION OF RELATIONSHIPS IN REGIONAL MARKETING

Summary

The marketing concept is often adapted to the territorial self-governments, which are the specific category of the public institutions. The character of the marketing concept at the level of the region is determined by their tasks concerning the intraregional policy. The marketing at the level of the region should concentrate at the creation and the effective management of the relations towards the stakeholders. In the relationship marketing of enterprises the key relations are towards the final customers. In the case of the regional marketing the key relations should be these towards the institutional partners. The author takes a challenge to create the classification of the stakeholders in Polish regions and categorizes the types of the external relations of regional self-governments. In these classifications the factors connected with the character of the public tasks and regulations concerning regional policy have been taken into consideration.

[33] Opracowanie jest jednym z początkowych rezultatów projektu badawczego własnego (*Marketing jako operacyjne rozwinięcie koncepcji governance w zarządzaniu publicznym*), finansowanego ze środków na naukę pozostających w gestii Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (projekt nr N N115 364339).

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. ŁUKASZ SZAŁATA
mgr inż. MAGDALENA FORTUNA
prof. dr hab. inż. JERZY ZWOŹDZIAK
Politechnika Wrocławska

PROMOWANIE IDEI ZRÓWNOWAŻONEGO EKOROZWOJU MIAST NISKOWĘGLOWYCH NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

Streszczenie

Zrównoważony trwały ekorozwój miast polega na harmonizowaniu celów rozwoju gospodarczego oraz społecznego przy uwzględnieniu wymogów środowiskowych, takich jak walory przestrzenne, przyrodnicze i dziedzictwa kulturowego bez naruszania potrzeb przyszłych pokoleń. Rozwój miast oparty jest na długookresowych planach strategicznych oraz modelach zawierających m.in. nowe rozwiązania w zakresie dywersyfikacji w ujęciu przestrzennym, komunikacyjnym energetycznym i kulturowym. Implementacja innowacyjnych rozwiązań prośrodowiskowych w dużych europejskich aglomeracjach miejskich pozwoli ograniczyć emisję CO_2 do atmosfery w perspektywie czasu do roku 2020, a w konsekwencji wpłynie na poprawę komfortu jakości życia mieszkańców tych miast.

Wstęp

Era zrównoważonego ekorozwoju wywodzi się z konieczności racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami naturalnymi. Wymusiło to konieczność wzrostu świadomości wartości środowiska naturalnego dla egzystencji człowieka. Problematykę tą sygnalizowano już na początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Dyskusja na ten temat objęła także zagadnienia ekonomiczne, bez uwzględnienia których nie można rozpatrywać mechanizmów zachodzących w gospodarce.

Poglądy ekonomiczne opierają się na dwóch szkołach ekonomii klasycznej i ekonomii neoklasycznej. Pierwsza z nich, wychodzi z założenia, że dobra przyrody, takie jak powietrze czy woda, dostępne są w nieograniczonej ilości (nie zajmuje się znaczeniem zasobów naturalnych dla gospodarki). Szkoła neo-

klasyczna zakłada dojście gospodarki do równowagi (podaż = popyt) w dłuższej perspektywie czasowej, jako wyniku procesów gospodarczych. Założenie to prowadzi do optymalnego rozdzielenia wszystkich dóbr i czynników produkcji. Obraz człowieka jako *homo oeconomicus* w ramach szkoły neoklasycznej uwidoczniony jest jako dążący do własnej korzyści, co oznacza ocenianie wszystkich możliwości uwzględniających maksymalizację zysków. Jednym z odłamów tej szkoły jest neoklasyczna teoria środowiska, która powstała w dobie kryzysu naftowego. Celem stała się ochrona środowiska związana z efektywnym wykorzystaniem zasobów naturalnych. W teorii tej uznano ochronę dóbr środowiskowych za problem natury ekonomicznej, uwzględniając założenie, że człowiek musi zużywać ograniczone zasoby w sposób racjonalny, gwarantujący bezpieczeństwo społeczne oraz umożliwiający ich eksploatację przez pokolenia[1]. W ramach ekonomii neoklasycznej uwzględnia się analizę zależności, jakie zachodzą pomiędzy zanieczyszczeniem eksploatacją środowiska a wzrostem gospodarczym[2]. Obecnie idea zrównoważonego ekorozwoju implementowana jest w dużych aglomeracjach miejskich.

Zrównoważony ekorozwój miast niskowęglowych

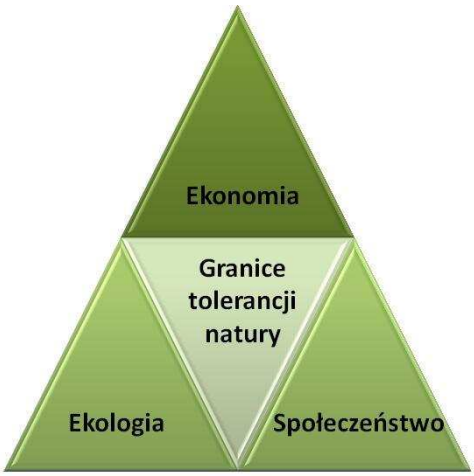
Ekonomia środowiska uwzględniająca zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym obecnie ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości ekosystemów, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej[3].

Na rysunku 1 przedstawiono trójkąt celów zrównoważonego ekorozwoju, który obejmuje nie tylko uspołecznienie procesów decyzyjnych, ale także społeczno-kulturowy wymiar społeczeństwa przyszłości. W ramach trzech głównych celów, tj. ekologia, ekonomia, społeczeństwo, zawarta została filozofia współczesnego gospodarowania miastem jako zrównoważony zbiór ładów, takich jak ład przyrodniczy w ujęciu całego regionu, ład społeczno-demograficzny dla miasta oraz ład ekonomiczny (akceptowalność podejmowanych działań), a także ład przestrzenny w ujęciu zagospodarowania przestrzennego (inteligentne rozwiązania miejskie).

[1] H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju – teoria i praktyka*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 54–82.

[2] B. Fiedor, S. Czaja, A. Graczyk, Z. Jakubczyk, *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 10–14.

[3] H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*…, s. 54–82.



Rys. 1. Trójkąt celów zrównoważonego ekorozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Strategia miast niskowęglowych wiąże się z dywersyfikacją obszarów koncentracji zanieczyszczeń środowiska, dywersyfikacją energetyczną, optymalizacją zużycia surowców, zwiększeniem wykorzystywania odnawialnych źródeł energii (OZE) oraz rozproszeniem ośrodków kulturowych.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społecznym, w wielu silnie uprzemysłowionych regionach podjęto działania implementacji wielowymiarowych modeli uwzględniających m.in. bilans energetyczny, bilans zasobów naturalnych i ludzkich, strukturę terenu czy klimat.

Modele te opracowywane były przy uwzględnieniu specyficznych cech badanych obszarów. Różnorodność wprowadzonych rozwiązań imputuje, że nie istnieje jeden sprawdzony sposób na obniżenie emisji ditlenku węgla, a poprawienie warunków środowiskowych jest wypadkową wszystkich działań prowadzonych na danym obszarze.

Ciekawym aspektem klimatycznym dużych aglomeracji miejskich jest tworzenie się miejskich wysp ciepła. Jednym z najbardziej typowych wykładników oddziaływania czynników antropogenicznych jest zjawisko wzrostu temperatury w mieście w stosunku do terenów otaczającyh. Tak zwana miejska wyspa ciepła na przykładzie Wrocławia (tab. 1) spowodowana jest uwalnianiem ciepła w procesach przemysłowych oraz w znacznym stopniu przez zmiany klimatyczne spowodowane sporym przekształceniem powierzchni terenu[4].

[4] A. Dubicki, M. Dubicka, M. Szymanowski, *Klimat Wrocławia*, Środowisko Wrocławia – Informator 2002, Dolnośląska Fundacja Ekorozwoju, Wrocław 2002, s. 9–25; A. Zwoździak,

Tabela 1

Średnie (a), maksymalne (b) i minimalne (c) natężenie miejskiej wyspy ciepła (°C) w klasach użytkowania terenu. Wrocław, 22.05.2001, 23.00 GTM

Rodzaj użytkowania terenu	a	b	c
Zwarta zabudowa, do 5 kondygnacji	6,6	8,6	3,0
Zabudowa wyższa, od 11 kondygnacji	6,2	8,7	4,1
Zabudowa luźna, 5–11 kondygnacji	5,3	8,4	2,6
Zabudowa luźna, do 5 kondygnacji	5,5	8,7	0,9
Zabudowa do 3 kondygnacji, duża intensywność	3,7	7,0	0,4
Zabudowa do 3 kondygnacji, mała intensywność	3,0	7,6	0,2
Tereny przemysłowe	4,7	8,0	1,1
Tereny usługowe	5,2	8,0	2,8
Wody	3,3	8,2	0,7
Lasy	2,0	4,7	0,4
Parki, cmentarze	3,7	8,4	0,5
Ogródki działkowe	2,9	6,7	0,2
Zieleń niska, łąki	1,9	7,8	0,0
Tereny rolnicze	1,9	5,3	0,3
Tereny komunikacyjne – parkingi	5,4	7,8	2,0
Tereny komunikacyjne – kolejowe	4,0	7,7	0,5

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Dubicki, M. Dubicka, M. Szymanowski, *Klimat Wrocławia*, Środowisko Wrocławia – Informator 2002, Dolnośląska Fundacja Ekorozwoju, Wrocław 2002, s. 21.

Unia Europejska w obliczu zmian klimatycznych na świecie postanowiła wprowadzić program mający na celu zmianę polityki energetycznej, przesyłu energii oraz efektywności jej wykorzystania. Stało się to podstawą do stworzenia europejskiego planu strategicznego w dziedzinie technologii energetycznych, tak zwanego SET-Plan (The European Strategic Energy Technology Plan). Opracowany plan koncentruje się na zwiększeniu udziału sektorów przemysłowych w badaniach nad energią oraz przy demonstracji i wdrażaniu niskoemisyjnych technologii energetycznych. SET-Plan obejmuje między innymi:

– europejską inicjatywę przemysłową Bioenergia (The European Industrial Bioenergy Initiative),

I. Sówka, A. Gzella, J. Zwoździak, *Morning ozone buildup during summer 2003 episodes and their links with some radiosonde data in Wrocław*, South–Western Poland, „Environment Protection Engineering" 2008, Vol. 34, No. 1, s. 63–79.

- wspólną inicjatywę technologiczną ogniw paliwowych i technologii wodorowych (The Fuel Cells and Hydrogen Join Technology Initiative),
- zrównoważoną inicjatywę nuklearną (The Sustainable Nuclear Initiative),
- inicjatywę efektywności energetycznej inteligentnych miast (Energy Efficiency – The Smart Cities Initiative),
- Europejskie Stowarzyszenie Badań nad Energią (The European Energy Reserch Alliance).

Pozyskiwanie bioenergii jako jednej z inicjatyw Unii Europejskiej wiąże się z ograniczeniem o ok. 60% emisji gazów cieplarnianych wytwarzanych w domach przyjaznych środowisku (Greenhouses). Program, którego koszt szacowany jest na ok. 9 000 000 000 euro obejmuje budowę trzydziestu demonstracyjnych zakładów przemysłowych na terenie całej Europy, rozwój rynku surowców oraz poprawę współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami, a także długoterminowe badania i demonstracje pojawiających się innowacyjnych technologii, które będą dostępne w handlu po 2020 roku[5]. W Europie zrównoważony ekorozwój miast promowany jest w wielu aglomeracjach. Implementacja programu Low Carbon Cities Programme (LCCP) odbywa się w Wielkiej Brytanii. Miastami uczestniczącymi we wdrażaniu tej idei są: Leeds, Manchester i Bristol. Koncepcja podzielona została na pięć etapów[6]:

a) zaangażowanie zainteresowanych stron,
b) określenie stanu istniejącego miasta,
c) identyfikacja możliwości rozwoju,
d) opracowanie strategii dla miasta,
e) wdrożenie i weryfikacja.

W Bristolu prowadzone projekty zostały podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Dodatkowo przewidziano tworzenie corocznych sprawozdań z realizacji koncepcji. Do projektów wewnętrznych zaliczono m.in. 20% recykling materiałów budowlanych przy prowadzonych inwestycjach, zmniejszenie ilości montowanych w budynkach urządzeń klimatyzacyjnych przy jednoczesnym zwiększeniu sterowników ogrzewania oraz oświetlenia, połączonych z czujnikami obecności, które pozwolą na efektywne zarządzanie energią w używanych pomieszczeniach. Projekty zewnętrzne obejmują montaż w piętnastu szkołach

[5] *The European Strategic Energy Technology Plan (SET-Plan), Towards a low carbon future*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2010.
[6] www.lowcarboncities.co.uk/cms/ (luty 2011).

zestawów instalacji zasilanych energią odnawialną, poprawę transportu publicznego oraz infrastruktury, szkolenia i doradztwo z zakresu efektywnego wykorzystania energii[7].

Pozytywne przykłady zachodzących zmian w systemach zarządzania miast możemy zaobserwować w wielu krajach[8]. W stolicy Republiki Federalnej Niemiec oraz takich miastach, jak m.in. Stuttgart, Tübingen, Mannheim, Ludwigsburg, Heidelberg czy Karlsruhe, wprowadzono rozwiązanie mające na celu zmniejszenie ruchu pojazdów o zbyt wysokiej emisji spalin w centrum miasta. Strefa ekologiczna (*Umweltzone*), która określana jest jako obszar znajdujący się w obrębie obwodnicy kolejowej, po której kursuje kolej miejska „S-Bahn". W tak wydzielonej strefie poruszać się mogą wyłącznie pojazdy spełniające restrykcyjne standardy emisji gazów spalinowych[9].

W Berlinie strefa ta ma powierzchnię 88 km^2, cechuje się gęstą zabudową, a liczba ludności zamieszkująca ją to ok. milion mieszkańców. Wprowadzono cztery grupy emisji substancji szkodliwych, które pozwalają na zakwalifikowanie danego pojazdu do konkretnej sekcji (zbliżone są do norm europejskich, dotyczących pojazdów z silnikami wysokoprężnymi). Zakwalifikowanie pojazdu dokonuje się na podstawie tzw. klucza emisji, uwidocznionego w dowodzie rejestracyjnym. Istnieje jednak możliwość zaliczenia pojazdu do korzystniejszej grupy emisji, po uprzednim zamontowaniu filtra cząstek stałych[10]. W wyniku wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Berlinie rocznie wytwarzane jest 25 000 kWh prądu przede wszystkim za pomocą systemu ogniw fotowoltaicznych zlokalizowanych na budynkach mieszkalnych[11].

W Paryżu działania prowadzone przez tamtejsze władze mają na celu skłonienie mieszkańców do wybierania transportu przyjaznego środowisku. W 2007 roku zainicjowano sztandarowy projekt – Veliby, czyli samoobsługowe wypożyczalnie rowerów, którego odpowiedniki działają w innych francuskich miastach (Lyon, La Rochelle). Paryska sieć wypożyczalni obejmuje blisko 50 000

[7] Raport dotyczący miasta Bristol, http://www.lowcarboncities.co.uk/cms/assets/Bristol-summaryv2.pdf (luty 2011).

[8] A. Mikłaszewski, *Transport zrównoważony – wizja miasta dla człowieka*, Kształtowanie przestrzeni zurbanizowanej w myśl zasad ekorozwoju, Polski Klub Ekologiczny, Okręg Dolnośląski – Wrocław, Wrocław 2001, s. 73–86.

[9] *Węzel komunikacyjny Berlina*, http://oldsite.berlin-polska.eu/Wezel_komunikacyjny/376 (luty 2011); *Strefa ekologiczna/Plakietka (emisji pyłów drobnocząsteczkowych)*, www.bmu.de/luftreinhaltung/doc/42054.php (luty 2011); *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Berlinie*, www.berlin.polemb.net/index.php?document=928 (luty 2011); *Umweltzone Aktuelles*, www.berlin.de/sen/umwelt/luftqualitaet/de/luftreinhalteplan/umweltzone_aktuelles.shtml.

[10] *Węzel komunikacyjny*… (luty 2011).

[11] J. Watson, *European Green City Index*, Raport Economist Intelligence Unit, Warszawa 2010.

rowerów, które można wypożyczyć w jednym miejscu, a po przejażdżce odstawić na dowolną stację w centrum lub na przedmieściach. Liczba regularnych użytkowników tej formy transportu wynosi obecnie ok. 160 000, natomiast tysiące innych osób korzysta z wypożyczalni okazjonalnie, w czasie zakupów czy weekendowych wycieczek po mieście. Pierwsze 30 minut korzystania z wypożyczonego roweru jest darmowe, a opłata naliczana jest proporcjonalnie do przekroczenia tego limitu czasowego. Władze Paryża zachęcone sukcesem Veliby, zapowiadają wprowadzenie systemu automatycznych wypożyczalni pojazdów elektrycznych. Na ponad tysiącu planowanych stacji, docelowo znajdzie się ok. 3 000 samochodów elektrycznych dostępnych za niewielką opłatą. W stolicy Francji stosuje się także inne formy zachęcania mieszkańców do korzystania z niskoemisyjnych lub zeroemisyjnych form przemieszczania się. Jedną z nich są dopłaty, w wysokości jednej czwartej ceny, do zakupu skuterów elektrycznych lub rowerów z wspomaganiem. Jednorazowa subwencja osiąga nawet 400 euro, a użytkownicy takich jednośladów skorzystać mogą z około 300 specjalnych stacji znajdujących się na ulicach całego miasta w celu doładowania swoich pojazdów. Wprowadzono udogodnienia: strefy rowerowe oraz miejsca parkingowe z możliwością ładowania akumulatorów. Innym przykładem jest Aeroports de Paris, który uruchomił firmową sieć współużytkowania samochodów, gdzie wyliczono, że w przypadku gdyby tylko 5% pracowników portu lotniczego korzystało z tego rozwiązania, emisja CO_2 w skali roku zmniejszyłaby się o około 4000 ton[12].

Władze Paryża nie zapominają również o innej ważnej części gospodarki komunalnej, jaką jest selektywna zbiórka odpadów. Zgodnie z obecnym rozwojem w miastach prowadzi się sortowanie nieczystości. Działania te ograniczają ilość składowanych odpadów oraz zmniejszają emisję gazów wytwarzanych przez składowiska.

Wszystkie przedstawione powyżej działania mają na celu ograniczenie emisji ditlenku węgla oraz umożliwienie wdrażania idei ekorozwoju na danym obszarze.

Implementacja modelu miasta niskowęglowego we Wrocławiu

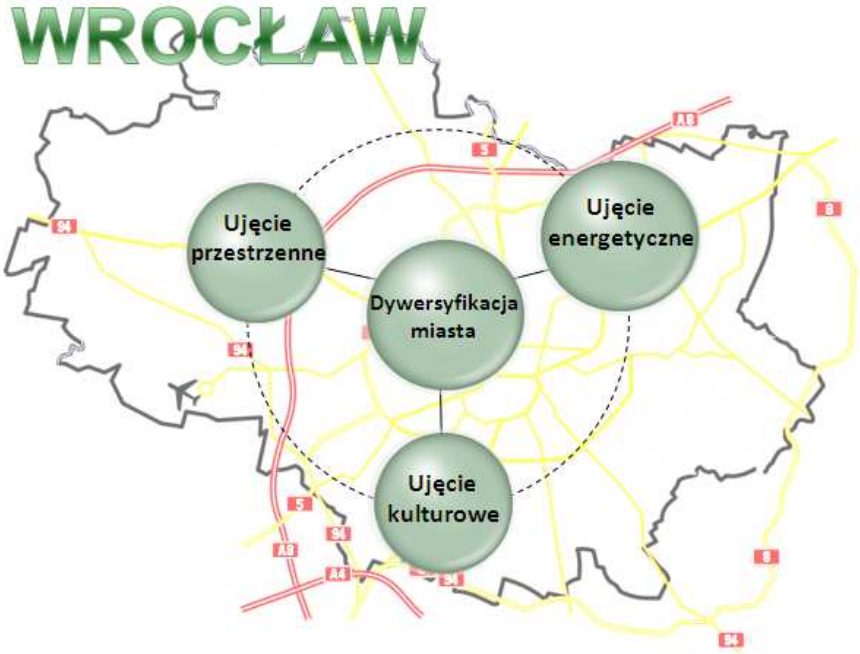
W Polsce świadomość ekologiczna oraz zbiorowa odpowiedzialność za otaczającą nas przyrodę wciąż jest na stosunkowo niskim poziomie. Sytuacja ta ulega zmianie od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Przystosowanie prawodawstwa oraz zobowiązanie do wdrażania programów proekolo-

[12] Ibidem.

gicznych wspólnoty, wymusiło wprowadzenie odpowiednich programów umożliwiających przeciwdziałanie degradacji środowiska naturalnego.

Obecnie stan systemu energetycznego Polski opartego na nieodnawialnych źródłach energii, w momencie gdy ceny ropy naftowej oraz węgla osiągają swoje rekordowe wartości, staje się narodową debatą, w której rozważane są wszystkie możliwe scenariusze zmian z uwzględnieniem ich mocnych i słabych stron w ramach przeprowadzonej analizy SWOT (S – *Strengths*, W – *Weaknesses*, O – *Opportunities*, T – *Threats*)[13] oraz budowanie strategii rozwoju na kolejną perspektywę czasu.

Jednym z prekursorów na krajowej arenie w zakresie ochrony środowiska oraz promowania zrównoważonego ekorozwoju staje się stolica Dolnego Śląska – Wrocław (rys. 2).



Rys. 2. Plan rozwoju miasta Wrocławia w ujęciu kulturowym, przestrzennym i ekonomicznym

Źródło: opracowanie własne.

Wrocław jako duża aglomeracja jest miastem nowoczesnym, intensywnie się rozwijającym, wychodzącym naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców oraz

[13] Z. Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 117–153; K. Obój, *Strategia organizacji – W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 326–358.

konsekwentnie dbającym o poprawę warunków ich życia. Efektem przyjętego kierunku działań jest tworzenie przyjaznego klimatu dla Wrocławia, miasta implementacji inteligentnych rozwiązań prośrodowiskowych przy uwzględnieniu zasady zrównoważonego rozwoju.

Prowadzony program „Wrocław dla klimatu", polegający m.in. na: promowaniu proekologicznego transportu miejskiego, budownictwa efektywnego energetycznie, edukacji społeczeństwa w zakresie optymalizacji wykorzystania energii oraz budowie biogazowi, korzystnie wpływa na wizerunek regionu oraz jest pozytywnie odbierany przez mieszkańców[14].

Wrocław obecnie wprowadza politykę energetyczną polegającą m.in. na dywersyfikacji oraz poszukiwaniu nowych źródeł energetycznych dla miasta w celu obniżania emisji ditlenku węgla, m.in. poprzez możliwość wytwarzania energii wodnej. Pięć rzek przepływających przez miasto to do tej pory wykorzystany w bardzo małym stopniu potencjał, który dzięki prowadzonym pracom przywrócenia formy użytkowej i rekreacyjnej może okazać się podstawą sukcesu całego programu, zbliżenia miasta do rzeki, wykorzystania jej walorów rekreacyjnych oraz potencjału energetycznego.

Ważnym źródłem wytwarzania energii staną się ogniwa fotowoltaiczne, z uwagi na dużą efektywność wytwarzania prądu. Znajdą one zastosowanie w wielu samodzielnych urządzeniach infrastruktury, takich jak np. sygnalizacja świetlna, parkomaty lub latarnie uliczne. Największymi zaletami tego typu urządzeń są duża żywotność, szacowana na około 30 lat, oraz bezobsługowość, dzięki którym rozwiązania te staną się konkurencyjne także w budownictwie mieszkaniowym i przemysłowym[15].

Następnym etapem jest przekształcenie stolicy Dolnego Śląska z miasta monocentrycznego w policentryczne. Efektem tego będzie obniżenie emisji ditlenku węgla wydzielanego przez samochody osobowe w centrum miasta. Obecna sytuacja, charakteryzująca się nagromadzeniem ośrodków kulturalnych i rekreacyjnych w jednym obszarze Wrocławia, przyczynia się do intensyfikacji transportu publicznego i samochodów osobowych[16] w obrębie śródmieścia.

Pierwsze kroki na drodze do przekształcenia Wrocławia w „ekomiasto" oparte są na budowie i przebudowie sieci kanalizacyjnej oraz oczyszczalni ście-

[14] Wrocławskie Centrum Badań EIT+, *Wrocław dla klimatu*, www.eitplus.pl/pl/wroclaw_dla_klimatu__eit_-plus-_dla_wroclawia/1944/.

[15] E. Klugmann-Radziemska, *Fotowoltaika – ile to kosztuje*, „Czysta Energia" 2010, nr 11, s. 20–21.

[16] A.K Jain, *Low Carbon City, Policy – Planning and Practice*, Discovery Publishing House PVT. LTD, New Delhi 2009, s. 80–112.

ków, lepszym zagospodarowaniu osadów powstających w procesie oczyszczania, a tym samym obniżeniu emisji metanu do atmosfery.

W ramach obszarów działań zmierzających m.in. do redukcji emisji CO_2 na terenie Wrocławia w perspektywie czasu 2012–2020 jest realizacja koncepcji miasta niskowęglowego polegająca na dywersyfikacji miasta w ujęciu:

- przestrzennym, która polega na zaproponowaniu nowego układu urbanistycznego miasta obejmującego badania mikroklimatu, zabudowy miejskiej oraz nowych ciągów i arterii komunikacyjnych;
- kulturowym, wykorzystującym w większym zakresie lokalne centra kultury, budowę małych ryneczków obsługowych dla poszczególnych dzielnic miasta oraz zapewnienie, na możliwie dobrym poziomie, form aktywnej rekreacji oraz spędzania wolnego czasu w obrębie miasta, przy większym wykorzystaniu potencjału rzeki Odry poprzez zbliżenie miasta do rzeki;
- energetycznym, czyli zróżnicowanie i wykorzystanie w większym zakresie źródeł generujących energię oraz zastosowanie nowoczesnych energooszczędnych rozwiązań w budownictwie.

Elementem łączącym te wszystkie koncepcje jest odpowiednie zagospodarowanie terenów wokół rzeki – zbliżenie miasta do rzeki oraz obszarów zielonych, wykorzystanie potencjału rzeki zarówno pod względem energetycznym, jak i rekreacyjnym oraz transportowym (np. tramwaje wodne), kreowanie Wrocławia jako zmierzającego do większego wykorzystania obszarów zielonych poprzez niezbędne nasadzenia wokół kanionów ulicznych.

Poprawa jakości standardu życia mieszkańców aglomeracji miejskiej Wrocławia stanowi kluczowe wyzwanie zarządzających miastem w perspektywie kolejnych lat. Wdrażanie zaproponowanych działań w projekcie „Wrocław dla klimatu" należy monitorować zarówno pod względem oczekiwanego rezultatu środowiskowego (efektu ekologicznego), jak i wpływu na stan zdrowia mieszkańców.

Podsumowanie

Promowanie pozytywnego wizerunku miast niskowęglowych, dążenie do inteligentnego i zrównoważonego rozwoju wymaga wielu działań po stronie administracji oraz władz miejskich, a przede wszystkim uzyskania akceptacji społecznej podejmowanych wyzwań. Wdrażana idea dla niskowęglowej oraz niskoemisyjnej przyszłości dużych aglomeracji miejskich jest mocno skorelowana z osiągnięciem celów klimatycznych Unii Europejskie zapisanych w Stra-

tegii 2020 przy założeniach bardziej ekologicznego wzrostu gospodarczego. Strategia nie przypisuje konkretnej roli regionom czy miastom, jednak znaczący gracze, tzn. regiony lub duże aglomeracje miejskie, posiadają odpowiednie zaplecze oraz możliwości, aby usprawnić realizację celów strategii, co w konsekwencji wpłynie na istotne zredukowanie emisji CO_2 do atmosfery. Implementacja celów strategii, m.in. poprzez tworzenie warunków do zrównoważonego ekorozwoju, będzie miała wpływ na pomyślną realizację programów niskowęglowych. Tworzenie obszarów działań dla zrównoważonego gospodarowania energią, jej dywersyfikacji, wielowymiarowego systemu zarządzania, zwiększania produkcji z odnawialnych źródeł stanowi kluczowe elementy przy wdrażaniu idei miast niskowęglowych.

Aby móc efektywnie promować oraz wdrażać tę innowacyjną ideę, należy:

- dostosować ład przestrzenny uwzględniający wymogi zagospodarowania przestrzennego w kategorii równowagi środowiskowej;
- usprawnić funkcjonowanie ładu instytucjonalnego mającego na celu osiągnięcie równowagi środowiska miejskiego;
- kontynuować przyjęty kierunek implementacji i promowania modelu miast niskowęglowych na wybranych przykładach, który ma na celu osiągnięcie wymaganej, zgodnie z przyjętą przez Unię Europejską strategią, redukcji emisji CO_2 w skali całej aglomeracji miejskiej poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku miasta;
- promować rozwój miast przy zachowaniu optimum społecznego, uwzględniając aspekty ekonomiczne tego przedsięwzięcia;
- promować kierunki przyjętych działań oraz przyszłych inwestycji prośrodowiskowych mających na celu kreowanie pozytywnego wizerunku miast;
- wykorzystywać w większym stopniu istniejący potencjał aglomeracji miejskich, w celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych;
- realizować projekty nowych rozwiązań w zakresie poprawy efektywności transportu miejskiego poprzez m.in. wyprowadzanie ruchu samochodowego z centrów miast, budowy obwodnic miejskich oraz zwiększenia udziału kolei w transporcie;
- wprowadzać innowacyjne rozwiązania mające na celu poprawę energooszczędności budynków poprzez zastosowanie i promowanie np. standardów budownictwa pasywnego[17] dla modernizowanych i nowo po-

[17] W. Feist, G. Schlagowski, *Podstawy budownictwa pasywnego*, Polski Instytut Budownictwa Pasywnego, Gdańsk 2009, s. 9–72.

wstających domów jedno- i wielorodzinnych oraz budynków użyteczności publicznej.

Pozytywnym aspektem zrównoważonego ekorozwoju będzie przywiązanie społeczeństwa do obszaru miasta oraz identyfikowanie się obywateli z prowadzonymi przez władze programami ochrony środowiska. Zwiększenie poziomu satysfakcji społecznej oraz utożsamiania się z obszarem aglomeracji miejskich będzie także wymiernym skutkiem wprowadzania w życie idei miast niskowęglowych.

PROMOTION OF THE IDEA OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LOW CARBON CITIES ON SELECTED EXAMPLES

Summary

Sustainable city development is harmonizing economic and social development, taking into account the environmental requirements, such as spatial and nature qualities and culture heritage, without compromising the needs of future generations. Urban development is based on long-term strategic plans and models containing i.a. new solutions to diversify the city in spatial, communicational, energy and cultural terms. Implementation of innovative pro-environmental solutions in the major European urban areas will allow reducing CO_2 emission to the atmosphere up to 2020 and, in the consequence, to improve the quality of life in these cities.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr DANIEL SZOSTAK
Uniwersytet Szczeciński

MIEJSCE HOTELARSTWA W ROZWOJU LOKALNEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO – ANALIZA WYBRANYCH CZYNNIKÓW ZWIĘKSZAJĄCYCH RUCH TURYSTYCZNY

Streszczenie

Hotelarstwo należy do najważniejszych elementów współczesnej infrastruktury i biznesu turystycznego, zarówno w ujęciu sektorowym, jak i realizowanej lokalnej polityki kreowania produktów turystycznych. Baza noclegowa jest istotnym elementem zagospodarowania turystycznego, która warunkuje funkcję oraz zdolność recepcyjną danego obszaru turystycznego, w którym koncentruje się ruch turystyczny. Odpowiednio rozwinięta funkcja turystyczna lokalnej gospodarki skorelowana z działalnością noclegową wielu gestorów powoduje m.in. wzrost jej konkurencyjności. I dlatego też współczesna turystyka opiera swoje funkcjonowanie i istotę przede wszystkim na dostępie do zróżnicowanej turystycznej bazy noclegowej w miejscu docelowym wyjazdów turystów.

Turysta poruszający się po danym obszarze turystycznym odczuwa wiele potrzeb towarzyszących podróży. Jedną z nich jest potrzeba noclegu poza miejscem stałego zamieszkania. Dlatego jednym z ważniejszych elementów systemu podaży usług turystycznych, ich rozwoju oraz promocji staje się turystyczna baza noclegowa, której podstawowym celem z punktu widzenia kreowanego i świadczonego lokalnego produktu turystycznego powinno być zaspokajanie zgłaszanego popytu na usługi noclegowo-gastronomiczne (dla gestorów bazy noclegowej podstawowym celem jest rentowność z prowadzonej działalności usługowej)[1]. Jednocześnie należy dodać, że bez oferty noclegowej lokalny produkt turystyczny będzie miał znikome znaczenie dla potencjalnego i możliwego

[1] R. Seweryn, *Wykorzystanie bazy noclegowej i jego determinanty na przykładzie Oddziału Orbis S.A. w Krakowie w latach 1986–1992*, „Folia Turistica" nr 5, Akademia Wychowania Fizycznego, Kraków 1995, s. 77.

do obsługi ruchu turystycznego. Lokalne działania proturystyczne, nawet sformalizowane w postaci lokalnej strategii rozwoju turystyki, nie będą miały sensu bez posiadania dostępnej i wystarczającej oferty noclegowej. Baza noclegowa nie powstaje od zaraz i ma zazwyczaj charakter kapitałochłonny oraz cechuje się w dużym stopniu infrastrukturalnym charakterem (usługi hotelarskie wymagają do swojego funkcjonowania wsparcia dobrami materialnymi w postaci budynków noclegowych wraz z niezbędnym wyposażeniem).

Hotelarstwo należy do najważniejszych elementów współczesnej infrastruktury i biznesu turystycznego, zarówno w ujęciu sektorowym, jak i realizowanej lokalnej polityki kreowania produktów turystycznych w ramach funkcjonowania lokalnych JST, zwłaszcza miast, gmin i kurortów turystycznych. Podstawową funkcją współczesnego hotelarstwa jest zaspokajanie potrzeb noclegowych gości hotelowych i turystów głównie poprzez dostarczanie wysokiej, akceptowalnej i pełnej oferty noclegowej, której rdzeniem jest przede wszystkim zakwaterowanie i wyżywienie. Dla lokalnej gospodarki turystycznej różnorodna, dostępna i właściwie zlokalizowana baza noclegowa jest warunkiem zaspokajania popytu turystycznego i konsumpcji walorów turystycznych dla większej części ruchu turystycznego (część podróżujących do regionu turystycznego to odwiedzający jednodniowi niekorzystający z bazy noclegowej). I dlatego też współczesne hotelarstwo stanowi ważny element każdego lokalnego produktu turystycznego i każdej lokalnej gospodarki turystycznej. Działa tu zasada sprzężenia zwrotnego: baza noclegowa w dużej mierze aktywizuje i warunkuje ruch turystyczny (nawet w 80%), a ruch turystyczny ma wpływa na rozwój hotelarstwa w określonym kierunku (rozwój pojemności noclegowej danej destynacji turystycznej). Konsumpcja walorów turystycznych jest uwarunkowana dostępnością do bazy noclegowej, a duży wpływ na rentowność i lokalizację działalności usługowej przedsiębiorstw hotelarskich ma dostępność i ranga walorów turystycznych, w pobliżu których funkcjonują. Z kolei jakość lokalnej gospodarki turystycznej w dużej mierze zależy od jakości infrastruktury turystycznej, w tym hotelarskiej i odwrotnie (usługi noclegowe są w pierwszej kolejności oceniane przez turystów i od nich zaczyna się kompletowanie elementów składowych każdego wyjazdy, nie tylko turystycznego). Turyści wybierając konkretną destynację turystyczną, szczególną uwagę zwracają na szereg różnych postulatów jakościowych, w tym technologicznych, które charakteryzują funk-

cjonowanie lokalnej gospodarki turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem jakości funkcjonowania lokalnych przedsiębiorstw hotelarskich[2].

Baza noclegowa jest istotnym elementem zagospodarowania turystycznego, która warunkuje funkcję oraz zdolność recepcyjną danego obszaru turystycznego, w którym koncentruje się ruch turystyczny. Podaż usług hotelarskich jest sztywna w przekroju przestrzennym i względnie stała w ujęciu czasowym. Ma charakter umiejscowiony, lokalny. Szczególne znaczenie posiada dostępność do bazy noclegowej hotelowej, która jest określana jako główny czynnik kierujący ruch turystyczny do krajów cechujących się wysokim wskaźnikiem zagospodarowania turystycznego (np. USA czy krajów Europy Zachodniej). Tymczasem popyt tego typu jest wysoce zmienny w czasie i przestrzeni, jest podatny na działanie wielu, nieraz trudnych do przewidzenia, czasami nieracjonalnych motywów i czynników o charakterze społecznym, ekonomicznym i politycznym. Różnorodność bazy noclegowej jest szczególnie widoczna w miejscowościach charakteryzujących się posiadaniem atrakcyjnych turystycznie walorów naturalnych. Bardzo często w takich miejscowościach podstawowymi obiektami bazy noclegowej są hotele wypoczynkowe, pensjonaty, ośrodki wczasowe oraz kwatery prywatne, przy czym hoteli jest zdecydowanie mniej niż innych obiektów noclegowych. Zróżnicowanie bazy noclegowej w miejscowości turystycznej wynika z reguły ze zróżnicowanych potrzeb potencjalnego turysty, jego zamożności oraz rodzaju uprawianej turystyki. Bardzo często też rodzaj bazy noclegowej determinuje dostępność do konkretnego waloru turystycznego, np. w górach dominują schroniska oraz hotele górskie, a w miejscowościach uzdrowiskowych – hotele uzdrowiskowe, sanatoria, zakłady uzdrowiskowe.

Baza noclegowa powinna zapewniać potencjalnemu turyście noclegi wraz z niezbędnymi usługami i urządzeniami uzupełniającymi i towarzyszącymi, takimi jak dostęp do węzłów sanitarno-higienicznych, wyżywienia, możliwość wypoczynku dziennego i nocnego, dostęp do informacji turystycznej itp. Zakres usług i urządzeń uzupełniających i towarzyszących uzależniony jest od wielu czynników, takich jak lokalizacja, rodzaj obsługiwanego ruchu turystycznego, typ obiektu, czas użytkowania, wymogi kategoryzacyjne, specyfika obiektu, wymagania indywidualne klientów, oczekiwania jakościowe klientów, oferowany standard usług.

[2] D. Szostak, *Regionalne uwarunkowania polityki marketingowej przedsiębiorstw hotelarskich*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrument. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 91.

Jak wskazują badania prowadzone przez naukowców i analityków rynku turystycznego, na wybór miejsca wypoczynku ma wpływ wielu czynników związanych z funkcjonowaniem bazy noclegowej oraz okołonoclegowych, takich jak:

- spokój i cisza w obiekcie noclegowym i jego okolicy,
- warunki noclegowe (pobytowe) w obiekcie noclegowym,
- dostępność komunikacyjna obiektu noclegowego, w tym posiadanie parkingu,
- cena usług hotelarskich,
- lokalizacja bazy noclegowej w pobliżu głównych atrakcji turystycznych lub przestrzeni, z którą związany jest przyjazd do danej miejscowości lub gminy.

Analiza warunków noclegowych obejmuje m.in. rodzaj wybranego obiektu noclegowego, różnorodność dostępnej bazy noclegowej, różnorodność dostępnych jednostek mieszkalnych, realizacja komfortu sanitarnego (dostęp do bieżącej wody, sanitariatów), możliwość zaparkowania samochodu lub innego środka transportu (np. autokaru, motoru, roweru), zagwarantowanie bezpieczeństwa mienia i osób, dostęp do usług gastronomicznych, brak punktów krytycznych w obsłudze gości obiektu noclegowego[3]. Ważnymi elementami produktu turystycznego, które stanowią niekiedy istotny element konsumpcji i wiążą się z miejscem pobytu są cisza i spokój, a przede wszystkim sposób ich zagwarantowania. Te elementy oraz wiele innych, które są skorelowane z jakością konsumowanego produktu turystycznego danej destynacji stanowią obszar uaktywnianych punktów krytycznych obsługi gości i turystów, i obniżają poziom zadowolenia. Mimo że dany obiekt noclegowy nie jest celem wyjazdu i pobytu w danej miejscowości lub gminie sam w sobie, to jednak wiele elementów projakościowych identyfikowanych przez turystów odnosi się właśnie do niego. Szczególne znaczenie ma pojemność i zdolność obsługowa infrastruktury turystycznej danej destynacji. Ważne miejsce ma właśnie pojemność noclegowa oraz ilościowo-jakościowa zdolność bazy noclegowej do obsługi aktualnego i potencjalnego ruchu turystycznego. Brak lub niewystarczająca liczba miejsc noclegowych w danej miejscowości lub gminie ogranicza w sposób istotny wielkość ruchu turystycznego. Najczęściej ma to miejsce w kilku szczególnych przypadkach, tj. m.in.:

[3] W. Kozłowski, J. Michalak, *Atrakcyjność turystyczna Olsztyna*, w: *Marketing przyszłości…*, s. 52–53.

- w trakcie sezonu turystycznego, kiedy to wielkość popytu turystycznego niekiedy w znacznym stopniu przewyższa możliwości obsługowe bazy noclegowej; prowadzi to bardzo często do wzrostu cen usług hotelarskich oraz obniżenie ich jakości;
- w trakcie realizacji różnego rodzaju imprez masowych, turystycznych sportowych czy też o charakterze kulturalnym, kiedy to w danym momencie popyt na usługi noclegowe kilkakrotnie przewyższa podaż; problem ten osłabia możliwości realizacyjne tychże imprez;
- w związku z realizacją różnego rodzaju form turystyki, np. biznesowej, konferencyjnej, zdrowotnej, motywacyjnej; wiele miejscowości turystycznych nie posiada odpowiedniej jakościowo i ilościowo odpowiedniej bazy noclegowej, która zaspokajałaby możliwości realizacji tychże form turystyki.

Turystyka odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym wielu miast i gmin. Odpowiednio rozwinięta funkcja turystyczna lokalnej gospodarki powoduje wzrost jej konkurencyjności, ograniczenie bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój inwestycyjny oraz rozbudowę niezbędnej infrastruktury turystycznej (głównie noclegowej) i okołoturystycznej. Ponadto miejscowości i gminy atrakcyjne turystycznie odwiedza duża liczba turystów, którzy konsumują różnego rodzaju dobra i usługi, co ma odzwierciedlenie we wzroście dochodów mieszkańców i przedsiębiorców turystycznych (głównie gestorów bazy noclegowej i gastronomicznej). Zważając na znaczenie turystyki w aktywizacji gospodarczej tychże obszarów, powinny być podejmowane m.in. przez władze lokalne działania i przedsięwzięcia proturystyczne mające na celu wzmocnienie funkcji turystycznej (wzrost ruchu turystycznego, zwiększanie przychodów turystycznych), promocję lokalnego produktu turystycznego (m.in. reklama, udział w targach turystycznych, organizacja imprez masowych, np. sportowych, kulturalnych, kulinarnych), jak i wprowadzenie nowych rozwiązań i pomysłów związanych z rozwojem turystyki na danym obszarze (np. tworzenie i rozwijanie nowych form ruchu turystycznego i turystyki, zagospodarowywanie miejsc i obiektów atrakcyjnych turystycznie)[4].

Identyfikując specyfikę lokalnych uwarunkowań, które mają wpływ na działalność bazy noclegowej na lokalnym rynku turystycznym, należy uwzględnić takie zagadnienia, jak:

a) zakres powiązań między branżą hotelarską a lokalną gospodarką turystyczną;

[4] D. Szostak, *Regionalne uwarunkowania…*, s. 89.

b) czynniki popytowo-podażowe wpływające na rozwój lokalnej gospodarki turystycznej, w tym hotelarskiej;
c) wskazanie miejsca hotelarstwa w realizacji lokalnych polityk i strategii rozwoju turystyki oraz strategii marketingowych;
d) wskazanie geograficznych i przestrzennych czynników kształtujących i warunkujących funkcjonowanie bazy noclegowej na lokalnym rynku turystycznym;
e) ocenę dostosowania infrastruktury noclegowej i oferty usług przedsiębiorstw hotelarskich dla potrzeb lokalnego przyjazdowego ruchu turystycznego;
f) ocenę stopnia integracji poszczególnych przedsiębiorstw hotelarskich z innymi usługodawcami turystycznymi w zakresie zaspokajania kompleksowych potrzeb przyjazdowego ruchu turystycznego;
g) ocenę stopnia zapotrzebowania lokalnej gospodarki turystycznej na produkt hotelarski o różnym standardzie;
h) ocenę jakości współpracy między przedsiębiorstwami hotelarskimi a podmiotami odpowiedzialnymi za tworzenie i zarządzanie lokalnym produktem turystycznym.

W ramach lokalnego systemu obsługi ruchu turystycznego najistotniejsze znaczenie w rozwoju i promocji lokalnego produktu turystycznego mają:

– władze gminy turystycznej (lub gminy nastawionej na turystykę) odpowiedzialne m.in. za rozwój infrastruktury techniczno-ekonomicznej turystyki (określaną często infrastrukturą paraturystyczną lub komplementarną wobec turystyki), czyli sieć kanalizacyjną, zaopatrzenie w wodę, urządzenia ochrony środowiska, urządzenia sportowo-rekreacyjne, sieć drogową, oświetlenie ulic itp.;
– lokalne przedsiębiorstwa turystyczne, dla których świadczenie usług turystycznych jest podstawą działalności gospodarczej, a więc przewoźnicy turystyczni, przedsiębiorstwa hotelarskie i gastronomiczne, biura podróży (organizatorzy i pośrednicy turystyczni) i inne;
– przedsiębiorstwa turystyczne, które mają swoje oddziały w danym regionie i wpływają na wielkość i jakość podaży usług turystycznych;
– podmioty ukierunkowane na turystykę, czyli te, które uzupełniają podstawową ofertę produktu turystycznego, a więc firmy: produkujące wyposażenie turystyczne i sportowe, pamiątkarskie, świadczące usługi wydawnicze i kartograficzne i inne;

– podmioty, których przychody pośrednio zależą od zgłaszanego popytu turystycznego, tj. świadczące usługi określane jako towarzyszące, a więc banki i instytucje ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa budowlane, biura projektowe, placówki ochrony zdrowia, rolnictwo, rzemiosło, sieć handlowa[5].

Dlatego też do wybranych celów praktycznych lokalnej polityki turystycznej należy m.in.:

– stała obserwacja społeczno-ekonomicznych skutków rozwoju turystyki i lokalnej gospodarki turystycznej;
– dywersyfikacja lokalnej gospodarki;
– identyfikacja docelowej pojemności turystycznej miejscowości, zwłaszcza noclegowej;
– łączenie usługodawców w lokalne struktury producenckie;
– inspirowanie proturystycznych rozwiązań prawnych, podatkowych i finansowych;
– selektywna rozbudowa infrastruktury turystycznej;
– dostosowanie budownictwa, w tym hotelowego w miejscowości turystycznej do rodzaju krajobrazu, który jest tradycyjny dla danej miejscowości;
– prowadzenie wspólnego marketingu, a przede wszystkim promocja miejscowości turystycznej;
– uprzywilejowanie miejscowej społeczności w wykorzystaniu rozwoju turystyki;
– informowanie we właściwym czasie miejscowej ludności o zamiarach zagospodarowania turystycznego i możliwości jej współdziałania;
– podnoszenie świadomości turystycznej wśród społeczeństwa lokalnego;
– podejmowanie działań w zakresie wydłużenia sezonu turystycznego;
– preferowanie turystyki jako pracodawcy na lokalnym rynku turystycznym[6].

Do istotnych wskazówek przy realizacji polityki kreowania lokalnej produktu turystycznego należy zaliczyć:

a) racjonalne wykorzystanie naturalnych walorów turystycznych danej miejscowości oraz tradycji i zwyczajów miejscowej ludności w celu zachowania jej indywidualnego charakteru;

[5] I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 34.
[6] W. Gaworecki, *Kurorty w strukturze miejscowości turystycznych*, w: *Turystyka uzdrowiskowa. Stan i perspektywy*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Sopocie, Gdańsk 1999, s. 71.

b) w przypadku miejscowości turystycznej o charakterze międzynarodowym, ofertę gospodarki turystycznej w zakresie usług wypoczynkowo-rozrywkowych, która powinna być dostosowana do narodowości, wieku, dochodów i gustów turystów;
c) zapewnienie turystom atmosfery gościnności przez cały czas pobytu w danej miejscowości;
d) poziom cen na miejscowym rynku turystycznym, odpowiadający możliwościom nabywczym turystów;
e) program zagospodarowania turystycznego, cechujący się pewną elastycznością i pozwalający z jednej strony, na rozbudowę komplementarnych dóbr turystycznych, a z drugiej – gwarantujący zachowanie walorów turystycznych podlegających eksploatacji turystycznej[7].

Podsumowując można stwierdzić, że współczesna turystyka opiera swoje funkcjonowanie i istotę przede wszystkim na dostępie do zróżnicowanej turystycznej bazy noclegowej w miejscu docelowym wyjazdów turystów. Baza hotelarska systematycznie się powiększa, w szczególności widoczne to jest w przypadku aglomeracji miejskich oraz miejscowości turystycznych. Statystyki międzynarodowe w zakresie turystyki i hotelarstwa wskazują na systematyczny rozwój ruchu turystycznego oraz ilościowo-jakościowy rozwój bazy noclegowej. Te dwa zjawiska są ze sobą ściśle skorelowane. Mimo dużej różnorodności obiektów noclegowych, w tym hotelarskich, we współczesnej turystyce zasadniczą treścią ich funkcjonowania pozostaje wspólny „mianownik", a mianowicie udzielanie gościny oraz zaspokajanie potrzeb osób podróżujących (przede wszystkim turystów) pod względem zapewnienia wygody oferowanych urządzeń noclegowych (zwłaszcza łóżka jako najważniejszego wyposażenia każdego pokoju obiektu noclegowego), komfortu pobytu (np. akustycznego, sanitarno-higienicznego), wysokiej jakości spożywanych posiłków, odpowiednio przygotowanego personelu. Współczesne hotelarstwo stale dostosowuje się do nowych potrzeb turystycznych swoich potencjalnych klientów, tworząc nowe formy udzielania gościny, czego przykładem są boatele, flytele, rotele, obiekty wykorzystywane na cele hotelarskie turystyki w czasie sezonu turystycznego itp.

Tworzenie i rozwój lokalnego produktu turystycznego musi polegać na inwestowaniu w turystykę, czyli w zagospodarowanie turystyczne. Nie wystarczy posiadanie pięknego krajobrazu czy też czystego środowiska, aby mówić o produkcie turystycznym, tym bardziej markowym. Góry, morza, jeziora i inne wa-

[7] Ibidem, s. 69.

lory przyrodnicze nie zostały stworzone w celach komercyjnych. Człowiek dodał do nich jedynie infrastrukturę turystyczną, aby ułatwić podziwianie przyrody i korzystanie z jej uroków[8]. Należy zatem zorganizować na odpowiednim poziomie jakościowym i standardzie zaplecze noclegowe i gastronomiczne oraz przygotować ofertę spędzenia wolnego czasu poprzez organizację tras pieszych i rowerowych, wypożyczalnie sprzętu turystycznego, imprez kulturalnych itd. Ważnym uzupełnieniem produktu turystycznego jest infrastruktura komunalna oraz usługowa okołoturystyczna (np. bankowa, telekomunikacyjna, pocztowa, rzemieślnicza, medyczna). Te wszystkie elementy sprawnie ze sobą współpracujące, tworzące jednolitą funkcjonalną całość i cechujące się wysokim standardem, mają duży wpływ na kreowanie markowości danego produktu turystycznego. Zagospodarowane atrakcje i walory turystyczne powinny przynosić swoim kreatorom wymierne korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne. Żeby tak się stało, należy wykreowany produkt turystyczny umiejętnie sprzedać. Dużo w tym zakresie zależy od postawy podmiotów zarówno ogólnej, jak i lokalnej polityki turystycznej.

THE HOSPITALITY ROLE IN LOCAL TOURISM PRODUCT DEVELOPMENT – THE ANALYSIS OF CHOSEN FACTORS INCREASING TOURISM TRAFFIC

Summary

Hospitality is one of the most important elements of modern infrastructure and tourism business, both in sectoral approach and in implementation of local policies of tourism products creations. Accommodation base is an important element of tourist development, which determines the function of tourist reception and the ability of an area where tourism movement concentrates. Properly developed tourism function of local economy correlated with the activity of accommodation of many entities causes, among others, increase of its competitiveness. Thus the modern tourism bases its functioning and essence primarily on access to diverse tourist accommodation base in tourist travel destination.

[8] A. Kondej, *Polowanie na klienta*, Wyd. SBK Marketing, Białystok 2003, s. 152.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MARZENA WANAGOS
Akademia Morska w Gdyni

REGIONALNE I LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE – SYSTEM RELACJI I POWIĄZAŃ MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO REGIONU

Streszczenie

Relacje między podmiotami działającymi w regionie są jednym z głównych problemów marketingu wewnętrznego regionu. Regionalne i lokalne organizacje (ROT, LOT) z samego założenia ustawodawcy powstały, by kreować pozytywne relacje samorządów, przedsiębiorstw i wszystkich innych instytucji mających wpływ na regionalny oraz lokalny produkt turystyczny i jego promocję zewnętrzną. Często działania marketingowe tych organizacji muszą być prowadzone wewnątrz regionu – do klienta wewnętrznego – mieszkańca regionu, ale również do przedsiębiorstw, instytucji i organizacji. Promocja działań marketingowych regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych powinna zachęcać podmioty z regionu do podejmowania wspólnych działań dla uzyskania wyższych efektów na zewnątrz regionu. Specyfika turystyki zmusza ROT-y i LOT-y do budowania relacji i powiązań podmiotów z różnych dziedzin, w tym kultury, transportu, handlu czy nauki.

Wprowadzenie

Jednym z głównych czynników rozwoju lokalnego i regionalnego jest partnerstwo podmiotów. Obszar jest złożoną strukturą składającą się zasadniczo z kilku grup interesu: mieszkańców, różnych instytucji i organizacji, w tym przedsiębiorstw oraz struktur samorządowych. Bez współpracy rozwój obszaru nie jest zatem wystarczająco efektywny. Ogniwem, które niewątpliwie scala poszczególne grupy powinien być samorząd terytorialny. Wszelkie działania podejmowane przez samorząd, w tym również o charakterze rynkowym, powinny służyć docelowo ludności, która zamieszkuje dany obszar. Założeniem działalności samorządów jest fakt, że poprzez współpracę z przedsiębiorstwami oraz wsparcie i koordynacje ich działań, region (czy gmina) otrzymuje wartość szybszego rozwoju gospodarczego i zapewnienia miejsc pracy.

W dobie wzrastającej konkurencji, również pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, uruchomienie działań marketingowych na rzecz rozwoju, wydaje się głęboko uzasadnione. W rozwoju marketingu terytorialnego widoczny jest postęp w kierunku działań wewnątrzregionalnych i szukania rozwiązań działań partnerskich wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie tworzenia produktu regionu, jego promocji oraz kształtowania pozytywnego wizerunku.

Rozwój współpracy wewnątrzregionalnej można podzielić na trzy etapy:

a) koegzystencja – każdy podmiot działa niezależnie, aby osiągnąć swoje cele;
b) koordynacja – niektóre podmioty działają wspólnie na zasadzie wymiany informacji, wspólnej promocji produktów – tworzenie lokalnych grup marketingowych;
c) kooperacja – podmioty działają wspólnie na rzecz realizacji określonej przez siebie wizji rozwoju poprzez związki formalne, w tym tworzenie organizacji zarządzania obszarem.

Partnerstwo w regionie można analizować w różnych ujęciach, m.in. poprzez analizę profilu współpracy władzy samorządowej z kontrahentami zewnętrznymi i wewnętrznymi. W tym przypadku należy przyjąć kryteria odzwierciedlające rozwój stosunków partnerskich oraz założyć punktową skalę pomiaru współpracy. Współpracę można również analizować poprzez badanie zaangażowania organów administracji państwowej i samorządowej występujących na rynku w roli oferenta oraz zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia występujących na rynku w roli interesantów (klientów)[1].

Przyjęcie założenia, że to podmioty wewnątrz regionu i relacje między nimi tworzą swoisty układ marketingu wewnętrznego – w analogii do marketingu przedsiębiorstw – pozwala na zrozumienie istoty funkcjonowania regionu jako produktu i konieczności powiązań poszczególnych elementów w jedną współzależną od siebie całość. Mieszkaniec czy podmiot komercyjny w danym regionie jest jakby „pracownikiem liniowym" w przedsiębiorstwie, którego jednocześnie należy traktować jako klienta w zarządzaniu danym terytorium.

W turystyce powiązania i zależności między podmiotami są szczególnie silne. Specyfika turystyki, a zwłaszcza działań marketingowych, opiera się głównie na specyfice klienta, czyli turysty. Decyzje turysty odnośnie do konsumpcji poszczególnych dóbr i usług oferowanych przez poszczególne podmioty najczę-

[1] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 245.

ściej poprzedza decyzja wyboru destynacji, która jest celem podróży. Wizerunek miejsca staje się tu szczególnie istotny, a podmioty związane z tą branżą szczególnie odczuwają potrzebę współpracy między sobą.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono regionalne i lokalne organizacje turystyczne (ROT i LOT) jako przykład partnerskiej współpracy branżowej. Celem było pokazanie założeń, które przedstawił ustawodawca u podstaw budowy systemu ROT-ów i LOT-ów oraz efektów po dziesięciu latach jego funkcjonowania. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań lokalnych organizacji turystycznych, przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej w 2010 roku.

Działania marketingowe w rozwoju turystyki regionu jako efekt relacji i powiązań wewnątrzregionalnych

Rozwój turystyki w ujęciu terytorialnym opiera się obecnie tak samo na prawach rynkowych, jak rozwoju przedsiębiorstw. Obszary (najczęściej rozumiane jako jednostki administracji terytorialnej-gminy – w tym miejscowości, powiaty, województwa) konkurują ze sobą w celu pozyskania jak największej ilości klientów i inwestycji. Tam, gdzie pojawia się konkurencja, pojawiają się również działania marketingowe. Podejmują je, zarówno osoby reprezentujące jednostki terytorialne, jak i organizacje czy instytucje działające na rzecz rozwoju danego obszaru lub te podmioty, których istnienie, czy postęp zależy od poziomu funkcjonowania regionu. Ten szczególny obszar myślenia marketingowego określany jest jako marketing terytorialny.

Najczęściej marketing terytorialny definiowany jest jako filozofia osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze poprzez wykorzystanie zasobów i możliwości rozwoju dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców oraz pośrednio innych grup odbiorców wartości tworzonych w tej jednostce[2]. Marketing terytorialny to filozofia oparta na założeniu, że osiągnięcie sukcesu jednostki terytorialnej możliwe jest poprzez skierowane na klienta-partnera działania, prowadzone w warunkach konkurencji[3].

Szczególnego znaczenia marketing terytorialny nabiera w przypadku działań ukierunkowanych na rozwój turystyki. W rozwoju turystyki, w celu podniesienia zdolności recepcyjnej obszaru, wykorzystuje się walory turystyczne, in-

[2] A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 63.

[3] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN, Komitet Zagospodarowania Przestrzennego Kraju, Tom CXVI, Warszawa 2006, s. 36.

frastrukturę turystyczną i paraturystyczną oraz elementy dostępności turystycznej. W sumie wymienione elementy stanowią o atrakcyjności turystycznej obszaru. Każdy z tych elementów zarządzany jest najczęściej przez różne podmioty, i jeśli znajdzie się na rynku i jest zaoferowany potencjalnemu turyście, staje się produktem turystycznym.

Atrakcyjny produkt odpowiednio wypromowany i zaoferowany powoduje, że potencjalny turysta, spośród wielu ofert na rynku, wybiera właśnie ten, a nie inny. Ważnym czynnikiem konkurencyjności regionu turystycznego jest również jego wizerunek.

Władze samorządowe mają przyczynić się do podniesienia konkurencyjności regionu poprzez działania marketingowe. Podstawowym działaniem jest tworzenie produktu, który spełnia oczekiwania potencjalnych turystów. Stworzenie takiego produktu wymaga nie tylko wiedzy na temat preferencji osób potencjalnie przyjeżdżających do danego obszaru, ale również możliwości oraz potrzeb podmiotów, które ten produkt współtworzą w regionie.

Złożoność produktu turystycznego obszaru (zwanego również megaproduktem[4]) polega nie tylko na tym, że dotyczy on różnych sfer życia obszaru (gospodarczej czy społecznej), ale również na złożonej strukturze zarządzania tym produktem i rozdrobnieniu na różne ośrodki decyzyjne. Cele podmiotów zarządzających różnymi częściami megaproduktu obszaru (subproduktami) nie zawsze muszą być zbieżne ze sobą, a nawet mogą się wykluczać.

Działania marketingu terytorialnego powinny być więc skierowane do dwóch grup odbiorców:

- do odbiorcy zewnętrznego – wszystkich, którzy mogą być zainteresowani korzystaniem z produktu turystycznego obszaru,
- do odbiorcy wewnętrznego – wszystkich, którzy współtworzą ofertę turystyczną regionu: przedsiębiorstw turystycznych i paraturytycznych, instytucji zarządzających atrakcjami turystycznymi, organizacji społecznych związanych z turystyką, a także mieszkańców obszaru.

Wyodrębnienie odbiorcy wewnętrznego można przyjąć jako analogię w stosunku do marketingu przedsiębiorstw, gdzie to mieszkańcy i gestorzy subproduktów stają się „pracownikami liniowymi" bezpośrednio stykającymi się z klientem zewnętrznym.

Zadaniem marketingu terytorialnego jest oddziaływanie na zachowania i postawy klientów zewnętrznych i wewnętrznych obszaru za pomocą narzędzi

[4] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005, s. 100.

i instrumentów marketingowych. Ważne jest również stymulowanie kontaktów i relacji pomiędzy tymi grupami i pomiędzy podmiotami kreującymi produkt turystyczny. Im działania te są bardziej dojrzałe, a powiązania i relacje między podmiotami bardziej świadome i głębsze, tym bardziej atrakcyjna oferta, skuteczniejsza komunikacja marketingowa, i tym samym bardziej konkurencyjny obszar. Działania zmierzające do integracji i koordynacji podmiotów na określonym obszarze powinny być wyjściowymi, podstawowymi działaniami w marketingu terytorialnym, gdyż przynosi to wymierne korzyści dla obszaru turystycznego m.in. wyrażającymi się w poprawie poziomu życia, we wzroście zainteresowań obszarem turystów i inwestorów poprzez rozwój infrastruktury, czy zmniejszeniu bezrobocia.

Podmioty, które są klientami wewnętrznymi w działalności turystycznej obszaru to:

- jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli,
- jednostki prowadzące działalność gospodarczą – przedsiębiorstwa turystyczne,
- organizacje i stowarzyszenia turystyczne, w tym samorząd gospodarczy,
- regionalne i lokalne organizacje turystyczne.

Regionalne i lokalne organizacje turystyczne z uwagi na swoje specyficzne założenia organizacyjno-prawne i funkcjonalne stanowią oddzielną grupę podmiotów.

W istniejącej dużej konkurencji destynacji i produktów turystycznych nie wystarczy, aby na danym obszarze zaistniały elementy oferty turystycznej i atrakcyjne produkty. Konieczna jest współpraca i wprowadzenie działań wpierających oddziaływanie na produkt turystyczny i jego nabywcę – turystę. Działania te mogą być inicjowane i realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego, ale mogą być również wprowadzane przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne.

Istota lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych

W celu realizacji celów marketingowych w turystyce (produkt, cena, promocja, dystrybucja, ale także kształtowanie marki) na świecie powstają regionalne i lokalne organizacje turystyczne. Mają one różną formę prawną w różnych krajach. W Polsce przyjęto, że najlepszą formą prawną dla tego typu działalności jest stowarzyszenie. Lokalne i regionalne organizacje turystyczne po-

wstają więc na bazie ustawy Prawo o Stowarzyszeniach[5]. Drugą ustawą, która pozwala utworzyć podmioty o tak specyficznej formule jest ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej[6]. Organizacje te są wyjątkowe w naszym ustawodawstwie – stowarzyszenia, w których mogą być zrzeszone zarówno osoby fizyczne, jak i prawne[7]. Dzięki temu na wspólnej płaszczyźnie we wspólnych celach mogą działać:

a) jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiatu, województwa); samorządy najniższego rzędu odpowiadają m.in. za rozwój infrastruktury techniczno-ekonomicznej turystyki (określane często jako infrastruktura paraturystyczna lub komplementarna dla turystyki), a w tym sieć mediów, urządzenia ochrony środowiska, sportowo-rekreacyjne, sieć dróg oraz promocję i in., starostwa powiatowe mają dość wąskie kompetencje, ale również mogą realizować działania związane z produktem turystycznym i jego produktem, często koordynują prace międzygminne i z terenu kilku gmin;
b) lokalne przedsiębiorstwa turystyczne, dla których oferta turystyczna jest ich podstawą działalności gospodarczej, a więc przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, gastronomiczne, przewoźnicy, biura podróży itp.;
c) przedsiębiorstwa, które mają swoje oddziały na danym terenie i wpływają na wielkość i jakość podaży usług turystycznych;
d) podmioty ukierunkowane na turystyką, czyli te, które uzupełniają podstawową ofertę turystyczną, a więc firmy produkujące i sprzedające wyposażenie i sprzęt turystyczny oraz sportowy, pamiątki, wydawnictwa turystyczne, usługi parkingowe itp.;
e) podmioty, których przychody pośrednio zależą od zgłaszanego popytu turystycznego np. banki, instytucje ubezpieczeniowe, handel, usługi pocztowe, ochrony zdrowia itp.;
f) podmioty szkolące kadry dla potrzeb turystyki, w tym zawodowe szkoły średnie, uczelnie wyższe, podmioty organizujące kursy i szkolenia zawodowe itp.;
g) podmioty, na których terenie odbywa się ruch turystyczny i nierozłącznie związane są z produktem turystycznym danego terenu, np. Lasy

[5] Ustawa z 7 kwietnia 1989 roku „Prawo o stowarzyszeniach", Dz U z 2001, nr 79, poz. 855.
[6] Zmiany do Ustawy z 25 czerwca 1999 o Polskiej Organizacji Turystycznej wprowadzone w 2001 roku (art. 4), DzU 2001, nr 22, poz. 249.
[7] *Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, POT, Warszawa 2003.

Państwowe, parki narodowe i krajobrazowe, parki kulturowe (skanseny, stanowiska archeologiczne itp.) i inne.

Istotą lokalnej polityki turystycznej jest kształtowanie systemu podaży turystycznej. Dlatego jednym z jej zadań jest wykreowanie lokalnych produktów turystycznych, które byłyby bezpośrednio kojarzone z określonym obszarem i miały charakter markowy. Działania dotyczące kreacji produktów turystycznych powinny się wiązać z aktywnością wszystkich podmiotów związanych z turystyką i czerpiących z niej korzyści na danym obszarze. Szczególne znaczenie ma współpraca przedsiębiorstw, gdyż turysta najczęściej bezpośrednio ma kontakt z jej przedstawicielami.

Na kooperacji podmiotów turystycznych w obszarze recepcyjnym korzysta cały obszar, a w tym:

- mieszkańcy, gdyż rozwój społeczny i gospodarczy, rozwój infrastruktury wpływają na poziom ich życia,
- przedsiębiorcy, gdyż ich oferta staje się bardziej atrakcyjna i bardziej zauważalna na rynku, co powinno przełożyć się na ich zyski,
- sami konsumenci – turyści, gdyż w założeniu otrzymują wyższą jakość (głównie użytkową).

Powstanie regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych dało możliwość na formalną współpracę, podejmowanie wspólnych projektów, pozyskiwanie środków finansowych i synergię własnych środków (zwiększając efektywność ich wykorzystania), a także stałą wymianę poglądów, dyskusję nad celami działania i wymianę informacji między podmiotami. Na płaszczyźnie regionalnych i lokalny organizacji turystycznych istnieje możliwość przejęcia wiodącej roli w zarządzaniu marketingowym obszarów od władz samorządu terytorialnego. Pozwala to (przy jednoczesnym udziale samorządu terytorialnego, jako członka organizacji) na wykorzystanie wiedzy osób reprezentujących środowisko turystyczne i zaspokojenie ich celów oraz umożliwia znalezienie kompromisów w uzyskaniu wspólnej wartości. Te organizacje niosą ze sobą jeszcze jedną cenną wartość – zaangażowanie się poszczególnych podmiotów i osób kształtuje i wyzwala postawy społeczeństwa obywatelskiego. Powstaje nowa przestrzeń społeczna wypełniona niewymuszonym stowarzyszaniem się ludzi wraz z siecią funkcjonujących między nimi powiązań[8].

[8] *Dimensions of radical democracy. Pluralism, citizenship, community*, red. Ch. Mouffe, Verso, London–New York 1992, s. 108.

Współpraca podmiotów w Lokalnych Organizacjach Turystycznych w Polsce[9]

Budowa systemu lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych jest procesem, który trwa już 10 lat. Proces ten jest ciągle żywy – organizacje powstają, rozwiązują się, przekształcają. Generalnie liczba zarejestrowanych podmiotów tego typu ciągle rośnie. Najwięcej Lokalnych Organizacji Turystycznych powstało w latach 2003–2004. Kolejnymi latami, w których zanotowano dość dużą liczbę powstałych organizacji to lata: 2002, 2005 oraz 2008 (tab. 1).

Tabela 1

Zestawienie – lata powołania Lokalnych Organizacji Turystycznych

Lp.	Rok	Liczba powstałych organizacji	%
1.	Przed 2000	1	1
2.	2000	1	1
3.	2001	2	3
4.	2002	8	11
5.	2003	17	23
6.	2004	17	23
7.	2005	9	12
8.	2006	2	3
9.	2007	4	6
10.	2008	8	11
11.	2009	4	6

Źródło: Polska Organizacja Turystyczna – raport z badań.

Członkami lokalnych organizacji turystycznych są w ok. 50% przedsiębiorcy. Około 10% stanowią samorządy, a tylko 4% to organizacje pozarządowe (tab. 2). Najwięcej organizacji, które odpowiedziały na ankietę zrzesza od 21 do 30 członków (25%). Kolejna grupa to organizacje zrzeszające od 11 do 20 członków oraz od 31 do 40 członków. Prawie 50 % lokalnych organizacji turystycznych w Polsce zrzesza do 30 członków (tab. 3).

[9] „Stan i perspektywa rozwoju Lokalnych Organizacji Turystycznych", badanie na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej w związku z 10-leciem systemu „POT-ROT-LOT" – materiały wewnętrzne Polskiej Organizacji Turystycznej. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od 5 listopada 2010 roku do 5 grudnia 2010 roku. Na podstawie danych uzyskanych od Polskiej Organizacji Turystycznej, Regionalnych Organizacji Turystycznych, analizy danych dostępnych w Internecie ogółem zidentyfikowano łącznie 106 potencjalnie funkcjonujących Lokalnych Organizacji Turystycznych. Na ankietę odpowiedziały 73 organizacje. Ponadto nawiązano kontakt z 22 organizacjami (z czego: 15 Lokalnych Organizacji Turystycznych prowadzi działalność, lecz pomimo wielu próśb nie odesłało ankiety – przypadku tych organizacji zostały zweryfikowane dane teleadresowe, 2 Lokalne Organizacje Turystyczne przekształciło się w Lokalne Grupy Działania, 5 z różnych powodów nie prowadzi działalności). Z jedenastoma organizacjami nie udało się nawiązać kontaktu, a przez to zweryfikować ich danych teleadresowych.

Tabela 2

Zestawienie – ogólna struktura przynależności do lokalnych organizacji turystycznych

Lp.	Rodzaj podmiotów	Liczba	%
1.	Samorządy	292	11
2.	Przedsiębiorcy	1410	51
3.	Organizacje pozarządowe	132	4
4.	Inne podmioty	633	23
5.	Osoby fizyczne	73	3
6.	Podmioty nie określone w ankiecie	236	8
	Łącznie	2776	100

Źródło: Polska Organizacja Turystyczna – raport z badań.

Tabela 3

Zestawienie – struktura lokalnych organizacji turystycznych pod względem ilości ich członków

Lp.	Liczba członków organizacji	Liczba organizacji	%
1.	0 – 10	3	4
2.	11 – 20	13	18
3.	21 – 30	18	25
4.	31 – 40	14	19
5.	41 – 50	8	11
6.	51 – 100	14	19
7.	Powyżej 100	2	3
8.	Brak danych	1	1

Źródło: Polska Organizacja Turystyczna – raport z badań.

Działalność lokalnych organizacji turystycznych, zgodnie z przeprowadzonymi wynikami badań przez Polską Organizację Turystyczną, koncentruje się głównie na tworzeniu i prowadzeniu informacji turystycznej oraz budowie lokalnych produktów turystycznych o charakterze sieciowym (wspólna oferta zainteresowanych podmiotów). Wiele z tych organizacji podejmuje też działania o charakterze promocyjnym – najczęściej jednak przy współdziałaniu i współfinansowaniu z samorządem terytorialnym i regionalnymi organizacjami turystycznymi. Punkty informacji turystycznej prowadzi 57% LOT-ów (jak wynika z analizy – w oparciu na pracownikach własnych, zatrudnionych w ramach umowy zlecenia lub oddelegowanych przez samorządy), 66% badanych organizacji prowadzi działania związane z kreowaniem produktów turystycznych, a wykreowane produkty dotyczą najczęściej: organizacji imprez, budowy szlaków tematycznych, budowy wiosek tematycznych. Działania promocyjne, które zadeklarowali respondenci to głównie: budowa i administracja serwisów internetowych, udział w targach turystycznych, wydawnictwa promocyjne.

Ważną sferą działalności jest również edukacja, głównie poprzez organizację szkoleń.

Dość ciekawym faktem wynikającym z analizy raportu jest to, że blisko 30% LOT-ów prowadzi działalność gospodarczą, a 12% posiada status organizatora turystyki i może sprzedawać wykreowane produkty. Większość, bo 60% badanych organizacji realizuje zadania zlecone, projekty.

W przeprowadzonym badaniu podjęto też problematykę współpracy lokalnych organizacji turystycznych z innymi podmiotami. Jest to dość ważne zagadnienie, biorąc pod uwagę to, że współpraca – jej zakres i forma – jest z założenia dowolna i jest kwestią decyzji władz organizacji, a jednocześnie w kontekście zarządzania turystyką obszaru – w odniesieniu do podmiotów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego – sieć tych powiązań jest warunkiem istnienia systemu. W badaniu przeanalizowano współpracę z regionalnymi organizacjami turystycznymi (w odniesieniu do ROT-u województwa, na terenie którego mieści się dany LOT), Polską Organizacją Turystyczną, urzędem marszałkowskim (właściwym dla lokalizacji LOT-u), LGD (lokalne grupy działania) oraz przedsiębiorcami (z terenu działań LOT-u). Po analizie wyników badań nasuwają się następujące wnioski:

- według badanych lokalnych organizacji turystycznych najwyżej oceniona została współpraca z urzędami miast i gmin,
- współpraca z samorządami często wymieniana jest jako główny problem działania organizacji, co oznacza bardzo duże zróżnicowanie w relacjach organizacja – samorząd,
- wysoko również oceniono współpracę z regionalnymi organizacjami turystycznymi oraz przedsiębiorcami,
- najgorzej układa się współpraca z Lokalnymi Grupami Działania oraz Polską Organizacją Turystyczną,
- podmiotem, z których współpraca jest określona jako „zerowa" jest Lokalna Grupa Działania (w dalszej części wśród problemów pojawia się powielania działań z LGD).

W tabeli 4 przedstawiono wyniki ogólnej oceny współpracy lokalnych organizacji turystycznych. Jednym z poruszonych problemów w przeprowadzonych badaniach była współpraca z innymi lokalnymi organizacjami turystycznymi. Na bazie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, iż 94% lokalnych organizacji turystycznych wyraża chęć współpracy z innymi lokalnymi organizacjami turystycznymi.

Tabela 4

Ogólna ocena współpracy z innymi podmiotami

Lp.	Podmioty współpracujące	Liczba punktów*
1.	Regionalne Organizacje Turystyczne	409
2.	Polska Organizacja Turystyczna	231
3.	Urzędy marszałkowskie	385
4.	Urzędy miast i gmin	482
5.	Przedsiębiorcy	405
6.	Lokalne Grupy Działania	253

* po zsumowaniu wszystkich wyników podanych przez badane LOT-y

Ocena w skali od 1–10 punktów, gdzie minimalny poziom współpracy 0 punktów, maksymalny poziom współpracy 10 punktów

Źródło: Polska Organizacja Turystyczna – raport z badań.

Najczęściej wymieniane pola współpracy to: wymiana doświadczeń (41%), wspólna promocja (40%), wspólne projekty (18%), kreacja produktów (14%), wizyty studyjne (8%), pozyskiwanie środków (8%). Ponadto ankietowani podali jeszcze takie pola i korzyści potencjalnej współpracy, jak: nawiązywanie kontaktów, wzajemne poznanie się, wspólny lobbing, wspólna reprezentacja wobec POT i ROT-ów i urzędów marszałkowskich, współpraca organizacyjna i projektowa, dobre wzorce i wskazówki do działania, działania ponadregionalne, organizacja większych imprez, wspólny udział w targach, obniżenie kosztów promocji, dystrybucja wydanych materiałów promocyjno-informacyjnych, stworzenie lobby LOT-ów celem pozyskania zwiększonej puli środków finansowych na realizację lokalnych produktów turystycznych, współpraca w zakresie wzajemnego upowszechnienia informacji o atrakcjach turystycznych, podpatrzenie ciekawych pomysłów, wymiana oferty turystycznej.

W badaniu respondenci wypowiadali się na temat swoich największych osiągnięć od początku funkcjonowania organizacji. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane, ale można ogólnie stwierdzić, że są to organizacje, które nawet mimo skromnych środków i często niewielkiego poparcia ze strony władz samorządowych wnoszą wiele wartości do poprawy funkcjonowania turystyki na terenie swojego działania. Najczęściej respondenci do swoich osiągnięć zaliczali:

- działania na rzecz pozytywnego wizerunku regionu,
- edukacja i inicjowanie działań na rzecz rozwoju turystyki, ochrony środowiska, dziedzictwa kulturowego,
- inicjowanie tworzenia atrakcyjnych sieciowych produktów turystycznych na bazie walorów przyrodniczych i krajobrazowych,
- integracja działań samorządów w zakresie rozwoju i promocji turystyki,

- integracja organizacji i firm z branży turystycznej,
- integracja środowiska lokalnego wokół sprawy turystyki,
- budowa i utrzymanie internetowego portalu turystycznego,
- ochrona interesów przedsiębiorców prowadzących działalność w szeroko pojętej branży usług turystycznych,
- opracowanie i wdrożenie zasad zarządzania jakością w usługach turystycznych,
- opracowanie koncepcji organizacji miejsc obsługi podróżnych przy trasach ekspresowych,
- organizacja ogólnopolskich szkoleń, konferencji, seminariów, warsztatów dla branży turystycznej,
- organizowanie cyklicznych imprez turystycznych i kulturalnych,
- otrzymanie dofinansowania oraz pomyślne zakończona realizacja projektu,
- oznakowanie – plansze, znaki drogowe turystyczne,
- oznakowanie miejsc pamięci historycznej i kulturowej,
- prowadzenie punktu informacji turystycznej,
- spowodowanie wzrostu świadomości władz samorządowych i jednostek branży turystycznej o potrzebie wspólnych działań na rzecz kreowania rozwoju turystyki,
- utworzenie klastra turystycznego,
- inne.

Przestawione wyniki stanowią fragment przeprowadzonych badań na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej. Nawiązują do szerokiej działalności lokalnych organizacji turystycznych i zapewne nie poruszają i nie wyczerpują wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem tych podmiotów. W trakcie analizy nasuwają się pytania, które wymagają pogłębienia badań, które mogą być inspiracją do dalszej analizy.

Podsumowanie

Założenia systemu zarządzania obszarem turystycznym i instytucjonalnego rozwiązania, poprzez stworzenie ustawowej możliwości budowy współpracy w jednej organizacji wszystkich podmiotów działających na rzecz konkretnej branży, wydaje się słuszna. Systemy takie działają w wielu krajach od wielu lat i doskonale spełniają swoją funkcję. Organizacje te przejmują pewne marketingowe kompetencje samorządu terytorialnego w turystce.

Działania dotyczące kreowania produktu i jego promocji wymagają ścisłej współpracy podmiotów tworzących megaprodukt danego obszaru. Działanie różnych podmiotów z pozycji równego partnera w jednej organizacji typu stowarzyszenie pozwala na uściślenie relacji i powiązań, większe zaangażowanie się społeczeństwa we wspólne idee oraz wpieranie tworzenia się postaw społeczeństwa obywatelskiego.

Z dziesięcioletniego doświadczenia funkcjonowania ROT-ów i LOT-ów w Polsce widoczna jest słuszność idei ich powstania (choć wiele jeszcze wymaga udoskonalenia i ciągłego wysiłku – zarówno ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej, samorządów terytorialnych oraz samych członków tych organizacji i wszystkich uczestników gospodarki turystycznej). Z wyników zaprezentowanych badań widoczne są korzyści funkcjonowania lokalnych organizacji turystycznych w systemie marketingu wewnętrznego obszarów turystycznych, a w tym budowy produktów, ich promocji i dystrybucji poprzez budowanie współpracy i trwałych relacji.

REGIONAL AND LOCAL TOURISM ORGANIZATIONS – A SYSTEM OF RELATIONS AND CONNECTIONS OF INTERNAL MARKETING IN THE REGION

Summary

Relationships between actors in the region are one of the major problems of the internal marketing of the region. The legislature created regional and local tourist organizations (ROT, LOT) in order to create positive relationships of local governments, businesses and all other institutions having an impact on the regional and local tourism product and its promotion outside. Often, marketing efforts of these organizations must be conducted within the region – the internal customer - resident of the region, but also to businesses, institutions and organizations. Promotion of marketing activities of local and regional tourist organizations should encourage the parties in the region to work together for high-impact outside the region. The specificity of tourism makes ROT and LOT build relationships and linkages with stakeholders in various fields, including culture, transport, trade, or science.

CZĘŚĆ TRZECIA

Narzędzia marketingu terytorialnego

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr JACEK CHOTKOWSKI
dr MAŁGORZATA CZERWIŃSKA
Politechnika Koszalińska

SPECYFIKA SEGMENTÓW RYNKU AGROTURYSTYKI NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Streszczenie

Segmentacja rynku stanowi fundamentalny krok w procesie planowania marketingowego. W obliczu szybko zmieniających się potrzeb, oczekiwań i pragnień konsumentów dużego znaczenia nabiera dzielenie rynku na homogeniczne grupy, do których przedsiębiorstwo może zaadresować własną ofertę i wybrać odpowiedni sposób komunikacji. Dotyczy to też gospodarstw agroturystycznych, które w ostatnim czasie, aby działać efektywniej muszą toczyć walkę konkurencyjną. W niniejszym artykule zaprezentowano charakterystykę segmentów polskich agroturystów stanowiącą efekt prowadzonych analiz segmentacyjnych na rynku usług agroturystycznych. Badania empiryczne, będące podstawą wnioskowań, prowadzono na terenie województwa zachodniopomorskiego w latach 2006–2009.

Wprowadzenie

Wzrost popytu na usługi agroturystyczne w Polsce w ostatnich kilkudziesięciu latach uwarunkowany jest dwoma głównymi czynnikami. Postęp cywilizacyjny powoduje ogólny wzrost zainteresowania turystyką. W ramach tego trendu od lat 70. XX w. w wielu społeczeństwach Europy obserwuje się zwiększone zainteresowanie wypoczynkiem na wsi – w bliskości przyrody, życzliwych ludzi, w środowisku odizolowanym od miejskiego zgiełku i hałasu, z możliwością aktywnej rekreacji. Jednak o rozwoju rynku usług agroturystycz-

nych decyduje wzrost podaży[1]. Podejmowanie w gospodarstwach rolniczych dodatkowej działalności biznesowej w postaci świadczenia usług turystycznych stanowi szansę poprawy sytuacji dochodowej ludności rolniczej i wiejskiej oraz stymulator rozwoju ekonomicznego obszarów wiejskich.

Gwałtowne zainteresowanie agroturystyką oraz turbulentność tego rynku zmuszają podmioty agroturystyczne do bieżącego zdobywania informacji o otoczeniu, zwłaszcza bliższym. Aktualnie w Polsce odnotowuje się niewielką liczbę prac zawierających wyniki reprezentatywnych postępowań empirycznych, dotyczących sfery popytowej rynku agroturystycznego. W odczuciu autorów, zarówno ich liczba, jak i zakres wydają się niewystarczające i niepełne. Najczęściej postępowania takie realizowane są jednorazowo i w sposób fragmentaryczny. Co więcej, w analizach tych brakuje wyraźnego zaakcentowania charakteru i zakresu zachowań turystów wobec oferty agroturystycznej. Wyniki takich badań są jak najbardziej użyteczne, niemniej w obliczu wzrastającej potrzeby kierunkowania oferty gospodarczej dane takie mogą okazać się dzisiaj już niewystarczające. Współczesne postępowania badawcze dla rynku agroturystyki wymagają bowiem, podobnie jak w innych dziedzinach biznesu, pogłębienia o analizy segmentacyjne.

W niniejszym artykule zaprezentowano specyfikę segmentów polskich agroturystów. Poszczególne grupy zidentyfikowano w wyniku przeprowadzonej procedury segmentacji rynku agroturystyki. Badania empiryczne jego strony popytowej, będące podstawą wnioskowań, prowadzono na terenie województwa zachodniopomorskiego w latach 2006–2009.

Metodyka badań empirycznych – założenia analizy segmentacyjnej[2]

W analizie segmentacyjnej rynku agroturystyki przyjęto za zasadne zbadanie zależności między zachowaniami klientów gospodarstw związanymi z planowaną długością pobytu w obiekcie agroturystycznym a wybranymi charakterystykami deskryptywnymi, tj. ich cechami społecznymi, demograficznymi

[1] J. Mazurek, *Uwarunkowania rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich gmin Pobrzeża Koszalińskiego*, Uniwersytet Gdański, Katedra Geografii Rozwoju Regionalnego, „Regiony Nadmorskie" nr 16, Gdynia 2008, s. 24–37.

[2] Badaniami empirycznymi objęto populację 729 rzeczywistych klientów gospodarstw, a więc osoby, które w momencie realizowania postępowania wypoczywały w tych obiektach. W segmentacji zastosowano statystyczną metodę CHAID. Oceny atrakcyjności rynkowej wytypowanych grup docelowych dokonano metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) z udziałem 11 rolników. Szerzej: M. Czerwińska, *Marketing segmentacyjny w działalności gospodarstw agroturystycznych*, praca doktorska pod kierunkiem M. Duczkowskiej-Piaseckiej, KNoP, SGH, Warszawa 2010, maszynopis.

i ekonomicznymi[3]. W ten sposób dokonano rozpoznania każdej z grup wraz z predykcją zachowań wobec decyzji dotyczących długości przebywania w gospodarstwach agroturystycznych. Za podstawę segmentacji przyjęto *a priori* następujące zmienne[4]:

1. Deskryptywne kryteria demograficzne (zmienne niezależne)[5]:
   - „wiek", z podziałem na 5 grup: 18–24 lat, 25–34 lat, 35–49 lat, 50–59 lat, 60+,
   - „wykształcenie", z podziałem na 4 grupy: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe,
   - „wielkość rodziny", z podziałem na 3 kategorie: 1–2 osoby, 3–4 osoby, 5 i więcej osób,
   - „struktura rodziny", z podziałem na 8 kategorii konsumentów: samotna młoda osoba, młode małżeństwo bezdzietne, małżeństwo z małymi dziećmi, małżeństwa z dziećmi w wieku szkolnym, starsze małżeństwo z dziećmi na utrzymaniu, starsze małżeństwo bez dzieci, samotna osoba w wieku dojrzałym, samotna starsza osoba (emeryt, rencista).
2. Deskryptywne kryterium socjoekonomiczne (zmienna niezależna):
   - „średni, miesięczny dochód w gospodarstwie domowym przypadający na 1 członka rodziny", z podziałem na 6 grup dochodowych: do 300 zł, 301–500 zł, 501–800 zł, 801–1200 zł, 1201–2000 zł, powyżej 2000 zł[6].
3. Deskryptywne kryterium geograficzne (zmienna niezależna):
   - „miejsce stałego zamieszkania", z podziałem na 5 jednostek obszarowych: wieś, miasto do 5 tys. mieszkańców, miasto od 5–50 tys. mieszkańców, miasto liczące 51–100 tys. mieszkańców, miasto powyżej 100 tys. mieszkańców.
4. Kryterium behawioralne (zmienna zależna)[7]:

[3] Zaprezentowane zmienne niezależne zaliczane są do zmiennych typu *general customer characteristics*. Zob. Y. Wind, *Issues and advances in segmentation research*, „Journal of Marketing Research" 1978, August, s. 319.

[4] Podział na oba kryteria segmentacji zawarto m.in. w: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 247–255.

[5] Należy zaznaczyć, że wybierając kryteria do segmentacji w agroturystyce w projekcie kwestionariusza badawczego, posiłkowano się typologią konsumentów sformułowaną przez J.W. Thompsona i Ph. Kotlera. Por. P.D. Benett, *Marketing*, McGraw-Hill Book Co., New York 1988, s. 196 i 4.

[6] W badaniach zdecydowano o zastosowaniu sześcioelementowej skali pomiarowej dla dochodu ze względu na chęć osiągnięcia precyzji w ustaleniu cech ekonomicznych respondentów, które najbardziej, spośród innych cech (zwłaszcza społecznych), przesądzają o możliwościach zakupowych nabywców.

[7] Wskazana zmienna zależna zaliczana jest do typu zmiennych określanych jako *situation – specific customer characteristics.* Y. Wind, *Issues and advances*…, s. 319.

– „długość wypoczynku w gospodarstwie agroturystycznym", z podziałem na 4 kategorie: pobyt weekendowy, pobyt do 1 tygodnia, 1–2 tygodnie, powyżej 2 tygodni.

Obok powyższych, w postępowaniu segmentacyjnym wytypowano dodatkowe zmienne profilowe[8], dzięki którym określono specyficzne cechy wyodrębnionych subpopulacji agroturystów oraz zidentyfikowano ich potrzeby i oczekiwania w zakresie produktu agroturystycznego. Do dodatkowych zmiennych profilowych zakwalifikowano następujące: deklaracje wcześniejszego wypoczynku na wsi, motywy przyjazdu na wieś, motywy przyjazdu na zachodniopomorską wieś, motywy wypoczynku w gospodarstwie agroturystycznym, potrzeby agroturystów w zakresie podstawowej oferty gospodarstwa agroturystycznego, potrzeby agroturystów w zakresie drobnych usług (czynności) codziennych, potrzeby agroturystów w zakresie atrakcji agroturystycznych, preferowana pora wypoczynku, ocena pobytu w gospodarstwie agroturystycznym, decyzja ponownego przyjazdu do gospodarstwa agroturystycznego, towarzystwo podczas wypoczynku, płeć, zawód, województwo, z którego pochodzi agroturysta oraz zainteresowania.

Do statystycznej analizy wyników pochodzących z badań klientów gospodarstw agroturystycznych zastosowano metodę automatycznej detekcji interakcji z użyciem testu statystyki $\chi 2$ (skrót: CHAID – *Chi-squared Automatic Interaction Detection*). Metoda umożliwiła podział badanej zbiorowości na względnie jednorodne segmenty. Zostały one wyłonione poprzez przeprowadzenie oceny zależności statystycznej między zmienną identyfikującą przynależność jednostki do populacji (zmienną zależną) a wybranymi arbitralnie zmiennymi niezależnymi (deskryptorami, predykatorami). Oceny zależności dokonano przy pomocy testu $\chi 2$, którego rezultat wskazujący na istnienie silnej zależności statystycznej między zmiennymi spowodował wyłonienie jednej zmiennej klasyfikującej (w największym stopniu wpływającej na cechę zależną), według której dzielono badaną zbiorowość na mniejsze grupy. Następnie dokonano powtarzania procedury w każdej z wyodrębnionych subpopulacji. Odbywało się to do momentu aż wyczerpał się zbór zmiennych niezależnych lub liczebności

[8] Zmienne profilowe odpowiadają na pytanie, kim są klienci zgrupowani w segment rynku. Zmienne te powinny korespondować z kategoriami marketingowymi, czyli charakteryzować się czytelnością i użytecznością (w sensie marketingowym).

w ukształtowanych subgrupach były niewystarczające do kontynuowania analizy oceny zależności[9]. Wyliczeń dokonano za pomocą następujących wzorów:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{\left(n_{ij} - \hat{n}_{ij}\right)^2}{\hat{n}_{ij}}, \qquad \hat{n}_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^{l} n_{ij} \cdot \sum_{i=1}^{k} n_{ij}}{n}$$

gdzie: k – liczba segmentów, l – liczba kategorii zmiennej niezależnej[10].

Dzięki określeniu zależności statystycznej w każdym z poszczególnych przypadków wybrano zestaw zmiennych klasyfikujących, a więc takich, których poziom istotności wykazywał wartości mniejsze od 0,05[11]. Według tych zmiennych dokonano podziału rynku na segmenty.

Charakterystyka grup docelowych polskiej agroturystyki

W procesie segmentacji rynku usług agroturystycznych wyróżniono pięć niezależnych segmentów agroturystów, które charakteryzują się wobec siebie odmienną specyfiką oraz skupiają turystów wykazujących zdywersyfikowane zachowania nabywcze i potrzeby.

Segment „agroturyści w średnim wieku"

Najbardziej atrakcyjnym segmentem rynku w opinii właścicieli gospodarstw agroturystycznych, osiągającym rozmiar ponad 40%, jest grupa osób znajdujących się aktualnie w średnim wieku[12]. Zakwalifikowano do niej respondentów mieszczących się w przedziale 35–49 lat.

Analiza najważniejszych cech tego najliczniejszego segmentu wskazuje, że w zdecydowanej większości, bo na poziomie 79%, reprezentanci tej grupy decydują się na dłuższy wypoczynek, obejmujący okres od 1 do 2 tygodni, z wyraźnie zaznaczoną górną granicą czasową. Sytuacja taka nie jest zaskoczeniem,

[9] Omówienie procedury CHAID zawiera m.in. praca W.D. Perreault, H.C. Barksdale, *A model - free approach for analysis of complex contingency data in survey research*, „Journal of Marketing Research" 1980, Vol. 17, November, s. 503–515.

[10] M. Rószkiewicz, *Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych*, C.H. Beck, Akademia Oeconomica, Warszawa 2002, s. 95.

[11] Jeśli istotność statystyki chi-kwadrat (p) jest mniejsza od 0,05 oznacza to, że jeśli odrzucimy przypuszczenie o braku zależności statystycznej, ryzyko pomyłki wyniesie mniej niż 0,05. Znaczy to, że deskryptor ma istotny wpływ na zmienną zależną.

[12] Syntetyczny wskaźnik oceny atrakcyjności segmentu „agroturystów w średnim wieku" został wyliczony na podstawie wskazań 11 gospodarzy prowadzących działalność agroturystyczną z terenu województwa zachodniopomorskiego – uczestników badań fokusowych (FGI). W ocenie atrakcyjności segmentów uwzględniono następujące kryteria: wielkość segmentu, oczekiwania rozwoju, pozycja konkurencyjna, koszty dotarcia, poziom zgodności z celami i zasobami gospodarstw. Według wyliczeń, wskaźnik atrakcyjności kształtuje się na poziomie 47,58. Zatem w przeliczeniu na jednego respondenta średnia wartość oceny atrakcyjności wyniosła 4,325, co jednocześnie plasuje tę subpopulację na pierwszej pozycji w rankingu atrakcyjności.

ponieważ niemal wszyscy przedstawiciele tego segmentu to osoby czynne zawodowo, a więc dysponujące zamkniętą ilością czasu urlopowego (często ujmowanego w perspektywie dwutygodniowej), skłaniającego do bardziej przemyślanego i efektywnego planowania urlopu. Jednocześnie są to osoby posiadające stały dochód. W grupie „agroturystów w średnim wieku" odnotowuje się dochody gospodarstw domowych na poziomie średnim lub wysokim. 51,2% badanych z tej subpopulacji deklaruje przeciętne miesięczne dochody przypadające na jednego członka rodziny na poziomie 501–1200 zł, a 45,7% – powyżej 1200 zł.

Połowa badanych wywodzących się z segmentu „agroturystów w wieku średnim" legitymuje się wykształceniem wyższym i wykonuje pracę związaną z administracją publiczną (np. urzędnik). Segment ten obejmuje osoby mieszkające w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców z województw: zachodniopomorskiego i mazowieckiego. Struktura rodziny „agroturystów w średnim wieku" to zazwyczaj 3–4 osobowe dwupokoleniowe gospodarstwa domowe, składające się z rodziców i dzieci w wieku szkolnym lub dorosłym, preferujące czynny wypoczynek rodzinny (realizowany w niemal 90% ze współmałżonkami i w 61,4% z dziećmi).

Pod względem motywów przyjazdu na wieś zauważa się blisko 100% odsetek deklaracji segmentu w zakresie chęci zaznania kontaktu z naturą. Grupa ta wskazuje ponadto na motyw decyzji wypoczynkowych odnoszący się do pragnienia zagwarantowania sobie i swojej rodzinie spokoju oraz swobody. Należy podkreślić, że wartość ta osiągnęła najwyższą notę w zestawieniu z pozostałymi segmentami. Co ciekawe, grupa „agroturystów w wieku średnim" deklaruje, że dzięki pobytowi na wsi pragnie spędzić aktywny wypoczynek (27,2%), przy czym nie ma on mieć charakteru masowej rekreacji, ale powinien się odbywać w kameralnej atmosferze (36,4% wskazań).

Motywy dotyczące wyboru gospodarstwa agroturystycznego w omawianym segmencie wyraźnie wskazują na tendencję, w której dominują z jednej strony, powody związane z atrakcyjnym i aktywnym spędzaniem wolnego czasu (71,9% wskazań), z drugiej – argumenty czysto techniczne. Najczęściej odnoszą się one do oczekiwania dogodnej i odpowiedniej infrastruktury gospodarstwa. Dla przykładu: 69,4% badanych z analizowanego segmentu uzależnia wybór miejsca wypoczynku na wsi od ciekawego, przyjaznego i wygodnego zagospodarowania terenu wokół obiektu. 64,5% ankietowanych deklaruje, że wybiera obiekty wiejskie posiadające dogodny dojazd i będące odpowiednio oznaczone (zarówno na mapie, w przewodniku, na samym obiekcie, jak i na drogowych

tablicach informacyjnych). Zdecydowana większość (82,4%) badanych wskazuje na potrzebę wypoczywania w obiekcie agroturystycznym wyposażonym w pokoje z osobnymi łazienkami, a ponad 40% – zgłasza konieczność zaopatrzenia zagrody w odrębny aneks kuchenny. Ponad polowa (64,5%) ankietowanych jest zainteresowana wykupieniem wiejskich posiłków na miejscu, a około 40% – oczekuje w gospodarstwie ogrodu z możliwością rozpalenia grilla. Dodatkowo ponad 60% respondentów w średnim wieku wskazuje na potrzebę korzystania z miejsca parkingowego (najlepiej na terenie obiektu). Ich zdaniem gwarantuje ono bezpieczne przechowanie samochodu oraz, poprzez bliski dostęp do parkingu, komfort i swobodę w organizowaniu samodzielnych wycieczek rodzinnych poza gospodarstwo.

Obok potrzeb w zakresie infrastruktury technicznej gospodarstw, duża grupa „agroturystów w średnim wieku", bo ponad 70% wskazuje na preferencje dotyczące wybranych tzw. aktywnych i atrakcyjnych elementów poszerzonego produktu agroturystycznego. Wśród najczęściej wybieranych przez tę subpopulację atrakcji znalazły się m.in. możliwość skorzystania na miejscu z rajdów rowerowych bądź pieszych oraz udział w atrakcyjnych wycieczkach po okolicy.

Segment „agroturyści dojrzali"

Drugim pod względem atrakcyjności segmentem wyłonionym w drodze badań jest grupa osób w wieku powyżej 50 lat[13]. Zakwalifikowano tu osoby urodzone przed 1956 rokiem, a więc takie, które w momencie rozpoczęcia prowadzonych badań posiadały więcej niż 50 lat.

W grupie dojrzałych agroturystów dominują osoby znajdujące się w przedziale wiekowym 50–59 lat (72,5%). Tylko niecałe 30% stanowią przedstawiciele grupy powyżej 60 lat. Wśród nich przeważają osoby czynne zawodowo. Kłóci się to z prezentowanym w niektórych opracowaniach naukowych stereotypem turysty dojrzałego, określanego jako człowieka starszego, mało aktywnego, emerytowanego i biernego zawodowo[14]. Podstawową cechą segmentu „dojrzałych agroturystów" jest fakt, że reprezentują oni tzw. puste gniazda, a więc są przedstawicielami 1–2 osobowych gospodarstw domowych. Część z nich

[13] Rozmiar segmentu dojrzałych agroturystów wynosi 25%. Uwzględniając opinie właścicieli gospodarstw agroturystycznych subpopulacja ta uzyskała łącznie 214 punktów. Wyliczony w toku analizy syntetyczny wskaźnik oceny atrakcyjności segmentu „agroturystów dojrzałych" kształtuje się na poziomie 41,64. Zatem w przeliczeniu na jednego respondenta średnia wartość oceny atrakcyjności wynosi 3,785, co plasuje tę subpopulację na drugiej pozycji w rankingu atrakcyjności.

[14] Zob. np. B. Kutkowska, *Grupy docelowe nabywców produktów agroturystycznych na Dolnym Śląsku na przykładzie parku krajobrazowego Dolina Baryczy*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom VII, Zeszyt 3, Warszawa 2005, s. 105.

deklaruje mieszkanie wspólnie z dorosłymi dziećmi. Ankietowani z tego segmentu z reguły pochodzą z dużych aglomeracji liczących powyżej 100 tys. mieszkańców zlokalizowanych na terenie województw zachodniopomorskiego i mazowieckiego.

Analizując poziom zainteresowania wypoczynkiem w gospodarstwie agroturystycznym tej grupy, na pierwszy plan wysuwa się kwestia preferowanego czasu pobytu na wsi. Blisko 60% dojrzałych ankietowanych deklaruje chęć odbywania urlopu w terminie od 1 do 2 tygodni. Istotnym powodem wyborów urlopowych o tak skrajnym charakterze: krótko- i długoterminowym, może być wysokość dochodów uzyskiwanych przez dojrzałą populację. Jak wykazały badania, w grupie tej obserwuje się najbardziej zróżnicowany rozkład osiąganych miesięcznych dochodów *per capita*. Dla przykładu, 20,3% dojrzałych badanych zgłasza dochody na poziomie 501–800 zł/osobę, taki sam odsetek wskazuje na osiąganie dochodów z przedziału 801–1200 zł/osobę, natomiast 15,4% deklaruje miesięczne zarobki przewyższające 2000 zł/osobę. W segmencie dojrzałych agroturystów zdiagnozowano ponadto z jednej strony, ok. 30% emerytów dysponujących niskimi dochodami, z drugiej – przedstawicieli bardzo różnych grup zawodowych osiągających zdywersyfikowany poziom miesięcznego wynagrodzenia (najliczniej reprezentowani byli nauczyciele). Tłumaczy to częściowo tak zróżnicowane stanowisko indagowanych z tej grupy wobec długości wypoczynku na wsi.

Dokonana diagnoza motywów przyjazdu na wieś dojrzałej grupy agroturystów wskazuje na dominację tendencji związanej z chęcią zaznania przyjemnego, spokojnego wypoczynku na łonie natury (85%). Znaczący odsetek ankietowanych, bo 44% wywodzących się z tej subpopulacji wskazuje także na motyw wyboru wsi związany z możliwością spędzenia urlopu ze zwierzętami domowymi. Blisko 40% badanych deklaruje chęć przyjazdu na obszary wiejskie ze względów zdrowotnych, a ponad 30% wskazuje na chęć wypoczynku w życzliwej, sympatycznej, domowej atmosferze. Warto dodać, że wszystkie z dotychczas zaprezentowanych deklaracji osiągnęły w „grupie dojrzałych" najwyższe wartości w zestawieniu z pozostałymi segmentami.

Analizując potrzeby tej subpopulacji wobec rzeczywistej oferty agroturystycznej, należy zauważyć znaczący odsetek wskazań dotyczących wysokiego standardu pokoi noclegowych wyposażonych w oddzielną łazienkę. Wiele osób z tej grupy wskazało, że komfortowe warunki pobytu kojarzą im się nie tylko z nowoczesnym wyposażeniem oraz estetyką gospodarstwa, ale także z wygodnym rozkładem pomieszczeń w obiekcie. W trakcie rozmów nieformalnych

„dojrzali agroturyści" podkreślali wagę lokalizacji łazienek i kuchni w pobliżu zajmowanych pokoi noclegowych. Dodatkowo akcentowali konieczność zapewnienia w obiektach drobnych elementów wyposażenia wnętrz. Dotyczy to uchwytów do wanien, mat antypoślizgowych na podłogach łazienek, zapewnienia przestrzeni w pomieszczeniach sanitarnych i noclegowych (np. większa powierzchnia pokoju, szerokie drzwi wejściowe, wygodny dostęp do sanitariatów).

Wszystkie zaprezentowane sugestie dowodzą, że grupa dojrzałych agroturystów oczekuje zdecydowanie komfortowego wypoczynku w gospodarstwie agroturystycznym. 60% ankietowanych z tego segmentu wskazuje też na zainteresowanie wiejskim, naturalnym wyżywieniem. Z rozmów prowadzonych z gospodarzami przyjmującymi turystów dojrzałych wynika, że charakteryzują się oni dość wysublimowanym gustem kulinarnym, tj. oczekują wyrafinowanych, różnorodnych, smacznych, a przy tym zdrowych posiłków.

Analizując poziom zainteresowania najstarszej grupy wiekowej względem atrakcji turystycznych, należy odnotować jego najniższą wartość w stosunku do pozostałych grup docelowych. Preferowane zainteresowania to: łowiectwo, zbieractwo oraz spacery na wolnym powietrzu. Podobna sytuacja dotyczy usług wzbogacających (związanych np. z możliwością aktywnej nauki). Spośród jedenastu zaproponowanych w kwestionariuszu kategorii (z których ankietowani dokonywali wyboru preferowanych przez siebie atrakcji), respondenci zaznaczyli wyłącznie 6, przy czym wartość pozostałych udzielonych odpowiedzi nie należała do najwyższych i kształtowała się we wszystkich przypadkach na poziomie poniżej 10%. Dominującą notę w kategoriach atrakcji edukacyjnych uzyskała opcja „robienie potraw regionalnych", co sugeruje zainteresowanie badanych uzupełnianiem w trakcie urlopu wiedzy i umiejętności kulinarnych. 66,5% dojrzałych agroturystów deklaruje chęć zakupu produktów pochodzących z gospodarstwa.

Wyniki badań segmentacyjnych uzyskane w grupie dojrzałych klientów gospodarstw agroturystycznych potwierdzają tezę, że jest to segment wymagający (zwłaszcza w aspekcie wyposażenia obiektu i oferowanego wyżywienia), tym niemniej posiadający, w stosunku do pozostałych grup klientów gospodarstw, stosunkowo niewysokie oczekiwania wobec aktywnych atrakcji turystycznych. Zapewnienie przez rolników czystego, otoczonego roślinnością i przede wszystkim spokojnego miejsca w połączeniu z komfortowymi warunkami noclegowymi i oryginalną „kuchnią wiejską" jest dla dojrzałych agroturystów gwarantem udanego urlopu.

Segment „młodzi średniodochodowi"

Segmentem agroturystów plasującym się na trzecim miejscu, zarówno pod względem atrakcyjności, jak i rozmiaru (13,45%), jest grupa osób młodych posiadających dochody kształtujące się w przedziale 501–1200 zł/osobę[15]. W skład tak zdefiniowanej subpopulacji weszli reprezentanci młodego pokolenia, z reguły w wieku powyżej 25 lat, legitymujący się wykształceniem średnim. Grupa ta, w odróżnieniu od innych, wykazuje najwyższe zainteresowanie agroturystycznym wypoczynkiem średnio- i długookresowym. Około 57% ankietowanych wywodzących się z tej subpopulacji deklaruje chęć pobytu w obiekcie do 1 tygodnia, natomiast blisko 1/3 respondentów pragnie wypoczywać na wsi w okresie od 1 do 2 tygodni.

Niemal 3/4 osób wywodzących się z omawianego segmentu rynku stanowią przedstawiciele młodych rodzin posiadających dzieci, na co dzień mieszkający w obszarach silnie zurbanizowanych (przeważnie zlokalizowanych w województwach zachodniopomorskim i wielkopolskim). Odsetek respondentów wywodzących się z mniejszych ośrodków miejskich jest w tym przypadku bardzo niski (ok. 10%). Taka sytuacja prawdopodobnie determinowana jest pochodzeniem badanych, którzy sami mieszkając w niewielkich miastach, nieczęsto decydują się na wypoczynek na wsi. Dla tego segmentu ważne jest zatem wypoczywanie poza miejscem faktycznego zamieszkania.

Powyższe rozważania znajdują potwierdzenie w kolejnych danych uzyskanych w tej grupie badawczej. Prawie 1/3 (30,6%) młodych ankietowanych jako najważniejszy powód wypoczynku na wsi podaje chęć ucieczki od codzienności od życia w wielkim mieście. Duży odsetek wskazuje na potrzebę kontaktu z naturą, a ponad 60% – wybiera wieś, ponieważ chce pokazać swoim dzieciom przyrodę i życie w zgodzie z naturą.

Analiza potrzeb segmentu osób młodych średniodochodowych wskazuje, że ta grupa turystów wybiera raczej dogodną dla siebie ofertę podstawową, przy czym niektóre, zbędne w odczuciu ankietowanych, usługi uzupełniające, angażujące dodatkowe środki finansowe traktuje jako dodatek, z którego można zrezygnować. Taka sytuacja obserwowana jest m.in. w odniesieniu do potrzeby skorzystania z wiejskich posiłków. Badania wykazały, że ponad 40% młodych ankietowanych wymaga od przyjmującego gospodarza zapewnienia pożywienia

[15] Według opinii właścicieli gospodarstw agroturystycznych segment ten plasuje się na trzecim miejscu pod względem atrakcyjności i uzyskał, w toku badań fokusowych, łącznie 159 punktów. Syntetyczny wskaźnik atrakcyjności segmentu „młodych średniodochodowych" kształtuje się na poziomie 33,36. Zatem w przeliczeniu na jednego respondenta średnia wartość oceny atrakcyjności wynosi dla tej subpopulacji 3,032.

na miejscu. Równocześnie ponad 50% wskazuje na konieczność wyposażenia obiektów agroturystycznych w osobną kuchnię bądź aneks kuchenny (odpowiednio 27,6% i 25,5%). Co ciekawe, liczba odnotowanych wskazań przez przedstawicieli tej grupy wobec kategorii „oddzielna kuchnia" osiągnęła najwyższą wartość w zestawieniu z innymi wyróżnionymi segmentami. Można zatem przyjąć, że „młodzi średniozamożni" oczekują na wsi względnie wygodnego wypoczynku, przejawiającego się z jednej strony, chęcią skorzystania z usług gastronomicznych na miejscu (np. produkty wiejskie), z drugiej strony – opartego na satysfakcjonującym wyposażeniu obiektów w oddzielne miejsce kuchenne ułatwiające przygotowanie dodatkowych posiłków dla rodziny (a przy tym umożliwiające zaangażowanie mniejszych środków finansowych na zakup dodatkowych posiłków, np. śniadań i kolacji). Większość młodych agroturystów (60,2% ankietowanych) oczekuje od gospodarzy zapewnienia placu zabaw dla dzieci, blisko 30% wymaga, by wybrane gospodarstwo posiadało sad bądź ogród, a ponad 30% zgłasza chęć skorzystania z usług opiekuńczych dla własnych pociech. W wypowiedziach ankietowani często zwracali uwagę na bezpieczeństwo pobytu, które uwzględniając ich sytuację rodzinną, wydaje się uzasadnionym i z pewnością kluczowym elementem przesądzającym o wyborze wypoczynku (niekoniecznie tylko na wsi). Zauważono również, że 40,8% badanych z opisywanej grupy docelowej wskazuje na potrzebę zapewnienia w gospodarstwie agroturystycznym aktywnej edukacji związanej z funkcjonowaniem gospodarstwa rolnego. Oczekiwania takie składają przede wszystkim rodziny wywodzące się z miast liczących powyżej 100 tys. mieszkańców, które jednoznacznie wyrażają swoje silne zainteresowania podnoszeniem wiedzy i umiejętności własnych dzieci. Dla rodzin wywodzących się z terenów silnie zurbanizowanych bezpośredni i aktywny kontakt z prawdziwą wsią i inwentarzem gospodarskim stanowi wartość i gwarantuje zdobycie nowej wiedzy, umiejętności, a przy tym spędzenie czasu w innym od znanego dotychczas środowisku.

Badania dowiodły jednocześnie, że potrzeby segmentu „młodych średniodochodowych" w zakresie atrakcji adresowanych do dorosłych wykazują nieco odmienną tendencję. Okazuje się, że w przeciwieństwie do deklarowanych szerokich potrzeb wobec uatrakcyjnienia pobytu dzieciom, oczekiwania dorosłych agroturystów dotyczą wyłącznie chęci skorzystania z rowerów i dodatkowych przyrządów sportowych, a więc nie są one zbyt wygórowane. Na przykład spośród jedenastu kategorii atrakcji adresowanych do dorosłych turystów, ujętych w narzędziu pomiarowym, trzy z nich nie zostały wskazane przez żadnego z reprezentantów tego segmentu.

Omówione potrzeby i preferencje segmentu „młodych średniodochodowych" pozwalają określić tę grupę mianem względnie wygodnej, rodzinnej, stawiającej na aktywną edukację swoich dzieci, jednocześnie jednak niezainteresowanej skorzystaniem z szerokich atrakcji turystycznych.

Segment „młodzi zamożni"

Kolejnym segmentem rynku agroturystyki jest grupa osób młodych znajdujących się w przedziale wiekowym 18–34 lata uzyskujących średnie miesięczne dochody na poziomie powyżej 1200 zł/osobę. Blisko 80% reprezentantów tej subpopulacji osiąga średnie miesięczne dochody *per capita* pomiędzy 1200–2000 zł[16].

Rozmiar subpopulacji „młodych zamożnych" wynosi 13,45%, co stanowi trzecią co do wielkości grupę polskich klientów gospodarstw agroturystycznych. Nie jest to jednak jej ostateczna pozycja w realizowanym postępowaniu segmentacyjnym. Przy uwzględnieniu subiektywnych ocen atrakcyjności rynkowej segmentów wyrażanych przez badanych gospodarzy okazało się, że mimo uzyskania przez tę grupę trzeciej kwalifikacji rynkowej, osiągnęła ona sumaryczny wynik atrakcyjności pozwalający na umieszczenie jej dopiero na czwartym miejscu[17]. Podstawowym argumentem za taką klasyfikacją jest przekonanie kwaterodawców, że usługi agroturystyczne kierowane są w Polsce zwłaszcza do osób dysponujących średnią zasobnością portfela, a przy tym posiadających niewygórowane oczekiwania pobytowe. Zdaniem rolników już sama specyfika agroturystyki zakłada pobyt w warunkach zbliżonych do wiejskich, a więc z reguły odbiegających od wysokiego standardu kojarzonego z wypoczynkiem miejskim. Segment osób zamożnych wykracza zatem poza tak pojmowaną agroturystykę ze względu na bardzo wysokie wymagania wobec jej produktu (zwłaszcza dotyczące standardu wyposażenia pokoi). W tej sytuacji skoncentrowanie działalności agroturystycznej wyłącznie na nim wiązałoby się z koniecznością poniesienia bardzo wysokich kosztów modernizacyjnych, a w konsekwencji zmusiłoby rolników do podwyższenia cen za pobyt w gospodarstwie. Mogłoby to doprowadzić do utraty dotychczasowych klientów przyzwyczajonych do atrakcyjnych cen wypoczynku na wsi. Co więcej przedstawi-

[16] Dla przykładu, według danych GUS średnie miesięczne dochody brutto w 2006 r. w jednym gospodarstwie domowym w Polsce wynosiły 2477 zł. Na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 2007*, GUS, Warszawa 2008, s. 172.

[17] Syntetyczny wskaźnik oceny atrakcyjności segmentu „młodych zamożnych" wyliczony na podstawie oceny gospodarzy kształtuje się na poziomie 26,56. Zatem w przeliczeniu na jednego respondenta średnia wartość oceny atrakcyjności wyniosła 2,414, co plasuje tę subpopulację na czwartej pozycji w rankingu atrakcyjności.

ciele „młodych zamożnych" charakteryzują się młodością, mobilnością i chęcią poszukiwania nowych wyzwań, co w zestawieniu z dysponowaniem znaczącymi środkami finansowymi skłania ich do częstych zmian obiektów, form i miejsc wypoczynkowych (również za granicę). Można zatem przyjąć, że działania gospodarzy ukierunkowane wyłącznie na grupę najzasobniejszych turystów, choć atrakcyjną ze względu na zasobność jej portfela, mogłyby jednak okazać się dla gospodarzy mało opłacalne. Niska opłacalność wynika bowiem z samego charakteru tej grupy.

Charakterystyka segmentu osób młodych zamożnych wskazuje, że dominują w nim reprezentanci grupy wiekowej 25–34 lat (99%) legitymujący się przeważnie wyższym wykształceniem (60,2%), pragnący wypoczywać w gospodarstwie maksymalnie do jednego tygodnia (65,3%). Grupę tę reprezentują przedstawiciele młodych małżeństw (pełne gniazdo) posiadających dzieci (przeważnie w wieku przedszkolnym i szkolnym).

Najwyższe oczekiwania segmentu „młodych zamożnych" (względem pozostałych subpopulacji) odnotowuje się w odniesieniu do produktu agroturystycznego – rzeczywistego i poszerzonego. Dla przykładu, 82,7% zamożnych badanych deklaruje zainteresowanie wypoczynkiem w obiekcie agroturystycznym wyposażonym w osobną łazienkę. Ponad 70% młodych ankietowanych wskazuje na chęć wykupienia posiłków wiejskich na miejscu, 43,9% zgłasza chęć zakupu wypieków wiejskich, a ponad 65,3% – potrzebę korzystania z miejsc parkingowych. 40% młodych zamożnych oczekuje zapewnienia przez właścicieli gospodarstw opieki nad ich pociechami, a blisko 70% życzy sobie zagwarantowania odpowiedniego, wydzielonego i bezpiecznego miejsca do ich zabawy.

Podsumowując należy podkreślić, że segment osób „młodych zamożnych" to grupa ludzi o zasobnych portfelach, dobrze wykształcona, mieszkająca w aglomeracjach miejskich liczących powyżej 100 tys. mieszkańców i zdecydowanie najbardziej, spośród innych, nastawiona na wypoczynek w komfortowych warunkach z zapewnieniem atrakcyjnych usług dodatkowych.

Segment „młodzi niskodochodowi"

Segmentem agroturystów wykazującym najniższy udział w rynku (3,7%) przy jednoczesnej najniższej ocenie atrakcyjności okazała się subpopulacja osób młodych posiadających niskie dochody *per capita* w gospodarstwie domowym[18]. Badania dowiodły, że segment osób „młodych niskodochodowych" jest

[18] W badaniach fokusowych grupa ta uzyskała łącznie 113 punktów. Syntetyczny wskaźnik oceny atrakcyjności segmentu „młodych niskodochodowych" wyliczony na podstawie oceny gospodarzy kształtuje się na poziomie 25,52. Zatem w przeliczeniu na jednego respondenta śred-

zdominowany przez osoby do 24. roku życia, wywodzące się ze środowiska studenckiego, deklarujące przeważnie chęć weekendowego wypoczynku w gospodarstwach agroturystycznych. Blisko 60% reprezentantów tej grupy to osoby samotne, mieszkające z rodzicami i będące na ich utrzymaniu. Zdecydowana większość przedstawicieli młodego segmentu to mieszkańcy dużych aglomeracji miejskich liczących powyżej 100 tys. mieszkańców zlokalizowanych w województwach zachodniopomorskim oraz śląskim.

Większość badanych osób z tej grupy decyduje się na przyjazd na wieś ze względu na bliskość natury i chęć kontaktu z przyrodą. Duża grupa badanych uwzględnia w swoich decyzjach także aspekt ekonomiczny (88,9%). Należy podkreślić, że ten czynnik, jako główną determinantę wyboru wypoczynku na wsi, wskazał najliczniejszy odsetek ankietowanych wywodzących się z tego segmentu. Zatem w zestawieniu z innymi grupami, ta subpopulacja wykazuje największą wrażliwość na cenę. Równocześnie przedstawiciele grupy „młodej niskodochodowej" jako jedyni nie deklarowali potrzeby degustacji polskiego, wiejskiego pożywienia podczas wypoczynku na wsi oraz zapewnienia wysokiego standardu pokoju. Segment ten zgłasza również bardzo niskie zainteresowanie atrakcjami i usługami uzupełniającymi proponowanymi w gospodarstwach za dodatkową opłatą. Wyjątkiem jest chęć skorzystania na miejscu z rowerów (85%) oraz innych przyrządów sportowych (48,1%). Warto jednak podkreślić, że oferta wypożyczania sprzętu jest na wsi z reguły bezpłatna, co uzasadnia tak wysokie deklaracje w tym zakresie przedstawicieli tej grupy turystów.

Wymagania najmłodszych i najmniej zasobnych agroturystów wobec polskiego produktu agroturystycznego nie są zbyt wygórowane. Jest to bez wątpienia przejaw celowej i wymuszonej oszczędności tej grupy. Pasywne nastawienie do proponowanych przez gospodarzy usług wynika także z jej specyficznych zainteresowań. Wprawdzie oscylują one wokół szeroko rozumianej aktywności i sportu, niemniej kwalifikują się raczej do takich, które nie wymagają angażowania dodatkowych środków finansowych. „Młodzi niskodochodowi" w większości traktują obiekt agroturystyczny nie jako docelowe miejsce rekreacji i wypoczynku, ale raczej jako miejsce noclegowe. Gospodarstwo agroturystyczne stanowi dla nich często tzw. bazę wypadową, z której organizują samodzielnie swój aktywny wypoczynek. Dotyczy to szczególnie osób chętnych na wypoczynek nad morzem czy jeziorem, które przebywając w obiekcie zlokalizowa-

nia wartość oceny atrakcyjności wynosi 2,32, plasując tę subpopulację na piątej i ostatniej pozycji w hierarchii atrakcyjności.

nym na wsi i jednocześnie znajdującym się w pobliżu atrakcji przyrodniczych, mają zagwarantowany z jednej strony, względnie tani pobyt (w porównaniu kurortami), z drugiej – atrakcyjną lokalizację (np. nad morzem, jeziorem).

Podsumowanie

Rozwój rynku agroturystyki oraz rosnąca konkurencja powodują potrzebę stosowania przez kwaterodawców w Polsce w coraz większym zakresie zasad orientacji marketingowej. Ważnym elementem jej wdrożenia powinno być ukierunkowanie oferty agroturystycznej na potrzeby ściśle określonych grup klientów. W przekonaniu autorów niniejszego artykułu, uzyskane wyniki badań segmentacyjnych mogą stać się dla właścicieli gospodarstw agroturystycznych w Polsce znakomitym punktem wyjściowym do podejmowania dojrzałego i świadomego marketingu.

SPECIFY OF MARKET SEGMENTS FOR AGROTOURISM ON THE EXAMPLE OF WEST POMERANIAN VOIVODESHIP

Summary

Market segmentation is the most fundamental step in the process of marketing planning. In face of fast changes on the market and increasing needs and expectations of customers, there is a huge need to divide the market into homogenous groups, to which enterprises can address their offers choosing the proper ways of communication. This practice concerns also agrotouristic farms, which have to compete on the market, if they want to exist and function. The purpose of this paper is to present the main characteristics of segments of Polish agrotourists which is the effect of conducted segmentation analyses on agrotouristic services market. Fundamental part of the paper concentrates on selected results of empirical research conducted in the area of West Pomeranian region in the years 2006–2009.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr hab. MAREK GRZYBOWSKI prof. AM
Akademia Morska w Gdyni

MARKETING REGIONÓW. BALTIC CRUISE – STUDIUM PRZYPADKU Z REGIONU MORZA BAŁTYCKIEGO

Streszczenie

W artykule przedstawiono marketing, w wyniku którego wykreowano region Morza Bałtyckiego jako jednolity produkt na światowym rynku *cruise industry*. Zaprezentowano przykład skutecznego współdziałania potencjalnych konkurentów, sieci armatorów cruisów, touroperatorów, agencji turystycznych, mediów oraz lokalnych władz i portów na rzecz wykreowania jednego produktu regionalnego. Jest to przykład efektywnego marketingu konkurentów, zwany *co-optition*.

Wprowadzenie

Promocja regionów spełnia w warunkach globalizacji niezwykle istotną rolę społeczną i ekonomiczną. Standaryzacja w dziedzinie produkcji i usług, powielanie wzorców kulturowych i powszechny dostęp do informacji, przenikanie się form i treści w komunikacji werbalnej i niewerbalnej, pauperyzacja zachowań na poziomie działań politycznych i międzyludzkich sprawiają, że lokalne społeczności coraz mniej różnią się od siebie. Regiony tracą w wielu przypadkach swoją odrębność, lokalne społeczności w obszarze konsumpcji i zachowań stają się kalką wiodących metropolii globalnych przez co są coraz mniej atrakcyjne dla polityków i inwestorów, turystów i samych mieszkańców. Z kolei agresywna promocja nowych regionów i łatwiejsza ich dostępność powodują, że działania promocyjne giną w szumie informacyjnym i nawet sąsiednie społeczności nie znają i przez to nie korzystają z walorów regionów położonych w niedalekiej odległości lub przygranicznych.

Region Morza Bałtyckiego – charakterystyka podmiotu badań

Europa Bałtycka jako termin i koncepcja myślenia ponad podziałami politycznymi, gospodarczymi i militarnymi wprowadzona została do geografii go-

spodarczej w 1977 r. Ideę współpracy wspólnot społecznych żyjących w regionie Morza Bałtyckiego wprowadzili do analizy naukowej i społecznej Jerzy Zaleski i Czesław Wojewódka[1]. Geograficznie przyjmuje się, że region ten obejmuje około 2,4 mln km^2 i zamieszkuje go około 103 mln osób (jeśli weźmie się pod uwagę populację całej Polski i Niemiec). Region Morza Bałtyckiego jest identyfikowany nie tylko w Polsce, ale stał się pojęciem geopolitycznym w Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ (EKG) i Unii Europejskiej. Znaczenie tego regionu dla Unii Europejskiej przejawia się w przyjęciu przez Komisję Europejską 8 czerwca 2009 r. propozycji strategii UE dla regionu Morza Bałtyckiego[2].

W regionie Morza Bałtyckiego znajduje się osiem państw członkowskich UE, a jedynym państwem nienależącym do UE jest Rosja. Przyjmuje się, że tworzą go kraje skandynawskie (Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja), północne Niemcy (Meklemburgia–Pomorze Wschodnie, Szlezwig–Holsztyn oraz Hamburg), Polska (województwo pomorskie, warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie), państwa bałtyckie (Litwa Łotwa, Estonia) oraz Rosja (obwód kalinigradzki i leningradzki). Region zróżnicowany jest zarówno pod względem politycznym, geograficznym, demograficznym, jak i gospodarczym. Kraje nordyckie, które zamieszkuje około 24 mln osób (41% populacji regionu) wytwarzają PKB o wartości około 800 mld euro, północno-wschodnie Niemcy, które zamieszkuje 6,3 mln osób (11% populacji regionu) wytwarzają około 174 mld euro PKB; w położonych nad Bałtykiem obwodach Rosji z PKB na poziomie 46 mld euro mieszka około 16 mln osób; w krajach nadbałtyckich 7,4 mln mieszkańców wytwarza PKB o wartości 34 mld euro; północne województwa Polski z populacją 5,4 mln wytwarzają około 24 mld euro PKB. Należące do tego regionu kraje funkcjonujące w Europejskim Obszarze Gospodarczym zajmują 46% powierzchni obszaru Unii Europejskiej, mieszka w nich 23% populacji UE i wytwarza się ponad 1600 miliarda euro[3]. W latach 1995–2004 PKB tego regionu wzrósł o 42,4%, a w latach 2005–2007 rósł rocznie średnio o od 1% do 4,5%, by w latach 2008–2009 zmniejszyć dynamikę (w zależności od

[1] J. Zaleski, Cz. Wojewódka, *Europa Bałtycka, Zarys monografii gospodarczej*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1977.

[2] *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions concerning the European Union Strategy for the Baltic Sea Region*, SEC(2009) 702, 703, 712. COM(2009) 248 final, Brussels 10.6.2009.

[3] *Baltic Maritime Outlook 2006*, Centre for Maritime Studies Turku, Finland, Göteborg, March 2006, s. 15–17.

kraju) od 1,5% do – 5,3% przy średnim spadku PKB w Unii Europejskiej latem 2009 r. – 4%[4].

W 2010 r. Europa Bałtycka pod względem dynamiki PKB wypadała na tle Unii Europejskiej bardzo dobrze. W strefie euro PKB wzrósł w 2010 r. (w porównaniu do 2009 r.) o 1,7%, podczas gdy w całej Unii Europejskiej (EU27) osiągnął 1,8%, podczas gdy w 2009 r. odnotowano istotne spadki, odpowiednio: o 4,1% oraz 4,2%[5]. Wysoką dynamikę PKB krajów regionu Morza Bałtyckiego dobrze ilustrują dane z IV kwartału 2010 r. W Polsce PKB w stosunku do IV kwartału 2009 r. był wyższy o 3,9%, na Litwie wyniósł 4,6%, Łotwie – 3,7%, w Niemczech 4%, w Danii – 2,7%, ale w Estonii – 6,6%, Finlandii – 5%, a w Szwecji – 7,2%, przy średniej dla Unii Europejskiej – 2,1%[6].

Transgraniczne inicjatywy klastrowe jako promocja regionalna

W regionie bałtyckim dynamicznie rozwijają się transgraniczne projekty klastrowe. Wśród nich do wiodących należą: Baltic Master, BaltMet, BSR InnoNet. Na przykład projekt Baltic Master realizowany w ramach Interreg III B uzyskał prestiżową nagrodę „European Regional Champion Awards" jako najlepszy europejski projekt morski spośród 150 kandydatur. Instytut Morski w Gdańsku pełnił rolę Lidera Pakietu Roboczego nr 2 i Partnera w pozostałych pakietach. Jego kontynuacja Baltic Master II z budżetem 3,4 mld euro obejmuje współpracą 17 partnerów z 9 państw[7]. W prace programu włączyła się Norwegia z funduszem 5,4 mln euro. Federacja Rosyjska zadeklarowała w listopadzie 2009 r. współpracę w 5 programach transgranicznych (*cross-border co-operation programmes* – CBC) o łącznej wartości 437 mln euro. Komisja Europejska przeznaczy na wykonanie tych programów (program Kaliningrad, Kolarctic-Russia, Karelia-Russia, South East Finland-Russia, Estonia-Latvia-Russia) 267 mln euro, Federacja Rosyjska – 103 mln euro, a kraje partnerskie – członkowie UE – 67 mln euro[8].

Kontynuacja projektu BaltMet Promo zostanie uruchomiona w 2010 r. Projekt ma charakter międzysektorowy, bowiem dotyczy rozwoju wspólnych dzia-

[4] *Eurostatistics. Data for short-term economic analysis*, „Eurostat Statistical Books" 2009, Iss. 3, 6; 10, 11, European Commission, Luxembourg, s. 88.

[5] *Second estimates for the fourth quarter of 2010*, „Eurostat Newsrelease Euroindicators" 2001, No. 35, 3 March 2011, s. 1.

[6] Ibidem, s. 2.

[7] *WS 2 Project Partnership. Joint Technical Secretariat Lead Applicant Seminar*, Riga 2009, 2–3 December.

[8] *European Neighborhood Policy in action: launch of cross-border co-operation programmes with Russia*, IP/09/1727, Brussels 2009, 18 November.

łań w obszarze turystyki, utalentowanej młodzieży oraz inwestycji. Na realizację projektu na okres 2 lat przyznano 2,7 mln euro, które mają zostać przeznaczone na opracowywanie i promowanie wspólnych produktów. Głównymi partnerami w projekcie są miasta (Helsinki, Warszawa, Berlin, Ryga, Vilno) oraz instytucje badawcze i doradcze (Helsinki School of Economics, Greater Helsinki Promotion Ltd The Research Institute of the Finnish Economy).

Ważną inicjatywą mającą wpływ na rozwój polityki klastrowej w regionie Bałtyku miał zainicjowany w 2004 r. projekt BSR InnoNet (*The Baltic Sea Region Innovation Network* – Sieć Innowacji Regionu Morza Bałtyckiego). Jest to jeden z 4 międzynarodowych projektów składających się na Europejski Alians Klastrów PRO INNO (*PRO INNO European Cluster Alliance*), którego zadaniem jest tworzenie wspólnych strategii oraz jednolitej polityki obejmującej tworzenie instrumentów rozwoju klastrów[9].

Istotną inicjatywą klastrową o charakterze ponadregionalnym jest ScanBalt Network. Jest bałtycka platforma utworzona między instytucjami naukowymi w celu prowadzenia wspólnych badań, rozwoju nauki i innowacji. Głównie współpraca skupiona jest na rozwoju biotechnologii i technologii z nią związanych. ScanBalt jest siecią klastrów utworzonych w wyniku regionalnych powiązań pomiędzy uczelniami, przemysłem, szpitalami, instytucjami publicznymi z 11 krajów regionu bałtyckiego wraz z obwodem kaliningradzkim. Partnerami w projekcie jest około 60 uniwersytetów i 870 firm związanych z biotechnologią[10].

Wśród projektów turystycznych wartym odnotowania jest Baltic Cruise Project, którego celem było zwiększenie atrakcyjności regionu Morza Bałtyckiego wśród światowych touroperatorów i armatorów, głównie amerykańskich i niemieckich. Na promocję regionu bałtyckiego w świecie jako obszaru atrakcyjnego dla turystów w swej różnorodności i odrębności wydano w ciągu 3 lat 1,3 mln euro[11]. Uczestnikami programu z strony polskiej był port i gmina Gdynia, a z regionu największe bałtyckie porty wycieczkowe: Kopenhaga, Elsinore/Helsingborg, Helsinki, Kalmar, Karlskrona, Klajpeda, Malmö, Oslo, Ryga, Rostock, St. Petersburg, Sztokholm, Tallin, Turku oraz Visby. W efekcie

[9] *Baltic Sea Region Innovation Network – BSR InnoNet. Trans-national cooperation on innovation and clusters*, Sztokholm, January 2008, s. 2–4.

[10] *Statutes of ScanBalt (fmba), University of Helsinki*, University of Kalmar, Revised 13 May 2009 by the General Assembly, held in Copenhagen, Denmark.

[11] M. Grzybowski, *Tourism. The Baltic Offensive*, „The Warsaw Voice" 6.02.2005, s. 24.

zwiększono atrakcyjność regionu i m.in. mimo recesji utrzymano odwiedziny w głównych portach Bałtyku na tym samym poziomie co w czasie prosperity[12].

Działania klastrowe a Strategia Unii Europejskiej dla regionu bałtyckiego

Klastry od początku XXI wieku stały się istotnym zagadnieniem w polityce większości państw regionu bałtyckiego. W inicjatywach klastrowych celują kraje skandynawskie i Niemcy. W Skandynawii tworzone są zarówno klastry branżowe, naukowe, w krajach i regionach, jak i klastry ponadregionalne i transgraniczne. Dzięki doświadczeniom krajów nordyckich i Niemiec inicjatywy klastrowe upowszechniają się w Polsce i krajach nadbałtyckich. Szczególną wartość mają działania w ramach bałtyckich projektów unijnych. Klastry i wszelkie inicjatywy horyzontalne będą sprzyjać przyjętej w 2009 r. przez Radę Europejskiej Strategii Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego. Działania zintegrowane powinny sprzyjać skoncentrowaniu środków na realizacji najważniejszych wyzwań dla regionu, do których zaliczono:

a) stworzenie warunków dla zrównoważonego środowiska,
b) rozwój dobrobytu w regionie,
c) wzrost dostępności i atrakcyjności regionu,
d) zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony w regionie[13].

Realizacja trzeciego postulatu ma szczególne znaczenie w doprowadzeniu do sytuacji, by region bałtyckiego postrzegany był przez otoczenie globalne jako obszar atrakcyjny w wymiarze społecznym i gospodarczym oraz jako region o potencjale zdolnym do zrównoważonego rozwoju.

Należy podkreślić, że region bałtycki posiada już doświadczenie i instytucje wspierające różne formy współpracy międzyrządowej oraz regionalnej i lokalnej. Wiele z nich ma wieloletnią tradycję i sprawdzoną skuteczność. Do najważniejszych zaliczyć należy: HELCOM, Radę Państw Morza Bałtyckiego, Radę Arktyczną, Nordycką Radę Ministrów, Europejski Bank Rekonstrukcji i Odbudowy, Europejski Bank Inwestycyjny, Nordycki Bank Inwestycyjny. Paweł Świeboda zauważa, że „profil Strategii Bałtyckiej oznacza także ko-

[12] M. Grzybowski, *Marketingowe i ekonomiczne aspekty funkcjonowania turystyki morskiej*, w: *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*, Zeszyty Naukowe nr 491, Ekonomiczne Problemy Usług nr 15, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 157–166.

[13] *Communication From the Commission to the European Parliament…*, s. 3.

nieczność zaangażowania szczebla samorządu lokalnego oraz takich podmiotów, jak instytucje edukacyjne i rganizacje pozarządowe[14].

W dokumencie Rady Europejskiej uznaje się, że główne wyzwanie gospodarcze regionu powinno skupić się na niwelowaniu znaczących różnic w zaawansowaniu badań naukowych i innowacyjności produkcyjnej. Chodzi o wykorzystanie tkwiącego w Europie Bałtyckiej potencjału oraz usunięcie barier rozwojowych. Jako priorytet przyjęto również „ulepszenie sieci połączeń, przerwanie energetycznej izolacji niektórych części regionu oraz zapewnienie zrównoważenia rodzajów transportu za pomocą środków najbardziej przyjaznych środowisku"[15]. Działania na rzecz bezpieczeństwa obejmować będą przedsięwzięcia zmierzające do eliminowania zagrożeń dla mieszkańców regionu, infrastruktury i środowiska. W przypadku eksploatacji morza chodzi o zmniejszenie ryzyka przypadkowego zanieczyszczenia morza, a w przypadku bezpieczeństwa państwa o zwalczanie przestępczości zorganizowanej.

Baltic Cruise jako przykład skutecznej promocji regionu Morza Bałtyckiego na rynku globalnym

Spektakularnym przykładem skuteczności promocji regionu na rynku globalnym jest Baltic Cruise Project. W wyniku skoncentrowanych działań promocyjnych 10 państw i kilkudziesięciu miast i portów, udział regionu Morza Bałtyckiego w światowym rynku wycieczkowców wynosi około 8%. Porty i miasta nad Bałtykiem i w Norwegii odwiedzają statki 40 czołowych armatorów turystycznych. Rocznie na Bałtyk wpływa z morskimi turystami 70 cruiserów, które odwiedzają bałtyckie porty ponad 2010 razy. W latach 2004–2010 liczba turystów morskich wzrosła z 1,8 do ponad 3 mln[16]. Baltic Cruise oferuje im 27 portów docelowych (destynacji), łączonych w różnego rodzaju kompleksowe oferty. Z badań przeprowadzonych przez touroperatorów wynika, że 98% turystów ocenia obsługę i walory regionu na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Z kolei według Pierfrancesco Vago, dyrektora MSC Cruises, 100% pasażerów tego armatora było zadowolonych z rejsów organizowanych na Bałtyku w 2010 r. Morscy turyści doceniali szczególnie nie tylko obsługę na statkach, ale chwalili również produkt turystyczny oferowany przez touroperatora. Chwalono szeroki wachlarz imprez pozwalający zapoznać się z historią i kulturą regionu oraz

[14] P. Świeboda, *Formuła zarządzania Strategią UE dla regionu Morza Bałtyckiego. Ekspertyza na zamówienie Departamentu Analiz i Strategii Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej*, 14 sierpnia 2008 roku, s. 4.

[15] *Communication From the Commission to the European Parliament…*, s. 4.

[16] S. Parker, *Baltic tackles growth issues*, „Cruise Business Review" 2010, No. 1, s. 27–28.

interesujące przedstawienie miast, a także przyjazne nastawienie ludności porowych miast bałtyckich. W 2011 r. MSC skieruje do portów bałtyckich trzy statki pasażerskie. *MSC Poesia*, *MSC Orchestra* oraz *MSC Opera* odwiedzą porty bałtyckie 143 razy[17].

Wśród wizytujących porty Bałtyku dominują przybysze z Ameryki Północnej (24%). Amerykanie stanowią około 21% odwiedzających, a 3% to Kanadyjczycy. Dwie kolejne grupy stanowią turyści z Wielkiej Brytanii i Niemiec (po 18%). Trzecią grupą odwiedzającą statkami wycieczkowymi porty bałtyckie stanowią obywatele Hiszpanii (są wśród nich mieszkający tam obcokrajowcy), a następną grupą są Włosi (6%)[18].

W latach 2000–2010 liczba turystów morskich odwiedzających miasta portowe położone nad Bałtykiem wzrosła o ponad 16%, przekraczając 3 mln (2,9 mln w 2009 r.)[19]. Typowy turysta wybierający zwiedzanie portów Morza Bałtyckiego jest Amerykaninem, Niemcem, obywatelem Hiszpanii, Włoch lub Wielkiej Brytanii w średnim wieku, wynika z badań przeprowadzonych latem 2007 r. przez firmę badawczą COWI A/S. Wycieczki morskie po Bałtyku wybierają również młodzi Włosi i Hiszpanie. Przeważają jednak ludzie starsi, co sprawia, że średnia wieku decydujących się na turystykę morską wynosi prawie 52 lata. Ale wskaźnik ten obniżają wyraźnie Włosi i Hiszpanie, a średni wiek odwiedzających miasta nadbałtyckie latem 2007 r. wyniósł 42 lata. Ponad jedna trzecia Hiszpanów i Włochów nie przekroczyła 40 roku życia[20]. W tabeli 1 przedstawiono liczbę turystów odwiedzających miasta zaangażowane w Baltic Cruise Project.

Obszar Morza Bałtyckiego jest postrzegany przez potencjalnych klientów amerykańskich, a nawet europejskich jako obszar względnie jednorodny, dlatego w środowisku miast portowych Morza Bałtyckiego powstała inicjatywa stworzenia sieci współpracy, która ma na celu wzrost konkurencyjności tego regionu turystycznego wobec takich atrakcyjnych kierunków, jak Karaiby czy Morze Śródziemne. W dużym stopniu zainteresowanie regionem bałtyckim jest wynikiem działalności promocyjnej podjętej w ramach Baltic Cruise Project. Pomysł wspólnej promocji zainicjowały władze Sztokholmu i Kopenhagi. Projekt finansowany w ramach INTERREG IIIB dysponował budżetem w wysoko-

[17] *The year 2010 sees 2,010 calls to the Baltic Sea Region*, News Release, „Cruise Baltic" 2011, February 4.

[18] *Passenger Nationalities cruising in the Baltic Sea Region*, „Cruise Baltic" 2009, Newsletter December, Kopenhaga, s. 1.

[19] *Ten countries on a string*, „Ports & Destinations", Spring 2010, s. 20–21.

[20] *Cruise Baltic Survey*, COVI, Kopenhaga 2007, s. 3.

ści 1,6 mln euro. Inicjatywę rozpoczęło 19 miast portowych z 10 państw leżących nad Bałtykiem. Obecnie działa w nim 47 partnerów[21].

Tabela 1

Liczba turystów odwiedzających wybrane miasta tworzące w Baltic Cruise Project

Lp.	Miasto	Mieszkańcy	Liczba turystów w 2006	Liczba turystów w 2010	Prognoza na 2011
1.	Copenhagen, Denmark	1,7 mln	399 000	662 000	750 000
2.	Tallinn, Estonia	400 000	305 835	415 000	390 000
3.	St. Petersburg, Russia	5 mln	292 000	427 000	490 000
4.	Helsinki, Finland	559 000	280 000	342 000	360 000
5.	Stockholm, Sweden	758 000	230 000	415 000	440 000
6.	Oslo, Norway	550 000	200 000	261 000	320 000
7.	Rostock, Germany	197 000	145 500	222 000	260 000
8.	Gdynia, Poland	249 000	95 738	125 000	125 000
9.	Visby, Sweden	22 000	77 600	52 000	44 300
10.	Riga, Latvia	747 000	74 971	58 300	63 000
11.	Kristiansand, Norway	67 600	38 400	31 700	50 600
12.	Elsinore, Denmark	61 000	18 555	2 600	6 000
13.	Rønne, Denmark	15 000	16 311	14 100	23 000
14.	Göteborg, Sweden	600 000	12 000	51 700	64 000

Uwaga: użyto oryginalnych nazw miast stosowanych w dokumentach Baltic Cruise

Źródło: *Record Results in Stockholm, Tallinn and Helsinki*, Baltic Cruise Project, Kopenhaga 2010; *Cruise Copenhagen Network, New Vision*, „Cruise Industry News Quarterly Magazine", Winter 2010/2011, s. 93; *Basic Facts about the Baltic Cruising Region*, The Baltic Cruise Project, Kopenhaga 2007.

Kooperacja miast i portów bałtyckich umożliwiła skoncentrowanie wysiłków na wypromowaniu wspólnej marki, upowszechnieniu w świadomości touroperatorów pozytywnego wizerunku portów bałtyckich, wymianę doświadczeń i upowszechnianie najlepszych praktyk. Szacuje się, że jeden turysta wydaje w trakcie rejsu średnio 1770 dolarów, jako że dzisiejsze statki pasażerskie to pływające hotelowce z licznymi sklepami, galeriami, barami i miejscami rozrywki. Miasta portowe i ich mieszkańcy mają również wymierne korzyści. Pasażerowi i załoga to niezwykle wdzięczni klienci. Według badań prowadzonych na zlecenie Florida-Caribbean Cruise Associacion przeciętny pasażer wydawał (w 2010 roku) dziennie w porcie europejskim co najmniej 97,26 dolarów, a członek załogi 89,24 dolarów[22].

Działania promocyjne prowadzone w ramach Baltic Cruise sprawiły, że w latach 2000–2010 liczba pasażerów wzrosła z 1,1 mln do 3,1 mln. Prognozuje

[21] List of Cruise Baltic Partners, *Baltic Cruise Project*, www.cruisebaltic.com/composite-2.htm (4.03.2011).

[22] *Cruise Industry Overview – 2010*, FCCA, Floryda 2010, s. 10.

się, że w 2011 r. cruiserami do portów bałtyckich przypłynie około 3,5 mln turystów. W analizowanym okresie notowano coroczny 3,4% wzrost wejść do portów, z 1443 w 2000 r. do 2010 w 2010 r. W 2011 r. zakłada się dalszy wzrost zawinięć statków turystycznych o 10% do 2210 jednostek. Prawie 2,5--krotnie wzrosła średnia ilość wejść do jednego portu. W 2000 r. notowano średnio 106 cumowań, podczas gdy w 2010 r. biuro Baltic Cruise obliczyło, że średnia ta wyniosła 242 odwiedzin. Na podstawie dotychczasowych zgłoszeń światowych touroperatorów przewiduje się, że w 2011 r. liczba odwiedzin wzrośnie do 262 – twierdzi Bo Larsen, dyrektor Baltic Cruise[23].

Klaster miast, organizacji turystycznych i portów działających w ramach Baltic Cruise corocznie prezentuje się jako jednolita grupa na najważniejszych targach turystycznych, w tym na Miami, gdzie region bałtycki promowany jest jako jednolity produkt turystyczny. Po raz pierwszy region bałtycki zaistniał na rynku amerykańskim w 2005 r. jako jednolity obszar atrakcyjny turystycznie (choć zróżnicowany kulturowo i gospodarczo)[24].

Turystyka morska generuje popyt na towary niezbędne do zaspokojenia potrzeb i pragnień pasażerów oraz na usługi towarzyszące. W 2005 r. bezpośrednie wydatki europejskich armatorów statków turystycznych osiągnęły kwotę 8,3 mld euro. Aby zaspokoić odpowiedni poziom bezpieczeństwa, nowe oczekiwania pasażerów oraz wymagania towarzystw klasyfikacyjnych, tylko w 2005 r. w przemyśle stoczniowym wydano 3,1 mld euro, z czego na produkcję nowych statków przeznaczono ponad 2,8 mln euro, a pozostałą część kwoty na remonty i przeglądy klasyfikacyjne. Zakupy wymagające zapewnienia stałej eksploatacji jednostek osiągnęły w tym samym roku 2,9 mld euro. W tym m.in. na transport lotniczy wydano 533 mln euro, na lądowe usługi transportowe – 580 mln euro, a na żywność i wyroby tytoniowe – 246 mln euro. Europejscy armatorzy w bezpośredniej obsłudze pasażerów zatrudniają na statkach wycieczkowych około 29 000 osób (marynarze i mechanicy, obsługa hotelowa i medyczna, pracownicy sklepów i obsługa ośrodków rekreacyjnych) oraz około 5 000 pracowników biurowych. Na ich płace przeznaczono w 2005 r. 754 mln euro. Do tego dochodzą zatrudnieni w biurach turystycznych, firmach ubezpieczeniowych, obsługa schipchandlerska, agencyjna itp. Szacuje się, że łącznie w obsłudze pasażerów – turystów morskich – pracuje ponad 90 tys. osób. G.P. Wild (International) Limited and Business Research and Economic Advisors obliczyło, że europejski *cruise industry*, wydając w 2005 r. ponad 8,3 mld

[23] *The year 2010 sees 2,010 calls…*
[24] M. Grzybowski, *Tourism. The Baltic Offensive…*, s. 34.

euro, wygenerowało ponad 187 tysięcy miejsc pracy[25]. Sukces rynku bałtyckiego odnotowano w corocznym raporcie European Cruise Council. Zauważono, że rynek bałtycki ma istotny udział w szacowanym na 34,2 mld euro europejskim *cruise industry* (dane z 2009 r.)[26].

Dla porównania, *cruise industry* w regionie bałtyckim generuje roczne obroty na poziomie 444 mln euro i zapewnia w bezpośredniej obsłudze pasażera funkcjonowanie 11 500 miejsc pracy. Liczba ta będzie rosła, ponieważ corocznie liczba turystów w portach Bałtyku rośnie o około 13%[27]. Najwięksi beneficjenci rosnącego ruchu turystyki morskiej to: Kopenhaga, Tallin, St. Petersburg, Sztokholm i Helsinki. W tych miastach pasażerowie, stanowią jedną czwartą ogólnej liczby turystów zagranicznych odwiedzających te miasta. Wydatki armatorów i pasażerów statków stanowią w nich istotny udział w przychodach portów, miast i ich mieszkańców.

Aby wzmocnić pozycję konkurencyjną i zwiększyć komfort obsługi statków i odwiedzających miasta turystów, porty inwestują w infrastrukturę. W celu lepszej obsługi pasażerów statków turystycznych i dla ich wygody port w Kopenhadze przeniósł ich miejsce postojowe blisko centrum miasta. Również w Tallinie odrestaurowano nabrzeże w pobliżu starego miasta, tak że statki cumują w pobliżu miasta. Również Malmö zbudowało blisko centrum nowe nabrzeże pozwalające cumować jednostkom o długości 230 m i usprawniające obsługę pasażerów statków turystycznych. W 2013 r. do użytku zostanie oddane nowe nabrzeże w Kopenhadze o długości 1100 m, pozwalające na cumowanie jednostek o zanurzeniu 10 m. Zarząd Portu w Geteborgu wydał 1,25 mln koron (125 000 euro) na modernizację nabrzeża specjalnie dla statków pasażerskich. Elsingore wydało 4 mln euro w celu przyjmowania jednostek o długości 154 m i zanurzeniu 7 m. W 2009 r. St. Petersburg rozbudował terminal, modernizując kolejne nabrzeża. Dzięki temu nabrzeża 4 i 5 osiągnęły łączną długość 538 m, a nabrzeża 1 i 2 – długość 593 m. W 2011 zmodernizowane zostanie nabrzeże nr 3 w terminalu pasażerskim nr 2. Dzięki modernizacji terminalu możliwe będzie przewożenie turystów morskich z terminalu do nabrzeży blisko Ermitażu i Peterhofu[28]. Port w Gdyni za 48, mln pogłębił do 13,5 wejście i ka-

[25] *Contribution of cruise tourism to the economies of Europe*, G.P. Wild (International) Limited and Business Research and Economic Advisors, European Cruise Council, Helsiniki 2007, s. 14.

[26] *2010/2011 Report*, European Cruise Council, Bruksela 2010, s. 12.

[27] *Cruise tourists rave about the Baltic Sea region*, Press Realise, Baltic Cruise, Kopenhaga 2007.

[28] S. Parker, *Baltic tackles growth issues*…, s. 27–28.

nały portowe oraz odbudował za 24 mln zł nabrzeże pomorskie, odwiedzane przez turystów prestiżowe miejsce przy Skwerze Kościuszki[29].

Efekty uzyskane w 2010 r. to wynik wykreowanie regionu bałtyckiego jako jednolitego produktu turystycznego na rynku amerykańskim i brytyjskim oraz aktywności bałtyckiego klastra miast i portów na forum międzynarodowym. W 2007 r. Baltic Cruise włączył się aktywnie w działalność Passenger Shipping Association (PSA), wiodącej brytyjskiej organizacji skupiajacej operatorów statków pasażerskich i promów. Pzytywny efekt rynkowy przyniosło stowarzyszenie się z Association of Cruise Experts (ACE). W 2008 r. Baltic Cruise został członkiem największej na świecie organizacji armatorów statków turystycznych – *Cruise Lines International Association* (CLIA). To amerykańskie stowarzyszenie decyduje o kierunkach rozwoju światowego rynku turystycznego. W 2008 r. Baltic Cruise został także członkiem European Cruise Council (ECC). Organizacja ta zajmuje się promocją europejskiego rynku turystyki morskiej[30].

Podsumowanie

Za swoją działalność promocyjną i sukcesy rynkowe Baltic Cruise otrzymał szereg nagród. W 2007 oraz w 2009 r. Seatrade Insider nagrodził organizację za „Destynację roku"[31]. Copenhagen Business School przyznało w 2007 r. nagrodę *HBH Foundation Marketing Award* za działalność marketingową oraz wykreowanie regionu Morza Bałtyckiego jako marki globalnej na rynku turystyki morskiej[32]. W wyniku zintegrowanej działalności promocyjnej Baltic Cruise w latach 2004–2009 bałtycki rynek turystyki morskiej powiększał się co roku o 12%, podczas gdy światowy rynek rósł rocznie o około 8%[33],

[29] M. Grzybowski, *Pogłębianie Gdyni*, „Nadmorski Przegląd Gospodarczy" 2010, nr 1, s. 13.
[30] *10 countries on a string. Fact sheet*, „Cruise Baltic", Kopenhaga 2010.
[31] *Cruise Baltic voted 'Destination of the year' 2007*, WTM London, November 2007.
[32] *Denmark's leading marketing prize „HBH prize" awarded to Cruise Baltic*, http://uk.cbs.dk/news_press/news/2007/february/denmark_s_leading_marketing_prize_hbh_prize_awarded_to_cruise_baltic/%28language%29/eng-GB (4.03.2011).
[33] *2010/2011 Report*, European Cruise Council, Bruksela 2010, s. 11.

REGIONAL MARKETING. BALTIC CRUISE – CASE STUDY IN THE BALTIC SEA REGION

Summary

The paper presents the marketing actions that as a result lead to creation of Baltic Sea Region as a unified product on the world's market of "cruise industry". The paper presents an example of effective collaboration between potential competitors, the network of ship-owners, tour operators, travel agencies, media and local authorities and ports to create a unified regional product. It is an example of effective competitors marketing, also called *co-optition.*

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr hab. WIESŁAW HŁADKIEWICZ prof. UZ
dr BRYGIDA BEATA CUPIAŁ
Uniwersytet Zielonogórski

ZNACZENIE MARKETINGU W KREOWANIU ROZWOJU REGIONU LUBUSKIEGO

Streszczenie

Marketing terytorialny jest stosunkowo nową koncepcją, która wprowadziła do rozwoju zagospodarowania przestrzennego metody wykorzystywane w rozwoju przedsiębiorstw. Miasta i regiony konkurują ze sobą o turystów, inwestorów, mieszkańców. Klasyczna oferta turystyczna czy ułatwienia gospodarcze dla potencjalnych przedsiębiorców już nie wystarczają. Nowoczesne koncepcje marketingu terytorialnego podkreślają znaczenie kreowania marki terytorium, a także współpracy partnerów – aktorów rozwoju terytorium. Celem artykułu jest omówienie działań w obszarze marketingu terytorialnego w województwie lubuskim ze szczególnym uwzględnieniem roli samorządu województwa w zarządzaniu rozwojem terytorium przy zastosowaniu instrumentów marketingowych.

Wstęp

Marketing terytorialny jest stosunkowo nową koncepcją, która wprowadziła do rozwoju przestrzennego metody wykorzystywane do tej pory w rozwoju przedsiębiorstw. Drugi człon tego terminu – określenie „terytorialny" – może, zgodnie z teorią hierarchii regionu, oznaczać różne poziomy hierarchiczne, od lokalnych po makroregionalne. Wraz z przemianami ustrojowymi lat 90. marketing zaczął zdobywać coraz to nowe obszary życia społeczno-gospodarczego, w tym także w sferze publicznej, jaką są samorządy terytorialne w Polsce. Obecnie marketing terytorialny, który zwany jest też marketingiem przestrzeni, zdobył już sobie trwałą pozycję w teorii i praktyce.

Współzawodnictwo gmin o kapitał nakazuje poszukiwać takich metod i instrumentów, które pozwoliłyby im osiągnąć przewagę konkurencyjną. Za zastosowanie metod marketingu w rozwoju zagospodarowania przestrzennego odpowiadają organy administracyjne zarządzające danym wycinkiem przestrzeni

geograficznej, czyli w praktyce najczęściej organy administracji państwowej lub samorządowej gmin, miast i regionu. To na nich obecnie spoczywa odpowiedzialność za kształtowanie warunków do rozwoju podległego im terytorium: „Dotychczasowe stosunkowo mało elastyczne koncepcje i narzędzia stosowane w rozwoju regionalnym, będące raczej regulatorami niż stymulatorami, zostały stopniowo zastąpione koncepcjami w większym stopniu stymulującymi samodzielną działalność miejscowych instytucji i organy władzy lokalnej. W efekcie tych zmian lokalne władze i organizacje zaczęły się coraz częściej zachowywać podobnie jak prywatne podmioty gospodarcze”[1].

Region w koncepcji marketingu terytorialnego

Pierwsze lata XXI wieku były okresem intensywnego propagowania podejścia marketingowego w praktyce funkcjonowania samorządów terytorialnych. Marketing terytorialny jest przejawem nowego stylu planowania na poziomie gmin w okresie przejścia krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo od fordystycznego etapu rozwoju, dla którego typowe było masowe spożycie dóbr uniwersalnych w państwie dobrobytu, do etapu postfordystycznego, odznaczającego się elastycznością zarządzania w stosunku do specyficznych potrzeb różnych grup docelowych ludność[2].

Charakteryzując rozwój koncepcji marketingu w sektorze publicznym, Ph. Kotler i N. Lee wskazują, że „marketing jest najlepszą platformą planowania w instytucji publicznej, która może zaspokajać potrzeby obywateli i dostarczać im rzeczywistą wartość”[3]. J. Chotkowski i W. Deluga uważają, że: „Właśnie uwzględnienie tzw. interesu społecznego, osiąganie celów długookresowych poprawy dobrobytu, ochrona środowiska przyrodniczego i kulturowego są elementami marketingu terytorialnego”[4].

P. Rumpel i T. Siwek wskazują, że nadrzędnymi celami marketingu terytorialnego są: poprawa jakości życia, wzrost atrakcyjności terytorium, poprawa jego wizerunku w oczach własnych mieszkańców i w oczach całego społeczeństwa oraz kształtowanie własnego profilu i korzyści konkurencyjnych. W tym

[1] P. Rumpel, T. Siwek, *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*, „Przegląd Geograficzny” 2006, nr 78/2, s. 193.
[2] Ibidem, s. 194.
[3] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 10.
[4] J. Chotkowski, W. Deluga, *Rola marketingu terytorialnego w rozwoju regionów peryferyjnych na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wyd. Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, „Roczniki Naukowe”, Tom X, zeszyt 2, s. 58, www.seria.home.pl/index.php?option=com_remository&Itemid=37&func=fileinfo&id=1021.

sensie można mówić o marketingu terytorialnym jako koncepcji wspierającej lokalny rozwój endogeniczny, który jest inicjowany „od środka" oraz zakłada maksymalne mobilizowanie i optymalne wykorzystanie zasobów na danym terenie, włączając kapitał pracę oraz instytucjonalne zasoby i lokalną infrastrukturę. Marketing terytorialny wspomaga także tzw. rozwój pobudzający. Jego istotą jest zaangażowanie aktorów zewnętrznych wykorzystujących zasoby danego obszaru, np. zasoby ludzkie i surowcowe, pobudzając dynamikę rozwoju lokalnego.

W związku z tak sformułowanymi celami wydziela się dwie sfery marketingu terytorialnego: marketing wewnętrzny i marketing zewnętrzny[5]. Obszarami aktywności podmiotów kreujących marketing terytorialny są: własna administracja samorządowa i pozagospodarcze podmioty samorządowe związane z realizacją celów jej działania, podmioty komunalne prowadzące działalność gospodarczą, inne podmioty publiczne prowadzące działalność gospodarczą, prywatne podmioty gospodarcze (we wszystkich fazach ich istnienia), podmioty sektora społecznego (mieszkańcy, ich organizacje, grupy)[6].

Narzędzia oddziaływania dzielone są na bezpośrednie i pośrednie. Należą do nich narzędzia organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, infrastrukturalne, instytucjonalne, informacyjno-komunikacyjne i prawne[7]. Według A. Szromnika należy przyjąć, że: „projekcja łańcucha wartości dotyczyć będzie wybranych grup odniesienia zorientowanych rynkowo ofert dla inwestorów, turystów i mieszkańców"[8]. Na logiczną sekwencję działań pierwotnych w procesie tworzenia wartości dla inwestorów składają się: inwentaryzacja własnych zasobów czynników produkcyjnych, przygotowanie koncepcji udostępniania walorów inwestycyjnych, opracowanie kompleksowych ofert z uwzględnieniem wsparcia zewnętrznego, akwizycja ofert i marketing, obsługa i świadczenia dodatkowe dla inwestorów[9].

Cztery pierwsze działania zaliczane są do operacyjnego poziomu, a działania wspierające, w połączeniu z pozostałymi działaniami pierwotnymi, tworzą „strukturę dwuwymiarową ukazującą ogniwa powiązania kosztów"[10]. Jednocze-

[5] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 32.

[6] M. Florek, *Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 137.

[7] Ibidem, s. 137–138.

[8] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto…*, s. 52.

[9] Ibidem, s. 53.

[10] Ibidem, s. 55.

śnie coraz częściej wskazywane są ścisłe związki działań marketingowych ze strategią jednostki: „Podstawą w budowaniu strategii marketingowej jest podjęcie wysiłku związanego z planowaniem marketingowym, którego proces powinien być ściśle powiązany z ogólnym planowaniem strategicznym”[11].

Z powyższego wynika, że profesjonalny marketing terytorialny polega na: zidentyfikowaniu potencjalnego rynku inwestorów i innych użytkowników terenu, określeniu zasobów oferowanego produktu obszarowego, określeniu korzyści płynących z ewentualnego przyjęcia oferty przez inwestora oraz wybraniu danej formy marketingu. W związku z tym, dana jednostka terytorialna powinna swoje działania w tej sferze rozpocząć od dogłębnego rozpoznania własnej sytuacji i potrzeb rozwojowych[12]. Realizacja strategii marketingowej w ostatecznym efekcie to osiągnięcie wyższych standardów życia na danym obszarze.

W tym znaczeniu działalność marketingowa samorządów ma na celu podnoszenie jakości życia na danym terenie przy dbałości, aby rozwój jednostki terytorialnej miał charakter trwały i zrównoważony. Tak powiązane działania pozwalają na synergiczne wzmocnienie efektów zarządzania złożonym procesem rozwoju terytorium, bowiem: „jego opanowanie i konsekwentne wykorzystywanie w podejmowaniu decyzji zarządczych, zarówno w horyzoncie operacyjnym, jak i strategicznym, jest jednym z czynników gwarantujących ich trafność mierzoną stopniem osiągnięcia złożonych celów oraz uzyskanym poziomem zadowolenia adresatów wewnętrznych i zewnętrznych”[13].

Marketing terytorialny jest tzw. koncepcją miękką, ponieważ nie jest określony przez prawo. Jego formę i treść określają interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszaru, na których jest stosowany. Jest zazwyczaj tylko jednym ze składników systemu zarządzania miasta lub regionu, jednakże w szerszej postaci, tzw. marketingu kompleksowego, może odegrać bardzo istotną rolę w kreowaniu rozwoju terytorium.

Region jako podmiot strategii marketingu terytorialnego

Pojawienie się w wyniku reformy samorządu terytorialnego wojewódzkiego szczebla samorządu zapoczątkowało nowy wymiar możliwości i zadań w realizacji rozwoju terytorium województw zwanych także w literaturze przedmiotu

[11] P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2010, s. 135.

[12] A. Polska, *Elementy marketingu urbanistycznego na przykładzie gminy Terespol*, http://naszbug3.ovh.org/naszbug2008/pub13 (5.02.2011).

[13] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto…*, s. 219.

regionami. Dotychczasowy system jednoszczeblowego samorządu w 1999 roku został uzupełniony o powiat i województwo i już ponad dziesięć lat w tej postaci funkcjonuje w Polsce. Aby dokonać analizy strategii marketingowej w odniesieniu do terytorium województwa, należy nie tylko odnieść się do specyfiki marketingu terytorialnego, ale też do samego samorządu województwa, jego specyficznych zadań i miejsca w strukturze samorządu terytorialnego w Polsce w ogóle.

Województwo samorządowe jest integralną częścią systemu samorządu terytorialnego RP. Wyróżnikiem jest zakres zadań – inny niż w przypadku pozostałych wspólnot terytorialnych (gminy i powiatu). Są one mniej rozległe przedmiotowo aniżeli w przypadku gmin. Ograniczają się w zasadzie do trzech kategorii spraw: kształtowania i utrzymania ładu przestrzennego, pobudzania aktywności gospodarczej oraz zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, choć we właściwości samorządu wojewódzkiego pozostaje też utrzymanie i rozbudowa infrastruktury technicznej i społecznej o znaczeniu wojewódzkim oraz niektóre inne sprawy. „Działalność samorządu lokalnego ma charakter materialny albo decyzyjny. Natomiast w kompetencjach samorządu województwa dominuje nie władcza metoda funkcjonowania administracji w sferze kreowania warunków rozwoju cywilizacyjnego, w tym zwłaszcza stymulowania rozwoju gospodarczego, o charakterze kreatywnym, organizatorskim, partnerskim wykorzystująca takie instrumenty współpracy, jak: negocjacje, kontrakty, umowy cywilne i porozumienia”[14].

Ład instytucjonalny będący podstawą systemu samorządu terytorialnego w Polsce zakłada podział zadań i dopasowanie kompetencji do zadań wynikających ze specyfiki organizacji. Jednocześnie nie może to być specyfika wielkości terytorium, bo kompetencje organów dublowałyby swój charakter, a także adresat, podmiot lub konsument, bo w każdym przypadku jest to mieszkaniec – obywatel. Najogólniej podział tych kompetencji charakteryzowała K. Wlaźlak jako wynikającą z odmiennych kategorii interesu publicznego, a charakter zadań najogólniej nazwała na poziomie gminnym – materialnymi, na poziomie powiatu – decyzyjnymi, a na poziomie województwa – koncepcyjnymi[15].

Takie rozgraniczenie zadań samorządowych wspólnot oznacza, że działają one niezależnie od siebie, nie konkurując ze sobą wzajemnie. Rozgraniczenie zadań poszczególnych samorządów nie oznacza braku możliwości współpracy

[14] K. Wlaźlak, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 195.
[15] Ibidem, s. 194–195.

między nimi, łącznie z prawnie dopuszczalnym systemem porozumień służącym wzajemnemu powierzaniu określonych zadań publicznych. Elastyczny mechanizm porozumień ma służyć sprawności funkcjonowania całego systemu samorządowego.

Celem województwa samorządowego jest zatem kreowanie rozwoju regionu oraz wykonywanie usług publicznych o charakterze i zasięgu regionalnym. Władze regionalne czynią to za pośrednictwem strategii rozwoju województwa oraz wieloletnich programów wojewódzkich. Strategia przybierająca formę uchwały sejmiku województwa, opierając się na diagnozie zastanej rzeczywistości, ma precyzować dalekosiężne cele rozwoju regionu oraz konkretyzować kierunki działania samorządu regionalnego. Strategia wraz z polityką rozwoju regionu tworzą ramy postępowania zarówno dla władz samorządowych województwa, jak i podmiotów gospodarczych oraz społecznych, a także ogółu mieszkańców regionu.

Jak zwraca uwagę A. Szromnik: „przeniesienie filozofii marketingowej i właściwego dla niej systemu oddziaływań i sprzężeń na grunt gospodarki przestrzennej oraz ekonomiki miast i regionów oznacza zmianę charakteru, treści i celów systemu marketingu”[16]. Jednocześnie autor, omawiając szereg elementów teorii koncepcji marketingu terytorialnego, utożsamia miasto i region, charakteryzując łącznie wartości, czynniki i narzędzia dla różnych jednostek samorządu. Rozróżniając filozofię działań marketingowych w organizacji prywatnej i publicznej, tego rodzaju łączenie jest oczywiste. Problemem wydaje się jednak brak szczegółowego rozróżnienia ze względu na kategorię interesu publicznego, co powoduje brak dalszego rozróżnienia we właściwości stosowanych instrumentów i technik.

Jednak problematyka związana z kształtowaniem marki i wizerunku regionu naznaczona jest dużo szerszym kontekstem badań nad tożsamością i właściwościami obecnych procesów regionalizacji europejskiej. Dyskurs ten odbywający się w międzydyscyplinarnym i interdyscyplinarnym ujęciu związany jest także z próbą zrozumienia praktyk społecznych postnowoczesnego społeczeństwa europejskiego i jego oddziaływania na polskie realia. Udaną próbę takiej syntezy można odnaleźć w pracy A. Gąsior-Niemiec, w której autorka odnosi się do regionu, a także wizerunku regionu w jego konceptualnym sensie i w związku z tym stwierdza: „Proces kreowania podmiotowości regionalnej proponuję zatem odnieść do genealogii regionu postrzeganego jako pole społeczne o określonej tożsamości i do procesu ustalania w jego obrębie ogólnych

[16] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto…*, s. 43.

reguł gry, które kształtują dynamikę przekształcania habitusu regionalnego, czyli ponadjednostkowych struktur mentalnych, percepcyjnych i behawioralnych kodowanych w postaci reprezentacji kolektywnych i przejawiających się w dyspozycjach do identyfikacji (pozytywnej lub negatywnej) z danym terytorium, odpowiedzialnego za dostrzeganie określonych możliwości i zagrożeń dla rozwoju i uruchamiającego określonego typu strategie działań podejmowanych przez aktorów w obrębie regionu jako pola społecznego"[17].

Proces kreowania wizerunku związany jest u autorki ściśle z rolą przydawaną regionom w literaturze przedmiotu, różnicującą tę formę funkcjonowania wspólnoty samorządowej od innych gdzie region jest areną agregowania i negocjowania interesów grupowych, w obrębie której możliwe wydaje się wypracowanie pragmatycznej równowagi między dobrem wspólnym i dobrem prywatnym, między konkurencyjnością i spójnością (solidarnością). Uzasadniając autorka konkluduje: „Jako zasób wspólny, przestrzeń regionu może bowiem generować poczucie własnej wartości i odczucia lojalności, solidarności i zaufania wykraczające poza wąskie ramy więzi rodzinnych, koleżeńskich i sąsiedzkich"[18].

Zapełniając „próżnię społeczną", która sprawia, że w Polsce istnieje często poważna różnica między poziomem codziennych więzi rodzinnych i lokalnych a poziomem odświętnej więzi narodowej, region jako typ przestrzeni społecznej: „wydaje się ważnym poziomem funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego i ramą organizacyjną adekwatną do zwiększenia aktywności społecznej i politycznej Polaków"[19]. W nawiązaniu do tak postrzeganej roli wytwarzanej tożsamości regionalnej widzi jego główne cechy w holistycznym i inkluzyjnym charakterze. Regionalne tradycje i tożsamość jako filary strategii regionalnych jednocześnie stanowią gwarancje spójności i synergii rozwoju, a te jawią się jako jedne z ważniejszych przesłanek do skutecznego zarządzania tymi procesami w skali regionu. W tym kontekście marketing regionu u autorki przybliża się do określanego przez A. Szromnika marketingu idei (społecznego), i w odróżnieniu do marketingu dóbr inwestycyjnych czy też usług jest dominujący przy tworzeniu wizerunku i marki regionu.

[17] A. Gąsior-Niemiec, *Polskie regiony (1999–2009) – studium z perspektywy socjologii pragmatycznej*, Rzeszów–Warszawa 2009, www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/poziom_regionalny/ekspertyzy/Documents/Polskie_regiony_studium_z_perspektywy_socjologii_pragmatycznej_8.pdf, s. 172 (12.01.2011).

[18] Ibidem, s. 171.

[19] Ibidem.

Tak ogólnie zarysowana koncepcja nie wyczerpuje problemu zastosowania marketingu terytorialnego w odniesieniu do regionu (województwa samorządowego). Jest to tylko koncept dotyczący kształtowania wizerunku, a ten nie wyczerpuje wszystkich możliwości, jakie zawiera w sobie marketingowe podejście do zarządzania terytorium. Jednym z podejść do zadań samorządu województwa jest zwrócenie uwagi na to, że wypełnia on: „funkcje bardziej cywilizacyjną niż policyjno-prawną, bardziej rozwojową niż świadczącą, bardziej ekonomiczną niż administracyjną, stosującą raczej mechanikę działania kontraktualnego i negocjacyjnego niż władczą (...)”[20].

W tak zarysowanym charakterze funkcji samorządu wojewódzkiego podkreśla się np. potrzebę równoważenia dążeń do współpracy z potrzebą konkurencyjności oraz odblokowywanie kanałów przepływu informacji, wiedzy i innych zasobów (kapitału społecznego). Praktycznym przykładem nowego sposobu zarządzania zwanego wielopoziomowym, partnerskim, wielopasmowym, rozproszonym itp. mają być stosunki władzy realizowane za pośrednictwem paktów terytorialnych, porozumień, konsorcjów i innego rodzaju partnerstwa zawiązywanego między aktorami publicznymi i prywatnymi oraz negocjacyjny styl planowania strategicznego, w które zaangażowane są lokalne władze, środowiska biznesu, stowarzyszenia zawodowe, agencje publiczne, agencje prywatno-publiczne, środowiska akademickie i badawcze, organizacje pozarządowe, przedstawiciele władz państwowych itd.[21]

Taka koncepcja wraz z akcentowaniem, że „podstawowym zadaniem samorządu województwa jest oddziaływanie na przedsiębiorczość innych podmiotów”[22], jest wskazówką do stosowania przez samorządy wojewódzkie strategii partnerstwa w marketingu. Relacje partnerstwa z innymi aktorami terytorium mogą też służyć – postulowanemu przez A. Gąsior-Niemiec – koordynowaniu polityki tworzenia regionalnych marek. Postulowana koordynacja ma zapobiec działaniom podejmowanym *ad hoc*, które są niespójne, nieciągłe, wzajemnie sobie zaprzeczające, a przez to są nieskuteczne i, według autorki, podważają fundamenty zbiorowej tożsamości, lojalności i poczucia więzi z regionem. Jednak podkreśla ona, że: „polityka marek regionalnych powinna się przekładać na korzyści dla regionu, a nie wyłącznie dla pojedynczych przedsiębiorców, albo-

[20] *Bariery prawne funkcjonowania terytorialnej administracji publicznej w RP*, red. M. Stec, „Samorząd Terytorialny” 2002, nr 1–2, s. 48.

[21] K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Wyd. Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005, s. 45–48.

[22] K. Wlaźlak, *Rozwój regionalny…*, s. 199.

wiem negocjowanie interesów na poziomie grup społecznych, uzgadnianie strategii ich realizacji i wykorzystywanie wszystkich dostępnych zasobów kapitałowych oznacza wyciszenie sporów ideologicznych, kultywowanie kultury politycznej opartej na konsensie i otwartości. Tożsamość, kultura i polityka stają się do pewnego stopnia czynnikami i funkcjami rozwoju społeczno-gospodarczego”[23].

W związku z powyższym można dostrzec dwa istotne elementy wyłaniające się z analizy specyfiki regionu jako podmiotu marketingu terytorialnego. Pierwszym jest jego koordynacyjny charakter jako pola społecznego działań aktorów regionalnych. Ten aspekt można by nazwać kontraktualnym. Składają się na niego działania „udziałowców” i partnerów tworzących – jak to określa A. Szromnik – „pociąg marketingowy” regionu.

Jednocześnie proces ten wykazuje cechy sprzężenia zwrotnego, które oddziałuje na reprodukcję terytorialnego symbolicznego kształtu regionu, jego tradycję i kulturę, wywołując podjęcie, uzupełnienie i wykorzystanie ich w budowaniu regionalnych sieci współpracy. Określone schematy mentalne, wzorce postaw i zachowań, normy i reguły utrwalone we współpracy stają się równoważnikiem afektywnej tożsamości. Ponieważ w tym procesie istotny jest jego dyskursywny i projekcyjny charakter (nastawiony na przyszłość), można zaproponować określenie jego charakteru jako deliberatywny.

Nieco inne podejście do specyfiki marketingu terytorialnego w odniesieniu do regionalnego poziomu terytorium zaprezentowane jest w niemieckiej literaturze przedmiotu. Oprócz podejść obecnych w polskich badaniach i doświadczeniach, autorzy skłaniają się do mocniejszego akcentowania gospodarczych aspektów w wizerunku regionu. Przy czym wizerunek gospodarczego profilu i wytwórczej specyfiki regionu, który skierowany jest do wewnątrz i na zewnątrz, jest powiązany z naciskiem na współpracę pomiędzy publicznymi, gospodarczymi, socjalnymi, kulturalnymi i ekologicznymi aktorami regionalnego środowiska. Jednocześnie podkreśla się nieefektywność reaktywnej (wyczekującej) strategii innowacyjnej w przeciwieństwie do rozpoznania i wsparcia własnych innowacyjnych środowisk. W zakresie infrastruktury nacisk położony jest na zagospodarowanie istniejących zasobów (często zdegradowanych), które uzupełnia się instytucjonalnym wsparciem nowatorskich przedsięwzięć. Tworzenie scenariuszy potencjalnego rozwoju w oparciu na dokumentach progra-

[23] A. Gąsior-Niemiec, *Polskie regiony…*, s. 180.

mowych, np. OECD jest wskazywane jako niedoceniana przez regiony strategia prognozowania trendów rozwoju[24].

Zastosowanie strategii marketingowej w zarządzaniu rozwojem województwa lubuskiego

W 2009 roku Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego podjął prace nad stworzeniem strategii komunikacji marketingowej w zakresie atrakcyjności gospodarczej, inwestycyjnej oraz turystycznej województwa lubuskiego. Celem tych działań było stworzenie narzędzi, które pomogą zbudować prawdziwy i jednocześnie korzystny wizerunek regionu oraz wypracować metody skutecznej jego promocji. W założeniu opracowanie i dostarczenie określonych informacji o regionie może w znacznym stopniu przyczynić się do przyciągnięcia doń kapitału finansowego i intelektualnego, a tym samym wesprzeć procesy innowacyjne i restrukturyzacyjne. Pierwszym etapem prac nad projektem strategii było szeroko zakrojone badania aktualnej sytuacji. Przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami wielu grup społecznych – z mieszkańcami regionu, z przedsiębiorcami, jak również z osobami spoza województwa. Badania te posłużyły do zapoznania się z opiniami na temat Lubuskiego, poznania atutów regionu oraz jego słabych stron. Za przygotowanie strategii od strony kreatywnej odpowiedzialne było Studio Brandingowe Bakalie. W wyniku podjętych działań dokonano oceny wizerunku województwa w opiniach: mieszkańców, mieszkańców ościennych województw, wśród mieszkańców największych miast Polski, wśród mieszkańców przygranicznych landów niemieckich (Brandenburgia, Saksonia, Dolna Saksonia) i Berlina, przedsiębiorców lubuskich.

Oprócz osiągnięcia głównego celu – profesjonalnego przygotowania się do stworzenia wizerunku i marki regionu badania te mogą służyć do ukierunkowania działań w zakresie promocji mix, a także marketingu subproduktów regionalnych (ofert inwestycyjnych i turystycznych). W wyniku podjętych prac uzyskano kształt drzewa marki regionu, na który składają się:

1. *Brand Essense*: Lubuskie – warte zachodu!
2. RTB: położone jest przy zachodniej granicy kraju – jest krajowym liderem wykorzystania środków unijnych, dzięki którym firmy będą mogły wzmac-

[24] G.W. Wittkamper, *Die strategie der Regionalentwicklung durch regionale Strukturpolitik*, w: *Komunale und regionalne entwicklungs-pozesse unter den bedingungen der globalisierung und europaisierung Wittkamper*, red. Koslow Awdonin, Staatliche Essenins-Universität Rjasan, Westfälische Wilhelms-Univesität Münster, Wyd. Uniwersitet Kniznij Dom Moskau, 2006, s. 268–270.

niać swój potencjał innowacyjny– województwo cechuje wysoka jakość życia mieszkańców i odwiedzających je gości.

3. Benefity: Lubuskie jest nieodkrytym jeszcze miejscem z potencjałem inwestycyjnym, wartym zainteresowania, wartym inwestycji ze względu na położenie (blisko „zachodu") i połączenie nowoczesności, przedsiębiorczości z dziewiczą przyrodą oraz bogactwem kulturalnym regionu.
4. Wartości i osobowość: bezpieczeństwo, otwartość, gościnność, brak kompleksów, ambicja, skromność, poczucie własnej wartości, partnerstwo, młodość, witalność, młodość ducha, warta zainteresowania, znająca swoją wartość, ambitna i zdolna.
5. Wyróżnik: identyfikacja wizualna województwa plus emblematy.
6. Grupy docelowe: mieszkańcy Lubuskiego, przedsiębiorcy, turyści (głównie weekendowi).
7. Konkurencja: województwa: dolnośląskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie.
8. *Tree insight*: Potencjał Lubuskiego wynika z jego położenia geograficznego. Mieszkańcy czują się obywatelami Europy właściwie od zawsze. To sprawia, że śmiało patrzą w przyszłość, bez kompleksów europejskiego „młodszego brata". Są przedsiębiorczy, otwarci na innych, przyjaźnie nastawieni wobec obcokrajowców. Otoczenie przyrody sprawia, że region pełen jest pozytywnej energii[25].

Opracowano także „Księgę marki Lubuskie". Jest to „podręcznik, który przedstawia ściśle określony wzór oraz wskazówki do poprawnego wykonania oraz zastosowania logo województwa. Nie ma dowolności w używaniu logo. Nie ma również dowolności w projektowaniu szaty graficznej dokumentów. Księga identyfikacji wizualnej określa ponadto zasady używania i stosowania herbu oraz pozostałych symboli marki"[26].

Pierwszy raz w sposób systematyczny wykorzystano opracowaną markę w połowie 2010 roku. Obecnie wdrażane są poszczególne elementy, np. oznakowania wewnętrzne i zewnętrzne urzędu marszałkowskiego i inne. Ze względu na objętość materiału (sam spis treści „Księgi marki Lubuskie" to trzy strony) oraz dostępność na stronie internetowej materiałów wraz z opisem nie ma potrzeby szczegółowego omawiania materiału. W przyszłości należy monitorować oddziaływanie przyjętej koncepcji i w miarę potrzeby modyfikować przyjęte założenia. Na razie wysiłki promocyjne województwa nie odniosły spektakular-

[25] *Księga Marki Lubuskie*, s. 9, http://lubuskie.pl/ksiega-znaku-marki-lubuskie/ (5.02.2011).
[26] Ibidem, s. 10.

nego sukcesu – w raporcie z badania przeprowadzonego przez Fundację Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc pt. „TOP promocji polskich miast i regionów w opinii szefów biur promocji" nie zauważono marki regionu lubuskiego[27].

Jednym z istotniejszych kanałów komunikacyjnych nowoczesnego samorządu jest jego strona internetowa. Z punktu widzenia marketingu mix jest to jeden z istotniejszych elementów promocji i informacji, ale także komunikacji w dobie e-urzędu. Strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego w Zielonej Górze jest wszechstronnie wykorzystana zarówno z punktu widzenia aktualności jej zawartości, jak i zasobu informacji o regionie (oferty inwestycyjne są bardzo dobrze przygotowane). Strona jest także ważnym miejscem informacji o działaniach samorządu, ale też zawiera ciekawie przygotowane strony dla partnerów samorządu i o jego partnerach. Najsłabszą stroną gospodarki regionu jest innowacyjność. Na stronie znalazło się oddzielne miejsce poświęcone tej problematyce rozwoju województwa. Znajduje się tam strategia RIS, prezentacja przedsiębiorstw liderów innowacyjności województwa, a także ciekawe rozwiązanie (interaktywne), pozwalające śledzić dane z zakresu statystyki kraju i województwa w tym obszarze. Jednocześnie w tym bloku informacyjnym znajdują się informacje o Europejskiej Sieci Współpracy Regionów w zakresie Badań i Innowacji (ERRIN), którego członkiem jest województwo lubuskie. Znajdują się też informacje o Programie Operacyjnym Współpracy Transgranicznej Polska (województwo lubuskie) – Brandenburgia 2007–2013; Priorytet 2 – Wspieranie powiązań gospodarczych oraz współpracy sektorów gospodarki i nauki. Pojawienie się tych informacji w atrakcyjnej formie wskazuje na rosnącą wagę spraw gospodarki w polityce regionu. Partnerami samorządu województwa są także samorządy gmin i powiatów, na stronie znajdują się bezpośrednie linki do poszczególnych witryn internetowych, co daje możliwość szybkiego i precyzyjnego odnalezienia strony. Należy podkreślić, że wszystkie jednostki samorządów lubuskich posiadają aktywne strony internetowe.

Szczególne miejsce w działaniach marketingowych jako partner samorządu regionalnego zajmuje Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Partnerów łączy nie tylko nieformalna współpraca, ale także wspólnie realizowany projekt ze środków UE dotyczący promocji województwa. Wspólne działania w ramach targów wystawienniczych opisane są także na stronach interne-

[27] *TOP promocji polskich miast i regionów w opinii szefów biur promocji*, Europejski Instytut Marketingu Miejsc Best Place Instytut 2010, www.bestplaceinstytut.org/RAPORT.pdf (5.02.2011).

towych, a aktualne wydarzenia komentowane i prezentowane w postaci materiału wizualnego. Należy wspomnieć jeszcze o lobbingu i reprezentacji województwa przez biuro przedstawiciela w Brukseli, do którego link także umożliwia szybkie zapoznanie się z działaniami i polityką województwa w tym zakresie.

Ostatnim elementem spośród wymienianych w strategii marketingowej jest personel. W strukturze urzędu marszałkowskiego znajduje się biuro promocji, które koordynuje działania związane z wizerunkiem i marką. Większość omawianych działań jednak należy do zakresu obowiązków Departamentu Gospodarki UM. Brak wydzielenia jednostki odpowiedzialnej za działania marketingu terytorialnego świadczy o początkowym etapie formowania się świadomości tej strategii we władzach samorządu. I chociaż wysoka ocena kompetencji kadr zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz regionu uspokaja, to jednak podjęta strategia komunikacji marketingowej wymaga ciągłego doskonalenia i dialogu.

Podsumowanie

Główny cel marketingu terytorialnego A. Szromnik definiuje jako: „wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych”[28]. Województwo to bardzo złożony mechanizm składający się z wielu bardzo różnych, ale wzajemnie powiązanych elementów. Rozwój gospodarczy to nie tylko inwestorzy, ale także kadry, infrastruktura, rynki zaopatrzenia i zbytu. Jeśli samorząd ma wspierać rozwój województwa, to musi nie tylko umieć to robić, ale także mieć odpowiednie narzędzia. Wspieranie rozwoju polega więc na oddziaływaniu pośrednim, przy użyciu narzędzi, które będą skłaniać inne niezależne podmioty do pożądanych zachowań. Jak podkreśla T. Domański: „Polskie regiony, muszą porzucić filozofię «twierdzy obronnej» i zastąpić ją filozofią «regionu otwartego», przyjaznego potencjalnym przybyszom i dotychczasowym mieszkańcom”[29]. Województwo lubuskie zainicjowało działania na rzecz komunikacji marketingowej. Stosując się do filozofii, według której: „Marketing regionu jest głównie formą rozbudowanego dialogu oraz interaktywnej komunikacji z różnymi grupami sojuszników lokalnych oraz adresatów zewnętrznych i wewnętrznych”[30] – systematycznie rozbudowuje zakres stosowanych instrumen-

[28] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto…*, s. 22.

[29] T. Domański, *Marketing regionu. Jak zbudować silną markę regionu? Wyzwania strategiczne*, www.forumpromocji.lodzkie.pl, s. 18, http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eX4WnUuTh4QJ, s.19 (5.02.2011).

[30] Ibidem, s. 19.

tów dialogu i partnerstwa, budując stopniowo strategię komunikacji marketingowej.

THE IMPORTANCE OF MARKETING IN DEVELOPMENT OF THE LUBUSKIE REGION

Summary

Territorial marketing is a relatively new concept, which has supplemented development of spatial management with methods which so far have been used for development of enterprises. Towns and regions compete with one another fighting for tourists, investors, citizens. A good tourist offer or economic conveniences for potential investors are already not sufficient. Modern concepts of territorial marketing stress the importance of creating a brand name for a particular territory as well as partners' cooperation – actors of the territory development. The paper aims at presenting activities within territorial marketing in the Lubuskie Region especially taking into account the role of the self-government in managing development of the territory by applying marketing instruments.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr EWA KASPERSKA
Politechnika Koszalińska

MUZEA ETNOGRAFICZNE NA WOLNYM POWIETRZU A ICH WARTOŚĆ MARKETINGOWA DLA REGIONU

Streszczenie

Artykuł jest próbą przedstawienia współczesnych muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu. Analizę ich charakteru i pełnionych funkcji w opinii etnografów – pracowników muzeum zestawiono z ich pożądaną, z marketingowego punktu widzenia, rolą w regionie. Autorka pragnie znaleźć punkty styczne w poglądach muzealników na funkcje i przyszłość takich muzeów, z poglądami stanowiącymi bazę dla, podejmowanych na poziomie regionalnym, działań marketingowych. Dla propagatorów dziedzictwa kultury ludowej muzea te są, przede wszystkim, placówkami mającymi z mocy ustawy gromadzić i chronić zabytki, a w dalszej kolejności udostępniać je zwiedzającym. Z punktu widzenia praktyki marketingu stanowią one natomiast potencjał w kreowaniu turystycznych funkcji regionu i w budowaniu atrakcyjnego wizerunku miejsca. Umiejętność połączenia obu tych, skądinąd sprzecznych poglądów w spójną i wzajemnie uzupełniającą się całość, wydaje się w opinii autorki, kluczową dla rozwoju, a może nawet istnienia muzealnictwa tego typu w przyszłości.

Wstęp

Muzeum etnograficzne na wolnym powietrzu może być postrzegane w bardzo zróżnicowany sposób: jako instytucja kultury, źródło wiedzy o przeszłości i skarbnica jej materialnych dowodów, a także jako niezwykle interesujący, bo bardzo zróżnicowany pod względem oferowanego zasobu produkt turystyczny. Wobec panującej od co najmniej kilkunastu lat mody na ekologię, wiejski wypoczynek, „ludowość" i poszukiwanie swoich korzeni, muzea te mają wszelkie podstawy i możliwości do tego, aby stać się podwaliną budowania w regionie funkcji turystycznych i kreowania jego atrakcyjnego wizerunku. Niezbędnym jednak warunkiem, aby tak się stało, jest uwspółcześnienie oferty muzeów, czyli dostosowanie ich formy komunikacji z docelowymi nabywcami do potrzeb rynku. Musi to jednak następować przy zachowaniu ich unikatowości, nie

tylko jako wspomnianego produktu turystycznego, ale również jako swoistej niepowtarzalnej formy prezentacji muzealnej.

Muzea etnograficzne – rys historyczny i charakterystyka zjawiska

Ustawa z 29 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o muzeach w art. 1 definiuje muzeum jako: „jednostkę organizacyjną nienastawioną na osiąganie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”[1].

Muzeum etnograficzne jest tym rodzajem muzeum, które spełnia zadania wyszczególnione w ustawie w obszarze wytworów kultury ludowej. Muzeum na wolnym powietrzu zaś to ekspozycja zabytkowych budynków, maszyn, urządzeń czy innych eksponatów pod gołym niebem. Precyzując zatem pojęcie, muzeum etnograficzne na wolnym powietrzu mieści w sobie zgromadzone na określonym obszarze zbiory muzealne będące typowymi bądź wyjątkowymi przykładami kultury ludowej, głównie budownictwa. Nie mniej istotne od samych budynków jest ich wyposażenie: sprzęty, narzędzia, wystrój, stroje ludowe i inne elementy folkloru charakterystyczne dla regionu, z którego pochodzą[2].

Pierwsze muzeum kultury ludowej o takim charakterze powstało w Szwecji w roku 1891 z inicjatywy Artura Hazeliusa na wyspie Djorgarden niedaleko Sztokholmu. Celem jego utworzenia była ochrona szwedzkiej kultury ludowej, głównie architektury, przed bezpowrotnym zniszczeniem. Twórca muzeum zgromadził na wyspie 150 drewnianych budynków wiejskich z różnych regionów Szwecji, chcąc ocalić je dla potomnych. Ponieważ taki właśnie cel przyświecał jego poczynaniom, nadał stworzonemu przez siebie muzeum nazwę skansen, co w języku szwedzkim oznacza „szaniec” („wał obronny”)[3].

Pierwsze w Polsce muzeum etnograficzne na wolnym powietrzu powstało już 15 lat później. W 1906 roku we Wdzydzach Kiszewskich, niedaleko Kościerzyny, Izydor i Teodora Gulgowscy założyli muzeum poświęcone kulturze ka-

[1] Ustawa z 29 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o muzeach, DzU 2007, nr 136, poz. 956, art. 1.

[2] Należy dodać, że w materii tej panuje pewna niekonsekwencja. Mimo że wśród przykładów muzeów na wolnym powietrzu znaleźć można np. muzea kolejnictwa, pożarnictwa, wojskowe, przyrodnicze, parki miniatur itd., Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu skupia w swoim gronie wyłącznie muzea etnograficzne o tym charakterze.

[3] *O skansenach*, www.skanseny.net/o_skansenach?lang (15.02.2011).

szubskiej. W 1927 roku wysiłkiem Adama Chętnika w Nowogrodzie koło Łomży powstał drugi taki zbiór, tym razem dotyczący wsi kurpiowskiej. Założyciel nadał mu na wzór szwedzki nazwę Skansen Kurpiowski i to on właśnie upowszechnił takie nazewnictwo dla określenia muzeów na wolnym powietrzu[4]. Dzisiaj, według najnowszej dostępnej mapy muzeów na wolnym powietrzu wydanej w 2006 roku przez SMWPP, funkcjonuje w Polsce 26 muzeów tzw. dużych i 19 małych. Na mapie oznaczono również 19 ważniejszych punktów ochrony *in situ*, czyli obiektów znajdujących się w miejscu ich pierwotnego posadowienia udostępnionych do zwiedzania[5].

Czym dzisiaj jest muzeum etnograficzne na wolnym powietrzu? Powołując się na słowa Marka Wołodźki, „muzeum (…) nie istnieje w próżni kulturowej, jest wytworem określonej cywilizacji, która powołała je do życia, przypisując mu określoną wartość kulturotwórczą, znaczenie społeczne i sens światopoglądowy”[6]. Zatem w ślad za twierdzeniem Wojciecha Śliwińskiego z Sądeckiego Parku Etnograficznego, „skansenowskie zespoły muzealne nie stanowią li tylko sumy wartości poszczególnych [zgromadzonych tam] obiektów. Posiadają one wartość znacznie większą niż oryginalna kolekcja muzealiów. Są bowiem także wartością samą w sobie, jako celowo zorganizowany zespół architektoniczno-krajobrazowy, tworzący wielkoprzestrzenne, plastyczne dzieło sztuki. I niezależnie od tego, czy dany skansen zakomponowany został w swobodnym układzie parkowym, czy też jako replika ruralistycznych układów historycznych – muzeum na wolnym powietrzu powinno się traktować jako odrębne dzieło sztuki, będące najczęściej w trakcie procesu tworzenia”[7].

W praktyce muzea takie usytuowane są na specjalnie do tego celu wybranym obszarze, a na ich wartość składają się nie tylko zgromadzone tam eksponaty lecz również wytyczone drogi, układ zabudowań, aranżacje zagród, kom-

[4] Sami etnografowie są niechętni nazywaniu muzeów kultury ludowej skansenami. Jest to bowiem nazwa własna muzeum Hazeliusa, która niegdzie poza Polską nie przyjęła się jako określenie tego rodzaju ekspozycji. Drugim argumentem przeciwko temu określeniu są skojarzenia, jakie budzi. Po pierwsze, bywa utożsamiane z reliktem minionej epoki. Jest symbolem dążenia władzy peerelowskiej do akcentowania siły „sojuszu robotniczo-chłopskiego”. Po wtóre, w języku potocznym funkcjonuje często jako synonim słów: przeżytek, zacofanie, konserwatyzm, niemodny, nieidący z duchem czasu, siermiężny, wsteczny.

[5] *Muzea na Wolnym Powietrzu w Polsce – mapa*, Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu w Polsce, 2006.

[6] M. Wołodźko, *Muzeum etnograficzne w lustrze świata zewnętrznego*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu” nr 8, Wdzydze 2005, s. 11.

[7] W. Śliwiński, *„Paramuzealne” zespoły skansenowskie – pożądane współcześnie rozwinięcie, czy profanacja idei muzeów na wolnym powietrzu?*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu” nr 4, Toruń 2002, s. 47.

pozycje obszarów zieleni, prowadzone uprawy mające odtwarzać nastrój krajobrazu dawnej wsi polskiej[8]. Zagospodarowany teren nie ma przy tym charakteru ostatecznego. Podlega ciągłym zmianom, będąc często nieustającym placem budowy, wzbogacając się o nowo pozyskane, zabytkowe obiekty, repliki odtwarzanych budowli. Żyje, i to w sensie dosłownym, poprzez prowadzenie na jego terenie hodowli zwierząt gospodarskich dla celów ekspozycyjnych, uprawę roślin charakterystycznych dla odtwarzanej epoki, pielęgnację sadu czy przydomowego ogrodu w aranżacji sprzed lat.

Tradycyjne funkcje muzeów etnograficznych a wyzwania współczesności

Funkcje muzeów na wolnym powietrzu, również etnograficznych, narzucone są z góry, mocą cytowanej już powyżej ustawy. Można je zatem wypunktować bardzo precyzyjnie:

- gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym,
- informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów,
- upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej,
- kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej,
- umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów.

Zestaw powyższych zadań podporządkować można, zgadzając się z wyszczególnieniem zaproponowanym przez T. Sadkowskiego[9], jednej uogólnionej funkcji, tzw. muzealnej. Towarzyszą jej funkcje pomocnicze, które mają zasadniczą rolę dla określenia miejsca muzeów tego typu w dzisiejszej rzeczywistości i świadomości społecznej. T. Sadkowski wyróżnia wśród nich:

- współpracę ze szkołami przy realizacji programów edukacji regionalnej, zwłaszcza w obszarze budowania poczucia więzi z tzw. małą ojczyzną,
- współpracę z uczelniami wyższymi (w tym artystycznymi),
- współtworzenie zjawiska folkloryzmu,
- współudział w budowaniu regionalnej oferty turystycznej.

[8] Ibidem, s. 48.

[9] T. Sadkowski, *„…Bestia, która była, ale nie jest…" (AP 17,11) w sprawie poszerzonej definicji muzeów na wolnym powietrzu*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 4, Toruń 2002, s. 41–46.

Poza wymienionymi wskazuje też na inne, powiązane z nimi, powstałe w toku przemian i krystalizowania się dzisiejszego obrazu muzeum etnograficznego na wolnym powietrzu. Są to funkcje:

- rekreacyjna – obszar muzeum jest doskonałym miejscem spacerów, wypoczynku i kontemplacji w otoczeniu starych architektonicznie krajobrazów i zieleni, składających się na dawny pejzaż wiejski – nastrojowy, cichy, umożliwiający oderwanie się od codziennych spraw;
- społeczna – wpisująca się w obecny kurs polityki europejskiej stawiającej na regionalizm, co oznacza kultywowanie odrębności kulturowych w wymiarze duchowym i materialnym, zmierzające do zachowania bogactwa różnorodności oraz budowania związku emocjonalnego z miejscem swoich narodzin, a co za tym idzie – wspólnot lokalnych i społeczeństwa obywatelskiego. W takim rozumieniu muzea etnograficzne są podwaliną tożsamości regionalnej i „ważnym przekaźnikiem tradycji, grup etnicznych, narodu, elementem dziedzictwa narodowego. Jednocześnie ułatwiają rozpoznanie własnego dziedzictwa, jako, że ludzie nie znają swojej tradycji, ponieważ w niej żyją”[10];
- polityczna – wyrażająca rolę muzeów jako miejsc, które w zjednoczonej Europie umożliwią autoidentyfikację ze swoją społecznością, czerpanie z jej historii i bogactwa kulturowego. Pozwolą na koegzystencję odrębności i tożsamości narodowej ze wspólnotą terytorialną i zunifikowaną gospodarką wyrażoną jedną walutą, brakiem granic czy jednolitymi przepisami prawa.

Analizując wypowiedzi muzealników, odnieść można wrażenie, że wielu z nich najwyższą wagę przywiązuje do pierwszej z funkcji – gromadzenia i ochrony dóbr, pozostałe, zwłaszcza ich udostępnianie, traktując jako zło konieczne. Nie jest tak w rzeczywistości. Muzealnicy doskonale zdają sobie sprawę z wagi, jaka przypisana jest funkcji edukacji etnograficznej współczesnych pokoleń i roli skansenów w budowaniu tożsamości kulturowej. Ich żywy sprzeciw budzą jednak skomercjalizowane sposoby prezentacji zasobów. Wymogi rynku i względy ekonomiczne tymczasem wymagają od muzeów dostosowania swej oferty do oczekiwań nabywców. Muzeum jest przecież instytucją funkcjonującą w określonej rzeczywistości, której koegzystencja z otoczeniem i skuteczne pełnienie narzuconych ról oznacza współcześnie konieczność marketingowego zarządzania. Budzi to niepomierną irytację muzealników: „wprzęgnięcie działalności skansenów w prawa nowoczesnej reklamy zmusza nas do kre-

[10] Ibidem, s. 44.

owania obrazu wsi na wzór kolorowego folderu czy telewizyjnej reklamówki biura podróży z szybko zmieniającymi się obrazami, z których spoglądają uśmiechnięci przedstawiciele rodzinnych kultur w regionalnych strojach, w tanecznych układach bądź kompozycje regionalnych potraw – obraz promowany od zawsze przez mass media. Nadgorliwe podążanie muzeów za prawami reklamy i rynku zmienia ich społeczny odbiór, wprowadza w obieg kultury masowej i przesuwa ich istotę w stronę instytucji handlującej wolnym czasem"[11]. I drugi podobny głos w tej sprawie: „kłopoty finansowe oraz stworzone prawne możliwości wspomagania naszych budżetów dochodami sprawiły, że coraz częściej angażujemy swój czas w organizację zyskownych imprez, zaniedbując prace badawcze, które przecież są i powinny pozostać podstawą naszych dokonań muzealnych"[12].

Rzecz jednak nie w tym, aby muzea zatraciły swój specyficzny charakter i wiodącą rolę w budowaniu tożsamości regionu oraz ochronie i pielęgnacji jego historycznego dziedzictwa. Rzecz w tym, aby pełniąc te doniosłe funkcje, nie zaprzepaściły możliwości kontaktu ze współczesnym odbiorcą ich wartości. Jak trafnie zauważa Tomasz Czerwiński z Muzeum Rolnictwa w Ciechanowcu: „muzeum na wolnym powietrzu nie jest pomnikiem ustawionym na cokole, przed którym w poszanowaniu należy skłaniać głowy lub w skupieniu przywoływać cienie przodków. Jest natomiast miejscem, w którym stali mieszkańcy i turyści mogą poznawać dziedzictwo kulturowe danego regionu (prowincji lub kraju) i czerpać z niego inspiracje według potrzeb i upodobania, nie niszcząc zgromadzonych w nim zasobów"[13]. Zatem w obszarze udostępniania zbiorów muzealnych skanseny muszą uwzględnić potrzeby i oczekiwania odbiorców ich oferty, niezależnie od niechęci do podporządkowanej prawom rynku i ekonomii tej części swojej działalności. Przyjęte funkcje edukacyjne, społeczne i rekreacyjne muzea pełniły będą właściwie wówczas, gdy sposób udostępniania posiadanych walorów okaże się na tyle różnorodny i atrakcyjny, że przyciągnie zwiedzających. Co więcej, nadrzędny niejako dla muzeów sens gromadzenia

[11] M Romanow-Kujawa, *Wsi spokojna, wsi wesoła. Wielkopolski Park Etnograficzny wobec oczekiwań i tęsknot zwiedzających*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 4, Toruń 2002, s. 67.

[12] J. Święch, R. Tubaja, *Ekspozycja wnętrz skansenowskich w Polsce na przełomie XX i XXI wieku*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 4, Toruń 2002, s. 38.

[13] T. Czerwiński, *Etnograficzne muzeum na wolnym powietrzu – pomnik przeszłości, instytucja kultury, czy produkt turystyczny? Garść refleksji na okoliczność Jubileuszu 10-lecia Kaszubskiego Parku Etnograficznego w Wdzydzach*, w: *100–lecie polskiego muzealnictwa etnograficznego na wolnym powietrzu*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 9, Wdzydze 2006, s. 71.

zbiorów i zachowanie ich dla potomnych istnieje tylko wtedy, jeśli faktycznie następne pokolenia będą mogły i chciały z nich korzystać.

Formy ekspozycji zasobów muzealnych

Muzealnictwo skansenowe na przestrzeni lat wykształciło zróżnicowane formy przedstawiania swoich zasobów[14]. Najbardziej tradycyjny i dziś już najmniej atrakcyjny, jest statyczny model prezentacji zbiorów, polegający na ekspozycji budynków i ich wnętrz z podziałem na funkcje różnych pomieszczeń (kuchnia, izba, komora, sień itp.), ze zróżnicowaniem chronologicznym i regionalnym. Dopełnieniem takiej prezentacji wiejskiego stylu życia są:

- wnętrza obrazujące typowe zajęcia ludności – sprzęty do przetwórstwa domowego (do produkcji masła, mięsa, kiszenia kapusty, wypieku chleba itp.), warsztaty tkackie, magle, eksponaty będące przykładem wytwórczości domowej (hafty, obrusy, serwety, makatki, wycinanki, zabawki, przedmioty dekoracyjne itp.);
- ekspozycje zagród przydomowych z prezentacją ich historycznego (i charakterystycznego dla danego regionu) układu, wyposażenia (np. studnie) i pomieszczeń dla hodowanych zwierząt – chlewy, stajnie, stodoły itp.;
- prezentacje rzemiosł i przemysłu wiejskiego – warsztaty szewskie, rymarskie, garncarskie, kołodziejskie, plecionkarskie i sitarskie, tkackie i krawieckie, koronkarskie itp., eksponowane zwykle w wydzielonych izbach muzealnych chałup;
- prezentacje zawodów ściśle związanych z określonymi budowlami – kuźnie, młyny, stolarnie, olejarnie, bartnictwo, torfiarstwo itp., aranżowane w odpowiadających im zabytkowych budynkach lub eksponowane na celowo wydzielonym terenie muzeum (np. pasieki, stanowiska eksploatacji torfu).

Statyczną formę prezentacji zbiorów, do niedawna z rzadka, a obecnie powszechnie, uzupełniają dynamiczne sposoby ekspozycji realizowane w dwojaki sposób:

- prezentacje życia wiejskiego – pokaz pracy kowala, koronczarki, rzeźbiarza, warsztatu tkackiego, wyrobu masła, wypieku chleba, wytapiania świec z wosku pszczelego, wyplatania koszy, występy zespołów folk-

[14] I. Soppa, M. Soppa, *Formy przedstawiania muzealiów techniki wiejskiej*, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 4, Toruń 2002, s. 103.

lorystycznych, pokazy obrzędów i zwyczajów ludowych, celebracji ludowych świąt itp.;
- współudział zwiedzających w odtwarzaniu czy prezentowaniu dawnych form aktywności wiejskiej – demonstracje na kole garncarskim, nauka haftu, wykonywanie ozdób, udział w przygotowywaniu dawnych potraw i ich degustacja, prace w ogrodzie, udział w pracach polowych i przy obrządku zwierząt gospodarskich itp.

Coraz większa liczba muzeów dąży do zróżnicowanej i wszechstronnej ekspozycji zasobów muzealnych dla zwiedzających. Jest to, co już stwierdzono powyżej, odpowiedzią na wymagania współczesnego odbiorcy, ale też i wymuszone warunkami rynku, który stawia muzeum na równi z innymi atrakcjami turystycznymi (np. parkami wodnymi, wesołymi miasteczkami, kąpieliskami, ogrodami zoologicznymi i botanicznymi, obserwatoriami, galeriami i wieloma innymi). Muzea muszą więc uatrakcyjniać swoją ofertę, aby skutecznie konkurować o klienta. Stąd też coraz większa ich liczba stosuje nowoczesne środki przekazu, chcąc tą drogą zainteresować zwiedzających swoimi zasobami:

1. Interaktywne lekcje muzealne – skierowane do młodzieży szkolnej oraz grup zorganizowanych, tradycyjne lekcje oparte na opowieści kustosza ilustrowanej eksponatami muzealnymi, zmieniają się na rzecz nauki „na własnej skórze". Uczestnicy zapoznają się z pracami domowymi, własnymi rękoma wyrabiając masło czy twaróg. Mogą poznać prace wiejskiego rzemieślnika, lepiąc garnki czy śledząc etapy powstawania płótna, począwszy od zbierania lnu pod okiem prowadzącego zajęcia, przygotowywania z niego włókna, przędzenia kądzieli, aż w końcu – pracy na warsztacie tkackim. Życie dawnej wsi poznają, uczestnicząc w pracach gospodarskich: dokarmiając trzodę chlewną czy ptactwo, kopiąc ziemniaki, kosząc łąkę kosą itp. Korzystają przy tym ze zrekonstruowanych do tego celu narzędzi, urządzeń czy warsztatów, zgromadzonego wcześniej materiału i w oparciu na przeprowadzonych przez muzealników pracach przygotowawczych.
2. Imprezy plenerowe – odbywane na wolny powietrzu festyny, jarmarki, imprezy odwołujące się do roku obrzędowego. Umożliwiają zapoznanie się w czasie ich trwania (rzec by można – w skondensowanej dawce) z efektami pracy współczesnych ludowych twórców (wraz z możliwością nabycia wytworów ich rąk) czy muzyką ludową. Oferują uczestnictwo w pokazach pracy rzemieślników i inscenizacjach dawnego wiejskiego życia, obrządków religijnych, ludowych zabaw czy świąt. „Podczas tych pokazów cały skansen, zagroda po zagrodzie, staje się jak gdyby «żywą» wsią, może nie-

co odświętną, niekiedy zbyt kolorową, ale umożliwiającą bezpośredni kontakt nie tylko z zabytkami, ale i z ludźmi”[15] (rys. 1).

3. Multimedialne środki wyrazu – stanowią nieocenioną pomoc, wtedy gdy nawet uczestnictwo w pokazie czy lekcji nie umożliwia zaobserwowania pewnych zjawisk czy procesów:
   - technika komputerowa pozwala na ukazanie przekrojów urządzeń, ich pracy, powiązania poszczególnych podzespołów;
   - nagranie na taśmie VHS czy płycie DVD daje możliwość prześledzenia w skrócie całego, długotrwałego procesu wytwórczego od momentu wrzucenia nasion do ziemi po gotowy wyrób (chleb, płótno, wiklinowy kosz itp.);
   - taśma lub płyta jest doskonałym dokumentem, mogącym przedstawiać proces tworzenia muzealnej ekspozycji czy być zapisem inscenizacji ludowego święta bądź obrządku;
   - dokumentowanie eksponatów muzealnych, wystaw czasowych czy zdarzeń z życia muzeum na powszechnych dziś nośnikach – płytach CD, stanowi zarazem atrakcyjną pamiątkę dla zwiedzających; jest sposobem na urealnienie przeżyć; umożliwia „zabranie” cząstki muzeum i wrażeń w nim przeżytych ze sobą, stając się przy tym doskonałym materiałem promocyjnym.

Rys. 1. Przykład dynamicznej formy ekspozycji: zaproszenie na interaktywną imprezę plenerową „Z motyką na bulwy” Muzeum we Wdzydzach Kiszewskich

Źródło: www.muzeum-wdzydze.gda.pl/archiwum%202010.html (15.02.2011).

[15] Ibidem, s. 110.

Muzea podchodzące do swej oferty bardziej rynkowo, widzące potrzebę przynajmniej częściowej komercjalizacji swoich usług, proponują również inne formy kontaktu z muzealnymi zasobami, które są zarazem sposobem na zdobycie środków finansowych, z jednej strony, a dodatkową promocją muzeum, z drugiej:

- powszechne i niebudzące oporów jest udostępnianie skansenowskich krajobrazów na potrzeby zdjęć ślubnych;
- muzea umożliwiają również odbywanie na swym terenie imprez okolicznościowych (ślubów, chrztów, mszy okolicznościowych w skansenowskim kościele, koncertów, spotkań przy ognisku, konferencji, organizację konkursów tematycznych czy plenerów malarskich);
- oferują wynajem zabytkowych pojazdów (a raczej ich replik);
- proponują usługi gastronomiczne w znajdujących się na terenie skansenu restauracjach, karczmach, kawiarniach itp., często (chociaż nie zawsze) serwujących dania danego regionu;
- niektóre z muzeów dysponują miejscami noclegowymi w przeznaczonych do tego celu pokojach gościnnych;
- pozostałe usługi (często bezpośrednio niezwiązane z samym muzeum) obejmują np. prace konserwatorskie, ślusarskie, stolarskie, introligatorskie itp.

Oddzielną aktywnością muzeów jest ich „udział" w filmie. Mogą one stanowić obiekt filmu dokumentalnego, opowiadającego o samym muzeum, jego historii czy roli, jaką odgrywa lub odgrywało w regionie na przestrzeni dziejów. Może być składową szerszej tematyki, stanowiąc np. element tożsamości prezentowanej w filmie, tzw. małej ojczyzny. Filmy takie mają jednak ściśle określone grono widzów – historyków, antropologów, pasjonatów tematyki związanej z regionem czy konkretnie kulturą ludową itp. Stanowią przeważnie materiał edukacyjny i kronikarski. Daleko szerszy odbiór mają natomiast filmy fabularne. Wprawdzie muzeum etnograficzne stanowi w nim wyłącznie tło wydarzeń, jednak ich promocja dzięki znanym produkcjom jest tak duża, że znacznie przekracza „zasługi" filmów dokumentalnych. Z badań Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu, gdzie kręcono zdjęcia do *Ogniem i mieczem* oraz *Pana Tadeusza* wynika, że blisko połowa wycieczek odwiedza je nie tylko dla zgromadzonych tam eksponatów, ale również z powodu kręconych w tamtej scenerii

filmów[16]. Podobnie duże zainteresowanie zwiedzających miejscami filmowej akcji odnotowuje skansen w Suchej – będący scenerią dla *Ślubów Panieńskich* oraz Muzeum Archeologiczne w Biskupinie, które wzbogaciło się o nową ekspozycję – zagrodę Wisza zbudowaną dla potrzeb filmu *Stara Baśń*.

Skanseny bywają też ilustracją dla programów okolicznościowych nakręcanych na bieżąco na potrzeby telewizji, najczęściej z okazji nadchodzących świąt lub w związku z tematyką dotyczącą zmieniających się pór roku. Wówczas muzeum przedstawiane w aktualnościach telewizyjnych jest zwykle tłem, przed którym stoi omawiający temat dziennikarz.

Omówione powyżej formy ekspozycji zasobów skansenu, mimo że przedstawione dość szeroko, biorąc pod uwagę ograniczenia niniejszej publikacji, nie prezentują wszystkich aktywności. Każde z muzeów ma bowiem swoją specyfikę i wiele z nich, prócz wspólnych dla wszystkich, zwłaszcza tych tradycyjnych, sposobów eksponowania swoich walorów ma w ofercie właściwą sobie propozycję dla odwiedzających.

Muzea na wolnym powietrzu jako lokalny produkt turystyczny

Z punktu widzenia marketingu terytorialnego, nadrzędnym celem jest budowanie atrakcyjności danego obszaru dla jego mieszkańców, inwestorów oraz (co ważne w kontekście tego artykułu) turystów. Cennym potencjałem w kreowaniu turystycznych funkcji regionu są produkty lokalne. Według słów Olgi Gałek z Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, produktem takim jest wyrób lub usługa, z którą utożsamiają się mieszkańcy regionu, produkowana w sposób niemasowy i przyjazny dla środowiska, z surowców lokalnie dostępnych. Produkt lokalny staje się wizytówką regionu poprzez wykorzystanie jego specyficznego i niepowtarzalnego charakteru oraz angażowanie mieszkańców w rozwój przedsiębiorczości lokalnej[17]. Produktem takim może być jednak nie tylko dobro materialne czy usługa, lecz również miejsce bądź wydarzenie. Zazwyczaj jest nim danie kuchni regionalnej, wyrób rzemiosła lub rękodzieło artystyczne, element ubioru, ludowa biżuteria. Coraz częściej staje się nim również regionalna impreza o różnorakim charakterze, sposób celebracji świąt ogólnopolskich lub obchody regionalnego święta, inscenizacja wydarzenia z przeszłości regionu, postać historyczna związana z regionem, lub baśniowa – rodem z lo-

[16] B. Adamczewska, *Współpraca z mediami jako promocja muzeum. Walory skansenu wykorzystywane w realizacji film*ów, „Biuletyn Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu" nr 4, Toruń 2002, s. 11.

[17] *Czym jest produkt lokalny*, www.produktlokalny.pl/pl/czym-jest-produkt-lokalny (15.02.2011).

kalnych legend, zespół folklorystyczny, miejsce, budowla itp. Kreując produkty lokalne, należy jednak pamiętać o silnym ich osadzeniu w specyfice regionu[18].

W takie rozumienie produktu doskonale wpasowuje się muzeum etnograficzne. Współtworzy ono bowiem lokalny produkt turystyczny w wielu jego przejawach, oferując pakiet usług, na który składają się, co oczywiste, prezentacje posiadanych muzealiów, ale też wszelkie działania opisane w niniejszym opracowaniu jako dynamiczne formy ekspozycji. Dopełnieniem tego pakietu może stać się różnorodna wytwórczość pamiątkarska, oparte lub wzorowane na historycznych, ludowych pierwowzorach rękodzieło: biżuteria, malowidła, rzeźby, ceramika, zabawki, motywy ludowego haftu przeniesione na płótno, pocztówki przedstawiające stare ryciny czy sceny z życia wsi itp. Powyższą listę należy uzupełnić jeszcze o wyroby, które zwyczajowo utożsamia się z produktami tradycyjnymi i regionalnymi, czyli tzw. chłopskie jadło. Muzea etnograficzne są zdecydowanie jedynym miejscem w regionie, gdzie wszystkie wyżej wymienione składniki produktu regionalnego można bez trudu odnaleźć.

Ten właśnie lokalny produkt turystyczny, zgodnie z zasadami zarządzania marketingowego, powinien być oferowany nabywcom w postaci umożliwiającej skorzystanie z niego, a więc przy zachowaniu użyteczności, miejsca, czasu, formy i posiadania. Winien być zatem dostosowany nie tylko do oczekiwań odbiorców, ale również do ich możliwości percepcyjnych. Wbrew pozorom nie jest on tak łatwo przyswajalny, jak mogłoby się wydawać. Współczesna muzealna klientela to bowiem ludzie w różnym wieku i o różnym poziomie wykształcenia, podróżujący po świecie, będący przede wszystkim mieszkańcami miast, którzy na co dzień nie mają żadnej styczności z rzeczywistością prezentowaną w muzeum. „W odróżnieniu od swoich rodziców nie mają już żadnego wglądu w ludowość własnej kultury, nie mają nawet jej mitycznego obrazu, przekazywanego jako wspomnienie o przodkach. To, co dla średniego pokolenia jest jeszcze zrozumiałą oczywistością narzucającą się spontanicznie (każdy miał jeszcze jakiegoś realnego przodka na wsi, u którego spędzał wakacje), dla współczesnych 20–30-letnich reprezentantów kultury miasta jest abstrakcją”[19]. Dodatkowa trudność w komponowaniu muzealnej oferty dla współczesnych odbiorców wynika z profilu charakterologicznego typowego współczesnego klienta muzeum skansenowskiego, jaki wyłania się z prowadzonych na ten temat badań: „jest on coraz bardziej wymagający i świadomy swych praw. Skru-

[18] E. Kasperska, *Rola produktu lokalnego w budowaniu atrakcyjności turystycznej – sugestie dla regionu koszalińskiego*, w: *Szanse i wyzwania współczesnego marketingu*, red. W. Deluga, J. Chotkowski, PTE, Koszalin 2006, s. 171.

[19] M. Wołodźko, *Muzeum etnograficzne…*, s. 13.

pulatnie sprawdza adekwatność oferty muzeum do ceny, jaką płaci. Jako ofiara kultury obrazkowej jest trudny, rozpaskudzony oferowanymi mu zewsząd «gotowcami» i «ułatwiaczami» życia, obciążony stereotypami na temat wsi. Wymaga szerokiej informacji, ale pragnie jej przy coraz mniejszym udziale własnego wysiłku, coraz bardziej w formie bezpośredniego przekazu, żywego obrazu niż samodzielnego odkrywania ekspozycji. Chce gotowego produktu, kompletnego serwisu, jak szanujący się klient salonu samochodowego"[20].

Można się z takim obrazem klienta nie zgadzać, można go nie akceptować, ale trudno z nim walczyć. Przemiany zachodzące w stylu życia dzisiejszych społeczeństw oraz nasycenie rynku czyni koniecznością uwzględnienie takiego stanu przez wszystkie podmioty, które chcą na tym rynku pozostać. Zatem również i muzea muszą dostosowywać swoją ofertę do jego wymagań. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w wydawałoby się pozornie mało ważnych, dodatkowych elementach muzealnej oferty: ustalaniu dogodnych godzin otwarcia, zaprojektowaniu czytelnej i dobrze opracowanej pod względem informacyjnym strony internetowej, publikacjach przewodników, planów, folderów, płyt CD, oferowaniu pamiątek opartych na regionalnych wzorcach, a nie wszechobecnych uniwersalnych gadżetów (najczęściej z napisem „made in China"), dogodnych miejsc parkingowych. Coraz częściej muzea oferują na swoim terenie usługi lokali gastronomicznych, serwujących prawdziwie regionalne jadło danego obszaru, a nie powszechne menu typu fast food oraz możliwość noclegu w sielskiej, wiejskiej scenerii skansenowskich chałup. Dla zwiększenia dostępności prezentowanych muzealnych zbiorów skanseny wprowadzają kopie przedmiotów, narzędzi, urządzeń itp., które można dotknąć, wypróbować, poznać zasadę działania bez obawy uszkodzenia cennego oryginału. Oferta muzealna wzbogacana jest o wrażenia słuchowe, poprzez wkomponowanie w ekspozycję muzealiów ludowych przyśpiewek czy muzyki w wykonaniu starodawnych instrumentów. Efekt chyba nie do końca zamierzony, ale niezwykle istotny dla intensywności i wiarygodności doznań mają również zapachy „atakujące" zwiedzających podczas wypieku chleba w zabytkowych piecach, odwiedzin w stodole pełnej siana czy w czasie wizyty w zagrodzie dla zwierząt (te ostatnie niekoniecznie przyjemne, ale niewątpliwie oddające nastrój swojskości i naturalności wsi).

Współcześnie bardzo aktualną propozycją mającą uatrakcyjnić obcowanie z kulturowym dziedzictwem wsi jest, w opinii autorki niezwykle interesująca,

[20] M. Romanow-Kujawa, *Wsi spokojna*…, s. 67.

idea utworzenia tzw. skansenów turystycznych[21]. Nie byłby to skansen w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, lecz kompleks „paramuzealny", składający się z obiektów historycznie mniej wartościowych lub zrekonstruowanych na jego potrzeby, wyposażonych w repliki starych mebli i innych elementów aranżacji wnętrz, dostosowanych do mieszkalnych potrzeb turystów (np. z dyskretnie urządzoną łazienką czy zapleczem kuchennym). Pobyt w takim miejscu umożliwiałby obcowanie na co dzień z wiejskim sposobem życia, uczestnictwo w wiejskich obowiązkach, wydarzeniach związanych z rokiem obrzędowym i ludowymi świętami. Byłby czymś na kształt wielkiej scenografii teatralnej przenoszącej turystów – aktywnych uczestników odgrywanej sztuki w minione czasy.

Zaprezentowane sposoby dostosowywania oferty skansenów do potrzeb dzisiejszego rynku nie są zapewne wersją ostateczną. Jako że rzeczywistość nie jest stanem stałym, lecz nieustającym procesem, ciągle można spodziewać się kolejnych pomysłów na uatrakcyjnianie przekazu muzeów skierowanego do równie niestałego w swych oczekiwaniach odbiorcy.

Zakończenie

Z punktu widzenia praktyki marketingu terytorialnego muzea, w tym również typu skansenowskiego, stanowią potencjał w kreowaniu turystycznych funkcji regionu. Stąd też traktowane są jako istotny składnik w budowaniu atrakcyjnego wizerunku miejsca. Skoro tak, muszą reprezentować sobą godną pożądania wartość dla nabywcy. Muszą oferować mu atrakcyjny produkt, który przyciągnie go unikalnością formy, obietnicą niezapomnianych wrażeń. Bezpowrotnie minęły czasy zakurzonych eksponatów z napisem „nie dotykać". Muzea, świadomie kształtujące swoje miejsce we współczesnym społeczeństwie, chcąc nie chcąc, muszą wziąć to pod uwagę. Stąd nieprzypadkowo w odniesieniu do muzeum używa się niekiedy określenia „zjawisko". Jest ono bowiem, zgodnie z opiniami filozofów, tym, co dane jest w poznaniu zmysłowym, a więc obrazem, dźwiękiem, zapachem, smakiem itd. Dzisiejsze muzea, niezależnie od woli mniej lub bardziej konserwatywnych przedstawicieli tego środowiska, w swej działalności dotyczącej udostępniania zbiorów powinny zmierzać właśnie w tym kierunku – uwspółcześniać swój stosunek do zwiedzających. Wabić ich nie tylko obrazem, ale również możliwością doświadczenia na sobie wrażeń, jakie daje obcowanie z historią i kulturą wsi. Jak pisze Marek Wołodźko, trzeba „pozwolić współczesności jej własnym językiem, na swoich prawach

[21] W. Śliwiński, *„Paramuzealne" zespoły skansenowskie…*, s. 49.

i warunkach powiedzieć, jak widzi ludowość i co jest dla niej ważne. Trzeba jaj pozwolić na własny «demontaż» kultury ludowej, na synkretyczne przeformułowywanie elementów w taki sposób, aby twórczo wchłonięte we współczesną kulturę trwały, dalej żyły w swej znowelizowanej wersji. Etnograf [sztywno] stojący na straży poprawności etnograficznej kultury ludowej tak naprawdę jest świadkiem jej zaniku”[22].

OPEN-AIR ETHNOGRAPHIC MUSEUMS AND THEIR MARKETING VALUE FOR A REGION

Summary

The paper is an attempt to present contemporary open-air ethnographic museums. The analysis of their character and functions performed by them in the opinion of ethnographers (museum workers) is connected with their desired from the marketing point of view role in a region. The author of the paper intend to find common elements of the museum workers' opinion of the functions and future of such museums and of their views forming the foundation for undertaking marketing actions on regional level. For the propagators of folk culture heritage these museums are above all the institutions obliged by law to first of all collect and select relics of the past and then also to make them accessible to the public. From the point of view of marketing practice they are the potential enabling creating touristic functions of a region and building attractive image of a place. The ability of combining these two otherwise contrary views into cohesive and self-completing entirety seems to be, in the author' opinion, fundamental for the development and maybe even existence of this kind of museums in the future.

[22] M. Wołodźko, *Muzeum etnograficzne*…, s. 17.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. DARIUSZ KUCZYŃSKI
dr TOMASZ TARASZKIEWICZ
Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku

PODRÓŻE POZNAWCZE JAKO INSTRUMENT MARKETINGU MIEJSC W KONTEKŚCIE TURYSTYKI BIZNESOWEJ

Streszczenie

W turystyce biznesowej podjęcie decyzji o wyborze miejsca docelowego rzadko odbywa się na podstawie broszur, materiałów wideo czy reklam. Dlatego, by zaistnieć na mapie biznesowych destynacji, należy stworzyć warunki do wizytacji miejsca, sprawdzenia jego walorów i spotkania osób, z którymi przyjdzie współpracować, zanim znaczący nabywcy zdecydują się zamówić określony obiekt i usługi wspomagające. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka instrumentu wspomagającego marketing miejsc, jakim są podróże poznawcze (ang. *familiarization trips*), zaprezentowanie ich znaczenia i złożoności, także w świetle przypadku ich zastosowania w lokalnych warunkach przez Gdańską Organizację Turystyczną i Gdańsk Convention Bureau.

Podstawowe aspekty wyboru destynacji w turystyce biznesowej

W przypadku większości korporacyjnych podróży służbowych, zarówno indywidualnych, jak i grupowych, wybór miejsca docelowego wyjazdu jest determinowany zadaniami biznesowymi realizowanymi w konkretnej lokalizacji (spotkanie z kontrahentem, narada, wizytacja związana z potencjalną inwestycją itp.). Jednak szeroki zakres usług, świadczonych dla reprezentantów wszystkich podstawowych sektorów nabywców podróży służbowych (stowarzyszeń, podmiotów publicznych, korporacji), obejmujący m.in. szkolenia, konferencje czy podróże motywacyjne, charakteryzuje względna swoboda wyboru miejsca i obiektu na potrzeby organizacji określonego wydarzenia. Pomimo, że turystyka biznesowa często posiada ograniczenia pod względem możliwości wyboru miejsca, to destynacje zapewniające wysoki stopień efektywności i bezpieczeństwa, jak również wytworność czy elegancję, a także atrakcyjność

spędzania czasu wolnego są bardziej preferowane przez nabywców, jako np. miejsca konferencji i podróży motywacyjnych. Dogodne połączenia z głównymi miastami świata, prawdopodobieństwo niezakłóconych przygotowań imprezy w danej lokalizacji oraz zapewnienie odpowiednich udogodnień w kontekście podróży służbowej są bardzo istotne[1].

Podróże służbowe w dużej mierze związane są z miejskimi destynacjami, które, szczególnie w krajach rozwiniętych o silnych i aktywnych gospodarkach z dynamicznymi rynkami, mają możliwość przejmowania większości ruchu biznesowego, ponieważ oferują rozbudowaną infrastrukturę, rozwiniętą sieć komunikacyjną i różnorodność atrakcyjnych miejsc, co również w kontekście oszczędności czasu, stanowi często przesłankę do organizowania spotkań w bardziej lokalnie, regionalnie, a nawet (w przypadku Europy) kontynentalnie położonych obiektach[2].

Ponadto istniejące przepisy odnośnie do podatków korporacyjnych, członkostwo w klubach lojalnościowych, status częstego pasażera czy gościa w danym obiekcie, jak również dostępność specjalistycznych usługodawców, są innymi z kryteriów uwzględnianych przy wyborze odpowiedniej destynacji i usług na rynku turystyki biznesowej[3].

Jednym z ważniejszych kryteriów wyboru miejsca organizacji imprezy z zakresu turystyki biznesowej jest jej wizerunek i wyobrażenie organizatorów odnośnie do danego kraju, regionu i miasta. Budowanie wizerunku, bądź też jego pozytywna zmiana, może być dokonana za pomocą oddziaływania wielu źródeł informacji dotyczących określonej destynacji, począwszy od poglądowych ilustracji[4], poprzez efekt geograficznego i poznawczego dystansu do danego miejsca[5], aż po aspekty odnoszące się do znajomości konkretnego miejsca, związane

[1] D. Buhalis, *Marketing the competitive destination of the future*, „Tourism Management" 2000, No. 21, s. 100–101.

[2] *The Business of Tourism: Place, Faith, and History*, eds. P. Scranton, J.F. Davidson, Hagley Perspectives on Business and Culture, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, Pennsylvania 2007.

[3] K. O'Brien, *The European business travel market*, „Travel and Tourism Analyst" 1998, No. 4, s. 37–54; *Business tourism leads the way*, A report by the Business Tourism Forum and the Business Tourism Advisory Committee, January, London 1999, British Tourism Authority; I. Vlitos-Rowe, *International business travel: A changing proxle*, Economist Intelligence Unit, London 1994.

[4] K.J. MacKay, D.R. *Fesenmaier, Pictorial Element of Destination Promotion in Image Formation*, „Annals of Tourism Research" 1997, No. 24 (3), s. 537–565.

[5] D.J. Walmsley, J.M. Jenkins, *Cognitive distance: a neglected issue in travel behaviour*, „Journal of Travel Research" 1992, Summer, s. 24–29; P. Ankomah, J.L. Crompton, D.A. Baker, *A study of pleasure travelers' cognitive distance assessments*, „Journal of Travel Research" 1995,

z wcześniejszą jego wizytacją, poznaniem i bezpośrednim doświadczeniem tego, co ma do zaoferowania[6].

Przywiązywanie dużej wagi przez potencjalnych nabywców do faktu wcześniejszego poznania określonego miejsca, stanowi podstawę dla uczynienia go istotnym narzędziem wykorzystywanym w marketingu turystycznych destynacji, a którego zaprezentowanie, z uwzględnieniem charakterystyki, znaczenia i obszarów wykorzystania, stanowi wiodący cel niniejszego opracowania.

Podróże poznawcze jako instrument wspomagający marketing miejsc

Decyzje odnośnie do wyboru destynacji i obiektu pod kątem organizacji konferencji, targów, wprowadzania nowych produktów czy podróży motywacyjnych, dotyczą z reguły znacznych wydatków. Dlatego nieliczni nabywcy zdobywają się na podjęcie decyzji o wyborze miejsca jedynie na podstawie broszur, materiałów wideo czy reklam. Racjonalni nabywcy będą z reguły dążyć, by osobiście zobaczyć miejsce i obiekt, sprawdzić je, dopytać się o szczegóły i spotkać osoby, z którymi przyjdzie im współpracować, zanim zdecydują się zamówić określony obiekt i usługi wspomagające[7]. Z tego powodu wizyty w potencjalnych destynacjach są bardzo ważnym instrumentem działań marketingowych, szczególnie w kontekście turystyce biznesowej.

W miejscach znanych już ze swej atrakcyjności w kontekście turystyki biznesowej, a także w tych, aspirujących do posiadania takiego wizerunku, funkcjonują organizacje zajmujące się marketingiem tychże miejsc, określane mianem DMOs (*destination marketing organizations*), jak również powiązane często z nimi biura kongresów i konferencji, tj. CVB **(***convention and visitors bureau*). Z reguły CVBs są zasilane funduszami zarówno publicznymi, poprzez granty, dofinansowywane projekty, jak i prywatnymi – z tytułu składek członkowskich i wspólnych kampanii marketingowych. Biura, wraz z innymi organizacjami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki, odgrywają również znaczącą

Fall, s. 12–18; P. Ankomah, J.L. Crompton, D.A. Baker, *Influence of cognitive distance in vacation choice*, „Annals of Tourism Research" 1996, No. 23 (1), s. 138–150.

[6] K.S. Chon, *The role of destination image in tourism: a review and discussion*, „The Tourist Review" 1990, No. 42 (2), s. 2–9; Z.U. Ahmed, *Determinants of a state's tourist image and their marketing implications*, „Journal of Hospitality and Leisure Marketing" 1994, No. 2(1), s. 55–69; A. Milman, A. Pizam, *The role of awareness and familiarity with a destination: the central Florida case*, „Journal of Travel Research" 1995, No. 33 (3), s. 21–27; S. Baloglu, *Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions*, „*Tourism Management*" 2001, No. 22 (2), s. 127–133.

[7] J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 131.

rolę w wykorzystaniu mieszanki instrumentów wspomagających marketing miejsc, m.in. poprzez organizację targów, warsztatów, podróży poznawczych, przygotowanie i rozprowadzanie publikacji, kampanie mailingowe, działania w zakresie public relations destynacji, wpierając tym samym przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze[8].

Przedmiotem niniejszego opracowania jest jeden z bardziej interesujących i efektywnych instrumentów marketingowych w turystyce, tj. podróże poznawcze (zapoznawcze, zaznajamiające), funkcjonujące w literaturze anglojęzycznej jako *familiarization trips*[9], a w potocznym języku branżowym jako *fam trips* lub po prostu *fams*. Są to podróże, zwykle aranżowane przez lokalne organizacje turystyczne dla dziennikarzy, touroperatorów i agentów turystycznych z obszarów mogących potencjalnie generować ruch przyjazdowy, polegające na organizowaniu wizyt w destynacji umożliwiających poznanie jej charakteru, atrakcji, infrastruktury, obiektów, wyposażenia, udogodnień i dostępnych usług[10].

Poprzez zorganizowane umożliwienie odwiedzenia, poznania destynacji i wypróbowania dostępnych produktów, DMOs mogą wpływać na efektywność, z jaką działają rodzime rynki, wspierając tym samym zainteresowanie miejscem i jego ofertą. Podróże poznawcze są traktowane bowiem jako część procesu promocji sprzedaży oraz metoda usprawnienia dostępu klientów do wskazówek i informacji, a także uzyskania lepszej przestrzeni dla ekspozycji produktu w miejscach sprzedaży. Podróże tego typu pełnią jednocześnie ważną rolę z punktu widzenia public relations, dostarczając wielu możliwości komunikowania kluczowych przekazów wpływowym osobom w kanałach dystrybucji i mediach. V. Middleton i J.R. Clarke[11] wymieniają dalej podróże poznawcze jako jedną z podstawowych technik wykorzystywanych podczas kampanii marketingowej w turystyce obok m.in. reklamy w mediach, mailingu bezpośredniego (*direct mail*), public relations, sponsoringu, sprzedaży bezpośredniej (osobistej), promocji sprzedaży czy opustów cenowych, określając je jako sposoby motywowania i wspomagania sieci dystrybucji poprzez próbki produktu (*product sampling*) oraz jako formę kontaktu i wpływania na opinie uczestników. Natomiast Medlik[12] traktuje podróże poznawcze jako jedną z technik wspoma-

[8] Ibidem, s.134.
[9] W amerykańskich realiach określane również mianem *agency tours*.
[10] S. Medlik, *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2003, s. 68.
[11] V. Middleton, J.R. Clark, *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann Linacre House, Oxford 2001, s. 218.
[12] S. Medlik, *Dictionary of Travel…*, s. 68.

gania marketingu stosowaną przez organizacje turystyczne (np. DMO) na rzecz podmiotów z sektora turystycznego i instrument public relations, dający możliwości wpływu na kanały komunikacji i dystrybucji produktów turystycznych, a ostatecznie na potencjalnych klientów. Z kolei Swarbrooke i Horner[13] lokują wizyty poznawcze, wraz z publikacjami prasowymi w branżowych czasopismach, wśród metod promocji z grupy *press* i *public relations*.

Istotną kwestią jest identyfikacja pożądanych uczestników wizyt poznawczych. Następować ona powinna na podstawie wnikliwej analizy umożliwiającej wyłonienie osób, które korzystnie będzie informować i edukować o dostępnych w destynacji obiektach oraz innych udogodnieniach niezbędnych w przypadku turystyki biznesowej. Niewątpliwie powinni to być pośrednicy działający w imieniu nabywców, planiści, organizatorzy spotkań i innych wydarzeń biznesowych, agenci oraz inne osoby, przychylność których zarządzający obiektami i cała destynacja chcieliby pozyskać, a którzy dotychczas nie byli do końca przekonani do organizowania imprez w danej lokalizacji. Ponadto uczestnikami podróży poznawczych są, z reguły, także dziennikarze reprezentujący branżowe wydawnictwa, którzy podczas wizyty pozyskują cenny materiał, angażując wszystkie zmysły. W konsekwencji mogą oni podzielić się swoim pozytywnym (w założeniu organizatorów oczywiście) doświadczeniem, oddychając, słysząc, smakując i widząc destynację taką, jaką prawdopodobnie odbierać będą np. potencjalni uczestnicy konferencji[14]. Podróże poznawcze dzięki swojemu charakterowi edukują i podnoszą świadomość nabywców, pośredników i środowisk opiniotwórczych wobec dóbr i usług poprzez ich wypróbowanie czy doświadczanie[15].

Wykorzystanie podróży poznawczych w działaniach marketingowych lokalnego DMO na przykładzie GOT/GCB

W regionie pomorskim w roli lokalnej DMO występuje stowarzyszenie pod nazwą Gdańska Organizacja Turystyczna (GOT), funkcjonujące od roku 2002 jako dobrowolne, samorządne zrzeszenie o celach niezarobkowych, którego członkiem założycielem jest miasto Gdańsk. Do zadań GOT należy m.in.[16]: wspomaganie organizacyjno-rzeczowe wszelkich działań zmierzających do rozwoju i promocji szeroko pojętej turystyki Gdańska i regionu pomorskiego,

[13] J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel…*, s. 129.

[14] R. Davidson, T. Rogers, *Marketing destinations and venues for conferences, conventions and business events*, Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford 2006, s.141.

[15] V. Middleton, J.R. Clark, *Marketing in Travel…*, s. 134.

[16] §3 pkt 1–12 Statutu Stowarzyszenia, www.gdansk4u.pl/GOT/statut.

przez promowanie jego walorów krajobrazowych, wypoczynkowych, folklorystyczno-kulturowych, gospodarczych i turystyki biznesowej, inicjowanie i kreowanie działań społecznych i gospodarczych na rzecz turystyki, promocja atrakcji, obiektów i produktów turystycznych miasta i regionu, inicjowanie tworzenia i rozwoju markowych produktów turystycznych.

Organizacja realizuje swoje cele poprzez prowadzenie działalność wydawniczej, a także informacyjno-promocyjnej upowszechniającej wizerunek Pomorza jako regionu o szczególnych walorach krajobrazowych, kulturalnych, turystycznych, rekreacyjnych, gospodarczych oraz turystyki biznesowej, organizację imprez studyjnych i badań marketingowych[17]. Jednym z istotnych działań, w kontekście turystyki biznesowej, było powołanie w 2005 roku Biura Konferencji i Kongresów pod nazwą Gdańsk Convention Bureau (GCB). Głównym zadaniem GCB jest promocja Gdańska i regionu, realizowana poprzez działania, które sprawią, że miasto zostanie dostrzeżone na mapie destynacji turystyki biznesowej i będzie brane pod uwagę przy wyborze miejsc, przez potencjalnych organizatorów spotkań i innych biznesowych wydarzeń[18].

Jedną z najważniejszych inicjatyw aktualnie realizowanych przez GCB w imieniu GOT jest, kończący się w 2011 roku, trzyletni projekt pt. „Promocja turystyki biznesowej jako markowego produktu Gdańska i Pomorza", współfinansowany z Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa pomorskiego na lata 2007–2013, którego całkowita wartość wynosi 2 958 393 zł, w tym wysokość dofinansowania z funduszy unijnych sięga 2 082 820 zł.

W ramach projektu przewidziana została również organizacja, jak to określono, cyklu podróży studyjnych[19] dla branżowych dziennikarzy zagranicznych i biur podróży. Inne zaplanowane działania obejmowały wykonanie portalu informacyjnego o turystyce biznesowej, opracowanie materiałów promocyjnych (katalogu obiektów konferencyjnych, folderu, filmu reklamowego i prezentacji multimedialnej), przeprowadzenie badań dotyczących dynamiki turystyki biznesowej w regionie pomorskim w latach 2009–2011, udział w międzynarodowych targach turystyki biznesowej, promocji oferty regionu w międzynarodowej prasie i Internecie, organizację cyklu szkoleń dla branży turystycznej, utworzenie i promocję produktów turystyki biznesowej, a także udział w międzynarodowych sieciach współpracy[20].

[17] §4 pkt 1–12 Statutu Stowarzyszenia, www.gdansk4u.pl/GOT/statut.
[18] www.gdanskconvention.pl.
[19] W opinii autorów chodzi o podróże poznawcze i wskazuje na nieścisłość terminologiczną.
[20] www.gdansk4u.pl/GOT.

Kolejnym działaniem, w ramach projektu obejmującego kampanię promocyjną, przed którym stanęło GCB było zorganizowanie wspomnianych wyżej wizyt studyjnych. Dysponująca adekwatnymi funduszami GOT, chcąc pozyskać organizatora wizyt, wszczęła postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego w trybie przetargu nieograniczonego. Przedmiot zamówienia określony został jako realizacja usługi organizacji wizyt studyjnych dla zagranicznych dziennikarzy i touroperatorów do województwa pomorskiego, polegająca na planowaniu, opracowaniu programu, organizacji oraz realizacji wizyt studyjnych dla 29 osób. Realizację usługi przewidziano w okresie pomiędzy IV kwartałem 2010 a 30 listopada 2011 roku[21].

Zamawiający jako lokalny DMO miał oczywiście swoją ogólną wizję przebiegu wizyt, które przedstawił w warunkach zamówienia, określając ich założenia programowo-organizacyjne, dotyczące głównie zakresu merytorycznego, liczby i krajów pochodzenia uczestników, czasu trwania, aspektów logistycznych, zakwaterowania, wyżywienia, planu pobytu oraz usług wspierających.

Świadomy złożoności i swoistej wrażliwości przedsięwzięcia, jakim jest organizacja wizyty poznawczej, zamawiający (GOT/GCB) wskazał szereg konkretnych wymagań co do organizacji i treści usług zlecanych zewnętrznemu podmiotowi[22]. Na wstępie określono zakres merytoryczny wizyt, który powinien umożliwić gościom przede wszystkim zapoznanie się z bazą hotelowo-konferencyjną oraz możliwościami konferencyjnymi Gdańska i województwa pomorskiego, przedstawienie funkcjonowania GCB, a także zaprezentowanie ciekawych ofert pod kątem podróży motywacyjnych. Uczestnicy wizyt powinni zobaczyć minimum sześć, wybranych po konsultacji z przedstawicielami GOT, hoteli i innych obiektów konferencyjnych, w tym muzeum w Malborku. Przy czym ramowy program wizyt, z wyszczególnieniem godzin i miejsc spotkań, ma zostać każdorazowo przedstawiony przez wykonawcę do akceptacji przedstawicielom Gdańskiej Organizacji Turystycznej.

Wizyty, w ogólnej liczbie pięciu, powinny odbywać się średnio raz na kwartał, trwać 3 dni i obejmować grupy liczące 5–6 wizytujących (w sumie do 29 osób), pochodzących z Wielkiej Brytanii, Niemiec i krajów skandynawskich. Podmiot realizujący usługę odpowiedzialny będzie za rekrutowanie uczestników poszczególnych wizyt, tj. przedstawi GCB listę proponowanych gości i po

[21] www.gdanskconvention.pl.

[22] *Przetarg na realizację usługi organizacji wizyt studyjnych dla zagranicznych dziennikarzy i touroperatorów do województwa pomorskiego w latach 2010/2011*, www.gdanskconvention.pl/uploads/doc/ogloszenie_http___bzp1.portal.uzp.gov.pdf.

konsultacji skontaktuje się z wybranymi osobami, przesyłając zaproszenie oraz formularz aplikacyjny.

Na wykonawcy zmówienia spoczywać będzie dokonanie rezerwacji, zakupu i dostarczenia uczestnikom wizyt, po uzgodnieniu z nimi terminu i trasy przelotu, biletów lotniczych w klasie ekonomicznej linii rejsowych, bądź też za zgodą uczestników, tanich linii lotniczych wraz z ubezpieczeniem w podróży i opłatami lotniskowymi.

Po przylocie gościom powinien zostać zapewniony transfer z lotniska do hotelu (np. taksówkami) oraz przejazdy w pełni dyspozycyjnym na potrzeby realizacji programu wizyty klimatyzowanym busem (nie starszym niż z roku 2005). Sugerowany przylot pierwszego dnia wizyty do południa, a wylot trzeciego dnia w godzinach popołudniowych sprawia, że istnieje konieczność przynajmniej dwudniowego zakwaterowania uczestników wizyty. Zatem wykonawca zobowiązany będzie dokonać rezerwacji i zakupu miejsc noclegowych w hotelu (przynajmniej czterogwiazdkowym), zlokalizowanym oczywiście na terenie województwa pomorskiego, w pokojach z łazienką jedno- lub dwuosobowych do pojedynczego wykorzystania.

Z punktu widzenia pozytywnego doświadczenia gości istotne są oczywiście kwestie związane z wyżywieniem. W związku z tym założono trzy posiłki dziennie, najlepiej nawiązujące do specjałów polskiej kuchni. Menu obiadowe ma składać się przynajmniej z przystawki, zupy, dania głównego i deseru z napojami. Podczas każdej z wizyt wymaga się zorganizowania, jednej kolacji typu „gala dinner" dla grupy wizytującej, przedstawicieli GOT i zaproszonych gości (łącznie do 15 osób). Wymagania odnośnie do kolacji wyłączają tzw. szwedzki stół i dotyczą liczby dań – co najmniej czterech nawiązujących do polskiej kuchni (przystawki, zupy, dania głównego i deseru), napojów (ciepłe, zimne z alkoholami włącznie) oraz programu artystycznego (występ muzyczny). W ramach usług uzupełniających zapewniona ma być podczas wizyt obecność licencjonowanego przewodnika turystycznego, który będzie komunikował się z uczestnikami przynajmniej w języku angielskim oraz moderatora, który towarzysząc gościom, będzie czuwać nad prawidłową realizację wizyty.

Ponadto podczas każdej wizyty przewiduje się określone stałe elementy, jak prezentacje i spotkania ukazujące gościom potencjał województwa pomorskiego w kontekście turystyki biznesowej, co będzie miało na celu promocję Gdańska i województwa pomorskiego jako atrakcyjnej destynacji. Dodatkowo każdy uczestnik otrzyma pakiet materiałów informacyjno-promocyjnych, dostarczonych przez GOT, natomiast w gestii wykonawcy usługi będzie zakup charakte-

rystycznych dla regionu pamiątek (upominków) o wartości nieprzekraczającej 100 zł na osobę.

Z punktu widzenia podmiotów aspirujących w przyszłości do roli wykonawcy podobnych usług warto przywołać wymagania, na sprostanie którym powinni się przygotować. Zatem GOT wymagał zobowiązania potencjalnego wykonawcy, że do realizacji zamówienia zapewni specjalistów posiadających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, dzięki którym usługa powinna uzyskać wysoki poziom merytoryczny, organizacyjny i logistyczny, w tym co najmniej dwie osoby, z których każda biegle włada językiem angielskim, a co najmniej jedna z nich ma uprawnienia przewodnika turystycznego. Od podmiotów chcących ubiegać się o opisywane zamówienie wymagano spełnienia szeregu warunków natury formalnej, m.in. figurowania w Rejestrze Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych, jako prowadzących działalność gospodarczą w zakresie organizowania imprez turystycznych – zgodnie z art. 4 ust. 1 Ustawy[23], jak również posiadania aktualnej umowy gwarancji bankowej lub umowę ubezpieczeniową na rzecz klientów – zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt 2, art. 5 ust. 1a i ust. 1b) tej samej ustawy.

Istotne było także posiadanie wiedzy i doświadczenia w postaci wykonanych lub wykonywanych, w okresie ostatnich trzech lat, co najmniej trzech usług o zbliżonym do zamówienia charakterze i złożoności.

Po spełnieniu formalnych warunków udziału w postępowaniu, jedynym kryterium, jakim kierował się zamawiający przy wyborze oferty była cena, która obejmowała kwotę brutto za 5 wizyt dla sześciu osób, obliczoną na podstawie następujących składowych:

1. Wyżywienie (3 dni).
2. Zakwaterowanie (3 dni).
3. Transport (3 dni).
4. Bilet lotniczy (2 szt.).
5. Ubezpieczenie (3 dni).
6. Upominek (100 zł).
7. Pozostałe koszty wynikające z opisanych założeń programowo-organizacyjnych wizyt.

W klasycznym ujęciu stopień zainteresowania realizacją tych specyficznych i ważnych dla wizerunku destynacji usług, wśród podmiotów działających w branży turystycznej, może świadczyć o stopniu dojrzałości rynku i poziomie

[23] Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, DzU 2004, nr 223, poz. 2268, z późn. zm.

jego konkurencyjności. Jednak w postępowaniu o udzielenie opisywanego tu zamówienia złożono cztery oferty, które pochodziły od przedsiębiorstw lokalnych (3 z Gdańska i 1 z Gdyni), przy czym aż trzy z nich odrzucono, czyli nie spełniały przynajmniej jednego z zasadniczych warunków udziału w postępowaniu bądź też oferty posiadały istotne wady formalne. Dla naświetlenia wyceny wartości tego rodzaju usług warto podkreślić, że najniższa zaproponowana cena ofertowa wyniosła 157 140 zł, natomiast najwyższa sięgnęła 184 000 zł. Jedyna niepodlegająca odrzuceniu oferta, która ostatecznie została wybrana, opiewała na 172 992 zł, co daje według wyliczeń własnych autorów 34 598,40 zł za zorganizowanie jednej wizyty, 5766,40 zł na wizytującą osobę lub inaczej 1922,13 zł na osobodzień wizyty. Podmiot, któremu przypadło zrealizowanie wizyt jest członkiem GOT, a potwierdzeniem przygotowania do pełnionej roli może być, uzyskany kilka miesięcy wcześniej, status rekomendowanego przez GCB Profesjonalnego Organizatora Kongresów.

Reprezentanci GCB wyrażają przekonanie, że efektem zaplanowanej kampanii promocyjnej, której istotnym elementem są opisane wyżej wizyty, będzie znaczący wzrost liczby imprez biznesowych organizowanych w Gdańsku i na Pomorzu oraz wzrost liczby turystów przybywających do tego regionu w celach biznesowych. Działania te są, jak widać, podporządkowane realizacji jednego z trzech głównych celów strategicznych, jakie przyświecają działaniom GOT i GCB w latach 2009–2016, tj. uplasowanie Gdańska i Pomorza w czołówce polskich destynacji konferencyjnych[24].

Aktywność GCB pokazuje, że zaplanowane działania na rzecz promocji turystyki biznesowej jako markowego produktu Gdańska i regionu wyglądają obiecująco, lecz ewaluacja realizacji celów projektu powinna ujawnić efektywność podejmowanych inicjatyw. Z pewnością pozostanie jeszcze wiele marketingowych działań do zrealizowania, by Pomorze, a przy tym i Polska zaistniały na mapie Europy jako rozpoznawalna destynacja przemysłu określanego mianem MICE[25].

Podsumowanie

Bezpośrednie poznanie produktu turystycznego przez jego doświadczenie nie jest możliwe w przypadku większości narzędzi komunikacji marketingowej. Z tego powodu podróże poznawcze są wykorzystywane jako jedyny środek dający potencjalnym nabywcom możliwość poznania destynacji i jej obiektów

[24] www.gdansk4u.pl/GOT.
[25] MICE – Meetings, Incentives, Conferences/Congresses, Exhibitions.

niejako „z pierwszej ręki", który może stać się stymulatorem przyszłych rezerwacji w kontekście turystyki biznesowej. Pod tym względem podróże poznawcze stanowią przykład tzw. marketingu doznań (doświadczeń), gdzie potencjalni nabywcy wchodzą w bezpośrednią interakcję z produktami, markami i jej „ambasadorami". Możliwość doświadczenia, oferowanych w określonej destynacji produktów, powinno dostarczać wystarczających informacji dla podjęcia decyzji nabywczych. Marketing doświadczeń czyni różnicę pomiędzy tym, co często w wyidealizowanej formie jest prezentowane w broszurach, katalogach, filmach, na stronach internetowych czy też jest przekonywaniem o zaletach miejsca i jego obiektów podczas targów, a umożliwieniem potencjalnym nabywcom bezpośredniego kontaktu z produktami, obiektami i dostawcami w destynacji. Te cechy sprawiają, że podróże poznawcze stanowią jedne z silniejszych narzędzi komunikacji marketingowej w rękach dostawców i CVBs[26].

Siła, a nawet kierunek działania omawianego instrumentu, mogą nieść ze sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty, lecz są często niezbędne dla kształtowania opinii tych, od decyzji których zależy wybór destynacji dla organizacji wydarzeń biznesowych[27]. Pozytywny wydźwięk podróży poznawczych został już omówiony, natomiast nieprzychylne opinie na temat destynacji i jej usług są również cennym materiałem informacyjnym. Konstruktywna krytyka doświadczonych ludzi z branży niesie ze sobą naukę i powinna stanowić źródło inspiracji oraz motywacji do pożądanych zmian oraz rozwoju destynacji we właściwym kierunku. Należałoby się teraz zastanowić, jakie podstawowe aspekty mogą mieć wpływ na ukierunkowanie postrzegania danej destynacji przez uczestnika podróży poznawczej.

Ważne jest pierwsze wrażenie, poczucie, że dane miejsce ma duszę, jest spójne, bez wyraźnie rysujących się różnic i kontrastów w krajobrazie urbanistycznego obszaru, w którym poruszać się będą przyszli goście. Swoista niepowtarzalność danego miejsca związana z architekturą, zabytkami lub nowopowstałymi obiektami nauki, kultury i sztuki (muzea, teatry, filharmonie itp.). Również nowe inwestycje w infrastrukturę sportową i rekreacyjną mogą podnieść walory destynacji, w kontekście atrakcyjności oferty spędzania czasu wolnego potencjalnych uczestników spotkań biznesowych.

Warto przy tym zabiegać o powtórne uczestnictwo w wizytach poznawczych przedstawicieli środowisk opiniotwórczych, ponieważ niektórzy z nich mogli być w danej destynacji na tyle dawno, że mogą zostać mile zaskoczeni

[26] R. Davidson, T. Rogers, *Marketing...*, s. 112.
[27] J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel…*, s. 337.

przyrostem ilościowym i jakościowym infrastruktury, specjalistycznych obiektów i usług wspomagającej. Z kolei inni, bogatsi o doświadczenia, mogą na nowo odkryć walory danego miejsca bądź też atrakcje, na które wcześniej nie zwracali uwagi lub nie zostały im zaprezentowane. Nawiązując do pomorskiego przykładu, można poznać Gdańsk i Malbork, ale nie mieć okazji w pełni poczuć uroku Sopotu lub poznać zalet Gdyni, czy też innych atrakcyjnych miejsc regionu.

W innym jeszcze przypadku, miłym zaskoczeniem dla wielu gości może być pojawienie się, po pewnym czasie, możliwości bezpośredniego dotarcia turystów biznesowych z czołowych miast europejskich na lokalne lotnisko, jak również swobodna możliwość poruszania się drogą powietrzną pomiędzy miastami w kraju, będąca efektem gęstniejącej sieci połączeń międzynarodowych i krajowych. W polskich warunkach pożądane byłoby również zapewnienie europejskich standardów podróży koleją.

Położenie centrów konferencyjnych i ich odległość fizyczna oraz komunikacyjna od potencjalnych hoteli oraz ich standard wskazać tu należy jako istotny aspekt atrakcyjności destynacji. Dlatego zastosowanie nowych rozwiązań komunikacyjnych, które zniwelowały do minimum lub wyeliminowały wcześniej występujące trudności, należą do aktualnych korzyści charakterystycznych dla miejsca, wartych akcentowania.

Istotną kwestią wzmocnienia pozycji danej destynacji jest rozwój marketingu partnerskiego. Powszechnie wiadomo, że sektor publiczny nie jest w stanie samodzielnie udźwignąć realizacji wszystkich działań dotyczących marketingu miejsc i potrzebuje partnerskich relacji pomiędzy kluczowymi graczami branżowymi w destynacji. Można wyróżnić m.in. następujące typy partnerstwa: wszystkich organizacji, publicznych i prywatnych, na danym obszarze geograficznym (np. w mieście, regionie), czego popularnym przykładem na poziomie lokalnym jest powstanie CVB; międzysektorowe (np. linie lotnicze i hotele, obiekty specjalistyczne i hotele); wewnątrzsektorowe (np. centra konferencyjne)[28].

Strategiczne podejście wymaga, aby w przyszłości, gdy dostępność funduszy unijnych na realizację projektów będzie ograniczona, pełne finansowanie zlecanych podmiotom z branży zadań w ramach działalności organizacji odpowiedzialnych za marketing destynacji, można było zastąpić w części współfinansowaniem w ramach aktualnie stworzonych i rozwijanych relacji, opartym na sieci partnerskiej zaangażowanych w proces podmiotów komercyjnych

[28] Ibidem, s. 134.

i publicznych na rzecz organizowania działań wspomagających marketing miejsc, takich jak podróże poznawcze. I właśnie w tym zakresie rysuje się obszar istotnej aktywności dla organizacji typu DMO i CVB, które powinny ukierunkowywać swoje działania na stałe zarządzanie zmianą w destynacji, być jej inicjatorem i koordynatorem, stając się *destination management organization*, a nie skupiać się wyłącznie na marketingu miejsc, ograniczającym się w praktyce właściwie do promocji.

Z przywołanego w niniejszym opracowaniu przykładu – wykorzystania idei organizowania wizyt dla przedstawicieli potencjalnych nabywców i dziennikarzy branżowych w procesie promocji miasta i regionu – wynika pewien, wcześniej już zasygnalizowany, wątek odnoszący się do aparatury pojęciowej. Analiza literatury przedmiotu w zestawieniu z zaprezentowaną, krajową praktyką może wskazywać bowiem na niespójność terminologiczną. W zagranicznych opracowaniach działania wspierające marketing miejsc, o których mowa w niniejszym tekście, funkcjonują niemal wyłącznie jako *familiarization trips/visits*, natomiast nie stosowano, przy określaniu opisywanych tu podróży, angloję-zycznego terminu *study tour*/*visit*. Według MacMillan Dictionary *study tour* jest wizytą w danym kraju lub na określonym obszarze, gdzie uczestnik udaje się do różnych miejsc, by odbyć wykłady i inne zajęcia[29] (czyli np. seminaria, warsztaty itp.), a więc jest to wyjazd związany głównie z kontekstem szkoleniowym i edukacyjnym niemający wiele wspólnego z instrumentarium czysto marketingowym. Powszechnie wiadomo, że język angielski przeważnie bardzo precyzyjnie określa terminami konkretne przedmioty, działania i zdarzenia. Skoro przekaz kierowany jest do branżowców z zagranicy, gdzie, jak wynika z przeglądu literatury, omawiane w niniejszym opracowaniu wizyty funkcjonują powszechnie jako podróże/wizyty poznawcze[30], to dla odbiorców takiego komunikatu może być on, przynajmniej początkowo, niejednoznaczny i wymagać właściwego (według intencji nadawcy) dekodowania, np. w postaci dodatkowych wyjaśnień.

Ponadto w obszarze turystyki biznesowej, jak podkreślają autorzy publikacji z tego zakresu[31], wciąż spotkać się można z nieuporządkowaną i niespójną terminologią, utrudniającą chociażby systematyzację danych statystycznych, dlatego pozostawanie w tej konwencji i przyczynianie się do dalszych pojęcio-

[29] *Study tour*, www.macmillandictionary.com/thesaurus/british/study-tour#study-tour_4.
[30] Tłumaczenie własne autorów ang. terminu *familiarization trip*.
[31] R. Davidson, B. Cope, *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003.

wych nieścisłości, nie jest z pewnością najlepszą postawą przedstawicieli branżowych organizacji opiniotwórczych.

FAMILIARIZATION TRIPS AS A DESTINATION MARKETING TOOL IN BUSINESS TOURISM

Summary

Decisions about the destination and venue selection very rarely are based on brochures, videos or advertisements when considering business tourism. To be considered as valuable business destination, there should be created condition to visit a place, check out its values and meeting with potential people with whom a potential business customer will work, before he decides to book a particular venue or other services. The aim of this paper is the characteristics of familiarization trips as an important marketing facilitation tool for destinations and the presentation of its use by local CVB.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. KATARZYNA ŁAZORKO
Politechnika Częstochowska

SUBPRODUKT REKREACYJNO-SPORTOWY W MARKETINGU MIEJSC

Streszczenie

W artykule uwaga poświęcona została głównie pojęciu subproduktu rekreacyjno-sportowego. Zaprezentowano zasadność podejmowania działań zorientowanych na jego wdrożenie. Uzasadnienie to oparto na analizie trendów zaobserwowanych w społeczeństwach państw rozwiniętych oraz na badaniach przeprowadzonych wśród polskich obywateli. Wskazano także możliwości, jakie daje rozwój subproduktu rekreacyjno-sportowego dla obszarów wiejskich. Ukazano też możliwości wykorzystania ruchu określanego jako turystyka sportowa do prowadzenia tego typu działań. W artykule zaprezentowano kolejno: charakterystykę marketingu miejsc, koncepcję megaproduktu, wnioski z badań prowadzonych zarówno w kraju, jak i za granicą, dotyczące czasu wolnego oraz wskazania w zakresie tworzenia subproduktów na podstawie tych opracowań.

Wstęp

Marketing miejsc to dynamicznie rozwijający się obszar zainteresowań naukowców oraz władz lokalnych. Na rynku pojawia się coraz więcej opracowań dotyczących tego zagadnienia, a władze częściej korzystają z rozwiązań prezentowanych w publikacjach. Przyglądając się jednak działalności marketingowej w polskich samorządach, zauważyć można, że część samorządowców utożsamia działania marketingowe jedynie z przekazami promocyjnymi. Można oczywiście dostrzec pozytywny aspekt takiej sytuacji – komunikowanie z mieszkańcami czy innymi grupami interesariuszy przebiega w sposób bardziej intensywny, choćby ze względu na popularność stron internetowych oraz konsekwencje ogólnopolskich programów informatycznych dla urzędów.

Ciągle jednak działania marketingowe podejmowane przez samorządy traktowane są jako zbędny wydatek, na który gmina łoży ze środków własnych i nie dostrzega się szerokiego aspektu obszarów, którego ta praktyka powinna doty-

czyć. Działania marketingowe podejmowane są doraźnie i zazwyczaj ograniczają się do działań promocyjnych lub ankietowania mieszkańców. Nie przyświeca im jednak w większości przypadków żadna długofalowa wizja tego, czemu mają służyć. Praktyki te doprowadzają też do sytuacji wykorzystywania środków z budżetów gminy w celach prowadzenia działań wyborczych w ramach kampanii informacyjnych władz lokalnych. Wierzyć jednak należy, że praktyki takie będą stopniowo weryfikowane przez wyborców w kolejnych elekcjach.

Koncepcja produktu w marketingu miejsc

Marketing miejsc, inaczej marketing terytorialny, jest różnorodnie definiowany. A. Gierczak wskazuje, że służy on kształtowaniu pewnej przestrzeni – terytorium, traktowanego jako podstawowe dobro, wartość sama w sobie, zgodnie z założeniami marketingu, określając to pojęcie jako „zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania, projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze społecznościowym”[1]. A. Szromnik zauważa z kolei, że marketing terytorialny to „filozofia osiągania założonych celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów – partnerów ma decydujący wpływ na osiągane rezultaty”[2].

Kluczowymi zagadnieniami łączącymi wspomniane teorie jest uwarunkowanie działań oczekiwaniami interesariuszy (zgodne z założeniami marketingu), zróżnicowanie grup odbiorców, a co za tym idzie – wielość kierunków podejmowanych działań i ich różnorodność. Czynnik ten zdecydowanie odróżnia marketing miejsc od marketingu wdrażanego na rynkach produktów konsumpcyjnych czy inwestycyjnych i stanowi duże utrudnienie dla władz gmin, szczególnie w aspekcie ograniczonych środków finansowych tych jednostek oraz ich umiejętności. Jednostki komercyjne inwestują bowiem w wiedzę z zakresu marketingu, gdyż pomaga ona realizować założenia, dla których są powoływane. W przypadku samorządów działania marketingowe, podejmowane w jakimkolwiek zakresie, utożsamiane są jako zbędna fanaberia i zazwyczaj ograniczają się do prowadzenia kampanii informacyjnych, często intensyfikowanych w okresach poprzedzających wybory lokalne.

[1] A. Gierczak, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing, doświadczenia, trendy*, red. J. Adamczyk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 80–82.

[2] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 16.

B. Gajdzik wskazuje, że marketingowa orientacja gminy jest rozpatrywana, jeśli: władza lokalna i pracownicy gminy są świadomi istoty działań marketingowych, poszczególne działania gminy są ukierunkowane na klientów i ich potrzeby, stosowana jest analiza SWOT, gmina prowadzi działania marketingowe, których wyniki stanowią podstawę decyzji bieżących i długofalowych, gmina stworzyła i wykorzystuje system informacji marketingowej (SIM), gmina ciągle komunikuje się dwustronnie z otoczeniem, określa cele marketingowe, które będą realizowane w korelacji z innymi celami gminy (ustawowymi i wskazanymi w strategii rozwoju gminy), funkcjonuje na rynku w oparciu na posiadanej strategii marketingowej, a także w strategii marketingu gmina wykorzystuje instrumenty marketingu mix i dąży do osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku, podejmując działania prorozwojowe[3]. Przyglądając się tym kryteriom, stwierdzić należy, że zdecydowana większość gmin w kraju nie wykorzystuje nawet połowy możliwości, które oferują rozwiązania marketingowe. Marketing, o czym wspomniano wcześniej, stosowany jest doraźnie, a jego efekty przez to są zdecydowanie mniejsze. To z kolei wpływa na jego postrzeganie jako nieefektywnego narzędzia, w dodatku dość kosztownego, i skłania władze do rezygnacji z jego wdrażania.

Z wielości i różnorodności grup interesariuszy, działalności gmin wynika konieczność wskazywania różnych kategorii produktów przygotowywanych w gminach pod kątem różnych odbiorców. A. Gierczak zakłada, że samorząd terytorialny oferuje[4]:

- produkty gospodarcze, czyli usługi w zakresie utrzymania urządzeń ogólnodostępnych (m.in. drogi, mosty, zieleń, dostawa energii, wody, utrzymanie czystości), usługi społeczne (m.in. oświata, kultura, sport, wypoczynek, rekreacja, opieka społeczna) oraz usługi administracyjne;
- możliwości inwestowania oraz oferty zakupu działek, obiektów – ofertę przeznaczoną dla wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorców;
- zasoby, walory przyrodnicze, krajobrazowe i turystyczne danego terytorium.

W literaturze pojawia się także wskazanie istnienia[5]:

a) mikroproduktu składającego się z następujących elementów: funkcji (władza, sposób pełnienia funkcji, autorytet), procesu obsługi mieszkańców (tryb administracyjny, system informacji, czas i sposób wyko-

[3] B. Gajdzik, *Marketing w gminie – wybrane zagadnienia*, WSEiA, Bytom 2002, s. 20.
[4] A. Gierczak, *Marketing terytorialny*…, s. 90.
[5] K. Naumowicz, *Podstawy marketingu w administracji*, WSB, Piła 2004, s. 120.

nania), zakresu usług (podstawowe, powszechne, odczuwalne), jakości usług (ciągłość, niezawodność, solidność, szybkość) oraz bazy i obsługi technicznej;

b) makroproduktu definiowanego jako „oferta zasobów, produktów materialnych i usług występujących na danym terenie, skierowana do wszystkich konsumentów, instytucji i podmiotów gospodarujących, również spoza danego terytorium".

Kolejna koncepcja zakłada istnienie produktu kompleksowego, tzw. megaproduktu, określanego jako całość składająca się z 9 części – subproduktów, mających zróżnicowane funkcje i częściową autonomię[6]:

- subproduktu turystycznego, obejmującego infrastrukturę turystyczną, walory turystyczne, którego odbiorcami są: turyści, wczasowicze, kuracjusze i młodzież;
- subproduktu inwestycyjnego, w skład którego wchodzą: technologie, obiekty, grunty i siła robocza, adresowanego do: przedsiębiorców, inwestorów, banków, izb gospodarczych, związków biznesowych oraz funduszy inwestycyjnych;
- subproduktu mieszkaniowego zorientowanego na mieszkańców danej jednostki oraz innych miast, wsi i regionów, a także na przedsiębiorców, spółdzielnie i biura nieruchomości;
- subproduktu socjalnego, obejmującego miejsca pracy, którego grupę docelową stanowią: poszukujący pracy, urzędy pracy, związki zawodowe i pracodawcy;
- subproduktu handlowo-usługowego, którego odbiorcami są mieszkańcy miejscowości i okolic;
- subproduktu oświatowo-kulturalnego (szkoły, kina, teatry);
- subproduktu targowo-wystawienniczego, czyli infrastruktury, tradycji organizowania targów, spotkań i sympozjów ukierunkowanego na: biznes, firmy marketingowe, agencje reklamowe i izby gospodarcze;
- subproduktu publicznego, obejmującego usługi publiczne, administrację i komunikację, którego adresatami są: mieszkańcy, instytucje, związki i organizacje gospodarczo-społeczne;
- subproduktu rekreacyjno-sportowego, stanowiącego treść artykułu, składającego się z oferowanych w regionie eventów oraz infrastruktury

[6] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich – Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41–42.

przygotowanej do realizacji aktywności sportowych i rekreacyjnych, którego odbiorcami są: mieszkańcy, młodzież, agencje turystyczne, kluby sportowe, organizacje sportowe i szkoły.

Produkty gminy najczęściej są usługami, jednakże mogą być także rozpatrywane w innych formach: organizacji (gdy celem działań marketingowych jest akceptacja społeczności lokalnej dla urzędu), idei (gdy propagowane są określone zachowania, np. segregacja śmieci), osoby lub miejsca[7].

Można zatem przyjąć, za A. Szromnikiem, że produkt w marketingu samorządów terytorialnych to „skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru) zaoferowana klientom zewnętrznym i wewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym" [8].

Wskazać należy także, że złożoność produktu, jego różnorodność, postrzeganie jako sumę oferowanych korzyści, to niektóre z jego cech obejmujących także: powiązania z przestrzenią i środowiskiem lokalnym czy regionalnym, małą elastyczność w zakresie modyfikacji, preferowaną formułę jednego z subproduktów adresowanego do określonej grupy oraz wymianę prowadzącą do osiągnięcia przyjętych celów gwarantujących jednostce osadniczej zwrotne pozyskanie w określonej wysokości innych korzyści, traktowanych jako czynniki rozwojowe[9].

Prezentacja szerokiego spektrum zagadnień dotyczących produktu w marketingu miejsc uzmysławia wielorakość działań, które muszą być zintegrowane w marketingowej strategii gmin. Jednym z obszarów, który nabiera szczególnego znaczenia w przypadku gmin, których oferta nie jest zbyt szeroka, a działania skupione powinny zostać na pozyskiwaniu zainteresowania oraz przyciągnięciu zewnętrznych odbiorców (np. turystów), jest tworzenie subproduktu rekreacyjno-sportowego, który obejmuje zarówno infrastrukturę, jak i eventy sportowe organizowane na terenie jednostki samorządowej. Adresatami tego subproduktu, o czym wspomniano wcześniej, są: młodzież, agencje turystyczne, kluby sportowe, organizacje sportowe, szkoły, ale także mieszkańcy jednostek sąsiadujących oraz okolicznych. W dalszej części artykułu rozważania skupione zostaną na możliwościach efektywnego kreowania subproduktu rekreacyjno-sportowego w kontekście zmian zachodzących w społeczeństwie.

[7] B. Gajdzik, *Marketing w gminie*…, s. 23.

[8] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Oficyna..., s. 118.

[9] A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 284.

Zmiany w zachowaniach nabywców oddziałujące na kształt subproduktu rekreacyjno-sportowego

Elementy, na których oparto analizę możliwości kreowania subproduktu rekreacyjno-sportowego w Polsce dotyczą: zaobserwowanych zmian w zachowaniach nabywców w krajach rozwiniętych, zmian w wydatkach polskich gospodarstw domowych oraz badań prowadzonych w Częstochowie w ramach projektu COESIMA. Oczywiście prezentowane dane stanowią jedynie przyczynek do dalszych analiz zorientowanych na bardziej szczegółowo określone obszary. Dają one jednak pewien ogólny obraz tendencji zachodzących m.in. w polskim społeczeństwie, w zakresie korzystania z usług sportowo-rekreacyjnych oferowanych przez gminy.

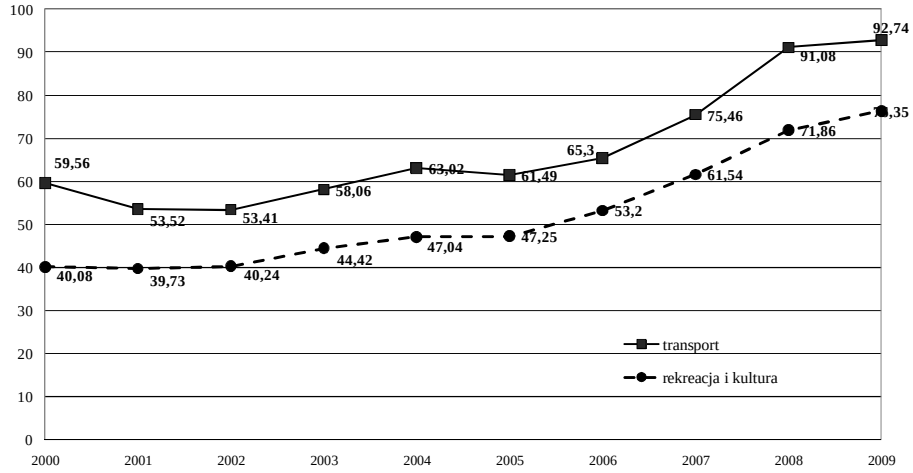
Pierwszym analizowanym elementem, który uzasadniać może działania w zakresie przygotowywania ofert rekreacyjno-sportowych są trendy, które zaobserwowano w krajach rozwiniętych. Analizy wskazują, że w związku ze zmianami technologicznymi i postępującymi procesami urbanizacji, zmienia się styl życia społeczeństw. Zauważyć można następujące tendencje:

- wzrost przychodów gospodarstw domowych powoduje wzrost wydatków na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu;
- tworzenie się społeczeństwa informacyjnego, którego efektem jest wyrównanie asymetrii informacyjnej oraz łatwiejszy dostęp do poszukiwanych produktów, co wpływa zarówno na stronę popytową, jak i podażową rynku;
- klienci są bardziej selektywni i wymagający;
- zwiększa się zainteresowanie poznawaniem nowych kultur i tradycji;
- zmniejsza się czas pracy, jako efekt m.in. wydłużenia długości życia, czego skutkiem jest zwiększenie ilości czasu wolnego;
- lepsze warunki przemieszczania się;
- zwiększenie znaczenia unikalności/wyjątkowości;
- większa troska o środowisko naturalne[10].

Zmiany te nie są jednolite i nie charakteryzują wszystkich nabywców, a jedynie segmenty najbardziej wartościowych klientów – czyli w większości konsumentów usług sportowych i rekreacyjnych. Zaobserwowane zjawiska stanowić mogą także wskazanie dla polskich oferentów usług sportowo-rekreacyjnych, w tym rozpatrywanych z punktu widzenia marketingu terytorialnego. Przytoczone powyżej dane pochodzą sprzed kilku lat, dlatego można założyć,

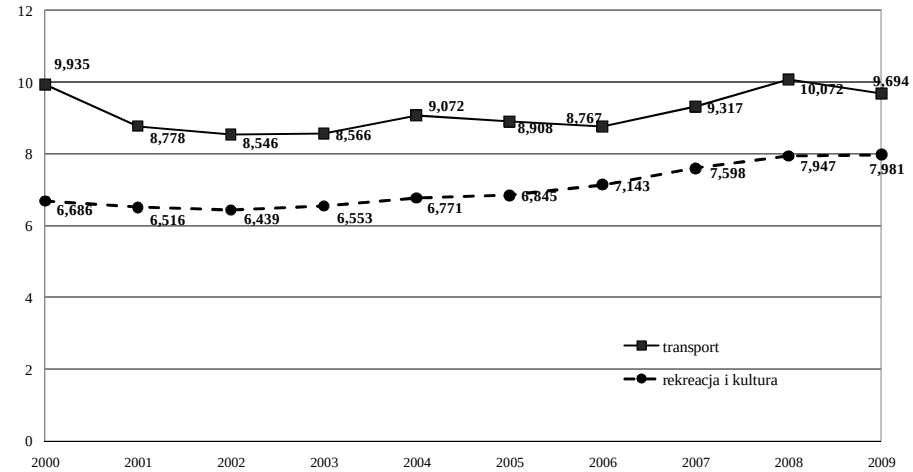
[10] A. Dinis, *Territorial Marketing: a Useful Tool for Competitiveness of Rural and Peripheral Areas*, 2004, www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/681.pdf, s. 8–9.

że wspomniane procesy zaczynają mieć miejsce w Polsce obecnie. Rzeczywiście np. wydatki na dobra ponadpodstawowe, w tym rekreację i kulturę oraz transport, rosną zarówno w aspekcie ilościowym (rys. 1), jak i udziału w ogólnej sumie wydatków (rys. 2).



Rys. 1. Przeciętne miesięczne wydatki na rekreację i kulturę oraz transport w polskich gospodarstwach domowych w latach 2000–2009

Źródło: opracowanie na podstawie: *Budżety gospodarstw domowych w 2009 r.*, GUS, Warszawa, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_wz_budzety_gospodarstw_domowych_w_2009.pdf.



Rys. 2. Udział wydatków na kulturę i rekreację oraz transport w ogólnej sumie wydatków polskich gospodarstw domowych w latach 2000–2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Budżety gospodarstw domowych w 2009 r.*…

Zarówno w jednej, jak i drugiej analizie widać wyraźne zahamowanie tempa wzrostu wydatków w okresie spowolnienia gospodarczego, jednakże w obu przypadkach tendencja jest wzrostowa.

Podkreślić należy także, że wzrost poziomu wydatków na transport wynikać może ze wzrostu cen benzyny, jednakże wyraźnie wskazuje on także, iż Polacy chętniej się przemieszczają i mimo rosnących kosztów transportu ograniczają go w niewielkim stopniu.

Niski jest ciągle poziom wydatków na rekreację i kulturę. Pamiętać jednak należy, że analiza ta dotyczy wszystkich Polaków, bez podziału na grupy. Zapewne wskaźniki te kształtować się będą inaczej w różnych segmentach wyróżnionych choćby na podstawie kryteriów ekonomicznych, z zachowaniem powszechnej tendencji do przeznaczania większej ilości środków na sport i rekreację oraz kulturę w grupach, które charakteryzuje wyższy poziom dochodów.

Badania Polaków wskazują, że w większości przypadków (42%) ilość czasu wolnego pozostaje bez zmian w ostatnich latach. Jedna trzecia rodaków wygospodarowuje tygodniowo od 10 do 20 godzin czasu wolnego. Według badań maleje liczba osób, którym brakuje czasu dla siebie. Większość czasu wolnego spędzana jest w domu na oglądaniu telewizji lub filmów oraz czytaniu prasy i książek. Wśród aktywnych form spędzania czasu wolnego respondenci wskazywali najczęściej spacery (w dni powszednie – 24%, w weekendy – 30%) oraz uprawianie sportu (16%)[11]. Około 4% Polaków przeznacza weekendy na uczestnictwo w zawodach sportowych. Badania wskazują także, że im poziom wykształcenia jest wyższy, tym aktywniej spędzane są weekendy[12].

O ile, jak pokazują przytoczone badania CBOS, przeciętnie Polacy czas wolny rzadko spędzają w gronie znajomych (18% wskazań), o tyle taka forma spędzania czasu wolnego cieszy się zdecydowanie większą popularnością w grupach młodzieży (75%)[13].

Wskazując zasadność organizacji przedsięwzięć z zakresu sportu i rekreacji, warto przytoczyć także badania, które przeprowadzono w ramach projektu CO-ESIMA wśród mieszkańców Częstochowy. Dla miejscowości znajdujących się na Jurze Krakowsko-Częstochowskiej, zorientowanych na pozyskanie odwiedzających z Częstochowy, znaczący powinien być fakt, że mieszkańcy tego

[11] Należy uwzględnić, że badanie prowadzono latem.

[12] *Co Polacy robią w czasie wolnym. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2006, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_124_06.PDF.

[13] J. Kałucki, *Co młodzi Polacy robią w wolnym czasie*, „Rzeczpospolita" z 9.02.2010, s. A–007.

miasta upatrują szans w promocji regionu poprzez organizację eventów[14], co wskazywać może, że są one dla nich interesującą formą spędzania czasu wolnego, szczególnie na Jurze.

Wiele czynników ukazuje zasadność ukierunkowania działań marketingowych gmin na przygotowanie odpowiedniej oferty w zakresie subproduktu rekreacyjno-sportowego. Polacy coraz częściej spędzają czas aktywnie i ich udziałem stają się trendy zaobserwowane np. w krajach zachodnioeuropejskich. Szansę dla ofert rekreacyjnych i sportowych przygotowywanych w gminach stanowić może także, ze względu na wskazane wcześniej grupy odbiorców, rosnąca popularność turystyki sportowej.

Turystyka sportowa

Turystyka sportowa jest określana jako jeden z rodzajów turystyki, zawierający w sobie podróż do miejsca aktywności sportowej i uczestnictwo w niej[15]. Aktywność w obszarze turystyki sportowej obejmuje zarówno czynne uczestnictwo w imprezach sportowych, jak i kibicowanie. Uznaje się, że turystyka sportowa obejmuje zarówno wyjazdy niezarobkowe, jak i biznesowe[16].

Podstawowy model turystyki sportowej przedstawiony został na rysunku 3. Zawiera on prezentację silnej zależności sportu i turystyki, określanej nawet w literaturze jako symbioza.

Rys. 3. Podstawowy model turystyki sportowej

Źródło: M. Lenartowicz *Nowy obszar badań – turystyka sportowa*, „Kultura Fizyczna" 2001, nr 1–2, s. 26.

W modelu pojawia się także pojęcie przemysłu turystycznego, który definiowany jest jako „kompleks powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz innych

[14] F. Bylok, L. Cichobłaziński, K. Stala, *Opinie mieszkańców Częstochowy na temat rozwoju i promocji miasta jako centrum turystycznego*, http://konsultacje.czestochowa.pl/?page_id=9.

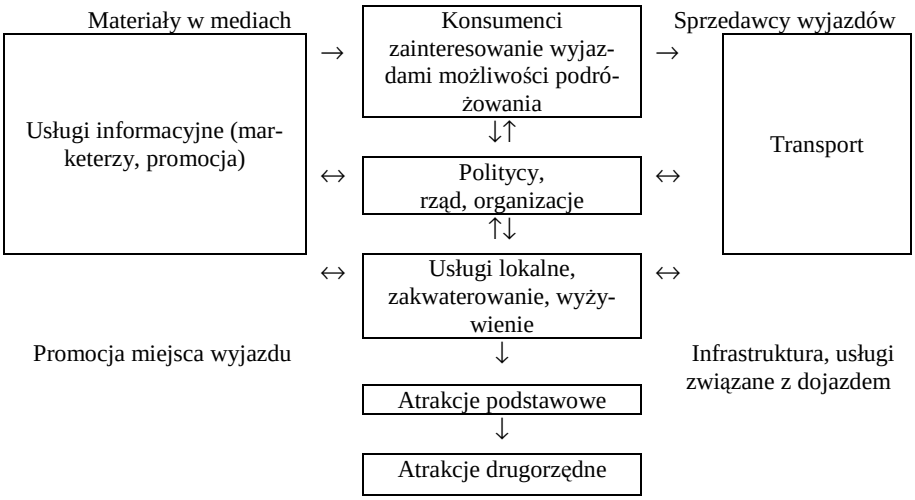
[15] D. Turco, R. Riley, K. Swart, *Sport Tourism*, FIT, Morgantown 2002.

[16] P. De Knop, *Total quality, a new issue in sport tourism policy*, „Journal of Sport Tourism" 2006, Vol. 9, No. 4, s. 305.

organizacji zaangażowanych w produkcję dóbr i usług, która nie miałaby racji bytu, gdyby nie popyt zgłaszany przez uczestników ruchu turystycznego lub też turyści nie mogliby bez niej zaspokoić swoich podstawowych potrzeb turystycznych”[17].

Uczestnikami imprez z zakresu turystyki sportowej są trzy grupy: kibice, zawodnicy i działacze sportowi. W związku z tym uczestnictwo w turystyce związanej ze sportem sklasyfikować można jako czynne lub bierne. Czynne uczestnictwo obejmuje wyjazdy sportowe w trakcie wakacji lub wakacyjne wyjazdy w celu aktywności sportowej. Uczestnictwo bierne (kibicowanie), umożliwia wyodrębnienie dwóch form turystyki sportowej: formy „koneserskiej” (np. komentatorzy sportowi, urzędnicy, działacze) i przypadkowej – zarówno osoby znajdujące przyjemność w kibicowaniu, jak i te, które przypadkowo znalazły się na meczu czy innej imprezie sportowej[18].

D. Turco, R. Riley i K. Swart zaproponowali pojęcie systemu turystyki sportowej, który jest silnie powiązany z dochodami społeczeństwa i zdeterminowany polityką władz (także lokalnych). Model systemu turystyki sportowej składa się z siedmiu elementów (rys. 4) i stanowi graficzną prezentację wzajemnych zależności pomiędzy stroną popytową i podażową systemu.



Rys. 4. System turystyki sportowej

Źródło: D. Turco, R. Riley, K. Swart, *Sport Tourism*, FIT, Morgantown 2002, s. 26.

[17] Z. Kruczek, *Kompendium pilota wycieczek*, Proksenia, Kraków 2006, s. 14.
[18] P. De Knop, *Total quality*…, s. 306.

Popyt w modelu systemu turystyki sportowej reprezentowany jest przez grupę konsumentów zainteresowanych możliwością wyjazdu, którzy dokonując zakupu, decydują się na określony środek transportu i miejsce, o którego walorach i atrakcjach dowiadują się z materiałów promocyjnych.

Analizując zaprezentowany model systemu turystyki sportowej, warto wyjaśnić także kategorie atrakcji podstawowych i drugorzędnych. Atrakcje podstawowe, według autorów modelu to te, które przede wszystkim przyciągają turystów. Dzieli się je na: naturalne; te, które powstają dzięki niewielkiej ingerencji człowieka; te, które wykorzystują elementy stworzone przez człowieka, np. stadiony czy boiska. Istnieją także tzw. atrakcje drugorzędne, w mniejszym stopniu wpływające na decyzje nabywców, jednakże równie dla nich ważne. Stanowią je wszystkie te elementy, które uatrakcyjniają pobyt (np. związane z tradycją regionu czy kulturą).

Turystyka sportowa wymaga więc wielu ofert w regionie i dobrej infrastruktury, będących efektem dokładnie przemyślanej strategii rozwoju jednostki terytorialnej, ale jednocześnie umożliwia pozyskiwanie wymiernych korzyści szerokiej gamie usługodawców.

Subprodukt sportowo-rekreacyjny w jednostce terytorialnej

Subprodukt rekreacyjno-sportowy to jeden z elementów składowych megaproduktu – koncepcji, która pojawia się w marketingu miejsc, obejmujący m.in. imprezy sportowe, turnieje oraz zaplecze sportowe[19]. Odbiorców działalności tego typu oferty podzielić można na trzy podstawowe grupy:

- odbiorców indywidualnych, zazwyczaj osoby z wyższym wykształceniem i wyższymi dochodami, aktywnie spędzające czas wolny, trzydziesto-, czterdziestolatkowie bezdzietni lub z małymi dziećmi;
- odbiorców instytucjonalnych – szkoły, kluby sportowe, organizujące wyjazdy dla zawodników oraz kibiców w regionie;
- uczestników imprez masowych, także tych o charakterze sportowo-rekreacyjnym, którzy biorą udział w lokalnie organizowanych imprezach sportowych, jednakże przede wszystkim biernie i pod warunkiem, że są one dla nich bardzo atrakcyjne (np. zaproszeni goście znani z telewizji, atrakcyjne nagrody dla kibiców itp.).

Przygotowywany przez jednostki samorządowe subprodukt sportowo-rekreacyjny powinien być:

- zorientowany na ściśle określone grupy;

[19] A. Gierczak, *Marketing terytorialny*..., s. 88.

- atrakcyjny dla rynku docelowego;
- jeśli odbiorcami są rodziny z dziećmi – zawierać atrakcje dla każdej grupy członków rodzin;
- innowacyjny – wyróżniać się spośród ofert gmin konkurencyjnych;
- mocno promowany w grupie docelowej;
- mocno powiązany z miejscem, wykorzystujący i eksponujący jego walory;
- bardzo dobrze zaplanowany i przygotowany organizacyjnie, przemyślany;
- gwarantujący ciekawe wrażenia.

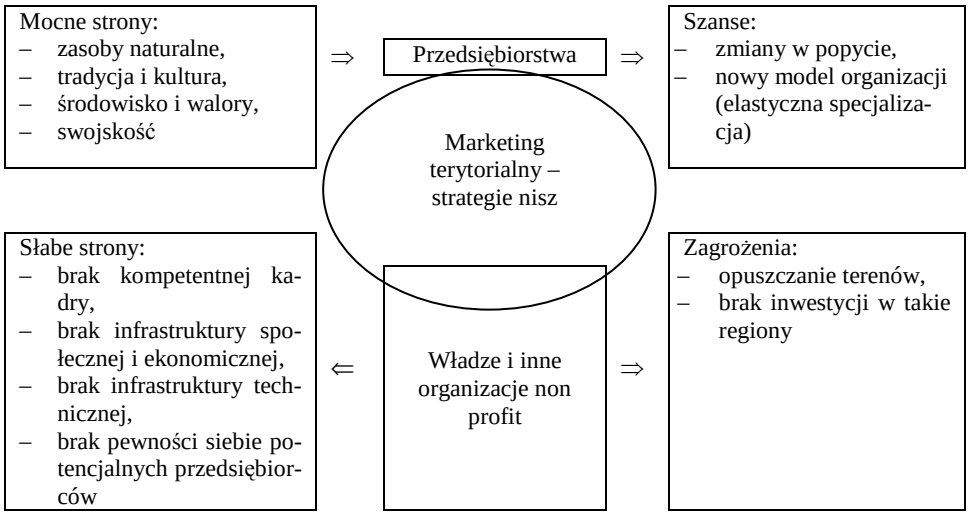
Taki produkt powinien także przynieść wymierne korzyści organizatorom. Warto wykorzystać więc w tym wypadku zasady partnerstwa publiczno-prywatnego przy organizacji tego typu eventów (wesprzeć jednostki samorządowe umiejętnościami organizacji komercyjnych).

W opinii autorki warto przygotowywać subprodukty sportowo-rekreacyjne zorientowane na mniejsze grupy odbiorców lub nawet nisze. Na przykład doskonale przygotowane trasy rowerowe z odpowiednią infrastrukturą gastronomiczną sprawdzą się lepiej niż duże plenerowe imprezy sportowe, bo są w stanie na siebie zarabiać przez dłuższe okresy czasu, a także przyciągają wybrane grupy odbiorców, którzy mogą na swoje hobby przeznaczyć więcej środków.

Wartym zwrócenia uwagi jest także fakt, że dla obszarów rolnych i peryferyjnych przygotowanie oferty sportowo-rekreacyjnej stanowić może szansę na rozwój. Działania takie wymagają jednak nie tylko aktywności społeczności lokalnych, ale także władz, które muszą wesprzeć lub wręcz inicjować działania realizowane na danym obszarze. Lokalni przedsiębiorcy wymagać będą dostarczenia im narzędzi do prowadzenia działalności, gdyż – jak wskazują Pyke i Senberger – głównym problemem małych firm nie jest ich wielkość, ale ich izolacja. Dodatkowo zadaniem władz lokalnych jest przygotowanie strategii ofert dla danego regionu oraz pomoc w przezwyciężaniu skutków zagrożeń[20] (rys. 5).

Działania marketingu terytorialnego zorientowane na lokalne rynki wewnętrzne sprawiają, że lokalne społeczności zostają zaktywizowane, co sprzyja rozwojowi regionu.

[20] A. Dinis, *Territorial marketing*..., s. 14.



Rys. 5. Analiza SWOT obszarów wiejskich i peryferyjnych w zakresie podjęcia działalności biznesowej

Źródło: A. Dinis, *Territorial Marketing: a Useful tool for competitiveness of Rural and Peripheral Areas*, www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/681.pdf, s. 14.

Podsumowanie

Subprodukt rekreacyjno-sportowy stanowi jedną z gamy ofert, jakie swoim odbiorcom mogą zaoferować jednostki samorządu terytorialnego, których działania w zakresie marketingu są zdecydowanie utrudnione, co wynika choćby z faktu wielości odbiorców działalności i ich zróżnicowania. Realizacja podstawowego założenia marketingu, tzn. rozpoznawania i zaspokajania ich potrzeb, staje się w tym wypadku tym bardziej utrudniona. Jednakże taka charakterystyka odbiorców pozwala działać na wielu obszarach i ukierunkowywać swoje wysiłki na te, które w danym momencie są z punktu widzenia gminy najbardziej pożądane.

Jednym ze sposobów, który może uatrakcyjnić ofertę wielu miejscowości jest zorientowanie na oferowanie subproduktu rekreacyjno-sportowego, z tym że zorientowanego na określone grupy odbiorców – tylko w takim wypadku skutecznego. Odbiorcy ci mogą rekrutować się zarówno spośród mieszkańców gminy, jak i spoza niej, ważne wydaje się jednak to ścisłe uprofilowanie i wybranie grup odbiorców najbardziej wartościowych.

Tworzenie subproduktów sportowo-rekreacyjnego wymaga integracji lokalnych jednostek, co zawsze działa na korzyść takich społeczności. Pamiętać jednak należy, że działania tego typu, aby były efektywne, muszą opierać się na

klarownej wizji jednostki i jasno wyznaczonych celach. W przeciwnym wypadku nie przyniosą oczekiwanych efektów.

Kończąc warto stwierdzić, że marketing miejsc powinien stać się pojęciem znacznie wychodzącym poza klasyczne formy: segmentacji, pozycjonowania i dostosowywania instrumentarium marketingu mix. Odpowiadając na zmieniające się potrzeby odbiorców, ewaluować powinien w kierunku rozwiązań marketingu opartego na wartościach (tzw. marketingu 3.0). W tym rozwiązaniu poszukiwać można największej zgodności między założeniami działalności samorządów lokalnych oraz założeniami działalności marketingowej.

RECREATION AND SPORT SUBPRODUCT DEVELOPMENT IN PLACE MARKETING THEORY

Summary

The paper is devoted to the introduction of sport and recreation subproduct. It is worthwhile to undertake actions for its implementation. It is based on an analysis of trends observed in societies of developed countries, and on research conducted on Polish citizens. There are also indicated opportunities offered by the development of recreation and sport subproduct for rural areas. The possibilities of using traffic also known as sports tourism to conduct such activities are also presented. The paper presents successively: the characteristics of place marketing, the concept of megaproduct, the conclusions from the research conducted both in Poland and abroad concerning leisure and guidance in creating subproducts based on these studies.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

prof. zw. dr hab. SYLWESTER MAKARSKI
Uniwersytet Rzeszowski

SKŁONNOŚĆ DO KONSUMPCJI PRODUKTÓW REGIONALNYCH SZANSĄ ROZWOJU LOKALNEGO

Streszczenie

W opracowaniu, posiłkując się literaturą tematyczną i wynikami badań empirycznych, zgromadzonymi w formie wywiadu ankietowego na próbie badawczej liczącej 300 mieszkańców woj. podkarpackiego, o zróżnicowanym wieku i miejscu zamieszkania, rozważono problematykę uwarunkowań konsumpcji, głównie w aspekcie gotowości zakupu produktów regionalnych. Uznając, że województwa powstałe po ostatniej reformie administracyjnej spełniają kryteria delimitacji regionów, woj. podkarpackie przyjęto określać tym mianem. Z jednej strony, problematyka uwarunkowań decyzji konsumenckich okazuje się bardzo skomplikowana, z drugiej zaś, występuje wśród konsumentów gotowość nadawania priorytetu w zakupach produktom regionalnym, zwłaszcza spożywczym. To dobrze rokuje na przyszłość, stwarzając szansę rozwoju sfery produkcji i szeroko rozumianych usług regionalnych, a docelowo rozwoju regionu.

Wprowadzenie

Rozważanie problematyki uwarunkowań konsumpcji w regionach jest próbą przeciwstawienia się procesowi globalizacji, która hamuje rozwój kultur lokalnych, lokalnych produktów, sposobów konsumpcji, co zuboża regiony i hamuje ich rozwój. Natomiast poszukiwanie związków między charakterem regionów a poziomem i skłonnością do konsumpcji produktów regionalnych akcentuje ich ważność, jest przejawem etnocentryzmu regionalnego, a w dłuższej perspektywie, w wyniku stymulowania produkcji regionalnej, sprzyja rozwojowi regionów. Do tego typu analiz skłania ponadto koncepcja postrzegania integracji europejskiej jako „Europy regionów", zmierzającej do stopniowego ograniczania znacznych dysproporcji między regionami, w tym w zakresie konsumpcji. Niwelowanie również w konsumpcji przyczynia się z kolei do aktywizacji regionów, odzwierciedlając ich rozwój społeczno-gospodarczy. Idąc za

myślą Kramer[1], że powstałe po ostatniej reformie administracyjnej województwa spełniają wiele kryteriów leżących u podstaw delimitacji regionów, za obraz do analizy przyjęto woj. podkarpackie, traktując je jako region. Chcąc zbadać postawy i zachowania konsumentów względem produktów regionalnych, przeprowadzono w 2009 r. badania ankietowe, z wykorzystaniem kwestionariusza. Próba badawcza liczyła 300 mieszkańców województwa, dobranych na zasadzie doboru nielosowego kwotowego, z uwzględnieniem ich wieku i miejsca zamieszkania.

Istota i uwarunkowania konsumpcji

Konsumpcja to proces zaspokajania indywidualnych i wspólnych potrzeb członków społeczeństwa, związana z wykorzystywaniem towarów i usług, które odgrywają rolę swoistych instrumentów w tym procesie[2]. Oznacza to, że każdy wzrost konsumpcji jest czynnikiem dynamizującym produkcję, a jednocześnie aktywizującym szeroko pojęty rozwój. Wpływ ten jest szczególnie aktualny obecnie w Polsce, gdyż stopniowo rozszerza się zakres i poziom konsumpcji, inspirowany przejmowaniem wzorów konsumpcji z innych narodów, na skutek przepływów ludności np. między krajami współtworzącymi UE, jak też między warstwami społeczeństwa w obrębie kraju. Wszystko to wywołuje, zwłaszcza u przedstawicieli klas średnich, nie zawsze racjonalne i godne akceptacji zachowania, wyrażające się chęcią życia ponad stan swoich możliwości nabywczych. W rezultacie konsumpcja, jak stwierdza H. Szulce, „staje się celem życia i prowadzi do specyficznego wyścigu”[3]. Natomiast M. Janoś-Kresło nie bez racji stwierdza, że „konsumpcja stała się środkiem określającym miejsce jednostki w społeczeństwie, a nie środkiem zaspokajania istniejących potrzeb”[4]. W rezultacie występuje gromadzenie dóbr bardziej dla prestiżu niż dla zaspokojenia konkretnej życiowej potrzeby. W miejsce potrzeb tradycyjnych, przesłanką dominującą o nabyciu dóbr staje się chęć wyróżnienia się, poprzez zakup produktu o znanej i uznanej za wyraz luksusu marce. Pozwala to osiągnąć akceptację środowiska, do którego ludzie aspirują, za co gotowi są ponieść nie zawsze racjonalne wydatki. Przykładem tego są m.in. zakupy na indywidualne zamówienie produktów firm zagranicznych (np. zegarków szwajcarskich), któ-

[1] J. Kramer, *Zmiana uwarunkowań konsumpcji w ujęciu regionalnym w Polsce jako skutek transformacji i integracji z Unia Europejską*, „Handel Wewnętrzny”, styczeń–luty 2011, s. 18–31.

[2] J.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990, s. 165–166.

[3] H. Szulce, *Rozważania o konsumpcji*, „Handel Wewnętrzny”, styczeń–luty 2011, s. 14–18.

[4] M. Janoś-Kresło, *Wartości życia polskich elit ekonomicznych*, w: *Elity ekonomiczne – konsumpcja, rynek, marketing*, red. T. Słaby, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 81–83.

rych ceny opiewają na nieprawdopodobną kwotę. Podobnie jest z wieloma produktami będącymi wyrazem aktualnej mody, których ceny nie nawiązują do poniesionych przez producenta kosztów, spełniają natomiast potrzebę chęci wyróżnienia się i bycia liderem w środowisku. Te, nie zawsze racjonalne zachowania konsumentów sprawiają, że na rynku ścierają się ze sobą dwa odmienne wzorce zachowań, tj. ujednolicanie wzorców zachowań lub też dążenie konsumentów do pokreślenia swojej indywidualności i oryginalności.

Funkcjonowanie konsumentów, zgodnie z kulturą nowoczesną, jest wyraźnie zróżnicowane w zależności od grup wiekowych oraz priorytetów nadawanych produktom importowanym lub krajowym, a nawet regionalnym. Te ostatnie zachowania określa się mianem etnocentryzmu konsumenckiego, oznaczającego w praktyce przekonanie konsumentów o powinności kupowania artykułów rodzimego pochodzenia. Postawy takie wynikają bądź to z przekonania o ich wyższej jakości, bądź też z chęci wsparcia rodzimej produkcji i handlu, a pośrednio utrzymania miejsca pracy dla osób tam zatrudnionych.

W literaturze występuje kilka rodzajów etnocentryzmu, a za kryterium podziału przyjmuje się jego siłę oraz charakter przejawiania się. A. Szromnik rozróżnia[5]:

- etnocentryzm fundamentalny, który stanowi naturalną, powszechną, psychokulturową identyfikację jednostki z własną grupą i jej wartościami,
- etnocentryzm umiarkowany, który jest afirmatywną postawą wobec własnych wartości, niewielką deprecjacją wzorów obcych,
- etnocentryzm agresywny, przejawiający się absolutną hegemonią własnych wartości, przy równoczesnej nietolerancji wobec innych norm.

Źródłem tendencji etnocentrycznych są niepewność, uprzedzenia oraz stereotypy. Niepewność oraz strach przed nieznanym należą do czynników leżących u podstaw istniejącego negatywnego nastawienia do zagranicy oraz występowania tendencji etnocentrycznych.

Zagadnienie etnocentryzmu konsumenckiego jest nowym nurtem w obszarze marketingu. Po raz pierwszy zostało wprowadzone do grupy problemów badawczych, związanych z zachowaniem konsumenta, w 1987 r. przez Shimpa oraz Shorma. Pierwsze polskie doświadczenia w tym zakresie zostały zaprezen-

[5] A. Szromnik, *Etnocentryzm konsumencki – istota i uwarunkowania rozwoju*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 11, s. 9.

towane przez A. Folkowskiego i współautorów[6]. W ich rozumieniu etnocentryzm konsumencki określa przekonanie co do słuszności i moralności kupowania towarów zagranicznego pochodzenia. Z punktu widzenia konsumentów etnocentrycznych kupowanie importowanych produktów jest złe. Do czynników determinujących postawy konsumentów wobec towarów zagranicznych A. Figiel[7] zalicza:

- czynniki psychospołeczne, a w tym: otwartość na obcą kulturę, patriotyzm, konserwatyzm, kolektywizm, indywidualizm;
- czynniki demograficzne, a w tym: wiek, płeć, wykształcenie, dochody;
- czynniki łagodzące i zaostrzające stosunek do towarów importowanych, a w tym: postrzeganą niezbędność produktu i postrzegane zagrożenie gospodarcze (własne, grupowe).

Konsekwencją etnocentryzmu konsumenckiego jest przecenianie produktów krajowych, a deprecjonowanie znaczenia importu oraz zobowiązanie moralne do kupna produktów rodzimych. Preferowanie towarów wytwarzanych we własnym kraju (jako przejaw etnocentryzmu) uznać trzeba za szczególny przypadek efektu kraju pochodzenia.

Przeciwieństwem są postawy reprezentowane częściej przez osoby młodsze i bardziej zamożne, nadające preferencje towarom zagranicznym, głównie nieżywnościowym, traktowanym jako lepsze, często prestiżowe. Nieprzewidywalność zachowań konsumentów indywidualnych i ich grup sprawia, że w rezultacie występują problemy w zaspokajaniu oczekiwań klientów, gdyż stają się one zmienne, niekonsekwentne i często niekonwencjonalne. Co więcej, zjawisko to będzie się nasilać, gdyż rynek proponuje nowe sposoby zaspokajania potrzeb, często bazujące na wzorcach innych krajów o zupełnie odmiennej kulturze i wyższym poziomie rozwoju społecznego. Zjawisko to można interpretować jako swoisty skok cywilizacyjny naszego społeczeństwa, ale też w wielu przypadkach źródło nieracjonalnych, czy wręcz patologicznych zachowań (co dotyczy głównie młodzieży). Rezultatem tych trudnych do zaakceptowania zachowań i dominacji terminu „mieć" nad „być" jest masowe zadłużanie się konsumentów, doprowadzające w wielu przypadkach do ludzkich tragedii i poszerzenia się skali ubóstwa. Pośrednim rezultatem jest też zrywanie przyjaznych więzi

[6] A. Folkowski, B. Różnowski, T.H. Witkowski, *Etnocentryzm konsumencki – nowe wyzwania dla marketingu*, „Marketing i Rynek" 1996, nr 3, s. 2.

[7] A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 40.

społecznych i wykluczenie z towarzyskich kręgów osób nienadążających za przyjętym i realizowanym w nich poziomem konsumpcji.

Zjawiskiem powszechnym stała się denaturalizacja, dlatego gros potrzeb konsumpcyjnych gospodarstw domowych jest realizowana poprzez rynek, znajdując odzwierciedlenie w zmieniającej się skali i strukturze wydatków. Te z kolei, jak stwierdzają K. Kuśmierczyk i L. Piskiewicz, są „rynkowym wymiarem zachowań gospodarstw domowych"[8]. Nadanie priorytetu poszczególnym potrzebom jest zatem głównym kryterium podziału posiadanego budżetu. W miarę wzrostu dochodów konsumenci mają większą swobodę w ich wydawaniu, ale o skali bieżących wydatków decyduje też ich skłonność bądź to do konsumpcji, bądź to do oszczędzania. Generalnie jednak, im wyższy jest uzyskiwany dochód, tym większa jest dostępność dóbr konsumpcyjnych i realna możliwość zaspokojenia pojawiających się coraz to nowych potrzeb. Porównując poziom wydatków gospodarstw domowych w latach 2009 i 2000, K. Kuśmierczyk i L. Piskiewicz wskazują na wyraźną ich dynamikę, bo o 71%. Jeśli nawet uwzględnić wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych, to i tak okazuje się, że realne wydatki gospodarstw domowych były wyższe. Jednocześnie, co bardzo ważne, stwierdzono[9] spadek udziału wydatków gospodarstw domowych na artykuły pierwszej potrzeby, w tym na żywność i odzież, co jest zgodne z prawem Engla i dowodzi rosnącej siły nabywczej naszego społeczeństwa. Okazuje się przy tym, że rozmiary i struktura konsumpcji gospodarstw domowych są wyraźnie zróżnicowane, w zależności od miejsca i regionu zamieszkania. W 2009 r. różnica między gospodarstwami z województw o najwyższych i najniższych wydatkach wyniosła aż 57,3%, podczas gdy w 2000 r. miała ona poziom 38,8%. Oznacza to nie tylko utrzymanie się negatywnego poziomu polaryzacji regionów na bogatsze i uboższe, ale też jego nasilenie (o 18,5 p.p.).

Zmiany w konsumpcji symptomem i czynnikiem rozwoju regionu

W zachowaniach rynkowych konsumentów obserwujemy dwa przeciwstawne trendy, tj. upodabnianie się i jednoczesne różnicowanie, czyli dążenie do indywidualizacji konsumpcji. Spełnianie indywidualnych oczekiwań jest możliwe zwłaszcza w skali mikro i wpisuje się w unijne programy wsparcia dla inicjatyw lokalnych. To właśnie z nowych trendów w zachowaniach konsumentów wynikają możliwości i kierunki rozwoju regionów. Stymuluje to również zwiększająca się skala zróżnicowania dochodów konsumentów, zarówno mię-

[8] K. Kuśmierczyk, L. Piskiewicz, *Konsumpcja gospodarstw domowych w regionach – zróżnicowanie i zmiany*, „Handel Wewnętrzny", styczeń–luty 2011, s. 186–187.

[9] Ibidem, s. 195.

dzy grupami gospodarstw, jak i w ramach poszczególnych regionów. Z jakością życia łączy się trend związany ze zwiększonym zainteresowaniem konsumentów własnym zdrowiem. Z tego wynika przejście od ilości do jakości produktów żywnościowych, śledzenie ich składników, stosowanych dodatków oraz procesu technologicznego, jako źródeł uzyskania pełnej satysfakcji. Z tym kojarzy się również wzrost zainteresowania ochroną środowiska, co ma swój przejaw w dokonywanych wyborach rynkowych. W reasumpcji konsumenci łączą troskę o własne zdrowie z troską o środowisko. To nowe zjawisko w sferze konsumpcji jest szczególnie zauważalne w regionach i środowiskach lokalnych. Jak stwierdzają J. Woś, J. Rakocka i M. Kasperek-Hoppe[10], konsumenci, dążąc do wzrostu poziomu życia i konsumpcji, będą coraz mniej stereotypowi. Obok tego ugruntowują się przekonania o ekskluzywności regionalnej, wzmacniającej poczucie przynależności do społeczności lokalnej. Ludność zamieszkująca określony region i identyfikująca się z nim, poprzez uznawanie typowych dla danego regionu systemów wartości, norm, zwyczajów czy wzorców zachowań, może czerpać satysfakcję z poczucia swej odrębności. Do głównych czynników odgrywających rolę w kształtowaniu i różnicowaniu wzorców zachowań konsumenckich w ramach poszczególnych regionów wymienieni autorzy, oprócz uwarunkowań historycznych i kulturowych, położenia geograficznego, rozwoju infrastrukturalnego i poziomu życia ludności, zaliczają etnocentryzm regionalny, w tym m.in. sposób odżywiania się. Wykształcenie postaw etnocentrycznych w społeczności lokalnej, a także podkreślenie cech charakterystycznych regionu może być szansą jego rozwoju i szerokiej promocji. Lista wspólnotowych oznaczeń geograficznych od maja 2004 r., tj. od daty wejścia Polski w struktury UE, stwarza szansę umieszczenia na niej polskich produktów regionalnych.

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi jest odpowiedzialne za przyjmowanie, ocenę i przekazywanie wniosków o rejestrację produktów regionalnych do Komisji Europejskiej. Upoważnienie takie otrzymał nasz kraj z chwilą, kiedy stał się pełnoprawnym członkiem UE, co stwarza możliwość ochrony prawnej wnioskowanych produktów. Podjęta próba rejestracji (na podstawie zgłoszenia) skutkuje ochroną prawną produktu na okres procedowania wniosku, który trwa około 2 lat. Z chwilą ewentualnej negatywnej decyzji Komisji UE ochrona prawna wygasa, a producent może ewentualnie ubiegać się o miano produktu tradycyjnego. Zgodnie z przepisami zarejestrowane nazwy są chronione przed:

[10] J. Woś, J. Rachocka, M. Kasperek-Hoppe, *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 56.

- wszelkim bezpośrednim lub pośrednim wykorzystywaniem w celach komercyjnych zarejestrowanej nazwy dla produktów nieobjętych rejestracją, o ile produkty te są porównywalne do produktów zarejestrowanych pod tą nazwą, lub jeśli stosowanie nazwy narusza prestiż chronionej nazwy;
- każdym niezgodnym z prawem zawłaszczeniem, imitacją lub aluzją, jeśli nawet prawdziwe pochodzenie produktu jest zaznaczone lub chroniona nazwa została przetłumaczona, lub towarzyszy jej wyrażenie „w stylu", „rodzaju", „przy użyciu metody", „tak jak produkowane w", „imitacja" lub „podobne";
- wszelkimi innymi fałszywymi lub mylącymi danymi odnoszącymi się do miejsca pochodzenia, właściwości lub podstawowych cech produktu na opakowaniu wewnętrznym lub zewnętrznym, w materiale reklamowym lub dokumentach odnoszących się do danego produktu lub na opakowaniu produktu w pojemniku, mogącym stworzyć fałszywe wrażenie co do jego pochodzenia;
- wszelkimi innymi praktykami mogącymi wprowadzić w błąd zainteresowanych co do prawdziwego pochodzenia produktu.

Prawo do umieszczenia na liście tradycyjnych mają produkty, których jakość lub wyjątkowe cechy i właściwości wynikają ze stosowania tradycyjnych metod produkcji, za które uważa się udokumentowane tradycyjne metody wykorzystywane od co najmniej 25 lat[11].

Zachowania konsumentów w świetle badań

Skłonność do konsumpcji produktów tradycyjnych wynika z obserwowanego, zwiększonego zainteresowania Polaków własnym zdrowiem[12], co w praktyce oznacza gotowość powrotu do tradycji, w przekonaniu, że lokalne receptury zapewnią im oczekiwany poziom jakości życia. Takie postawy przekładają się na zwiększone potrzeby, wywołujące wieloraki rezonans uaktywniający działania przedsiębiorcze zarówno w sferze produkcji, jak też szeroko pojętych usług. Napływ potencjalnych nabywców wytwarzanych prozdrowotnych dóbr z czasem staje się zachętą nie tylko dla turystyki przejazdowej, ale coraz częściej

[11] S. Makarski, *Rola produktów regionalnych i tradycyjnych w kształtowaniu tożsamości regionu (na przykładzie woj. podkarpackiego)*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, Strategie, Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 175.

[12] H. Mruk, *Nowe trendy w zachowaniach konsumentów szansą rozwoju regionu*, „Handel Wewnętrzny", styczeń–luty 2011, s. 52.

pobytowej, która wymaga logicznie dobranej wiązki usług towarzyszących, stwarzając nieograniczone wprost możliwości zatrudnienia w środowisku lokalnym. Stwarzana przez administrację niezbędna dla potrzeb turystyki infrastruktura techniczna jednocześnie służy mieszkańcom środowiska, podnosząc standard ich życia.

Do tego, by produkty regionalne stały się przedmiotem zakupu niezbędne są, jak stwierdzają S. Smyczek i J. Sowa, zachowania etnocentryczne, wymagające od konsumentów posiadania pewnej wiedzy umożliwiającej nie tylko identyfikację rodzimych produktów, ale i poznawanie i zrozumienie korzyści z ich nabywania[13]. Zagadnienia te rozpatrzono na podstawie wyników badań empirycznych na Podkarpaciu. Z tabeli 1 wynika, że dla ponad 42% konsumentów pochodzenie produktu z regionu ich zamieszkania ma znaczenie.

Tabela 1

Znaczenie dla zróżnicowanych wiekowo konsumentów faktu, że produkt pochodzi z Podkarpacia (%)

Wyszczególnienie	Ogółem	Konsumenci w wieku:			
		19–24	25–39	40–59	60 i więcej
Ma znaczenie	42,3	62,7	40,9	38,2	33,3
Nie ma znaczenia	22,7	17,6	28,0	21,6	20,4
Brak opinii	35,0	19,7	31,1	40,2	46,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Opinię taką w największym stopniu (bo niemal 63% badanych) wyrazili najmłodsi konsumenci (w wieku 19–24 lat). Wskaźnik wyrażających taką opinię systematycznie maleje w kolejnych trzech przedziałach wieku. W rezultacie, tylko co trzeci ankietowany konsument powyżej 60 lat przywiązuje wagę do miejsca pochodzenia produktów. Niemal wyrównany jest udział we wszystkich grupach wiekowych osób, dla których nie ma to większego znaczenia (przeciętnie co piąty ankietowany wyraża taką opinię). Niepokojąco duży (przeciętnie 35%) jest natomiast udział osób niemających na ten temat własnego zdania. Dowodzi to braku zainteresowania badanym problemem i niskiego poziomu wiedzy o prozdrowotnych cechach rodzimych produktów, zwłaszcza w grupie osób wiekowo najstarszych. Tak więc potwierdza się teza o konieczności edukacji mieszkańców Podkarpacia w tej ważnej dziedzinie, niosącej ze sobą szansę rozwoju, plasującego się na jednej z końcowych pozycji pod względem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. W celu pogłębienia analizy

[13] S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 223–224.

analogiczne pytania zadano w odniesieniu do grupy podstawowych produktów żywnościowych i nieżywnościowych. Wyznaczone wskaźniki, zamieszczone w tabeli 2 dostarczyły dwóch przeciwstawnych opinii.

Tabela 2

Postawy konsumentów przy zakupie produktów żywnościowych względem regionu ich pochodzenia (%)

Wyszczególnienie/postawy	**Produkty żywnościowe**						Produkty nieżywnościowe
	Pieczywo	Wędliny	Mleko i przetwory	Przetwory owocowo-warzywne	Dania gotowe	Wino i alkohole	
Świadomie kupuję produkty z Podkarpacia, kierując się przy tym nie tylko względami racjonalnymi, ale i emocjonalnymi	82,0	73,3	71,7	48,0	39,0	14,3	16,7
Region pochodzenia jest mi obojętny	16,7	21,7	22,7	43,7	50,7	62,0	74,6
Świadomie kupuję produkty z innych regionów	1,3	5,0	5,6	8,3	10,3	23,7	8,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wiele artykułów spożywczych (zwłaszcza pieczywo, wędliny oraz mleko i jego przetwory) przez około 3/4 konsumentów jest bardzo pozytywnie postrzegana i świadomie nabywana. Do 1/5 dochodzi udział konsumentów niezwracających uwagi na region pochodzenia uznanych za priorytetowe produktów. Znikomy jest natomiast, bo dochodzący zaledwie do 5% odsetek osób świadomie kupujących te produkty z innych regionów. Natomiast niepełne 50% (co drugi ankietowany konsument) świadomie kupuje przetwory owocowo-warzywne z Podkarpacia. Dla niewielu mniej natomiast region pochodzenia tych przetworów jest obojętny. Odmiennie przedstawia się sytuacja w kolejnych dwóch produktach żywnościowych (dania gotowe oraz wina i alkohole), gdyż wyraźnie przeważają opinie, że region ich pochodzenia jest dla nabywców obojętny. Znaczący jest też udział, zwłaszcza w odniesieniu do alkoholi, świadomie kupujących produkty z innych regionów. Przy zakupie produktów nieżywnościowych postawy konsumentów są zupełnie odmienne, gdyż dla 3/4 badanych region ich pochodzenia jest obojętny. W rezultacie niepełne 17%, dokonując zakupu, poszukuje produktów z Podkarpacia. Tak więc szansę na rozwój mają raczej firmy wytwarzające regionalne produkty spożywcze, głównie pieczywo, wędliny i przetwory mleczne. Ponieważ produkty regionalne kojarzą się z bar-

dziej skomplikowaną technologią, większym zużyciem surowców i, co bardzo ważne, o gwarantowanej jakości, dlatego ich cena jest znacząco wyższa. Chcąc określić gotowość konsumentów do akceptacji wyższej ceny, przeanalizowano opinie przedstawicieli z poszczególnych grup wiekowych (tab. 3).

Tabela 3

Gotowość zróżnicowanych wiekowo konsumentów do zapłaty wyższej ceny za produkt regionalny (%)

Wyszczególnienie	Ogółem	Konsumenci w wieku:			
		19–24	25–39	40–59	60 i więcej
Tak,	41,3	25,6	40,9	44,1	50,1
w tym cenę wyższą o:					
– do 15%	25,7	21,6	22,6	28,4	27,8
– 15–30%	8,3	2,0	6,5	10,8	13,0
– 30–50%	5,0	-	7,5	3,9	7,4
– powyżej 50%	2,3	2,0	4,3	1,0	1,9
Nie	58,7	74,4	59,1	55,9	49,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przy przeciętnym 41,3% udziale osób skłonnych zaakceptować wyższą cenę, najwyższy, bo około 50% jest udział takich opinii w przedziale osób najstarszych wiekiem. Udział takich opinii wyrażonych przez najmłodsze, czyli 19–24-letnie osoby jest o połowę niższy (25,6%). Jeżeli konsumenci deklarują gotowość do akceptacji wyższej ceny, to tylko do pewnej granicy (do 15%). Nieco wyższy jest udział konsumentów wiekowo najstarszych, deklarujących gotowość akceptacji również do 30% zwyżki cen. Prawdopodobnie osoby te bardziej doceniają walory jakościowe produktów spożywczych i odżywiając się nimi, kupują w jakimś sensie zdrowie.

Podsumowanie

Problemy konsumpcji, zwłaszcza rozpatrywane w ujęciu regionalnym, okazują się bardzo złożone. Zjawiskiem powszechnym staje się obecnie odejście od konsumpcji naturalnej do rynkowej i od indywidualnej do zbiorowej. Przeprowadzona analiza dowiodła, że aktulnie dylematem do rozstrzygnięcia pozostaje to – czy powinniśmy konsumować więcej, czy lepiej i bardziej racjonalnie. Akceptacja przez większość konsumentów produktów regionalnych (zwłaszcza spożywczych) dowodzi racjonalnych postaw klientów i zmierzania w kierunku wyższej jakości spożycia, nawet za wyższą cenę. W tej sytuacji produkty regionalne, dostosowane do światowych trendów, będą miały coraz większe znaczenie w konsumpcji.

Konsument w gospodarce rynkowej jest autonomiczny w decyzjach dotyczących ustalania skali i struktury zakupów. Konsumpcja natomiast w części społeczeństwa przestaje być wyłącznie formą zaspokajania potrzeb, a staje się czynnikiem określającym miejsce w środowisku. Dotychczas nie zawsze racjonalne wybory i decyzje konsumentów są rezultatem niskiego poziomu wiedzy części społeczeństwa.

Ilościowe aspekty zróżnicowania konsumpcji między regionami wymagają ciągłej analizy i edukacji konsumentów, pod kątem kształtowania jej skali i właściwej struktury, z wyeksponowaniem walorów produktów regionalnych.

WILLINGNESS TO CONSUMPTION OF REGIONAL PRODUCTS AS AN OPPORTUNITY FOR LOCAL DEVELOPMENT

Summary

Issues of conditions of consumption, mainly in terms of willingness to purchase regional products were analyzed in the study, making use of a thematic literature and empirical research findings collected in the form of an interview survey on a sample of 300 inhabitants of Podkarpackie voivodeship of different age and place of residence. Recognizing that voivodeship created after the last administrative reform meet the criteria for the delimitation of regions, Podkarpackie voivodeship was adopted to be defined by this denomination. On one hand, the issue of determinants of consumer decisions turns out to be very complicated, on the other there is willingness among consumers to give priority in buying regional products, especially food. This is very promising for the future, creating the opportunity of development of production sphere and regional services and ultimately the development of the region.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr hab. AGNIESZKA NIEZGODA prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MARKETINGU MIEJSC NA OBSZARZE RECEPCJI TURYSTYCZNEJ – ISTOTA I PROBLEMY

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie podstawowych cech obszarów przyjmujących turystów, które decydują o możliwościach zastosowania koncepcji marketingu miejsc do tego typu obszarów. Aby ukazać możliwości implementacji koncepcji marketingu miejsc, w artykule przedstawione zostały następujące zagadnienia: definicja i zakres pojęcia „obszar recepcji turystycznej", problematyka złożoności i heterogeniczności produktu turystycznego, dualna rola mieszkańców w kształtowaniu „produktu miejsca", a także konieczność partnerstwa w kreowaniu produktu na obszarach recepcji turystycznej. W końcowej części zaprezentowano przykłady współpracy podmiotów na obszarach przyjmujących turystów.

Wprowadzenie

Decentralizacja władzy oraz fakt, że Polska od 2004 roku jest państwem członkowskim Unii Europejskiej powodują, że w analizowaniu procesów rozwojowych coraz większego znaczenia nabierają regiony oraz mniejsze jednostki administracyjne. Obszary te stanowić powinny przedmiot zainteresowania i analiz w celu wzmacniania tych funkcji gospodarczych, które przyczynić się mogą do pożądanego modelu rozwoju. Jedną z nich może być turystyka, pod warunkiem właściwego wykorzystania i przygotowania walorów istniejących na danym obszarze. Marketing miejsc jest koncepcją zarządzania, która pozwala na kształtowanie produktu turystycznego, który może być konkurencyjny na rynku turystycznym. Celem artykułu jest uzasadnienie tego twierdzenia i wskazanie na podstawowe cechy obszarów przyjmujących turystów, które decydują o możliwościach zastosowania koncepcji marketingu miejsc do tego typu obszarów. Do podstawowych zagadnień należą:

– definicja i zakres pojęcia „obszar recepcji turystycznej",

- złożoność i heterogeniczność produktu turystycznego,
- dualna rola mieszkańców w kształtowaniu „produktu miejsca" oraz produktu turystycznego,
- konieczność partnerstwa w kreowaniu produktu na obszarach recepcji turystycznej.

W literaturze z zakresu turystyki, można spotkać postulaty konieczności stosowania marketingu w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi, w szczególności po wprowadzeniu reform lat dziewięćdziesiątych[1]. Nadal jednak można zauważyć, że kompleksowe opracowania dotyczące marketingu w turystyce koncentrują się głównie na wykorzystaniu narzędzi marketingu, przede wszystkim na koncepcji 4P, w odniesieniu do różnych podmiotów. Można zauważyć pewien brak analiz związanych z ewolucyjnymi przemianami koncepcji marketingu, w tym koncepcji marketingu miejsc czy marketingu terytorialnego.

Nie bez znaczenia jest prawidłowość, polegająca na tym, że o ile przedsiębiorstwa, funkcjonujące w gospodarce opartej na mechanizmach rynkowych zmuszone są do szybkiego dostosowywania do zmieniających się warunków i wprowadzania nowych metod zarządzania (w tym marketingu), o tyle na pewnych obszarach, których zarządzanie jest bardziej skomplikowane, procesy przebiegają znacznie wolniej. Wynika to z istnienia wielu różnorodnych podmiotów, odbiorców, wzajemnych relacji i złożoności sieci powiązań pomiędzy nimi. Dodatkowym utrudnieniem jest konieczność uwzględnienia odniesień i zależności wynikających z systemu prawnego, politycznego i społecznego, które mają wpływ na zarządzanie jednostkami przestrzennymi.

Obszar recepcji turystycznej – pojęcie i zakres

Pojęcie „obszar recepcji turystycznej" najogólniej oznacza miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny. W literaturze anglo- i niemieckojęzycznej zagadnienie to odzwierciedlone zostaje w pojęciu *destination.* Obszar recepcji turystycznej zależnie od przedmiotu analizy w konkretnej sytuacji może oznaczać miejscowość, gminę lub region, a także kraj[2]. Jego zasięg może dotyczyć różnych poziomów geograficznych, od kraju, poprzez regiony, do miejscowości, a nawet dzielnicy. Granice tego obszaru mogą być określone z punktu widzenia podziału administracyjnego kraju, samorządów lokalnych, a także po-

[1] A. Kornak, *Trudne drogi przekształceń w gospodarce turystycznej na rzecz regionów i gmin*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna*, red. M. Obrębalski, A. Rapacz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 669, Wrocław 1994.

[2] E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442, SGH, Warszawa 1998, s. 9.

przez granice geograficzne czy nawet postrzeganie subiektywne turysty. Prowadząc rozważania w tym kierunku, dla turysty biznesowego takim miejscem może być hotel lub inny obiekt, w którym odbywa się konferencja czy zjazd[3]. Jest to uwarunkowane po pierwsze, motywem podjęcia podróży, po drugie, faktem, że w danym obiekcie znajdują się wszystkie usługi zaspokajające potrzeby turysty. Znaczenie związku miejsca, do którego zmierzają turyści, z ich motywami przyjazdu, celami podróży odzwierciedlone jest najczęściej w wielkości obszaru postrzeganego jako docelowy. Im szerzej sprecyzowany jest cel i motyw wyjazdu, tym obszar jest większy. Dla turysty wyjeżdżającego z Europy do Ameryki w celach krajoznawczych lub wypoczynkowych obszarem docelowym może być kraj, a nawet kontynent, natomiast dla turysty wyjeżdżającego w celach sentymentalnych czy służbowych, takim obszarem będzie miejscowość czy nawet pojedynczy obiekt.

Reasumując powyższe rozważania dotyczące terminologii w odniesieniu do zakresu przestrzennego, można skoncentrować się na zakresie pojęcia „obszar recepcji turystycznej" jako dowolnie ograniczonej przestrzeni pełniącej funkcję turystyczną[4].

Koncepcja marketingu miejsc

Koncepcja marketingu miejsc (*place marketing*) dotyczy zintegrowanego zespołu instrumentów i działań marketingowych, mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej „przestrzeni" („miejsca"). Podstawą tego podejścia jest fakt, że działania marketingowe prowadzone są w różnym stopniu i zakresie, w wielu dziedzinach sfery publicznej oraz prywatnej i obejmują swym zasięgiem określoną przestrzeń. W zależności od jej rozległości można *place marketing* stosować jako marketing regionu, kraju, marketing miasta, miejscowości lub ich części. „Miejsce" jest to zatem zawsze określony obszar o znanych parametrach społecznych, demograficznych, prawnych, politycznych, technicznych, komunikacyjnych i gospodarczych, bez względu na jego wielkość, formę własności, główną funkcję, dostępność czy poziom urbanizacji[5]. Znaczenie marketingu miejsc polega na naturalnym rozwinięciu procesu zarządzania i planowania na danym obszarze, w któ-

[3] H. Dettmer, T. Hausmann, C. Kaspar, W. Oppitz, W. Schneit, *Managemantformen im Tourismus*, Vortis Verlag, Wien 1999, s. 20.

[4] Szerzej: A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

[5] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Domański, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki 1997, s. 36.

rym to procesie przed władzami lokalnymi stoją wymagania przyjęcia orientacji rynkowej i dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Stosowanie zasad marketingu w relacjach między jednostką przestrzenną a najważniejszymi jej odbiorcami prowadzi do traktowania poszczególnych obszarów jako produktów w rozumieniu marketingowym.

Każde miejsce może rozwijać się, przeżywać odrodzenie, zmieniać image w wyniku planowania marketingowego. W takim ujęciu „miejsce" to nie tylko obszar w rozumieniu geograficznym, ale również ludzie, kultura, zasoby naturalne i antropogeniczne, infrastruktura i wszelkie przyszłe możliwości z tym miejscem związane. Każda koncepcja marketingu za podstawowy cel – uznaje zaspokojenie potrzeb klientów, dla marketingu terytorialnego będą to wszyscy obecni i potencjalni użytkownicy określonego fragmentu przestrzeni.

Traktowanie miejsca jako produktu nabiera w szczególności znaczenia w turystyce, w której rola środowiska przestrzennego jest ważniejsza niż w wielu innych dziedzinach. Walory naturalne i antropogeniczne występujące na danym terytorium stanowią ważny składnik produktu turystycznego i decydują o jego odrębności i/lub wyjątkowości. Stanowią one podstawę przyjazdu do danego miejsca, wpływając na kształt produktu turystycznego.

Produkt turystyczny

Produkt turystyczny ma charakter wysoce złożony. O jego kształcie decydują zarówno walory przyrodnicze i antropogeniczne, jak też oferta usługowa, (kreowana przez podmioty nie tylko związane z turystyką), dostępność komunikacyjna, a także wizerunek. Złożony charakter produktu turystycznego oraz marketingowa orientacja obszaru recepcji turystycznej wymagają, aby oferta usługowa wraz z pozostałymi elementami produktu stanowiły spójną całość ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb turysty. Produkt turystyczny można zdefiniować jako: całość składającą się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu[6]. Produkt turystyczny rozumiany w ten sposób powoduje, że jest on podporządkowany pewnej (często subiektywnej) całościowej koncepcji. Elementy usługowe i materialne są tylko składnikami tego produktu. Dlatego podaż turystyczna występująca na danym obszarze nie jest tożsama z produktem turystycznym. Jego kształt może być różny w zależności od potrzeb konsumenta i jego wyobrażeń. Ten sam obszar może oferować różne grupy produktów, w zależności od segmentu nabywców.

[6] A. Niezgoda, *Obszar*..., s. 51–53.

Również zasoby społeczne przejawiające się w stylu życia i zachowaniach społeczności lokalnej wpływają na ten element produktu turystycznego. W tym miejscu należy wyeksponować rolę marketingu terytorialnego i marketingu miejsc, który ma na celu zaspokojenie potrzeb wszystkich użytkowników przestrzeni określanej jako obszar recepcji turystycznej.

Z punktu widzenia uwarunkowań rynkowych podstawową grupę odbiorców „zewnętrznych" działań samorządu terytorialnego na obszarze recepcji turystycznej stanowią turyści, dla których oferta regionu traktowana jest w kategoriach produktu. Pozytywne nastawienie mieszkańców ma znaczenie w kształtowaniu produktu turystycznego i jego jakości. Ważne jest bowiem zachowanie osób, które mają bezpośredni kontakt z turystami. Są nimi zarówno pracownicy sektora turystyki, jak również pozostali mieszkańcy obszaru recepcji turystycznej. Związane jest to z tzw. koncepcją orientacji na mieszkańca[7]. Zgodnie z nią społeczeństwo jest także elementem atrakcyjności regionu ze względu na tradycję, lokalny folklor czy odrębność kulturową. Na tej podstawie można stwierdzić, że mieszkańcy obszaru recepcji turystycznej stanowią integralną część w kreowaniu i sprzedaży produktu turystycznego. Nie można zapominać, że na zadowolenie turysty może wpłynąć w większym stopniu atmosfera panująca wśród mieszkańców niż standard usług.

Pozytywny wpływ mieszkańców na kształtowanie produktu turystycznego związany jest z poziomem ich zadowolenia (jakość życia), co uwarunkowane jest subiektywnie ocenianą atrakcyjnością miejsca zamieszkania. Mieszkańcy są podstawową grupą odbiorców „wewnętrznych" komunikatów i działań samorządu terytorialnego. Uwzględniając kontekst rynkowy dla samorządu lokalnego, istotnego znaczenia nabiera zatem ciągła współpraca z mieszkańcami i postrzeganie ich zarówno jako współtwórców produktu turystycznego, jak też nabywców kompleksowo rozumianego produktu obszaru.

Społeczność lokalna powinna zatem czynnie uczestniczyć w rozwoju turystyki w swoim regionie. Pozytywne podejście mieszkańców do turystów oraz chęć współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami i władzami samorządowymi mogą prowadzić do osiągnięcia sukcesu finansowego całego obszaru (gminy) oraz do stworzenia wizerunku gminy jako obszaru atrakcyjnego turystycznie. Mieszkańcy powinni być świadomi tego, że rozwój turystyki może być:

– źródłem dodatkowych dochodów,

[7] A. Niezgoda, *The impact of residents' quality of life on tourist product*, w: *Entrepreneuship and quality in tourism in light of polish and international research*, red. G. Gołembski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 88.

- przyczyniać się do stworzenia nowych miejsc pracy,
- wpływać na podniesienie standardu i jakości życia[8].

Konieczność komunikacji na linii samorząd lokalny – mieszkańcy na obszarze recepcji turystycznej wynika również z uwarunkowań o charakterze ogólnym. Są nimi:

- konieczność wpływu samorządu na świadomość społeczną, rozumianą jako: zespół idei, wartości, postaw, poglądów, przekonań i opinii, wspólnych dla całych grup społecznych określających sposób myślenia całego społeczeństwa; świadomość społeczna decyduje o sprawności funkcjonowania każdego systemu społecznego, techniczno-społecznego lub przyrodniczo-społecznego[9];
- konieczność udziału społeczności lokalnej w budowaniu państwa i społeczeństwa obywatelskiego, co oznacza konieczność włączenia się administracji w proces kształtowania takich metod i narzędzi działania, które umożliwią włączenie się społeczeństwa w szeroko rozumiany proces rządzenia państwem[10].

Na poziomie lokalnym, gdzie występują walory turystyczne oraz tworzona jest podaż turystyczna, elementy kompleksowego produktu podzielone są między konkurujących użytkowników. W odniesieniu do produktu turystycznego, życzenia mieszkańców oraz ich jakość życia powinny być tak samo ważne, jak życzenia odwiedzających (turystów)[11].

Przytaczając wyniki badań S.V. Lankforda i D.R. Howarda[12], można zauważyć, że mieszkańcy są skłonni wspierać rozwój turystyki o ile:

a) mają możliwość uczestniczenia w procesie planowania i oceny tego procesu;
b) uznają, że ich opinia i potrzeby faktycznie są brane pod uwagę przez lokalne władze i podmioty zajmujące się rozwojem turystyki w regionie.

[8] *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań, s. 333.

[9] *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, red. B. Poskobko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2005, s. 178.

[10] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, red. W. Kosiedowski, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 158.

[11] P. Mayson, J. Cheyne, *Residents' attitudes to proposed development*, „Annals of Tourism Research" 2000, Vol. 27, No. 2, s. 395.

[12] S.V. Lankford, D.R. Howard, *Developing a tourism impact scale*, „Annals of Tourism Research" 1994, Vol. 21, No. 1, s. 121–131.

Znaczący udział mieszkańców w planowaniu turystyki zależy od ich zdolności, by wpływać na przebieg procesu planowania oraz ich indywidualnej świadomości, że mają wpływ na ostateczne decyzje[13].

Należy pamiętać, że oferowany przez obszar produkt turystyczny powinien charakteryzować się jakością zapewniającą konkurencyjność w odniesieniu do innych regionów. Zapewnić ją może zintegrowane podejście wszystkich podmiotów związanych z obsługą turystyczną.

Partnerstwo w kreowaniu produktu turystycznego

Kreowanie kompleksowego produktu turystycznego wymaga współpracy wszystkich podmiotów, które przyczyniają się do:

- bezpośredniego świadczenia usług turystycznych, z których korzystają turyści,
- zabezpieczenia infrastrukturalnego gminy,
- zabezpieczenia dostępności komunikacyjnej,
- szeroko rozumianej „atmosfery miejsca".

W celu rozwoju turystyki w jednostkach podziału terytorialnego należy poszukiwać takich rozwiązań, które wspomagają osiąganie przewagi konkurencyjnej zarówno w odniesieniu do produktu turystycznego (potencjalnymi odbiorcami są turyści), jak też w kontekście kompleksowego produktu obszaru (potencjalnymi odbiorcami są mieszkańcy, inwestorzy, przedsiębiorcy itd.). Warunkiem staje się zatem współpraca wszystkich podmiotów, prowadzących działalność w gminach turystycznych.

Konieczność zintegrowanych działań w kreowaniu produktu turystycznego wymaga uwzględnienia sieciowych powiązań pomiędzy podmiotami, co z kolei wymaga stosowania marketingu miejsc. Właściwy produkt turystyczny przyczynia się do zadowolenia turystów, powoduje ich napływ do regionu. To z kolei przyczynia się do wzrostu sprzedaży oferty turystycznej, wzrostu zysków przedsiębiorstw związanych z obsługą turystyczną, a poprzez działanie tzw. mnożnika przyczynia się do poprawy poziomu życia mieszkańców. Warunkiem jest jednak odpowiednie nastawienie władz samorządowych, które wykorzystując marketing miejsc (terytorialny), wpływają na zachowania oraz spełnianie potrzeb wszystkich grup odbiorców. Dla samorządu lokalnego istot-

[13] Do takich wniosków doprowadziły badania D.G. Simmonsa, *Community Participation in Tourism Planning*, „Tourism Managament" 1994, Vol. 15, s. 98–108. Szerzej: A. Niezgoda, K. Czernek, *Development of cooperation between residents and local authority in tourism destination*, Conference Proceedings „An Enterprise Odyssey: Tourism – Governanceand Enterpreneurship", University of Zagrzeb 2008.

nego znaczenia nabiera ciągła współpraca z mieszkańcami i postrzeganie ich jako nabywców z punktu widzenia marketingu.

Wypracowane przez marketing miejsc instrumenty i formy działania mogą być wykorzystane nie tylko w ramach jednej gminy, ale również przez zespoły gmin. W praktyce spotyka się formy zrzeszeń czy związków gmin, które zamierzają współpracować w celu tworzenia produktu o jak najwyższej jakości z punktu widzenia potrzeb potencjalnych turystów. Analogicznie do rozważań o zasięgu obszaru recepcji turystycznej, ważne jest zainteresowanie turysty z zagranicy, które nie jest na ogół zawężone do zasięgu jednej gminy. Potencjalny turysta powinien być zachęcony do odwiedzenia kraju, regionu, dopiero w dalszej kolejności wybiera konkretną gminę. Dlatego podstawowym zadaniem staje się współpraca sąsiadujących gmin. Podstawą tej współpracy powinna być orientacja marketingowa.

Ponieważ produkt turystyczny ma charakter złożony i nierozerwalnie związany jest z obszarem recepcji turystycznej, muszą istnieć na tym obszarze możliwości współpracy w zakresie turystyki. Interwencja państwa, regionu czy gminy w sferze turystyki powinna przede wszystkim polegać na tworzeniu optymalnych warunków do rozwoju tego sektora gospodarki. Jednym z elementów jest dobra struktura organizacyjna i dobre relacje między instytucjami i organizacjami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki. W tym celu w 1999 roku uchwalono Ustawę o Polskiej Organizacji Turystycznej[14], w myśl której stworzone zostają warunki współpracy organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki. W celu wzmocnienia promocji w dziedzinie turystyki i umożliwienia współpracy zgodnie z podziałem terytorialnym Polski, system ma charakter trzyszczeblowy. Na szczeblu centralnym powołana została Polska Organizacja turystyczna, której główne zadania polegają na formułowaniu i wdrażaniu kampanii marketingowych, promocji Polski na rynkach międzynarodowych, kierowaniu działalnością promocyjną oddziałów zagranicznych, pełnieniu roli swoistego „łącznika" w obszarze współpracy między rządem a sektorem prywatnym, a także partnerstwie w budowie marki kraju.

Na podstawie wspomnianej ustawy z 1999 roku organizowane są Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne (ROT-y i LOT-y). Taka struktura wynika z powołania się na doświadczenia krajów Unii Europejskiej, które wskazują, że system powinien być oparty na regionalnych i lokalnych organizacjach tury-

[14] Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 roku, DzU 1999, nr 62, poz. 689 z późn. zm.

stycznych, co związane jest z procesem decentralizacji zarządzania państwem. Turystyka jako ważna dziedzina gospodarki, której rozwój związany jest bezpośrednio z zasobami lokalnymi powinna być wkomponowana w proces rozwoju związany z warunkami decentralizacji. Poszczególne regiony (województwa) zaczęły więc tworzyć własne organizacje turystyczne, których celem był rozwój turystyki na ich terenie oraz promocja regionu w innych częściach kraju i za granicą. ROT-y i LOT-y nie są oddziałami POT, funkcjonują całkowicie suwerennie, natomiast są najważniejszymi partnerami dla rządowej organizacji i stanowią ważną strukturę polskiej turystyki, wykorzystywaną w polskiej gospodarce przez władze samorządowe. Według polskiego prawa pozostawiono im dowolność pod względem formuły prawnej, organizacyjnej, jak również zasad finansowania ich działań.

Regionalne organizacje turystyczne stanowią forum współpracy samorządów terytorialnych, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce. Tworzy się je w celu zapewnienia profesjonalnej promocji turystycznej regionu. Powstają w wyniku suwerennej decyzji wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem i promocją turystyki w regionie. Łącząc różne podmioty, doświadczenia i interesy, zapewniają bardziej skuteczną i skoordynowaną promocję, a także lepsze wykorzystanie środków promocyjnych. Powołanie tych organizacji zostało uwzględnione w strategiach rozwoju wszystkich województw w Polsce.

Na najniższym poziomie terytorialnym działają lokalne organizacje turystyczne (LOT-y), zrzeszające gminy i powiaty, a także miejscowe podmioty gospodarcze i organizacje społeczne zainteresowane stanem turystyki na swoim terenie. LOT-y zakładane są jako stowarzyszenia z możliwością zrzeszania się w nich osób prawnych. Zasięg działania LOT-ów odpowiada swoją wielkością obszarowi skupionych jednostek samorządu terytorialnego, na ogół na terenie, gdzie zlokalizowane są atrakcje turystyczne.

Zadania LOT-ów związane z tworzeniem oferty turystycznej (kompleksowego produktu turystycznego) oraz odpowiadającego jej systemu informacji jest zadanie, które znaczenia nabrało w momencie, gdy turystyka w Polsce przestała mieć charakter sektora „socjalnego", kontrolowanego nadrzędnie bez możliwości funkcjonowania zasad rynkowych. Zatem tworzenie produktu, jego promocja i sprzedaż na warunkach rynkowych w szerokim znaczeniu odbywa się w Polsce po roku 1989. Klient oczekuje informacji na temat warunków pobytu, a w tym ceny, jakości usług i atrakcji oraz szybkiej informacji w razie potrzeby uzyskania bliższych danych. Jeśli oferta nie będzie zrozumiała i wy-

czerpująca, stanie się niekonkurencyjna – nie dlatego jednak, że jest gorsza, ale z powodu nieodpowiedniego jej sformułowania. Dlatego konsolidacja działań w zakresie promocji turystyki jest niezbędna w przekroju gmin i regionów województw.

Analizując możliwości wsparcia dla rozwoju turystyki w Polsce, nie można ograniczać się jedynie do struktur opartych na podziale administracyjnym kraju. Wiele działań, aby odniosło pożądany skutek, powinno przekroczyć granice administracyjne jednej gminy czy nawet powiatu. Wynika to z cech specyficznych turystyki, która rzadko wpisuje się w układ administracyjny. Walory turystyczne mają bowiem charakter liniowy (np. szlaki turystyczne: Szlak Piastowski, Szlak Bursztynowy, Szlak Kościołów Drewnianych) lub wielkopowierzchniowych (np. parki narodowe i krajobrazowe, regiony turystyczne znane na świecie, w tym Mazury, Tatry itp.). Dlatego opracowując programy rozwoju turystyki lub też konkretne projekty, gminy mogą w Polsce tworzyć związki gmin. Najczęściej związki takie skupiają gminy podobne pod względem występujących na ich terenie walorów turystycznych.

Zrzeszanie się wielu gmin w celu przygotowania wspólnych planów rozwoju turystyki ma dodatkowo kilka istotnych zalet ułatwiających realizację zamierzonych przedsięwzięć. Dotyczy to zwłaszcza pozyskania środków zewnętrznych na realizację programów. Związek gmin dysponuje bowiem większymi własnymi źródłami finansowania, jest również mocniejszym partnerem dla banków w negocjacjach kredytowych.

Kolejnym istotnym czynnikiem, skłaniającym do tworzenia międzygminnych związków, jest możliwość pozyskania środków z funduszy Unii Europejskiej na realizację wspólnych projektów.

Zaangażowanie kilku gmin w projekt rozwoju turystyki powoduje również większe szanse na pozyskanie dodatkowych sprzymierzeńców. Jest to zgodne z zasadą partnerstwa, oznaczającą konieczność współpracy między podmiotami. Zasada ta ułatwia rozmowy z partnerami regionalnymi. Dodatkową korzyścią związaną ze stosowaniem tej zasady jest uniknięcie wszelkiego rodzaju protestów – partnerstwo bowiem polega na przyjęciu przez wszystkie zainteresowane strony wiążących ustaleń.

Pozyskiwanie zewnętrznych sprzymierzeńców do realizacji planów rozwojowych stanowi tylko jedną część zasady partnerstwa, bardzo istotna strona obejmuje zaangażowanie społecznych i gospodarczych partnerów. Takie zaangażowanie uwiarygodnia wszelkie projekty w świadomości społeczności lokalnych i przysparza zwolenników. Poza tym współdziałanie w tworzeniu projek-

tów turystycznych przedstawicieli kilku gmin pozwala, aby udział w kreowaniu produktu turystycznego mieli ci, którzy najlepiej znają lokalne uwarunkowania.

Pomimo relatywnie krótkiego okresu istnienia modelu samorządowego w Polsce, można zauważyć przykłady związków, partnerstw i ich inicjatyw w zakresie rozwoju turystyki. Zostały one przedstawione poniżej.

Związek Gmin Jurajskich powstał jako oddolna inicjatywa samorządów gminnych już w 1991 roku. Obecnie skupia 39 gmin położonych na Wyżynie Krakowsko-Częstochowskiej, gdzie główne atrakcje opierają się na walorach przyrodniczych (jaskinie, góry) oraz kulturze miejscowej[15]. Działania gmin obejmują wspólną promocję na targach turystycznych, wydawanie wspólnych publikacji, układanie i publikację wspólnego kalendarza imprez oraz tworzenie wspólnych produktów turystycznych (które, tak jak wspomniano powyżej, obejmują swym zasięgiem więcej niż jedną gminę). Takim produktem jest np. „Pierścień Jurajski". Pomysł polega na utworzeniu okrężnej trasy dla turystów zmotoryzowanych, biegnącej przez miejscowości najbardziej atrakcyjne turystycznie. Wydano specjalny informator dla tego produktu, który ma ułatwić dotarcie do obiektów zabytkowych, parkingów, restauracji oraz miejsc noclegowych. Opisuje też walory przyrodnicze regionu oraz najważniejsze wydarzenia na trasie. Trasa jest specjalnie znakowana. Inną inicjatywą jest stowarzyszenie obejmujące ponad 70 gospodarstw agroturystycznych. Współpracują one w rozwoju warunków dla turystyki aktywnej (pieszej, konnej, rowerowej i skałkowej). Wymiana informacji i współpraca dotyczy też oferty związanej ze zwiedzaniem bardzo licznych w tym regionie zamków z okresu średniowiecza i renesansu. Kolejną inicjatywą tego związku gmin jest zbudowanie nowoczesnego centrum rekreacyjno-konferencyjnego. Dzięki takim działaniom rozwijane mogą być zróżnicowane formy turystyki skierowane do różnych segmentów nabywców.

Grupa partnerska „Zielone Bieszczady" to przykład współdziałania nie tylko samorządów gminnych, ale wszystkich zainteresowanych współpracą, w celu rozwoju turystyki w Bieszczadach – najbardziej dzikich i niezurbanizowanych polskich górach. Projekt dotyczył stworzenia międzynarodowego szlaku turystycznego na pograniczu Polski, Ukrainy i Słowacji. Celem jest budowa grupy partnerskiej współdziałającej wokół tego projektu. Wśród członków są: przedstawiciele władz samorządowych, właściciele hoteli i pensjonatów, przedstawiciele Parku Narodowego i organizacji pozarządowych, a także osoby pry-

[15] *Turystyka w gminie i w powiecie*, red. A. Gordon, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2003, s. 188.

watne. Projekt wspierany jest również przez Fundację „Partnerstwo dla Środowiska", której celem jest wdrażanie w Polsce projektów „Greenways"[16]. W efekcie powstał projekt „Zielony Rower". Szlak przebiega przez najładniejsze zakątki regionu, atrakcje przyrodnicze i kulturowe, galerie lokalne oraz warsztaty twórców ludowych (tkackie, garncarskie, rzeźbiarskie). Uczestnicy mogą więc poznać starodawną pracownię tkacką, wziąć udział w warsztatach ceramiki artystycznej, posmakować lokalnych potraw i wyrobów kulinarnych. Dodatkową atrakcją może być udział w jarmarkach i lokalnych imprezach regionalnych. Szlak obejmuje też cenne zabytki: drewniane cerkwie i chaty ludowe. Docelowo szlak ma objąć sieć transgranicznych szlaków rowerowych biegnących nie tylko w Polsce, ale wzdłuż terenów zielonych na Słowacji i Ukrainie.

Związek Międzygminny „Puszcza Zielonka" to związek gmin leżących wokół i na terenie Parku Krajobrazowego „Puszcza Zielonka". Jest to największy kompleks leśny w okolicach aglomeracji Poznania (miasta liczącego ok. 700 tys. mieszkańców). Obszar stanowi zaplecze dla uprawiania turystyki weekendowej dla tego miasta. Gminy przyjęły następujące zadania: rozbudowę i porządkowanie infrastruktury turystycznej, uregulowanie gospodarki ściekowej na terenie gmin członkowskich oraz ochronę przyrody[17]. Bezpośrednimi efektami działań związku są: odnowienie i rozbudowa szlaków rowerowych, weryfikacja i oznakowanie szlaków pieszych, wydanie mapy turystycznej i przewodników, wybudowanie miejsc postojowych dla samochodów oraz przystankowych dla pieszych oraz stworzenie kompleksowego produktu turystycznego „Szlak kościołów drewnianych".

Przedstawione powyżej inicjatywy ukazują, że partnerstwo różnych podmiotów kształtujących produkt turystyczny, a w szczególności mieszkańcy obszarów recepcji turystycznej, mogą przyczyniać się do wysokiej atrakcyjności, a przez to wysokiej konkurencyjności tych obszarów.

Zakończenie

Wybór funkcji gospodarczej dominującej na konkretnym obszarze może zaowocować rozwojem funkcji turystycznej, jednak warunkiem rozwoju turystyki jest integracja działań podmiotów biorących udział w kreowaniu produktu

[16] B. Kazior, A. Jarzębska, *Grupy Partnerskie – trójsektorowa współpraca na rzecz zrównoważonego rozwoju*, w: *Współpraca popłaca*, red. K. Kasprzak, M. Ornoch-Tabędzka, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006, s. 83–84.

[17] A. Bednarek, *Wspólne projekty zagospodarowania turystycznego Puszczy Zielonka i okolic*, w: *Współpraca popłaca*…, s. 104–105.

turystycznego. W sferze działań praktycznych, w szczególności na linii samorząd lokalny – mieszkańcy, do takiej integracji mogą przyczynić się działania z zakresu marketingu.

Reasumując, można wymienić przesłanki stosowania marketingu miejsc na obszarze recepcji turystycznej:

- znaczenie zasobów przyrodniczych występujących na danej przestrzeni dla kształtowania produktu turystycznego;
- heterogeniczny charakter dóbr i usług wchodzących w skład produktu turystycznego,
- komplementarność składników produktu; odnosi się to zarówno do infrastruktury, jak też do walorów turystycznych,
- cechy związane z usługowym charakterem świadczeń: niemożność magazynowania, jednoczesność produkcji i konsumpcji, bezpośredni kontakt producenta z nabywcą,
- różnorodność atrakcji turystycznych, które mogą być oparte nie tylko na walorach naturalnych, ale mogą być kształtowane przez człowieka, odnosi się to do wymienionego wyżej rozwoju usług i w pewnym sensie kreowania popytu turystycznego.

Obszar recepcji turystycznej może charakteryzować się wysokim poziomem konkurencyjności, jeżeli wszystkie podmioty biorące udział w kształtowaniu kompleksowego produktu turystycznego będą działać ze wzajemnym zrozumieniem tej całościowej struktury. Szczególna rola przypada mieszkańcom, którzy mogą wpływać na opinie turystów bez względu na to, czy biorą bezpośredni udział w ich obsłudze, czy też nie. Mieszkańcy pełnią dualną rolę, ponieważ mogą być także odbiorcami tzw. mega–produktu oferowanego przez dany obszar. Dlatego niezwykle ważna jest współpraca mieszkańców i samorządu. Znaczenie partnerstwa wynika również z modelu organizacji turystyki, wprowadzonego w Polsce w 1999 roku. Istnieją platformy współpracy na poziomie regionalnym i lokalnym: Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne. Można też wymienić wiele przykładów świadczących o partnerstwie na rzecz rozwoju turystyki, które swym zasięgiem obejmuje obszary przekraczające granice gmin, a nawet powiatów. Są to stowarzyszenia oraz związki gmin.

THE POSSIBILITIES OF USING PLACE MARKETING FOR TOURIST DESTINATIONS – NATURE AND PROBLEMS

Summary

The aim of the paper is to present the basic characteristics of tourist destinations, which determine the possibilities of application of the concept of place marketing to such areas. In order to present the possibilities of place marketing application to tourist destinations the paper begins with the definition and scope of the term "tourist destination" and continues with a discussion of the complex and heterogeneous nature of tourism products, and the role of local residents and partnership structures in the "place product" development. The paper concludes with some examples of stakeholder collaboration in tourist destinations.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr KATARZYNA RUPIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PLANOWANIE MARKETINGOWE W ZARZĄDZANIU GMINĄ

Streszczenie

Prawne uwarunkowania funkcjonowania gminy sprawiają, że jej autonomia w zakresie wyborów strategicznych (zwłaszcza wybór rynku i oferty wartości dla klienta) jest ograniczona. W artykule podjęto próbę uwzględnienia tych uwarunkowań w procesie planowania marketingowego gminy. Na podstawie definicji marketingu terytorialnego oraz zadań ustawowych gminy sformułowano cel zarządzania gminą jako nadrzędny cel dla planowania marketingowego w gminie. Następnie zidentyfikowano i opisano podstawowe działania w obrębie procesu planowania marketingowego w gminie (wybór rynków, wybór i pozycjonowanie wartości dla klienta oraz określenie efektywnych i skutecznych sposobów tworzenia i dostarczenia wartości dla klienta) w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego.

Wstęp

Planowanie jest działaniem projektującym, obejmującym zabiegi o charakterze analitycznym, syntetyzującym i oceniającym. Planowanie w organizacjach polega na formułowaniu celów tychże organizacji, dokonywaniu wyboru sposobów osiągania celów spośród zbioru możliwych metod ich realizacji i na określaniu niezbędnych zasobów oraz źródeł i sposobów ich pozyskiwania[1]. Według M. McDonalda i H.Wilsona, plan marketingowy jest efektem procesu planowania marketingowego, obejmującego m.in. wybory strategiczne (tzn. wybór rynków/segmentów docelowych, określenie i pozycjonowanie oferty wartości na tych rynkach) oraz oszacowanie oczekiwanych rezultatów[2].

[1] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 227–229.

[2] M. McDonald, H. Wilson, *The New Marketing*, 2002, za: M. McDonald, B. Smith, K. Ward, *Marketing due diligence. Reconnecting strategy to share price*, Elsevier 2007, s. 17.

Koncepcja marketingowego zarządzania biznesem, której istotą jest zyskowne zaspokajanie potrzeb klientów, aplikowana jest także w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Owa aplikacja ma (czy też powinna mieć) charakter selektywny z uwagi na specyfikę samorządową. Zysk nie jest tutaj podstawowym celem działania, część usług oferowana jest nieodpłatnie lub częściowo odpłatnie (cena nie jest więc pieniężnym odzwierciedleniem wartości dla klienta), a wpływy ze sprzedaży dóbr i usług nie są źródłem dochodów gminy[3]. A. Markowski definiuje marketing terytorialny jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania miejscem przez władze samorządowe i partnerów, w celu zaspokajania obecnych i przyszłych potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych, a sens ekonomiczny tej koncepcji przejawia się we wzmacnianiu bazy ekonomicznej miejsca i większych dochodach budżetowych[4]. Koncepcja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego jest urzeczywistniana przez proces rozpoznawania potrzeb społeczności lokalnej oraz efektywne i skuteczne ich zaspokajanie oraz aktywne działania promujące walory i zasoby samorządów skierowane do potencjalnych mieszkańców, inwestorów i turystów. Marketing JST powinien być integralnym elementem kompleksowej polityki jej rozwoju[5]. Szromnik wskazuje, że „marketingowe plany pozyskiwania czynników rozwojowych i wspierające je programy operacyjne należy traktować jako dopełnienie systemu administracyjnego zasilania wewnętrznego i zewnętrznego”[6]. Regulacje prawne, którym podlegają samorządy w Polsce sprawiają bowiem, że proste przeniesienie reguł zarządzania marketingowego (i jego funkcji, w tym planowania) z sektora przedsiębiorstw do sektora samorządowego nie jest możliwe. Gminy, w przeciwieństwie do sektora przedsiębiorstw, nie są autonomiczne w zakresie wszystkich strategicznych wyborów rynkowych. Celem artykułu jest identyfikacja i opis działań w obrębie procesu planowania marketingowego gmin[7] w kontekście wspomnianej specyfiki JST jako podmiotu planowania marketingowego.

[3] A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 273–274.

[4] *Marketing terytorialny*, red. A. Markowski, Studia KPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 108.

[5] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2007, s. 123–124.

[6] A. Szromnik, *Marketing terytorialny*. *Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 51.

[7] Na podstawie obowiązującej od 1 stycznia 1999 roku w Rzeczypospolitej Polskiej trójstopniowej struktury samorządu terytorialnego, Polska dzieli się na 16 województw, 379 powiatów (65 grodzkich oraz 314 ziemskich) i 2479 gminy (306 miejskich, 597 miejsko-wiejskich i 1576

Wybór rynków i określenie wartości dla klienta – mieszkańcy jako specyficzny i kluczowy rynek gminy

Jednym z najistotniejszych wyborów w planowaniu marketingowym jest określenie strategii pola produktowo-rynkowego (tzn. jaką ofertę wartości będziemy dostarczać oraz komu – którym atrakcyjnym, w tym zyskownym, segmentom rynku ją dostarczymy). Autonomia gminy w zakresie tych wyborów jest mocno ograniczona, ponieważ istnieje jeden specyficzny rynek, któremu gmina zobowiązana jest dostarczać zdywersyfikowany portfel produktowo-usługowy.

Ten specyficzny rynek to mieszkańcy danej gminy. Jedna z typologii rynków docelowych w marketingu terytorialnym lokuje mieszkańców w obrębie sfery II rynku wewnętrznego[8]. W świetle obowiązujących przepisów w Polsce mieszkańcy gminy są dość nietypowym rynkiem klientów, ponieważ konstytuują gminę i wybierają zarządzających nią w ich imieniu, co sprawia, że występują w roli przypominającej właściciela. Ustawa o samorządzie gminnym określa gminę jako wspólnotę samorządową (którą tworzą mieszkańcy gminy) oraz terytorium[9]. Tym samym gmina nie jest sprowadzona tylko do obszaru, ale jest terytorialnym związkiem samorządowym i odnosi się przede wszystkim do ludzi, którzy tworzą wyodrębnione zrzeszenie[10]. Mieszkańcy gminy, w wyborach powszechnych, wybierają członków rady gminy (organ o charakterze uchwałodawczym) oraz szefa zarządu (wójt/burmistrz/prezydent – organ wykonawczy), którzy realizują zadania gminy (własne i zlecone)[11]. Zadania własne gminy obejmują zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty[12], a więc mieszkańców tworzących gminę. Ustawa definiuje ponadto portfel produktowo-usługowy, który gmina zobowiązana jest dostarczać tej wspólnocie poprzez realiza-

wiejskich). Min. Spraw Wewnętrznych i Administracji, www.administracja.mswia.gov.pl/portal/adm/118/843/Samorzad_terytorialny_w_Polsce.html.

[8] Rynek wewnętrzny obejmuje sferę I (pracownicy instytucji i przedsiębiorstw samorządu terytorialnego) oraz sferę II (osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, instytucje lokalne, zamieszkujące lub funkcjonujące w danej jednostce terytorialnej). Natomiast rynek zewnętrzny dzieli się na sferę I, obejmującą podmioty krajowe spoza jednostki terytorialnej (osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, instytucje) oraz sferę II, obejmującą podmioty zagraniczne. Za: A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 61.

[9] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 1990, nr 16, poz. 95, art. 1.

[10] Z. Niewiadomski, W. Grzelczak, *Ustawa o samorządzie terytorialnym z komentarzem*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1990, s. 6, za: L. Borowiec, *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

[11] L. Borowiec, *Controlling w realizacji usług…*, s. 23–25.

[12] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym…, art. 7.

cję zadań własnych, które można określić terminem „usługi publiczne”[13]. Zadania własne gminy to zatem sprawy dotyczące[14]:

- ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej,
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymaniu czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadków komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i cieplną oraz gaz,
- lokalnego transportu zbiorowego,
- ochrony zdrowia,
- pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych,
- gminnego budownictwa mieszkaniowego,
- edukacji publicznej,
- kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
- targowisk i hal targowych,
- zieleni gminnej i zadrzewnej,
- cmentarzy gminnych,
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego,
- utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych,
- polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej,
- wspierania i upowszechnianie idei samorządowej,
- promocji gminy,
- współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

[13] Usługą publiczną jest każda czynność administracji publicznej związana z dostarczeniem mieszkańcom określonego dobra. Za: L. Borowiec, *Controlling w realizacji usług…*, s. 40.

[14] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym…, art. 7.

Tak więc w planowaniu marketingowym gminy, w przypadku mieszkańców, trudno mówić o strategicznych wyborach marketingowych (wybór atrakcyjnych rynków i określenie wartości oferowanej tym rynkom), ponieważ obsługa tego rynku jest narzucona gminie przepisami prawa. Definicja gminy oraz zadania jej przypisane sprawiają, że nie może ona, tak jak przedsiębiorstwo komercyjne, zawęzić oferty wartości dla klientów z tego rynku – musi zapewnić pełen asortyment usług publicznych bez względu na opłacalność poszczególnych rodzajów działalności. Gmina nie może także zrezygnować z obsługi tego rynku nawet wtedy, gdy jest to nieatrakcyjne z perspektywy osiąganego „zysku".

Zasadniczo analiza atrakcyjności rynku (poprzedzająca wybór rynków docelowych przez przedsiębiorstwa) nie ma wpływu na wybór rynkowy gminy w przypadku mieszkańców. Ponadto analiza rynku mieszkańców gminy jest trudna z uwagi na różnorodność rozwiązań w zakresie wynagrodzenia za świadczone przez gminę usługi publiczne. Jest to związane ze specyfiką usług publicznych oraz przepisami regulującymi kwestię dochodów gminy oraz wspomnianymi już zadaniami gminy, które wpływają na odmienność zarządzania gminą w porównaniu z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Wśród istotnych cech odróżniających gminę (zwłaszcza jako podmiot na rynku mieszkańców) od przedsiębiorstwa znajdują się:

a) nieobecność zysku jako miary działalności (a więc i celu w planowaniu – przyp. autora);
b) mniejsza zależność finansowa od klientów nabywających usługi (publiczne);
c) brak konkurencji dla gminy jako podmiotu odpowiedzialnego za świadczenie usług publicznych (monopol gminy);
d) możliwość dostępu do środków finansowych z budżetu centralnego;
e) znaczenie wpływów politycznych[15].

Usługi publiczne obejmują kilka rodzajów ofert różniących się m.in. kwestią odpłatności i ceny:

1. Usługi techniczne/komunalne: służą zaspokajaniu zbiorowych potrzeb bytowych, są powszechnie dostępne. Obejmują usługi: zaopatrzenie w media, kanalizacyjne, gospodarowanie odpadami, utrzymanie porządku i czystości, usługi transportu zbiorowego, utrzymania dróg gminnych, cmentarnictwa, utrzymania zieleni publicznej oraz mieszkalnictwa komunalnego. Usługi te najczęściej są odpłatne lub częściowo odpłatne dla klientów.

[15] Ibidem, s. 51, 47.

2. Usługi społeczne: służą zaspokajaniu potrzeb społecznych mieszkańców. Obejmują edukację, ochronę zdrowia, opiekę i wychowanie, upowszechnianie kultury, kultury fizycznej, opiekę społeczną i bezpieczeństwo publiczne. Usługi te najczęściej świadczone są z wykluczeniem ceny i wymagają finansowania ze środków publicznych (w tym przez środki z budżetu centralnego).
3. Usługi administracyjne: świadczone są przez urząd gminy, a klient nie ma swobody wyboru dostawcy tych usług. Należą do nich usługi ewidencyjne, wydawanie pozwoleń i decyzji, obsługa podatkowa w zakresie lokalnym. Usługi te są zwykle częściowo odpłatne – klient uiszcza najczęściej opłatę za wydanie danego dokumentu[16].

W ofercie wartości dla klienta – mieszkańca gminy – funkcjonują więc zarówno usługi, za które pobierane są bezpośrednie opłaty (przez urząd gminy i powiązane z nią jednostki organizacyjne lub współpracujące przedsiębiorstwa), jak i usługi, za które gmina nie pobiera opłat bezpośrednio od klienta. Gmina otrzymuje jednak specyficzne wynagrodzenie pośrednie od swoich mieszkańców w formie udziału w płaconym przez nich podatku dochodowym od osób fizycznych PIT (w tabeli 1 przedstawiono źródła dochodów własnych gmin w Polsce). Dochody własne gminy są jedną z pozycji dochodów gmin. Źródłami dochodów własnych są wpływy z podatków lokalnych i udział w podatkach stanowiących budżet państwa (PIT i CIT), wpływy z opłat oraz z dochodów majątkowo-kapitałowych gminy. Poziom dochodów własnych gmin z reguły jest niewystarczający do sfinansowania zakresu realizowanych przez nie zadań, dlatego niezbędny jest sprawnie funkcjonujący mechanizm zasilania zewnętrznego budżetu (poprzez przekazywanie subwencji i dotacji). Zasilenie zewnętrzne daje gminom stabilne źródło dochodów, ale jednocześnie powoduje ich uzależnienie od administracji rządowej, która ma wpływ na wysokość i terminy przekazywania tych dochodów[17].

Oprócz dochodów własnych gmina może uzyskiwać następujące rodzaje dochodów:

a) subwencja ogólna (podzielona na części: wyrównawczą, równoważącą[18] oraz oświatową), przeznaczona na finansowanie zadań własnych, wypłacana przez skarb państwa;

[16] Ibidem, s. 42–45.

[17] M. Smoleń, *Budżet samorządu terytorialnego jako instrument realizacji zadań gminy na przykładzie gminy Lipinki*, „Samorząd Terytorialny" 2006, nr 11, s. 38.

[18] Finansowaną ze środków wpłacanych przez gminy bogatsze do budżetu państwa (tzw. janosikowe), wspomagającą gminy biedniejsze.

b) dotacje z budżetu państwa (celowe i rozwojowe, w tym inwestycyjne), służące finansowaniu zarówno zadań własnych, jak i zadań zleconych (w tym dotacje udzielane przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej);
c) środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi;
d) środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej;
e) inne środki[19].

Tabela 1

Dochody własne gminy

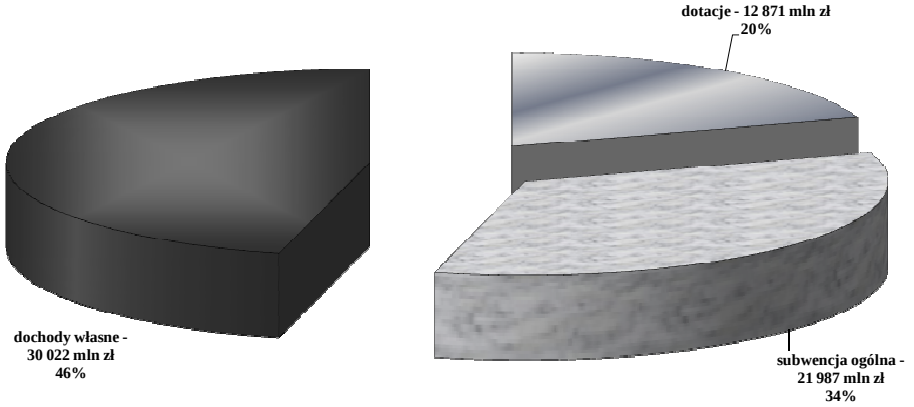
Pozycja dochodów	Rodzaje dochodów
Wpływy z podatków lokalnych	Od nieruchomości, rolnego, leśnego, od środków transportowych, dochodowego od osób fizycznych, opłacanego w formie karty podatkowej, od spadków i darowizn, od czynności cywilnoprawnych
Udział w podatkach stanowiących dochód państwa	Udział we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), od podatników tego podatku zamieszkałych na obszarze gminy wynoszący 39,34% oraz udział we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), od podatników tego podatku, posiadających siedzibę na obszarze gminy wynoszący 6,71% (jeśli podatnik posiada zakład/oddział lub spółkę zależną na terenie gminy, a siedziba znajduje się poza tą gminą, wówczas gmina ma udział w części wpływów z podatku CIT od tego podatnika, określonej proporcjonalnie do liczby pracowników zatrudnionych w tym zakładzie/oddziale na podstawie umowy o pracę)
Wpływy z opłat	Skarbowej, targowej, miejscowej, uzdrowiskowej i od posiadania psów, eksploatacyjnej, za korzystanie z zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych, adiacenckiej, z innych opłat, dochody z kar pieniężnych i grzywien
Dochody majątkowo-kapitałowe	Dochody uzyskiwane przez gminne jednostki budżetowe oraz wpłaty od gminnych zakładów; dochody z majątku gminy (jego sprzedaży najmu, dzierżawy)

Źródło: opracowanie na podstawie: Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU z 2003, nr 203, poz. 1966, z późn. zm., art. 4, 9 i 10; M. Smoleń, *Budżet samorządu terytorialnego jako instrument realizacji zadań gminy na przykładzie gminy Lipinki*, „Samorząd Terytorialny" 2006, nr 11, s. 37–38.

Dochody własne stanowią największą pozycję w strukturze dochodów gmin (w 2009 r. łącznie stanowiły 46% dochodów gmin w Polsce – rys. 1). Dochody z podatków (lokalnych i państwowych) mają podstawowe znaczenie w strukturze dochodów własnych gmin. W 2009 r. dochody z podatków łącznie stanowiły 75% dochodów własnych gmin w Polsce, w tym dochody z tytułu udziału w PIT stanowiły największą pozycję dochodową (wynoszącą 33% dochodów

[19] Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU 2003, nr 203, poz. 1966, z późn. zm., art. 3, 7 oraz 8.

własnych oraz 15% dochodów ogółem)[20]. W przyszłości rola dochodów z podatków może wzrosnąć, co jest związane z ograniczaniem dotacji celowych i zwiększaniem udziału we wpływach z PIT i CIT. Jeśli więc brać pod uwagę strukturę dochodów gmin, okazuje się, że rynek mieszkańców jest kluczowy dla gminy nie tylko z powodu regulacji prawnych (definicja gminy i narzucone zadania wobec mieszkańców), ale także z powodu wartości jaką generuje w postaci podatku PIT.



Rys. 1. Struktura dochodów gmin w Polsce w 2009 r.

Źródło: Ministerstwo Finansów, *Sprawozdania budżetowe, Informacja z wykonania budżetów gmin za 4 kwartały 2009 roku*, www.mf.gov.pl/index.php?const=5&dzial=229&wysw=4&sub=sub5.

Nadrzędnym celem planowania marketingowego w gminie jest wobec tego dostarczanie korzyści wspólnocie samorządowej, zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców. Chodzi tu o tworzenie możliwie najlepszego środowiska życia mieszkańców, a cel ten składa się z kilku celów cząstkowych, w tym tworzenia jak najlepszych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości mieszkańców i istniejących podmiotów gospodarczych oraz nowych inwestorów[21], co przełoży się na wzrost zamożności mieszkańców. W tej działalności gmina może i powinna prowadzić działalność m.in. na rynkach zewnętrznych, gdzie stosowanie zasad zarządzania marketingowego (w tym planowania) nie jest już tak ograniczone, jak w przypadku rynku mieszkańców.

[20] Ministerstwo Finansów, *Sprawozdania budżetowe, Informacja z wykonania budżetów gmin za 4 kwartały 2009 roku*, www.mf.gov.pl/index.php?const=5&dzial=229&wysw=4&sub=sub5.
[21] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne*…, s. 75.

Wybór rynków i określenie wartości dla klientów zewnętrznych gminy

W odniesieniu do rynków docelowych gminy istnieje specyficzna obligatoryjność, jeśli chodzi o rynek kluczowy: potrzeby wspólnoty samorządowej (ogółu mieszkańców), muszą być zaspokajane przez jednostkę samorządu terytorialnego, jaką jest gmina. Niemniej jednak gmina może i powinna „obsługiwać" także klientów reprezentujących inne rynki, jeśli takie działania przyniosą korzyść wspólnocie samorządowej (przyczynią się do realizacji celu nadrzędnego gminy).

Ph. Kotler i inni wymieniają trzy zasadnicze rynki zewnętrzne: inwestorów, gości/turystów oraz mieszkańców/rezydentów[22]. Rynek inwestorów obejmuje przedsiębiorstwa z różnych branż (np. z nowych przemysłów znajdujących się we wczesnej fazie cyklu życia, niezagrożonych schyłkowością czy też branż podobnych/komplementarnych wobec biznesu funkcjonującego w obrębie gminy)[23]. Rynek gości obejmuje bardzo wiele różnych segmentów turystów. W podstawowej typologii rynku turystyki, według celu podróżowania, wyróżnia się segmenty: wypoczynek, a w jego obrębie zwiedzanie/objazd (*touring*), pobyt na wsi (*country*), pobyt w miastach/turystyka miejska (*city break*) oraz słońce i plaża (*sun&beach*); odwiedziny u krewnych i znajomych (VFR*)* oraz podróże służbowe/biznesowe (MICE) (w ramach tego segmentu wyróżnia się konferencje/kongresy, podróże motywacyjne, wystawy/targi oraz spotkania korporacyjne)[24]. Rynek potencjalnych mieszkańców/rezydentów może obejmować m.in. segmenty młodych rodzin o wysokich dochodach, studentów, emerytów, pracowników z określonymi kompetencjami, profesjonalistów w określonych dziedzinach (np. naukowcy fizycy), a także inwestorów traktowanych jako potencjalni rezydenci. Samorządy mogą pozyskiwać klientów z atrakcyjnych segmentów docelowych, zniechęcając jednocześnie innych,

[22] Ph. Kotler, Ch. Asplund, I. Rein, D. Haider, *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Ltd., London 2001, s. 33.

[23] Gminy mogą m.in. oferować korzystne warunki podatkowe, infrastrukturalne inwestorom (przykłady subsydiowania działalności nowych inwestorów znane są już od lat 20. XX w., kiedy to intensywne subsydiowanie inwestorów przez miasta kanadyjskie czy amerykańskie nazywano „kupowaniem przemysłów"), m. in. w postaci specjalnych stref ekonomicznych, klastrów itd. Za: S.V. Ward, *Selling Places The Marketing and Promotion of Town and Cities 1850–2000*, Studies in History, Planning and the Environment Series, E&FN Spon, London 2002, s. 144.

[24] Na przykład w „Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego" wskazano 5 obszarów turystyki polskiej o najwyższym potencjale: turystyka w miastach i kulturowa, turystyka biznesowa, rekreacyjna/aktywna/specjalistyczna, turystyka na terenach wiejskich oraz turystyka przygraniczna i tranzytowa. Za: *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*, Polska Organizacja Turystyczna, Dokument przyjęty przez Radę Polskiej Organizacji Turystycznej 16.10.2008 r., Warszawa 2008, s. 24–49.

mniej atrakcyjnych klientów do osiedlenia się na danym obszarze (np. niektórych imigrantów, bezdomnych), co oczywiście może wzbudzać pewne kontrowersje[25].

Celem marketingowego zarządzania gminą w obrębie zewnętrznych rynków docelowych jest wzrost bazy dochodowej gminy oraz stworzenie bądź umocnienie atutów gminy, które przyczynią się do dalszego powiększania bazy dochodowej. Gmina konkuruje o klientów z rynków zewnętrznych z innymi miejscami. Musi więc oferować taką wartość dla tych klientów, którą będą oni postrzegać jako bardziej atrakcyjną w porównaniu z wartością oferowaną przez konkurentów gminy. Gmina, dokonując wyborów w zakresie pozycjonowania wartości na rynkach zewnętrznych, powinna uwzględniać szerszy zakres planistyczny. Strategia pozycjonowania powinna być spójna z długookresową strategią rozwoju gminy (i zawartą tu polityką demograficzną, społeczną, gospodarczą itd.), a także celami strategicznymi, zawartymi w dokumentach wyższych szczebli samorządu terytorialnego (np. strategia rozwoju województwa) czy też związków międzygminnych[26], co pozwoli gminie osiągać efekty synergiczne.

W odniesieniu do rynków zewnętrznych gmina posiada więc pełną swobodę, zarówno jeśli chodzi o ich wybór, jak i strategię konkurowania i pozycjonowania wartości na tych rynkach. Według A. Klasika, w strategii konkurencyjnej jednostki terytorialnej zawarty jest wybór profilu przewagi konkurencyjnej nad rywalizującymi jednostkami, na który składa się zestaw silnych stron jednostki oraz portfela działalności strategicznej, będącej przedmiotem rywalizacji z innymi jednostkami, na który składają się grupy produktów i rynków docelowych[27]. Różnorodność klientów na rynkach zewnętrznych i ich interesów sprawia, że nie jest możliwe zaspakajanie wszystkich ich potrzeb na jednakowo wysokim poziomie. Według J. Pasiecznego, nie powinno się nawet podejmować takiej próby, gdyż grozi to rozproszeniem środków i nieuchronnymi konfliktami. Właściwym rozwiązaniem jest natomiast specjalizacja i kształtowanie wyraźnego profilu gminy[28]. Wśród profili gmin występujących w Polsce ziden-

[25] Ph. Kotler, Ch. Asplund, I. Rein, D. Haider, *Marketing places Europe*…, s. 259.

[26] Przykładem takiego związku jest Górnośląski Związek Metropolitalny.

[27] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 55.

[28] O profilu można mówić wówczas, gdy działalność, w której specjalizuje się gmina zapewnia jej znaczne przypływy środków spoza jej obszaru. Za: J. Pasieczny, *Profile gmin w Polsce – zarządzanie rozwojem i zmianami*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 143.

tyfikowano: profil przemysłowy, rolniczy, mieszkaniowy, turystyczny oraz usługowy[29] (tab. 2).

Tabela 2

Cechy i korzyści poszczególnych profili strategicznych gmin

Profil	Cechy	Korzyści
Przemysłowy	Nagromadzenie działalności biznesowej (w tym wytwórczej) w gminie i znaczący odsetek mieszkańców zatrudnionych w ramach tej działalności	Znaczna część produkcji jest sprzedawana poza terenem jednostki terytorialnej, przysparzając jej wpływów z eksportu. Rozwój działalności przemysłowej prowadzi na ogół zarówno do wzrostu dochodów gminy w sposób bezpośredni (podatki i udziały w podatkach), jak i pośredni (efekty mnożnikowe)
Rolniczy	Duży udział zatrudnionych w rolnictwie oraz niski poziom urbanizacji. Dochody gminy zwykle ograniczone (niskie podatki od nieruchomości rolnych), a koszty świadczenia usług komunalnych stosunkowo wysokie z uwagi na niską gęstość zaludnienia i rozproszenie zabudowy	W gminach, w których występują wysokotowarowe, duże gospodarstwa rolne pojawiają się zazwyczaj zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego i działalność towarzysząca, co tworzy dodatkowe miejsca pracy. Efektem jest bezpośredni i pośredni wzrost dochodów gminy
Mieszkaniowy	Określony komfort życia, atrakcyjny rynek pracy w gminie (inwestycje przyciągające pracowników i mieszkańców), a także dostępność atrakcyjnych warunków naturalnych (dających możliwość rekreacji, spędzania czasu wolnego)	Napływ nowych mieszkańców powoduje wzrost dochodów gminy. Rosną dochody z udziału w podatkach od osób fizycznych, znacznie wyższe są również sumy osiągane z podatków od nieruchomości. Pozytywnym efektem jest także wzrost popytu na niektóre usługi w mieście, co przyczynia się do tworzenia miejsc pracy i poprawy koniunktury
Turystyczny	Dostępność atrakcji turystycznych, zarówno naturalnych (położenie, ukształtowanie powierzchni, walory uzdrowiskowe), jak i historycznych, architektonicznych, rozrywkowych itd.	Wzrost poziomu życia na skutek rozwoju ruchu turystycznego. Wysoki poziom reinwestowania dochodów z turystyki na terenie gminy (znaczna część komercyjnej bazy turystycznej jest własnością lokalnych przedsiębiorców)
Usługowy	Wysoki poziom przedsiębiorczości wśród mieszkańców i procesy sukcesji firm. Bogactwo i zróżnicowanie zasobów ludzkich. Zwykle zlokalizowane blisko metropolii, z których płynie popyt na usługi i dobra oferowane w gminie	Dochody gmin są często wyższe i bezpieczniejsze niż jednostek o innych profilach, różnorodność oferowanych usług sprawia, że ograniczone jest ryzyko pogorszenia się sytuacji gminy w przypadku wystąpienia kryzysu w jednej branży

Źródło: opracowanie na podstawie J. Pasieczny, *Profile gmin w Polsce – zarządzanie rozwojem i zmianami*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 167–228.

[29] Autor przeprowadził badania przypadków, poddając dwuetapowej analizie 21 gmin polskich. Ibidem, s. 90–94.

W procesie kształtowania profilu strategicznego gminy kluczowe wydaje się zdefiniowanie tzw. unikatowych cech sprzedaży (*USP – Unique Selling Points*)[30] w odniesieniu do wybranego segmentu klientów. Polega to na określeniu tożsamości gminy (jej wyróżników, istotnych dla klienta), a następnie komunikowaniu tej tożsamości w celu kształtowania pożądanego wizerunku i marki danej gminy. Wyróżniki tożsamości gminy to takie jej cechy, które w sposób istotny wyróżniają ją na rynku spośród konkurencyjnych miejsc, tworząc jej unikatowość, indywidualność i charakter[31].

Powyższe podejście do pozycjonowania wartości na zewnętrznych rynkach docelowych gminy, ukierunkowane na realizację celu nadrzędnego, jakim jest korzyść wspólnoty samorządowej, poprzez absorpcję środków (czy szerzej zasobów) zewnętrznych, przyczynia się do wzrostu efektywności i skuteczności działań promocyjnych. Niestety nie wszystkie samorządy stosują takie podejście. Jak zauważają Kotler i inni, gminy często realizują działania promocyjne bez wcześniejszej diagnozy wizerunku i określenia celów komunikacji na poszczególnych rynkach[32]. W polskich gminach dostrzega się jeszcze inny problem, związany z intensywnym wydatkowaniem środków na promocję w okresach kampanii przedwyborczej, adresowanej *de facto* do mieszkańców – wyborców. Tego typu działania, poprawiające wizerunek aktualnych „włodarzy" gminy, raczej trudno uznać za efektywne i skuteczne w realizacji nadrzędnego celu gminy[33]. Problematyka efektywności i skuteczności w marketingowym zarządzaniu gminą jest częścią szerszego dyskursu, toczącego się zarówno w dziedzinie zarządzania marketingowego (nacisk na policzalność efektów i kosztów marketingu), jak i zarządzania publicznego.

[30] W przypadku przedsiębiorstwa, USP to unikatowa cecha (lub cechy) oferty, którą firma promuje na swoim rynku docelowym w sposób agresywny i ciągły. Za: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 504.

[31] A. Stanowicka-Traczyk, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2007, nr 3, s. 55; E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 39–40.

[32] Ph. Kotler, Ch. Asplund, I. Rein, D. Haider, *Marketing places Europe*…, s. 25.

[33] W tym miejscu warto przypomnieć, że „promocja gminy" stanowi jedno z zadań własnych gminy. Wydaje się, że takie sformułowanie zadania przyczynia się do traktowania promocji jako samodzielnego obszaru zarządzania gminą, słabo powiązanego z jej zamierzeniami strategicznymi, zamiast traktowania promocji jako narzędzia komunikacji w ramach strategii pozycjonowania wartości na rynkach docelowych (komunikowania walorów, wyróżników tożsamości gminy) w celu zwiększenia bazy dochodowej gminy.

Określenie efektywnych i skutecznych sposobów tworzenia i dostarczania wartości dla klienta

We współczesnym zarządzaniu publicznym dynamicznie rozwija się nurt określany jako Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management* – NPM). Istota NPM polega na zmianie orientacji zarządzania organizacjami publicznymi z nakładów i procedur na osiąganie wyników, przyjęcie orientacji strategicznej oraz wprowadzenie mechanizmów rynkowych. W konsekwencji konieczne jest opracowanie strategii, ustalenie celów, przygotowanie programów realizacji tych celów, dostosowanie struktury organizacyjnej i struktury finansowania do wymagań realizacji programów, pomiaru wyników działalności oraz oceny osiągnięć[34]. Według T. Strąka, cechą NPM jest podejście holistyczne, w którym poszukuje się odpowiedzi na pytanie dotyczące oczekiwań interesariuszy co do rezultatów, jakie powinna dostarczać organizacja publiczna. Jednostki sektora publicznego kreują wartość dla obywateli (ang. *value for citizens*), jeżeli są skuteczne, czyli w rezultacie swych działań wypełniają cele ustawowe i spełniają oczekiwania swoich interesariuszy oraz są efektywne, to znaczy robią to z zaangażowaniem jak najniższych środków[35]. Zwraca się jednak uwagę na konieczność selektywnej adaptacji podejścia NPM, w formie modelu mieszanego, administracyjno-rynkowego, ponieważ samorząd terytorialny zaspakaja te potrzeby społeczne, w których rynek okazuje się zawodnym mechanizmem alokacji zasobów[36]. Konieczne jest więc z jednej strony, zachowanie niezbędnego zakresu nadzoru i kontroli nad działalnością samorządów, z drugiej zaś, zapewnienie pożądanej elastyczności ich działania umożliwiającej dostosowanie świadczonych przez nie usług do zróżnicowanych i zmieniających się potrzeb społecznych[37]. Wskazuje się, że udział elementów rynkowych może być zróżnicowany w zależności od rodzaju usług publicznych:

a) w zarządzaniu usługami komunalnymi udział elementów rynkowych może być znaczny, ale powinien być zróżnicowany w zależności od rodzaju i charakteru tych usług (dominujący w oczyszczaniu miast, a bardzo ograniczony w wodociągach i kanalizacji);

[34] A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2007, s. 28.

[35] T. Strąk, *Zarządzanie wartością w sektorze publicznym. Model Public Service Value*, w: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009, s. 281–282.

[36] A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego…*, s. 68–69.

[37] Ibidem.

b) w zarządzaniu usługami społecznymi udział elementów rynkowych także powinien być różnicowany w zależności od ich rodzaju i charakteru (najwyższy w kulturze, a najniższy w opiece społecznej);
c) w zarządzaniu usługami administracyjnymi elementy rynkowe mają znaczenie marginalne[38].

W planowaniu marketingowym gminy, oprócz wyboru rynków docelowych oraz wyboru i pozycjonowania wartości na tych rynkach (co składa się na ogólną strategię marketingową), konieczne jest wskazanie efektywnych i skutecznych sposobów realizacji strategii i osiągania zamierzonych celów. Z tym etapem procesu planowania, niezbędnym dla realizacji pozostałych funkcji zarządzania gminą (wdrażania i kontrolowania realizacji planu), gminy mają chyba największy problem. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy można wymienić:

1. Obowiązujące w Polsce przepisy dotyczące budżetów JST narzucające klasyfikację budżetową, zgodnie z którą dochody i wydatki muszą być zaliczone do odpowiednich działów, rozdziałów i paragrafów. Taki układ umożliwia porównanie struktury dochodów i wydatków czy porównanie międzyokresowe, ale nie pozwala na pomiar skuteczności czy efektywności działań podejmowanych w obrębie poszczególnych celów czy programów[39]. Gminy mogą stosować inne metody budżetowania (np. budżet zadaniowy[40]), ale oznacza to dla nich równoległe opracowywanie tych dokumentów (budżety zadaniowe mogą być prezentowane w formie załączników do uchwał budżetowych opracowanych tradycyjnie).
2. Niechęć władz lokalnych wobec wyznaczania mierzalnych celów i ich dokumentowania, co mogłoby zwiększać zakres społecznej kontroli i ryzyko ewentualnego rozliczenia za niską skuteczność w realizacji celów[41].

[38] Ibidem.

[39] Cz. Rudzka-Lorentz, J. Sierak, *Zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym.…*, s. 138.

[40] Istotą budżetu zadaniowego (*Performance budget* – budżet wyników, *Result-oriented budget* – budżet zorientowany na efekty) jest wprowadzenie zarządzania wydatkami publicznymi poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane, na rzecz osiągania określonych efektów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników. W budżecie zadaniowym opracowuje się kilkuletnie projekcje wydatków publicznych na poszczególne zadania oraz opracowuje się część „sprawnościową". W części tej wskazuje się, jakim celom służyć mają wydatki publiczne i przy pomocy jakiego miernika będzie oceniany efekt, a także jaki jest pożądany poziom efektu w okresie objętym projekcją. Dla porównania, w budżecie tradycyjnym, w części dotyczącej wydatków, przedstawia się planowane wydatki na okres jednego roku dla poszczególnych pozycji klasyfikacji budżetowej. Za: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*…, s. 9–10, 42.

[41] P. Bednarek, *Controlling w zarządzaniu gminą*, PWE, Warszawa 2007, s. 51.

3. Różnorodność i trudność w kwantyfikacji efektów działań gminy, zwłaszcza w przypadku efektów średnio- i długookresowych, określanych odpowiednio jako efekty oddziaływania i wpływu[42], które można badać ustalając stopień zadowolenia mieszkańców lub jakość dostarczonych usług publicznych. Pozwala to ocenić władze lokalne z punktu widzenia skuteczności osiągnięcia oczekiwanych efektów w różnych dziedzinach życia wspólnoty[43].

Mimo zasygnalizowanych problemów, funkcjonują już w Polsce gminy, które stosują budżet zadaniowy w systemie planowania w celu racjonalizacji wydatków publicznych. Już na etapie planowania dokonuje się tu identyfikacji kosztów i efektów realizacji określonych celów strategicznych gminy. Następnie, w trakcie programowania, cele te są uszczegółowiane i tworzony jest harmonogram realizacji celów operacyjnych wraz z planem niezbędnych zasobów ludzkich i materialnych[44]. W planowaniu zasobów istotne jest, z punktu widzenia podniesienia efektywności, jakości usług publicznych i obniżenia obciążeń budżetu gminy, świadome kształtowanie przez gminę rynku dostawców usług publicznych. Fakt, że gmina jest odpowiedzialna za podaż określonych usług publicznych nie oznacza bowiem bezpośredniej konieczności ich realizacji. Wśród sposobów realizacji zadań gminy wymienić można bowiem:

a) wykonywanie zadań przez własne jednostki organizacyjne (urząd gminy czy jednostki budżetowe);
b) powierzanie realizacji zadań gminnym osobom prawnym (w tym spółkom z udziałem gminy);
c) przekazanie zadań do realizacji, w drodze umowy, organizacjom i instytucjom spoza sektora budżetowego;
d) wykonywanie zadań w formie partnerstwa publiczno-prywatnego[45].

Współpraca gminy w zakresie świadczenia usług publicznych z dostawcami z sektora pozabudżetowego jest możliwa zwłaszcza w przypadku usług, w których występuje wysoki udział elementów rynkowych, np. w zakresie niektórych

[42] Efekty działalności gminy dzieli się na: (a) efekty natychmiastowe (określane również jako „produkty"), będące mierzalnymi efektami świadczonych usług publicznych i wyrażone w jednostkach naturalnych (np. liczba wydanych praw jazdy); są one przedmiotem zainteresowania przede wszystkim kadry kierowniczej gminy i mogą być wykorzystane do ustalenia technicznej efektywności działania urzędu oraz (b) efekty średnio- i długookresowe, oznaczające zmiany stanu otoczenia, dotyczące głównie jakości życia wspólnoty samorządowej, a wynikające z podjętych przez władze lokalne działań ukierunkowanych na realizację strategii gminy. Za: P. Bednarek, *Controlling w zarządzaniu gminą*…, s. 76.

[43] Ibidem.

[44] Kraków jest pierwszym miastem w Polsce, które zaczęło stosować budżetowanie zadaniowe. Za: Ibidem, s. 55–57.

[45] Ibidem, s. 15.

usług komunalnych. Dla przykładu, współpraca w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie realizacji projektu nie wymaga finansowania środkami gminy (czy długiem publicznym[46]), a ponadto, jak pokazują doświadczenia brytyjskie, całkowite koszty projektu PPP są niższe o 11–17% od kosztów projektu realizowanego metodą tradycyjną[47].

Podsumowanie

W kontekście ustawowych uwarunkowań funkcjonowania gminy oraz wytycznych NZP, celem marketingu terytorialnego (a jednocześnie celem planowania – jednej z funkcji zarządzania gminą na podstawie tej koncepcji), jest skuteczne i efektywne zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej (ogółu mieszkańców) poprzez świadczenie zdywersyfikowanego, również określonego ustawowo w formie zadań własnych, pakietu usług publicznych. Świadczenie większości tych usług nie generuje dla gminy bezpośrednich przychodów, a wiele z nich jest nieopłacalnych z czysto ekonomicznego punktu widzenia, stąd zysk nie jest miarą działalności gminy. Koszty świadczenia usług publicznych gmina pokrywa z uzyskanych dochodów (zarówno własnych, zwykle niewystarczających, jak i zewnętrznych – m.in. subwencja i dotacje z budżetu państwa). By świadczyć usługi publiczne skutecznie i efektywnie gmina może starać się zwiększać swoje dochody i/lub obniżać koszty świadczenia tych usług. Może w tym celu wykorzystać m.in. marketingowe reguły działania na rynkach zewnętrznych, rozumianych według paradygmatu marketingu relacyjnego bardzo szeroko (klienci oraz pozostali partnerzy, z którymi gmina może współdziałać w obrębie sieci). Na zewnętrznych rynkach klienckich (goście, inwestorzy, potencjalni mieszkańcy) gmina może pozyskiwać atrakcyjnych klientów, którzy wzmocnią jej bazę zasobową poprzez:

[46] Ma to ogromne znaczenie w sytuacji dynamicznego wzrostu długu publicznego Polski, w tym długu zaciąganego przez jednostki samorządu terytorialnego (co często związane jest z realizacją projektów unijnych i koniecznością dofinansowania tych projektów przez JST) oraz zapowiadanego ograniczenia możliwości zaciągania długu publicznego przez JST od 2013 r. (obecnie łączna kwota długu gminy na koniec roku budżetowego nie może przekroczyć 60% wykonanych dochodów ogółem w tym roku, a łączna kwota obsługi długu publicznego wraz ze spłatą rat kredytów i pożyczek oraz wykup papierów wartościowych nie może przekroczyć 15% planowanych na dany rok dochodów gminy. Za: Ustawa o finansach publicznych z 30 czerwca 2005 r., DzU nr 249, poz. 2104, art. 169 i 170.

[47] B.P. Korbus, M. Strawiński, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Wyd. Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 50. Oszczędności w zakresie kosztów całkowitych występują mimo, że niektóre koszty cząstkowe mogą być wyższe, np. koszt kapitału w PPP jest 2–3% wyższy niż koszt długu publicznego, z uwagi na wyższe ryzyko kredytodawców. Za: E.R. Yescombe, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Zasady wdrażania i finansowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 39.

a) wzrost dochodów własnych gminy, zarówno bezpośredni (podatki i opłaty lokalne), jak i pośredni (np. zatrudnienie mieszkańców gminy w nowym przedsiębiorstwie przyczyni się do wyższych dochodów z PIT, wzrost liczby turystów spowoduje wzrost popytu konsumenckiego w gminie i może skutkować wzrostem dochodów z CIT);
b) wykreowanie lub umocnienie walorów gminy (i jej wizerunku), co podnosi jej konkurencyjność i ułatwia skuteczną rywalizację o klientów z innymi miejscami.

Gmina może ponadto podejmować współpracę z partnerami biznesowymi, zlecając im świadczenie części usług publicznych, dzięki czemu obniża obciążenia budżetowe.

Na zakończenie warto podkreślić, że gmina powinna zarządzać portfelem klientów także na rynkach wewnętrznych. W artykule, z uwagi na ograniczenia objętości, odniesiono się tylko do jednego specyficznego rynku wewnętrznego – mieszkańców, jednak gmina może aktywnie wpływać na pozostałe rynki, np. wspierając konkurencyjność działających w niej przedsiębiorstw, w celu zwiększenia własnej bazy dochodowej.

MARKETING PLANNING IN COMMUNITY MANAGEMENT

Summary

Legal conditions for community functioning limit its autonomy in strategic choices (mainly in choosing the market and customer value). An attempt to meet those conditions in community marketing planning is undertaken in the paper. The main objective for community management, which is also the objective for marketing planning, has been formulated basing on place marketing definitions and statutory community tasks. Then main activities within marketing planning process in community have been identified and described (choosing the markets, choosing and positioning the customer value and identifying efficient and effective means for creating and delivering customer value) in the context of New Public Management.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

prof. dr hab. ANDRZEJ SZROMNIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRATEGIA POZYCJONOWANIA MIAST I REGIONÓW – WYBRANE PROBLEMY PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI

Streszczenie

Autor podjął temat stosunkowo mało rozwinięty i spopularyzowany w piśmiennictwie z zakresu marketingu terytorialnego, a dotyczący pozycjonowania miast lub regionów (w praktyce dotyczy to marek odpowiednich jednostek osadniczych). Uwzględniając istotę strategii pozycjonowania jako integralnego składnika całej strategii marketingowej organizacji, dokonano periodyzacji odpowiednich procedur. Wyodrębnione etapy rozwoju strategii pozycjonowania, od etapu wyjściowego do etapu docelowego, stanowią logiczne uporządkowanie występujących podejść, przedsięwzięć oraz procedur analityczno-badawczych. Wskazano na potrzebę systematycznego monitorowania odwzorowań rynków w umysłach klientów jako efektów kolejnych kampanii promocyjnych. Zaprezentowano i wyjaśniono proces pozycjonowania miast lub regionów uwzględniający różne stany mentalnych map rynku. W ten sposób zoperacjonalizowano całe przedsięwzięcie marketingowe związane z dochodzeniem marki do pozycji idealnej – do zajęcia oczekiwanego miejsca w umysłach grup docelowych. Opracowano rozwinięty algorytm formułowania i realizacji strategii pozycjonowania jednostek terytorialnych. Ważnym wątkiem rozważania jest identyfikacja uwarunkowań zewnętrznych strategii pozycjonowania miast i regionów, a właściwie determinant „pozycji" jednostki na mentalnej mapie rynku. Rozpatrzono osiem głównych warunków, które z reguły wpływają i winny wpływać na założony sposób postrzegania miasta lub regionu, na ich odnoszenie do konkretnej cechy lub zespołu cech. W rezultacie końcowym autor określił zespół środków i technik promocyjnych oraz cech odpowiednich kampanii realizacyjnych, dzięki którym skutecznie można pozycjonować lub repozycjonować miasto lub region.

Wprowadzenie

Pozycjonowanie i odpowiednio „strategia pozycjonowania" pomimo że sformułowana i wyjaśniona została stosunkowo niedawno, bo w latach 70. ubiegłego wieku, to jednak niezmiennie zajmuje ważne i trwałe miejsce w procedurach marketingowych firm i instytucji. Wynika to z faktu, że zgodnie z założeniami twórców tego podejścia i koncepcji A. Riesa i J. Trouta, marketing nie

sprowadza się do walki o klienta, lecz chodzi o zdobycie jego umysłu[1]. Rozwijając główne przesłanie tych autorów można stwierdzić, że rynkowa rywalizacja organizacji, specyficzna gra na argumenty marketingowe toczy się w ludzkich umysłach. Odbiór informacji marketingowej, jej konfrontowanie oraz waloryzacja komunikowanych korzyści, odbywa się w „głowach" potencjalnych klientów. Procesy myślowe dyktują określone decyzje wyboru i zakupu dóbr oraz usług. W tej sytuacji poznanie stanu umysłu klienta, zasobów jego informacji i wiedzy, kryteriów oraz preferencji w ocenie ofert rynkowych, a także całego procesu decyzyjnego leży u podstaw skutecznego marketingu[2].

Proces pozycjonowania należy rozumieć jako zespół działań marketingowych, w tym środków i przedsięwzięć z zakresu komunikacji marketingowej, dzięki którym obiekt pozycjonowania (firma, produkt, cała oferta produktowa lub ich marka) zajmuje ściśle określone miejsce w mentalności klientów. Oznacza to, że jest on postrzegany i kojarzony z takimi cechami, właściwościami i korzyściami, jakie zostały celowo założone.

W krajowej literaturze marketingowej stosunkowo rzadko podejmowany jest temat pozycjonowania organizacji, ich produktów lub odpowiednich marek, chociaż ich wizerunek marketingowy jako taki został wyjaśniony w zadawalającej mierze. Dotyczy to także tego szczególnego przypadku, kiedy podmiotem strategii marketingowych jest jednostka przestrzenno-administracyjna, a marka dotyczy miasta lub regionu[3].

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie i wyjaśnienie procedur analityczno-badawczych, związanych z przygotowaniem oraz realizacją strategii pozycjonowania miast i regionów, z właściwymi jej etapami, procedurami oraz warunkami.

Rozwój strategii pozycjonowania miast i regionów

Pozycjonowanie jako koncepcja i cel skoordynowanych działań marketingowych pojawiło się w piśmiennictwie marketingowym stosunkowo niedawno, bo w latach 70. XX wieku. Śledząc takie podejście do ukierunkowania działań marketingowych jednostek terytorialnych, można zauważyć, że wdrażane ono było stopniowo i systematycznie przez wiele lat, osiągając „stan pełnej realiza-

[1] A. Ries, J. Trout, *Positioning. The Battle for your Mind*, Mc-Graw Hill, New York 2001.
[2] *Pozycjonowanie: co się zmieniło*, „Harvard Business Review – Polska" 2006, nr 9.
[3] J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa 2008; J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie w marketingu lateralnym*, „Marketing i Rynek" 2005, nr 5.

cji" właściwie dopiero w 90. latach[4]. Próba retrospektywnego spojrzenia na zakres, sposób i cele działań marketingowych pozwala wyróżnić pięć etapów wdrażania koncepcji pozycjonowania zarówno w przedsiębiorstwach, jak i jednostkach samorządu terytorialnego, a mianowicie:

1. Etap wyjściowy, kiedy to obserwuje się pierwsze inicjatywy marketingowe miast i regionów, skoncentrowane przede wszystkim na promocji, a sprowadzające się do zastosowania różnych form i środków, nie zawsze wzajemnie dostosowanych i koordynowanych.
2. Etap wstępny, charakteryzujący się przede wszystkim próbą koordynacji ogólnych działań promocyjnych, uporządkowanych i wynikających z przyjętego programu działań – strategii marketingowej miasta lub regionu.
3. Etap właściwy, którego cechą jest działanie zgodnie z założeniami strategii marketingowej dostosowanej do sytuacji jednostki oraz wpływu środowiska zewnętrznego. Prowadzone są badania marketingowe dostarczające ważnych i użytecznych informacji o klientach oraz konkurentach. Oferty są wyraźnie przygotowywane, dystrybuowane i komunikowane pod rozpoznane potrzeby rynku.
4. Etap profesjonalny, odpowiada sytuacji, kiedy zainteresowane jednostki terytorialne traktują pozycjonowanie jako ważny i konieczny element całej strategii marketingowej, przestrzegając przy tym w pełnym zakresie procedur realizacji strategii pozycjonowania. Prowadzone są w szerokim zakresie badania marketingowe, które pozwalają określić aktualną i docelową percepcję jednostki osadniczej przez odpowiednie grupy interesariuszy. Jednostki samorządowe współpracują w tym względzie z zewnętrznymi zespołami specjalistów marketingowych.
5. Etap docelowy, czyli takie podejście i stan przygotowania i realizacji strategii pozycjonowania, kiedy odpowiednie przedsięwzięcia marketingowe konfrontowane są w sposób ciągły i kompleksowy z analizą mentalnościowych map rynku. Kampanie promocyjne mają charakter zintegrowany – poszczególne środki promocji są wzajemnie dopasowane, tworząc całościowy, zwarty i ukierunkowany program oddziaływania. Efekty przedsięwzięć promocyjnych są systematycznie monitorowane, rejestrowane oraz korygowane.

Pozycjonowanie jako zespół zamierzeń i działań marketingowych, mających na celu takie postrzeganie cech jednostki terytorialnej na tle konkurencji,

[4] M. Florek, K. Janiszewska, *Możliwości i ograniczenia pozycjonowania marek terytorialnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011 (w druku).

które jest korzystne dla niej i gwarantuje jej strategiczną przewagę na rynku poprzez ukształtowanie unikalnego wizerunku, sprowadzić można do powtarzalnego zespołu przedsięwzięć o nieograniczonej liczbie cykli. Ich ilość zależy bowiem od właściwego ukierunkowania koncepcyjnego każdej kampanii marketingowej, jej trafności, czasu trwania i finalnej skuteczności. Kolejny zestaw operacji promocyjnych zbliża pozycje aktualną do pozycji idealnej, oczekiwanej, czemu odpowiada zmniejszanie odległości psychologicznej między adekwatnymi punktami na mapie percepcji rynku przez klientów.

Pozycja miasta regionu na mentalnej mapie rynku mieszkańców, przedsiębiorców, turystów itp. nie zależy jedynie od profesjonalizmu i zakresu przeprowadzonych przedsięwzięć komunikacyjnych. Wpływ na ukształtowanie tego specyficznego odwzorowania umysłów klientów mają, w krótkim horyzoncie czasowym, działania marketingowe konkurentów, a w długim okresie, zmiany samych klientów, ich systemów wartości, doświadczeń i doznań, wymagań i preferencji, a nawet stosunku do działań promocyjnych i ocen aktywności mediów. Uwzględniając wszystkie czynniki i okoliczności, kształtujące percepcję rynku i jej mentalne odbicie w formie konfiguracji różnych znanych obiektów w przestrzeni głównych ich charakterystyk, można stwierdzić, że zmiana pozycji przez analizowane miasto lub region jest efektem gry różnych sił i tendencji, specyficzną walką między zainteresowanymi jednostkami osadniczymi, w efekcie której zmianie ulega sposób postrzegania jednostki i jej ofert z punktu widzenia głównych walorów[5]. Istotna zmiana map percepcji klientów, ich sposobów postrzegania zalet i wad ofert rynkowych komunikowanych w mediach, a więc dokonanie istotnych zmian w preferencjach i pragnieniach klientów, nie jest sprawą łatwą. To wieloletnie, wytrwałe i konsekwentne działania promocyjne prowadzone w warunkach równie intensywnej aktywności miast i regionów konkurencyjnych, które często zwracając uwagę na inny zestaw korzyści, utrudniają proces percepcji i kształtowania własnego systemu ocen, porządkowania czy wyróżniania jednostek terytorialnych.

Osiąganie pozycji docelowej, założonej w strategicznym planie działań marketingowych odbywa się drogą iteracyjną, skokową, gdzie każdy „ruch", każda zmiana postrzegania miast lub regionów wymuszone są przez układ gry medialnej, zainteresowanych jednostek, z udziałem mediów niezależnych (niekomercyjnych), liderów opinii oraz ekspertów, a także przedstawicieli własnego środowiska społecznego właściwego dla mieszkańców, turystów, przedsiębior-

[5] Por. P. Lutek, A. Gołoś, *Model przygotowania strategii marki miejsca*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 10.

ców, migrantów itp. Pod wpływem przekazywanych informacji marketingowych, opinii nieformalnych, komentarzy i ocen, ale także i własnej refleksji następuje ugruntowanie dotychczasowego sposobu postrzegania jednostki osadniczej bądź też bardziej lub mniej istotna jego zmiana. Poprzez korygowanie percepcji miasta lub regionu następuje „zbliżenie stanowisk", tzn. postrzeganie rzeczywiste jednostki oraz jej oferty kierowanej do głównych grup klientów staje się coraz bardziej zgodne z oczekiwaniami sprecyzowanymi w strategii marketingowej.

Jak już to wcześniej stwierdzono, faktyczna, a zwłaszcza diametralna zmiana sposobu postrzegania oraz oceniania miasta lub regionu ze względu na jej wiodące walory na tle konkurentów wymaga szczególnego, profesjonalnego zaangażowania organizacyjnego, informacyjnego, personalnego oraz oczywiście finansowego. Dotyczy to zwłaszcza tych sytuacji i odpowiednich przypadków, gdy w wyniku wieloletniego przekazu środowiskowego, ogólnych, niekiedy przestarzałych opinii oraz ocen, utrwalony został w świadomości różnych grup klientów miast i regionów pewien stereotyp – uproszczony, powierzchowny, niekiedy nawet prymitywny i śmieszny mentalny obraz jednostki, obraz powtarzany i przekazywany masowo, zakorzeniony i mocno utrwalony w społeczeństwie. Któż nie zna w Polsce takich prostych skojarzeń, jak: zadymiony Śląsk, gospodarny poznaniak, krakowski centuś czy wyniosły warszawiak lub podobnych, innych jeszcze stwierdzeń[6].

Konieczna w zasygnalizowanych przypadkach strategia repozycjonowania lub depozycjonowania ofert różnych organizacji, w tym również jednostek osadniczych lub ich grup, oparta na akcentowaniu w komunikacji marketingowej odmiennych cech jako źródeł wartości dla klientów, jest poważnym wysiłkiem i prawdziwym wyzwaniem. Nowe wyróżnienie wymaga całkowitej zmiany strategii promocyjnej – nowych pomysłów, argumentów promocyjnych, nowych sloganów oraz technik realizacyjnych w przekazie medialnym. Pozycjonowany obiekt, w tym przypadku miasto lub region, przedstawia się w komunikatach promocyjnych zupełnie z innej strony, nagłaśniając odmienne walory i użyteczności. W ten sposób dokonuje się w umysłach klientów specyficznego „skoku", ratując tym samym obiekt przed wycofaniem z rynku i nieuniknioną klęską.

Repozycjonowanie przedstawia obiekt w świetle nowych walorów nie wspominając o dotychczasowym wizerunku, często przestarzałym i niewygod-

[6] M. Jastrzębski, A. Panasiuk, *Pozycjonowanie wizerunkowe*, „Marketing w Praktyce" 2009, nr 10.

nym. W doskonały sposób przedłuża to jego cykl życia na rynku, uatrakcyjnia go, odświeża oraz dostosowuje do aktualnych trendów, orientacji i nawyków.

Proces pozycjonowania jako cykl powiązań głównych składowych

Przygotowanie i realizacja strategii pozycjonowania miasta lub regionu jako złożony, wieloetapowy i wieloaspektowy proces składa się z licznych przedsięwzięć i operacji o charakterze cząstkowym. Powiązane ze sobą merytorycznie i logicznie tworzą one spójną całość zadaniową. Grupy kolejnych zadań i operacji tworzą etapy całej procedury od etapu przygotowawczo-rozpoznawczego, etapu analiz wstępnych, etapu diagnozowania i waloryzowania rynku, etapu analiz właściwych, etapu przygotowania strategii działań komunikacyjnych oraz etapu analiz i ocen końcowych. Łącznie to kilkanaście różnych operacji, uporządkowanych według wzajemnej zależności.

Odpowiedni algorytm, prezentujący cały proces, rozpoczynają wstępne badania rynku, zachowań podmiotów decyzyjnych oraz ich preferencji. Na tym etapie poszukuje się odpowiedzi na pytanie – jakie cechy jednostek osadniczych decydują o tym, że są one częściej wybierane niż inne? Dlaczego właśnie one są wyróżniane i preferowane? Jakie walory posiadane przez nie są szczególnie cenione przez klientów miast i regionów? Odpowiadając na takie i podobne pytania, ustala się listę najważniejszych stymulant decyzji wyboru lokalizacji przez migrantów, turystów czy inwestorów. Spośród nich wybierane jest kryterium główne (lub dwa), wokół których i na podstawie których kreowana będzie cała strategia pozycjonowania[7].

Bardzo ważnym fragmentem całego procesu jest etap związany z analizą konkurencji – konkurencyjnych miast i regionów oraz ich ofert dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Niestety etap ten i odpowiednie analizy oraz porównania wymagają dysponowania dostępem do niezbędnej informacji faktograficznej i statystycznej dotyczącej konkurentów. To moment i zadanie szczególnie trudne ze względu na ograniczoność dostępu do źródeł tych informacji. W wielu więc przypadkach wykorzystuje się informacje szacunkowe, ale także informacje pozyskiwane w trybie komercyjnym od wyspecjalizowanych firm marketingowych, ośrodków dokumentacyjnych i analityczno-badawczych.

Zgromadzenie materiału analitycznego i liczbowego, charakteryzującego cały zbiór zainteresowanych, wzajemnie konkurujących ze sobą miast i regionów jest przedmiotem szczegółowych analiz porównawczych. Ich celem jest wyselekcjonowanie jednostek najbardziej atrakcyjnych dla decydentów poszu-

[7] M. Korczyńska, *Marka miasta*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 12.

kujących miejsc dla zamieszkania, zainwestowania, lokalizacji własnej firmy, zakupów, wypoczynku itp. Równocześnie analizy takie winny określić najważniejsze wyróżniki porównywanych jednostek osadniczych, a zwłaszcza te, które są ważne dla miasta lub regionu poszukującego własnej pozycji w świadomości klientów. W ten sposób przyporządkowuje się każdej rozpatrywanej jednostce osadniczej wartość kwantyfikowanej cechy wyróżniającej w odpowiedniej skali (zazwyczaj punktowej lub przedziałowej).

Na podstawie oszacowanych wartości kryterium pozycjonowania – najczęściej jednej lub dwóch cech, sporządza się mentalnościowe mapy rynku, w tym przypadku mapy rynku postrzeganego przez osadników (jako zbiór punktów osadniczych w przestrzeni głównych kryteriów wyboru), mapy ukształtowane w umysłach przedsiębiorców, turystów, studentów i innych poszukujących miejsc zaspokojenia swoich potrzeb.

Mentalnościowa mapa rynku określa lub pozwala określić:

- głównych konkurentów miasta lub regionu, czyli jednostki pozycjonujące się w układzie podobnych cech wyróżniających,
- stopień podobieństwa jednostki własnej z innymi (na podstawie zbliżonych miejsc na mapie),
- miasta i regiony o unikatowej kombinacji kryteriów pozycjonowania (postrzegane jednostkowo, odrębnie i wyraziście),
- obszary percepcji „niezagospodarowane", a więc taka orientacja walorów, która dotychczas nie została przyjęta przez żadne miasto czy region.

Analiza map percepcji rynku „poszukiwanych lokalizacji" pozwala, oprócz wymienionych już faktów, określić pozycję optymalną i pozycję docelową, którą dane miasto lub region dzięki przeprowadzonym kampaniom promocyjnym pragnie zająć. Pozycja owa to korzystny z punktu widzenia strategicznego sposób postrzegania jednostki przez jej klientów, to jej kojarzenie przez pryzmat tych wartości, które gwarantują wysoką atrakcyjność i przewagę nad konkurencją w zmieniających się warunkach otoczenia[8].

Optymalna pozycja miasta czy regionu w świadomości ich klientów jednoznacznie ukierunkowywuje strategiczne cele działań promocyjnych – konkretnych, kolejno przygotowywanym kampaniom promocyjnym. Dzięki tak ukierunkowanym, kompleksowym, zintegrowanym akcjom promocyjnym, „krok po kroku" można zbliżać się do celu końcowego, finalizującego pewien cykl ak-

[8] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.

tywności marketingowej jednostki osadniczej. Ukształtowany wizerunek, wyobrażenie czy obraz mentalny miasta lub regionu o charakterze unikatowym jest z reguły względnie trwały. Biorąc jednak pod uwagę dużą zmienność rynku oraz czynników wpływających na decyzje wyboru klientów, ich podatność na oddziaływania zewnętrzne, przekazy medialne i środowiskowe, sposób postrzegania i wyróżniania jednostki osadniczej winien być metodycznie i kompleksowo monitorowany.

Determinanty oraz symptomy normatywnej – docelowej pozycji miasta lub regionu

Przygotowanie strategii pozycjonowania miasta, wsi lub większej jednostki terytorialnej wymaga dysponowania bogatym materiałem informacyjnym, w świetle którego określić można w sposób trafny oraz zadowalający docelowe miejsce jednostki na mentalnej mapie rynku – w środowisku innych, konkurencyjnych jednostek osadniczych. Właściwe „przygotowanie informacyjne" można więc traktować jako warunek wstępny, jako nieodzowny warunek całej procedury. W ramach czynności przygotowawczych należy:

- przeprowadzić pełną analizę SWOT, umożliwiającą identyfikację „szans i zagrożeń" dla danej jednostki terytorialnej – czynników oraz okoliczności, które stanowiąc elementy otoczenia makroekonomicznego, będą sprzyjać lub też ułatwiać ich funkcjonowanie (miasto lub region nie ma równocześnie bezpośrednio wpływu na nie),
- określić wysokość budżetu marketingowego, jakim jednostka osadnicza może dysponować dla realizacji własnych celów (wysokość środków finansowych, jakie może przeznaczyć na przeprowadzenie niezbędnych kampanii marketingowych),
- sformułować lub doprecyzować własne cele strategiczne, uwzględniając wizję i misję jako nadrzędne wartości wyjściowe,
- zidentyfikować lub zaktualizować informacje o potrzebach i życzeniach klientów – interesariuszy jednostki terytorialnej, ich zakresie, hierarchii, pilności zaspokojenia, kierunku zmian oraz ich uwarunkowaniach,
- dokonać wnikliwej obserwacji oraz analizy zachowań konkurentów – ich siły konkurencyjnej, głównych przewag, argumentów, sprzymierzeńców oraz planów i dążeń.

Dysponując tak zakreślonym źródłowo zasobem informacji, uwzględniając dodatkowo dotychczasowy sposób postrzegania miasta lub regionu przez zainteresowane podmioty otoczenia, charakterystyczne składowe własnego wizerunku, a także historię i tradycję, jednostka terytorialna – jej organy, wyodręb-

nione struktury oraz wspierające organizacje zewnętrzne, mogą przystąpić do właściwego konstruowania strategii pozycjonowania zgodnie z omówionymi już procedurami, etapami i zadaniami.

Realizacja strategii pozycjonowania wiąże się z uruchomieniem i przeprowadzeniem właściwych programów promocyjnych, odpowiednich kampanii oraz konkretnych, przewidzianych uprzednio przedsięwzięć, w których akcentuje się i podkreśla główne stymulanty oraz wyznaczniki pozycjonowania, a które mają odwzorować nową mentalną mapę rynku w świadomości klientów miast i regionów. W kampaniach promocyjnych (reklamowych) przygotowywanych i przeprowadzanych na użytek pozycjonowania lub określonego repozycjonowania miasta lub regionu należy przyjąć cały zespół działań, procedur oraz środków i technik, które ze swej istoty są nośnikiem lub przekaźnikiem określonego sposobu postrzegania jednostki osadniczej. Chodzi o te składowe kampanii, które bezpośrednio bądź pośrednio opisują lub wartościują dane miasto lub region, oceniają je lub odzwierciedlają ważne charakterystyki pozycjonowania.

Podstawowym ustaleniem wyjściowym kampanii promocyjnych miast oraz regionów jest ustalenie i przyjęcie adekwatnej idei promocyjnej jako rdzenia całej koncepcji komunikowania miasta odpowiednim grupom odbiorców. Głowna idea promocyjna to specyficzna oś kompozycji przekazu promocyjnego, to główna myśl i przesłanie. Będąc w praktyce krótkim, a „treściwym" stwierdzeniem o „bogatej zawartości", daje ona możliwość rozwinięcia, interpretacji w oparciu na stwierdzeniach oraz argumentach towarzyszących. Szczególną rolę w tym względzie pełnią „argumenty promocyjne" – odnoszące się do całej jednostki terytorialnej lub jej produktów, charakterystyki wiodące, ukierunkowujące percepcję odbiorców na określone, ustalone uprzednio ich walory.

Zmiana pozycji jednostki terytorialnej czy też jej umocnienia w ramach dotychczasowej percepcji miejsc wypoczynku, inwestycji, osadnictwa lub korzystania z usług profesjonalnych wiąże istotnie nie tylko z odpowiednią koncepcją promocji, ale także z doborem samych form, środków i technik komunikowania się jednostki z rynkiem. Spośród wielu różnych form i środków promocyjnych należy więc zastosować te, które są najskuteczniejsze ze względu na założony cel oraz warunki realizacji kampanii. Do takich form zaliczyć można przede wszystkim formy dostępne i penetrowane przez podmiot, a równocześnie wiarygodne i opiniotwórcze dla rynków docelowych. Wśród możliwych do wykorzystania form występują różne formy medialne (prasa, radio, telewizja), ale również kino, środki komunikacji zewnętrznej, wystawienniczej, wydawniczej.

Ważną rolę z reguły odgrywa komunikacja internetowa. Wybór form, środków oraz technik promocyjnych to pierwsze wyzwanie, ale drugim jest sprawa bardziej złożona, a więc i trudniejsza – jak wzajemnie skoordynować i dostosować te środki, aby tworzyły spójny, zintegrowany program promocji.

Z ogólnej idei promocyjnej oraz ze zbioru argumentów promocyjnych wynika określone hasło promocyjne, slogan reklamowy jako specyficzne zawołanie, apel końcowy – synteza całego przekazu promocyjnego. Sposób pozycjonowania jednostki terytorialnej, a przede wszystkim przyjęte kryteria, determinują styl, charakter i treść hasła promocyjnego. Hasło to musi uwzględniać i zawierać w sobie te cechy, które z założenia mają być postrzegane i „zakodowane" w umysłach odbiorców promocji. Dotyczy to także doboru nazwy marketingowej miasta lub regionu, którą chce się rozpowszechnić i utrwalić, gdyż odzwierciedla i symbolizuje preferowane, wyróżniane w strategii pozycjonowania cechy i odpowiednie wartości.

Nazwa marketingowa, czyli werbalna część kreowanej i lansowanej marki jednostki terytorialnej winna dopełniać nazwę własną, nazwę formalną. Równocześnie powinna ona poprawnie odzwierciedlać te cechy wizerunku marketingowego, które wynikają ze strategii pozycjonowania. Warunek zgodności, jednorodności czy spójności przekazywanych komunikatów symbolicznych i hasłowych dotyczy także logo – logotypu miasta lub regionu jako niewerbalnego składnika marki odpowiedniej jednostki osadniczej.

Atrakcyjny, ale równocześnie spójny i jednoznaczny, komunikat promocyjny adresowany w ramach kampanii pozycjonowania miast i regionów do ich głównych klientów wymaga doboru „twarzy" – osób, ich grup nieformalnych lub formalnych, bezpośrednio przekazujących informacje promocyjne. Znane postacie reklamy, przedstawiciele różnych środowisk społecznych, politycznych, zawodowych, sportowych czy biznesowych ze względu na ich dotychczasową aktywność w mediach utożsamiane są z określonymi cechami ludzkimi, z różnymi sytuacjami historycznymi, z bohaterami literatury i filmu oraz ich zachowaniami lub też firmami i sektorami gospodarki. W ich przypadku również aktywna obecność takich osób w kampaniach promocyjnych zorientowanych na pozycjonowanie nie powinna być przypadkowa. Nie powinna tworzyć dysonansu wizerunkowego, czyli różnicy między wizerunkiem własnym a wizerunkiem pozycjonowanej jednostki terytorialnej, który dana osoba lub grupa ma komunikować.

Z charakteru, rodzaju i celów pozycjonowania miasta lub regionu, z zakresu zmian mentalnościowych, jakie poprzez kampanie promocyjne zamierza się

zrealizować, wynikają główne parametry realizacyjne przedsięwzięć, akcji i innych przejawów komunikacji marketingowej, a więc ich intensywność, harmonogram, powtarzalność oraz czas trwania odpowiednich przekazów. Istotne repozycjonowanie, specyficzna rewolucja świadomościowa, oznaczająca pracę od podstaw, zarzucenie dotychczasowych koncepcji, idei oraz rozwiązań w sferze komunikowania się z rynkiem wymaga znacznej koncentracji „sił i środków" marketingowych, gdyż tylko wtedy spodziewać się można oczekiwanego efektu – dostrzeżenia, zapamiętania i utrwalenia nowych cech, właściwości i funkcji pozycjonowanych obiektów.

POSITIONING STRATEGY OF CITIES AND REGIONS – SELECTED PROBLEMS ON CREATION AND EXECUTION

Summary

The author concentrates on the positioning of cities and regions (which in practice refers to the branding of cities/regions), a subject which is relatively new and not yet popular in either books or journals focusing on place marketing (also known as regional marketing). Taking into account the essence of positioning strategy as an integral part of the complete marketing strategy of an organization, the author proposes a schedule of relevant procedures. The phases of the positioning strategy development schedule, from the start-up phase to the completion phase, are a logical arrangement of the existing concepts as well as analytical and research undertakings and procedures. The author underlines the need for systematical monitoring of market perception in the minds of customers, as an effect of consecutive promotion campaigns. Furthermore the author of the paper presents and defines the process of positioning a city or region, including various states of mental maps of the market. This way it was shown how a brand may reach the perfect position – by the attainment of the adequate place in minds of customers. Therefore the whole marketing undertaking was operationalized. The author proposes an extensive algorithm of creation and execution of positioning strategy for territorial units. Another important part of the paper was dedicated to the identification of external factors which may influence the positioning strategy of cities and regions, which may be associated with factors influencing the "position" of the unit on the mental map of the market. Eight main factors that usually influence and should influence the planned mode of perception of a city or region (from the perspective of a certain feature or set of features) were outlined. Finally the author defined a set of promotion techniques and features of the appropriate execution campaigns that enable the successful positioning and repositioning of a city or region.

CZĘŚĆ CZWARTA

Komunikacja marketingowa jednostek samorządowych z otoczeniem

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

mgr KRZYSZTOF JERZY BARCZYK
doktorant Uniwersytetu Szczecińskiego

EVENT MARKETING W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Streszczenie

Event marketing jest coraz częściej spotykanym narzędziem używanym w marketingu terytorialnym. W artykule przedstawiono istotę i znaczenie event marketingu w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Autor na przykładzie działań realizowanych w województwie zachodniopomorskim prezentuje celowość wykorzystywania tego narzędzia do promocji regionu.

Wstęp

Aby województwo zachodniopomorskie wygrywało na polu walki konkurencyjnej musi się znacząco i pozytywnie wyróżnić. Dopiero wtedy, kiedy ktoś je zauważy, wśród wielu innych regionów, można liczyć na to, że je zaakceptuje oraz zapragnie przyjechać i zainwestować swój kapitał. Zarządzanie marką wkracza coraz mocniej w obszar zarządzania regionami. Prace konstytuujące markę województwa zachodniopomorskiego przebiegały równolegle z pracami definiującymi strategię marki Polski[1]. Kreacja, odkrywanie, wprowadzanie i utrzymywanie efektywnych marek leży u podstaw większości strategii marketingowych. Wykreowanie nawet najdoskonalszej marki to tylko początek sukcesu[2].

Event marketing w ujęciu teoretycznym

Event marketing to specyficzne działania marketingowe, których celem jest oddziaływanie na odbiorców przez bezpośrednie i rzeczywiste przeżycia i do-

[1] *Strategia marki województwa zachodniopomorskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego.

[2] D. Kolber, *Markowe wydarzenia*, „Marketing w Praktyce" 2003, nr 9, s. 7–10.

świadczenia, wykreowane i realizowane w trakcie wydarzeń zorganizowanych specjalnie na potrzeby promowanych elementów[3]. Ta definicja nie oddaje w całości znaczenia tego pojęcia. Marketing event to nie tylko działania zmierzające do zwiększenia sprzedaży, ale także, a może przede wszystkim, budowanie i wzmacnianie wizerunku marki. Warto bowiem zauważyć, że marka to już nie tylko narzędzie identyfikujące i chroniące producenta, ale także symbol korzyści, który może budować lojalne grono nabywców[4].

Od pewnego czasu obserwuje się wyraźny wzrost imprez o charakterze eventowym, czego konsekwencją jest ponowny wzrost zasileń budżetu o działania marketingowo-eventowe, co szczególnie widoczne jest wśród firm z kapitałem zagranicznym. Zmiana perspektywy postrzegania działań eventowych wynika głównie z określonych zjawisk rynkowych, a nie z naszych oczekiwań lub oczekiwań konkurentów. Rosnąca liczba przekazów reklamowych powoduje większe trudności konsumentów w zapamiętywaniu reklam. Z kolei wydarzenia eventowe „dojrzały" w umysłach klientów czy współpracowników do tego stopnia, że firma lub też marka bez eventu nie jest już tą samą atrakcyjną „komórką", jaką była wcześniej, a dobro czy usługa bez odpowiedniej oprawy zwyczajnie nie zasługuje na uwagę[5]. Czy w przypadku jednostek samorządu terytorialnego można mówić o event marketingu? Jak nazwać wydarzenia promujące markę województwa zachodniopomorskiego?

D. Kleppner uważa, że event marketing to działania uzupełniające sprzedaż osobistą i marketing, koordynujące je i wspomagające ich efektywność. Natomiast Ph. Kotler event marketing traktuje jako narzędzie promocji sprzedaży, zarówno w zastosowaniu konsumenckim, jak i biznesowym[6]. Rozpatrując event marketing w kontekście województwa jako tylko i wyłącznie narzędzie promocji sprzedaży, nie można się z tym zgodzić. Niektóre elementy event marketingu wymieniane są z kolei jako kluczowe składowe public relations. Takie umiejscowienie wydaje się słuszniejsze, jako że public relations we współczesnym wydaniu jest pojęciem bardzo szerokim. Poza tym cały PR jest z definicji

[3] E. Ratusza, *Inwestycje w lojalność klienta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 54.

[4] R. Lewandowski, *Miejsce marki w wydarzeniach marketingowych*, www.epr.pl/miejsce-marki-w-wydarzeniach-marketingowych,event-pr,26940,1.html.

[5] P. Hoffmann, *Event marketing*, www.networkmagazyn.pl/event-marketing.

[6] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 614.

nastawiony na komunikację, a event marketing bez wątpienia w tej mierze jest poważnym narzędziem[7].

Potencjalnymi korzyściami płynącymi z event marketingu mogą być[8]:

- możliwości odwoływania się do różnych wartości oraz narzędzi,
- różnorodne i dowolne oddziaływanie na klienta,
- możliwość zaangażowania emocjonalnego wobec marki,
- interakcja – fizyczne zaangażowanie konsumenta w proces marketingowy,
- stworzenie bezpośredniego kontaktu z marką we wszystkich jej formach i elementach,
- możliwość bezpośredniej obserwacji reakcji na markę,
- możliwość podkreślenia niematerialnych elementów marki.

Event jest doskonałą okazją do realizacji celów brandingowych. Daje możliwości, by zrealizować je kreatywnie, oryginalnie, zaskakująco i jednocześnie przekazać konsumentowi – poza prostym podkreśleniem logo i nazwy marki – znaczącą treść.

W literaturze przedmiotu trudno odnaleźć podział klasyfikacji eventów. Dokonuje się jej głównie na podstawie obserwacji zrealizowanych wydarzeń w Polsce i na świecie. Według najważniejszych kryteriów, decydujących o możliwości pełnego opisu wydarzenia, wzięto pod uwagę czynniki różnej rangi i wagi (zarówno kluczowe, strategiczne, jak i operacyjne) decydujące o charakterze wydarzenia. Wyodrębniono kryteria[9]:

- miejsca – przywiązane (wprost kojarzone z miejscem), objazdowe, stacjonarne,
- czasu – jednodniowe, wielodniowe, etapowe,
- powtarzalności – jednorazowe, kilkurazowe, cykliczne,
- odbiorców – wewnętrzne, zewnętrzne,
- dostępności – zamknięte, otwarte,
- zasięgu – kameralne, grupowe, masowe, globalne,
- celów – wizerunkowe (marka, polityk), prosprzedażowe; non profit, jako pretekst do nagłośnienia produktu, którego reklama jest ograniczona, partyzanckie (osiągnięcie maksimum rozgłosu skandalem, przy minimalnych nakładach),

[7] D. Kolber, *Event marketing – organizacja imprez czy coś więcej*, www.epr.pl/event-marketing-organizacja-imprez-czy-cos-wiecej,event-pr,1226,1.html.

[8] D. Kolber, *Markowe wydarzenia*…, s. 7–10.

[9] D. Kolber, *Event – bliskie spotkanie marketingowe*, „Marketing w Praktyce" 2003, nr 9, s. 9–11.

- obszaru działania – online/multimedialne, offline,
- interakcji z uczestnikami – aktywne, pasywne,
- przywiązania klienta do imprezy – stałe, przypadkowe,
- rozgłosu – medialne, nastawione na bezpośrednich uczestników,
- zaangażowania firmy – sponsoring, własne,
- głównych korzyści dla uczestników – gwiazdy, gratisy, konkursy, rywalizacja, doznania artystyczne, rozrywkowe, widowiska, pokazy, biesiady,
- branż/typów/form imprezy – muzyczne, sportowe, rekreacyjne, piknikowe, widowiskowe, ekstremalne, wizualne, multimedialne, instalacje, performing, widowiska światło i dźwięk, pokazy pirotechniczne, dla dzieci, targowe, festiwalowe, gale, tematyczne, filmowe, jubileuszowe, biesiady, gry, happeningi itp.

Marketing terytorialny to jedna z nowszych dziedzin marketingu. Województwo zachodniopomorskie przystąpiło do opracowania marki województwa w 2004 roku. Jest to stosunkowo młoda marka, szczególnie jeśli porówna się ją np. z Coca Colą stworzoną w 1886 roku. Od ostatniego podziału terytorialnego w 1999 roku nie upłynęło zbyt wiele czasu na wypromowanie regionu, który jeszcze przed podziałem był tak różny. Stworzenie jednego spójnego województwa cały czas trwa i trwać będzie. Zaściankowe spory i rywalizacja dużych miast nie ma końca. Szukając wydarzeń, które mogłyby scalić województwo i sprawić żeby mieszkańcy czuli się dumni, Zarząd Województwa w 2006 roku podjął decyzję dotyczącą promowania marki województwa podczas imprez okolicznościowych. Imprezy te z początku miały charakter lokalny, ale dzięki ogromnym nakładom finansowych w kolejnych latach urosły do wydarzeń o skali ogólnopolskiej, a może nawet europejskiej.

Event marketing na przykładzie województwa zachodniopomorskiego

Województwo zachodniopomorskie charakteryzuje się dużą atrakcyjnością turystyczną. Znaczącą częścią tej atrakcyjności są organizowane na terenie regionu imprezy. Ich różnorodność oraz ciekawy charakter niejednokrotnie sprawiają, że stanowią główny powód przyjazdu turystów na Pomorze Zachodnie. Samorząd Województwa oprócz finansowania imprez, promuje je w prasie, telewizji i Internecie[10].

[10] *Konkurs marszałka na wydarzenie turystyczne promujące region w 2010 r.*, www.turystyka.wzp.pl/wtgp/turystyka/p-r-m-a-9102/konkurs_na_wydarzenie_promujace_region.htm.

Wszystkie te działania mają na celu przybliżenia mieszkańcom i turystom wizerunku województwa zachodniopomorskiego. Zakres działań promocyjnych realizowanych przez urząd marszałkowski prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Zakres działań promocyjnych Wydziału Gospodarki Turystyki Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego

Kampanie promocyjne	**Promocja przez sport**	**Promocja przez kulturę**	**Promocja w ramach imprez i eventów**
Promocja dni województwa zachodniopomorskiego: w 2007 r. w Poznaniu, 2008 r. – Wrocławiu, 2009 r. – Katowicach, 2010 r. – Berlinie	Polish Golfer Championship	Centrum Słowian i Wikingów	Festiwal Słowian i Wikingów w Wolinie
Kampanie billboardowe – lata 2009, 2010	Pekao Szczecin Open	Zachodniopomorskie Morze Muzyki	Międzynarodowy Zlot Pojazdów Militarnych w Bornem Sulinowie
Kampanie prasowe – lata 2009, 2010	Pogoń Szczecin	Plebiscyt 20 lat Polskiego Radia	Wielka Gala Północnej Izby Gospodarczej
Kampanie medialne – Zachodniopomorskie TV Przygody	Klub Sportowy AZS Szczecin	Festiwal Młodzi i Film Koszalin 2009	Forum Samorządowe w Krynicy
	Mitting Lekkoatletyczny (Międzyzdroje)	Książki Wydawnictwa Forma	
	Iron Fist	Festiwal Kabaretowy Koszalin 2009	
	Streetball Challenge Vestas	Piknik nad Drawą	
	Atletyczny Klub Sportowy w Białogardzie	Karuzela Cooltury	

Źródło: Wydział Gospodarki Turystyki i Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego.

Jednym z istotniejszych eventów wspieranych przez urząd marszałkowski jest Festiwal Słowian i Wikingów (rys. 1), który urósł już do rangi wielkich europejskich festiwali i ocenia się go jako jedną z największych tego typu imprez w tej części Europy. W roku 2008 ponad 1500 uczestników: wojowników, rzemieślników, odtwórców dawnych obrzędów i grup muzycznych z 21 państw – nie tylko Europy – prezentowało z zachowaniem historycznych realiów wszelkie aspekty życia Wikingów i Słowian. Wioskę wikingów odwiedziło 37

tysięcy turystów. Festiwal umożliwia również spotkanie się osób interesujących się nadbałtycką kulturą wczesnego średniowiecza[11].

Rys. 1. Promocja w prasie i kampania billboardowa – Festiwal Słowian i Wikingów

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego.

Drugim bardzo ważnym eventem jest Wielka Gala Gospodarcza. Ma ona miejsce w czerwcu, a jej głównym organizatorem jest Północna Izba Gospodarcza (rys. 2).

Rys. 2. Wielka Gala Gospodarcza

Źródło: Wydział Gospodarki Turystyki i Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego.

Spotkanie to ma charakter biznesowy. Wały Chrobrego, urokliwe i niepowtarzalne miejsce, symbol stolicy Pomorza Zachodniego, stają się miejscem spotkania przedsiębiorców oraz ludzi kultury i nauki. Wśród zaproszonych go-

[11] *Festiwal Słowian i Wikingów*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Festiwal_S%C5%82owian_i_Wiking%C3%B3w.

ści znajdują się firmy zrzeszone, jak również osoby ze środowisk opiniotwórczych, m.in. przedstawiciele najważniejszych instytucji publicznych z terenu miasta Szczecina, a także instytucji ogólnopolskich. Na gali wręczane są Nagrody Gospodarcze Prezydenta Miasta. W trakcie spotkania ma miejsce prestiżowa promocja zarówno całego województwa zachodniopomorskiego, miasta Szczecina, jak i przedsiębiorstw. Północna Izba Gospodarcza dzięki swej dziesięcioletniej, aktywnej działalności zdobyła pozycję solidnego partnera cieszącego się dużym uznaniem i zaufaniem środowiska biznesowego. Natomiast marka izby wśród przedsiębiorców oraz firm współpracujących z nią przy organizacji licznych imprez, stała się synonimem rzetelności oraz niezawodności. Bez wątpienia Wielka Gala pozytywnie wpływa na wizerunek województwa, a dzięki promocji w mediach jest zauważalna na znacznym obszarze całego kraju. Jest ona doskonałą możliwością dotarcia z przekazem promocyjnym do określonej grupy potencjalnych klientów oraz utrwaleniem w świadomości przedsiębiorców pozytywnego wizerunku firmy[12].

Kolejnym wydarzeniem, które wpisało się już na stałe w kalendarz imprez jest zlot pojazdów militarnych w Bornem Sulinowie (rys. 3). Na zlocie w 2010 roku padły kolejne rekordy – zlotowicze uformowali najdłuższą w Polsce paradę, składającą się z ok. 250 pojazdów. „Wojskowy orszak" łączył miejscowości. Kiedy pierwsze pojazdy wjeżdżały do Łubowa, ostatnie opuszczały teren zlotowiska w Bornem Sulinowie. Unikatowa parada, rozciągająca się na odcinku 12 km, zaskoczyła nawet organizatorów i zachwyciła tych, którzy byli świadkami jej przejazdu. Kolumna starannie uformowana i nadzorowana przez szefa łączności, Marka Gogolina, i radiooperatorów z firmy TDM Electronics, płynnie pokonała wytyczoną 40-kilometrową trasę wokół jeziora Pile. Przez te kilka dni naturalny „element dekoracyjny" Bornego Sulinowa – obszar byłego poligonu – zamienił się w największe w Polsce „pole biwakowe". W roku 2010 zarejestrowano 3 994 uczestników militarnych. Na terenach prywatnych obozowało kolejnych 300 zlotowiczów. Wśród zarejestrowanych osób odnotowano m.in.: 123 obywateli Niemiec, 9 Rosjan (z obwodu kaliningradzkiego), 2 obywateli Ukrainy, 7 Belgów, 3 Holendrów, 2 Kanadyjczyków, 2 Szwajcarów, 5 Brytyjczyków i 1 Litwina[13].

[12] *IV Wielka Gala Północnej Izby Gospodarczej*, http://lodz.biznespolska.pl/konferencje/kalend.php?conferenceid=28573.

[13] *Kolejny zlot już za nami*, www.zlot.bornesulinowo.pl/7zlot/?p=91.

Rys. 3. Kampania billboardowa – zlot pojazdów militarnych w Bornem Sulinowie

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego.

Współfinansowanie, organizowanie i promowanie takich właśnie wydarzeń przez urząd marszałkowski ma istotny wpływ na ocieplenie wizerunku urzędu oraz pozytywny odbiór tejże instytucji, a tym samym województwa, przez mieszkańców i turystów.

Poza różnego rodzaju wsparciem finansowym i organizacją eventów marszałek organizuje Konkurs Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego na wydarzenie turystyczne promujące region. Ma na celu podniesienia prestiżu tych wydarzeń oraz mobilizacji organizatorów do wytężonej pracy na rzecz promocji regionu zachodniopomorskiego. Celem konkursu jest nagrodzenie najbardziej wyjątkowych wydarzeń, wyróżniających się ciekawą formułą, uatrakcyjniających pobyt w województwie oraz będących motywem przyjazdu turystów do naszego regionu. Marszałek zachęca do zgłaszania propozycji imprez, które stanowią wizytówkę województwa, wpływając na wzrost jego atrakcyjności. Uprawnionymi do zgłaszania kandydatów są[14]:

- Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- lokalne organizacje turystyczne,
- samorządy gospodarcze,
- organizacje pozarządowe działające w obszarze turystyki,
- jednostki samorządu terytorialnego, ich organizacje i instytucje,

[14] *Konkurs marszałka na wydarzenie...*

– laureaci poprzednich edycji konkursu, organizatorzy w swoim własnym imieniu.

Podsumowanie

Promocja regionu, jak każde inne działanie musi iść z postępem, by sprostać wymaganiom mieszkańców, a tym samym pokazać turystom różne oblicza. Nie można już dłużej bazować na promocji regionu, opartej na tańcach ludowych, kanapkach ze smalcem i ogórku kiszonym. Te czasy już minęły. Mieszkańcy wszystkich regionów chcą uchodzić za nowoczesnych, innowacyjnych, postępowych. Zaobserwować można to było na targach ITB w Berlinie w 2011 roku, gdzie Polska była krajem partnerskim największych targów turystycznych na świece. W Berlinie gościła międzynarodowa branża turystyczna: na największych targach turystycznych na świecie ITB ponad 11 000 wystawców ze 188 krajów zaprezentowało w dniach od 9 do 13 marca najnowsze trendy turystyczne. W 26 halach targowych pod Wieżą Radiową (Funkturm) w Berlinie w tym roku reprezentowane były tak licznie, jak nigdy dotąd przede wszystkim kraje azjatyckie, dla których turystyka jest istotnym czynnikiem wzrostu. Oficjalnym partnerem ITB Berlin 2011 była Polska, która na targach zaprezentowała się m.in. jako gospodarz Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012 i jako kraj prężnie rozwijającej się turystyki w Europie Środkowej i Wschodniej[15].

Tegoroczna edycja miała szczególny charakter, gdyż Polska była oficjalnym partnerem ITB. Polska Organizacja Turystyczna przygotowała prezentację, która otworzyła w tym roku największą jak dotychczas kampanię promocyjno-wizerunkową na rynku niemieckim, przygotowaną w ramach projektu „Promujmy Polskę Razem". Celem kampanii było przedstawienie Polski jako kraju intrygującego i oryginalnego, mającego unikatowe w skali Europy walory turystyczne. Mottem przewodnim wystąpienia polskiego było hasło: „Move your imagination". W tych dniach Polska była widoczna w całym Berlinie, gdyż program promocji targów obfitował w różnorodne wydarzenia promocyjne, w tym również bezpośrednio wśród mieszkańców Berlina. Na ulicach miasta znaleźć można było oprócz wielkoformatowych billboardów, także 5 kolorowych „stworków" inspirowanych modą na „urban toys", zachęcających do odwiedzenia Polski. Sympatyczne stworki symbolizowały Polskę i w niestandar-

[15] *Podróż dookoła świata pod Wieżą Radiową w Berlinie*, www.oppeln.diplo.de/__Zentrale_20Komponenten/Ganze__Seiten/pl/__Aktuelle__DiA__Seiten/ITB__2011/ITB__PL.html?site=287005.

dowy sposób promowały jej cechy: kreatywność, nowoczesność oraz witalność[16].

Nowoczesne podejście do promocji regionu, takie jak zaproponowała Polska na targach ITB w Berlinie – zmusza Zarząd Województwa i jego mieszkańców do promocji poprzez mi.in. organizowanie eventów. Skuteczność strategii promocji miasta i regionu zależy więc od stworzenia jego atrakcyjnego wizerunku na wiarygodnym fundamencie. Proces ten polega na budowaniu tożsamości miasta i regionu, wokół takich elementów, które mogą również u adresatów promocji wzbudzić pozytywny odbiór. Budowanie tożsamości miasta i regionu jest procesem złożonym i powinno opierać się na rzeczywistych atutach danej jednostki terytorialnej. Złożoność tego procesu, w odróżnieniu od klasycznych produktów, których sprzedażą zajmują się przedsiębiorstwa, polega przede wszystkim na tym, że wizerunek miasta lub regionu jest produktem globalnym[17].

Wydarzenia w województwie należy obserwować, intensyfikować oraz dostosowywać do potrzeb i preferencji pojawiających się zarówno pośród mieszkańców województwa, jak i przybywających turystów.

EVENT MARKETING IN THE UNITS OF TERRITORIAL SELF-GOVERNMENT ON THE EXAMPLE OF WESTPOMERANIA VOIVODESHIP

Summary

Event marketing is an increasingly common tool used in territorial marketing. The paper shows the nature and importance of event marketing in both theoretical and practical terms. Using the example of the actions implemented in the Westpomerania voivodeship the author presents the effectiveness of the use of this tool for the promotion of the region.

[16] *Targi ITB Berlin 2011*, www.turystyka.wzp.pl/wtgp/turystyka/p-r-m-a-11533/aktualnosci.htm.

[17] T. Domański, *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego*, „Marketing Terytorialny" 2006, nr CXVI, s. 25.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MARCIN GĘBAROWSKI
Politechnika Rzeszowska

DETERMINANTY SKUTECZNEGO WYKORZYSTYWANIA SERWISÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W DZIAŁANIACH PROMOCYJNYCH POLSKICH MIAST

Streszczenie

W artykule wyjaśniono istotę *social mediów* oraz scharakteryzowano profil ich użytkowników w Polsce. Ponadto zaprezentowano zestawienie dotyczące aktywności marketingowej polskich miast w serwisach społecznościowych. W tym kontekście zidentyfikowano czynniki, które decydują o skuteczności działań podejmowanych przez jednostki terytorialne. Szczególny nacisk położony został na proces komunikowania się z młodymi ludźmi – najliczniejszą grupą korzystającą z *social mediów*.

Wstęp

Globalna sieć komputerowa szybko się rozwija, dostarczając kolejnych kanałów komunikacji i zwiększając w ten swój potencjał w zakresie prowadzenia działań promocyjnych. Rozumienie specyfiki pojawiających się form wymiany informacji oraz znajomość zasad skutecznego ich wykorzystywania do realizacji celów marketingowych stanowi jedno z podstawowych wyzwań dla współczesnych organizacji.

Ewolucja Internetu nie pozostaje także bez wpływu na funkcjonowanie polskich miast i regionów, które chcąc konkurować o zróżnicowanych adresatów swojej oferty (m.in. mieszkańców, turystów, inwestorów), muszą być aktywne na wielu płaszczyznach komunikacji internetowej. Jednostki terytorialne mogą wykorzystywać jej wiele przejawów, stosując np. graficzne formy reklamy lub działalność zaliczaną do public relations. Jednak w przypadku młodych ludzi podstawowe znaczenie w procesie wymiany informacji odgrywa aktywność

dokonująca się za pośrednictwem tzw. *social media*[1]. Z tego względu celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie determinant podejmowania skutecznych działań promocyjnych przez władze polskich miast w ramach serwisów społecznościowych.

Rozumienie pojęć *social media* oraz „serwis społecznościowy"

Termin *social media* od kilku lat powszechnie jest używany w publikacjach dotyczących relacji zachodzących między użytkownikami globalnej sieci komputerowej. Jednak mimo to nie został on jednoznacznie zdefiniowany (większość definicji ma charakter ogólny). W tym kontekście zasadne jest przywołanie tych ujęć, które w miarę precyzyjnie odnoszą się do analizowanego pojęcia.

Social media można postrzegać jako zbiór opierających się na rozwiązaniach internetowych technologii, zaprojektowanych w taki sposób, aby mogły one zostać wykorzystane przez trzy lub więcej osób[2]. *Social media* odnoszą się do aktywności w ramach zbiorowości, które gromadzą się w środowisku online w celu dzielenia się informacjami, wiedzą oraz opiniami. Dokonuje się to za pośrednictwem mediów umożliwiających konwersację (ang. *conversational media*). Media te są aplikacjami bazującymi na rozwiązaniach internetowych, pozwalającymi na tworzenie oraz łatwe przenoszenie treści w formie słów i zdjęć, jak również plików wideo oraz audio[3].

Social media obejmują platformy, których głównym celem jest umożliwienie użytkownikom Internetu nawiązanie interakcji, podjęcie współpracy oraz dzielenie się treścią (tzw. kontentem). Przy takim założeniu do *social media*, oprócz serwisów społecznościowych, należy zaliczyć: blogi, mikroblogi, fora, czaty, wiadomości RSS, podcasty i wideocasty, widżety, serwisy pozwalające

[1] W niniejszym opracowaniu pod pojęciem młodych ludzi rozumiane są osoby uczące się w szkołach ponadgimnazjalnych oraz studenci. Warto przy tym zauważyć, iż według niektórych obowiązujących definicji (m.in. przyjętej przez IAB – *Interactive Advertising Bureau*) za internautów uznaje się te osoby, które mają co najmniej 15 lat. Takie określenie granicy wieku związane jest z tym, iż w wielu krajach uważa się, że jest to wiek, w którym można już świadomie podejmować większość decyzji związanych z codziennymi zakupami (ponadto w wielu krajach osoby poniżej tej granicy pozostają pod ochroną prawną związaną z regulacjami dotyczącymi przekazów reklamowych kierowanych do dzieci). Za: D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 20.

[2] T. Bingham, M. Conner, *The New Social Learning: A Guide to Transforming Organizations Through Social Media*, American Society for Traning and Development, San Francisco 2010, s. 6.

[3] L. Safko, D.K. Brake, *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 6.

na publikowanie zdjęć oraz plików wideo[4]. Ponadto w niektórych szerszych ujęciach, jako formy analizowanego pojęcia, postrzegane są nawet m.in.: newslettery, crowdsourcing, strony umożliwiające dzielenie się prezentacjami, serwisy służące wymianom opinii o produktach, witryny typu „wiki" oraz tzw. wirtualne światy (jak np. *Second Life*)[5].

W niniejszym opracowaniu główny przedmiot zainteresowania stanowią serwisy społecznościowe. Należy przez nie rozumieć szczególny typ stron internetowych, których treść w znacznym stopniu jest tworzona przez użytkowników sieci, a główny powód ich wykorzystywania stanowi możliwość szybkiego i bezpłatnego komunikowania się ze znajomymi oraz poznawania nowych osób[6]. W polskiej części Internetu największą popularnością wśród serwisów społecznościowych cieszą się *NK* (dawniej *Nasza-Klasa*) oraz *Facebook*. Dużą oglądalność ma również *YouTube* – serwis pozwalający na swobodne publikowanie i oglądanie plików filmowych. Ponadto wśród innych znanych portali można wskazać m.in.: *Twitter*, *Blip*, *GoldenLine*, *Grono*, *MySpace*.

Istniejące serwisy społecznościowe wykazują duże zróżnicowanie. Można jednak wskazać podstawowe cechy wspólne, które posiada większość z nich. Należy do nich zaliczyć[7]:

- oferowanie możliwości zakładania osobistych profili (o różnym zakresie ujawniania informacji o danej osobie),
- nawiązywanie więzi w trybie online (m.in. za sprawą mechanizmów pozwalających na wyszukiwanie tzw. znajomych),
- zrzeszanie się w ramach różny grup (utworzonych przez twórców serwisów lub samych użytkowników Internetu),
- udostępnianie wielu form komunikowania się w ramach serwisu (np. wewnętrznych komunikatorów, publicznych i prywatnych tablic ogłoszeń, internetowych połączeń telefonicznych),
- dzielenie się treścią dostarczaną przez użytkowników (przez zamieszczanie plików – np. zdjęć – w ramach profili lub publiczne udostępnianie hiperłączy, pod którymi można zapoznać się z określonymi treściami),

[4] A. Garapich, S. Pliszka, *Panorama społeczności w polskim internecie*, Polskie Badanie Internetu, www.pbi.org.pl/index.php/ida/84/?getFile=28:0.

[5] J. Turner, R. Shah, *How to Make Money with Social Media: An Insider's Guide on Using New and Emerging Media to Grow Your Business*, FT Press, Upper Saddle River 2011, s. 37–38.

[6] D. Kaznowski, *Nowy...*, s. 61.

[7] W. Kim, O. Jeong, S. Lee, *On social web sites*, „Information Systems" 2010, No. 35, s. 218–221.

- umożliwianie wyrażania opinii przez członków społeczności (zamieszczone w serwisie treści mogą zostać skomentowane, ocenione, dodane do „ulubionych" itp.),
- udostępnianie mechanizmów do wyszukiwania informacji (wewnętrzne wyszukiwarki pozwalają na penetrowanie zasobów serwisów według zróżnicowanych kryteriów),
- podejmowanie działań zmierzających do jak najdłuższego zatrzymania internautów w serwisie (przez wyświetlanie materiałów tematycznie powiązanych z obszarem zainteresowań uzytkownika, proponowanie nowych znajomych itp.).

W kontekście procesu komunikowania się, który dokonuje się za pośrednictwem serwisów społecznościowych, zasadne wydaje się używanie terminu „zaangażowanie" (ang. *engagement*), gdyż korzystających z nich internautów należy postrzegać jako uczestników, a nie widzów. Przy czym to zaangażowanie jest inaczej rozumiane niż w przypadku tradycyjnych mediów. Różnica sprowadza się do aktywnego uczestniczenia[8]. Użytkownicy sieci bowiem są skłonni do poświęcenia swojego czasu oraz energii, aby komunikować się na dostępnych profilach.

Profil użytkownika serwisów społecznościowych

Populacja użytkowników serwisów społecznościowych ciągle zwiększa się. Na podstawie wyników badania *Net Track*, ilość Polaków korzystających w 2010 roku z tej kategorii platform internetowych oszacowano na 11,6 mln. Stanowiło to 58% ogółu polskich internautów[9].

W naszym kraju, według raportu przygotowanego przez serwis *Internet Standard*, wśród osób odwiedzających serwisy społecznościowe przeważają ludzie młodzi – 39,8% mieści się w przedziale 25–39 lat, zaś kolejne 38,5% ma od 15 do 24 lat (odsetek użytkowników w tej grupie wiekowej jest wyższy o prawie 9% niż wśród wszystkich internautów). Co piąta osoba (19,3%) przeglądająca profile w analizowanych serwisach jest w wieku 40–59 lat, a zaledwie 2,5% ma powyżej 60 lat. Znajduje to odzwierciedlenie w statusie społeczno-zawodowym. Największą grupę, bo 27,2%, stanowią uczniowie i studenci (tak duży odsetek młodzieży uczącej się wśród użytkowników platform społecznościowych należy powiązać z tym, że aż 32,6% spośród nich nigdy nie pracowa-

[8] D. Evans, J. McKee, *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*, Wiley Publishing, Indianapolis 2010, s. 11.

[9] M. Grzechowiak, B. Jaskowska, A. Małek, *Social media 2010*, Internet Standard, grudzień 2010, s. 24, www.internetstandard.pl/whitepapers/1594/Raport.social.media.2010.html.

ła). Na kolejnych miejscach uplasowali się robotnicy wykwalifikowani (16,9%), pracownicy umysłowi (16,0%) oraz dyrektorzy i przedstawiciele wolnych zawodów (12,4%) Blisko co dwudziesta osoba (4,5%) to emeryt lub rencista. Użytkownicy mediów społecznościowych to grupa dysponująca ograniczoną siłą nabywczą, gdyż aż 30% użytkowników społeczności deklaruje, że nie uzyskuje żadnych dochodów. W uzupełnieniu należy dodać, że częściej użytkownikami serwisów społecznościowych są kobiety (stanowiące 53,6% tej populacji), niż mężczyźni (46,4%)[10].

W świetle zaprezentowanego profilu użytkowników serwisów społecznościowych należy stwierdzić, że populację tę charakteryzuje nadreprezentatywność osób młodych. Niesie to ze sobą określone konsekwencje dotyczące prowadzenia działań marketingowych w ramach analizowanych platform komunikacji internetowej.

Aktywność polskich miast w serwisach społecznościowych

Jeszcze do niedawna rzadko spotykanym zjawiskiem w Internecie było posiadanie przez polskie jednostki terytorialne profili w popularnych serwisach społecznościowych. Obecnie, z uwagi na dużą oglądalność tego typu witryn, wiele polskich miast, starostw i województw podejmuje próbę komunikowania się z wykorzystaniem *social mediów*. Jednak uzyskanie zamierzonych celów komunikacyjnych nie gwarantuje samo założenie profilu. Prowadzenie konta wiąże się bowiem z wieloma wyzwaniami dla przedstawicieli administracji lokalnej. Przede wszystkim aktywność w serwisach społecznościowych należy zaplanować (na okres co najmniej kilku miesięcy), a następnie na bieżąco aktualizować oraz prowadzić utworzony w nim profil. Korzystnym rozwiązaniem dla jednostki terytorialnej jest powierzenie opieki nad profilem specjalistom w zakresie marketingu społecznościowego, rozwiązując w ten sposób prawdopodobny konflikt między małą elastycznością działania administracji, a wymaganiami *social mediów*[11].

W 2010 roku, w ramach popularnych platform społecznościowych (*Facebook*, *NK*, *YouTube*, *Twitter* oraz *Blip*), przynajmniej jeden profil posiadały wszystkie polskie miasta wojewódzkie (z wyjątkiem Zielonej Góry). Większość

[10] Ibidem, s. 23.
[11] P. Ślusarski, *Ranking miast w social mediach*, „Press" 2010, nr 11, s. 72–74.

ośrodków obecna była w kilku serwisach, a niektóre dysponowały również kilkoma profilami na jednej platformie (jak np. Warszawa)[12].

Ocenę aktywności stolic polskich województw w serwisach społecznościowych dokonało na przełomie września i października 2010 roku czasopismo „Press". W ramach sporządzonego zestawienia wzięto pod uwagę profile założone w najpopularniejszych ośrodkach (*Facebook*, *NK*, *YouTube*, *Twitter*, *Blip*). Zamierzeniem autorów rankingu było określenie (w ujęciu ogólnym) umiejętności wykorzystywania *social mediów* przez samorządy miast. Z tego względu analizie poddano wszystkie konta danego ośrodka. Ranking sformułowano na podstawie opinii wystawionych przez pięciu jurorów – specjalistów w zakresie marketingu terytorialnego oraz społeczności internetowych. Profile każdego miasta wojewódzkiego oceniano łącznie pod kątem sześciu kryteriów. Osoby dokonujące oceny przyznawały w ramach każdego z nich od 0 do 10 punktów. W zakresie każdego kryterium miasta mogły zatem uzyskać do 50 punktów, zaś w ogólnym zestawieniu do zdobycia przez nie było maksymalnie 300 punktów. Przy dokonywaniu oceny uwzględniono następujące wyznaczniki[13]:

- idee profili – pomysł miasta na obecność w mediach społecznościowych, posiadanie jasno sprecyzowanego celu, zgodność strategii komunikacji z celami promocji marki miasta,
- aktywność w ramach profili – dobór serwisów społecznościowych, częstotliwość dodawania wpisów (materiałów), szybkość reakcji na pytania zadawane przez internautów, umiejętność prowadzenia dialogów i ich ukierunkowywania w taki sposób, aby zacieśniać relacje użytkowników z marką miasta,
- jakość treści – sposób wykorzystania profili (jako miejsca zamieszczania odnośników do materiałów znajdujących się na stronach internetowych miasta lub jako miejsca prezentowania dodatkowych materiałów), stopień atrakcyjności treści dla internautów (mieszkańców, turystów, inwestorów), oryginalność treści,
- interaktywność – możliwość wchodzenia dzięki profilom w interakcje z odbiorcami, poziom zaangażowania społeczności (podsuwanie wątków pod dyskusje, zezwolenie na publikowanie komentarzy i opinii, organizowanie konkursów, umożliwienie zamieszczania plików), ciągłe przyciąganie uwagi,

[12] Przykłady profili założonych dla Warszawy znajdują się w serwisie *Facebook* pod adresami: www.facebook.com/WarszawaNieznana, www.facebook.com/warszawiak, www.facebook.com/warszawa, www.facebook.com/Noc.Muzeow.w.Warszawie.

[13] P. Ślusarski, *Ranking...*, s. 77.

– efektywność – oddźwięk (liczba zgromadzonych fanów, liczba postów publikowanych przez fanów, popularność zamieszczanych treści), oddźwięk w sieci na prowadzone profile, uzyskanie wymiernych efektów,
– profil a marka – możliwość wzmocnienia za sprawą profili znajomości marki oraz wizerunku miasta, spójność kont z systemem identyfikacji wizualnej jednostki terytorialnej.

W sporządzonym rankingu na czołowych miejscach znalazły się kolejno: Wrocław, Kraków, Gdańsk, Warszawa oraz Poznań (tab. 1).

Tabela 1

Ocena aktywności miast wojewódzkich w najpopularniejszych portalach społecznościowych

Miasto	Idea profili	Aktywność na profilach	Jakość treści	Interaktywność	Efektywność	Profil a marka	Suma punktów
Wrocław	42	39	40	26	43	38	228
Kraków	37	39	38	30	40	34	218
Gdańsk	40	31	38	33	29	37	208
Warszawa	38	32	37	32	33	34	206
Poznań	35	31	30	34	31	36	197
Szczecin	36	36	31	18	27	29	177
Katowice	27	22	23	31	15	22	140
Toruń	29	28	24	11	19	21	132
Lublin	26	16	25	18	13	19	117
Gorzów Wlkp.	25	26	18	5	18	25	117
Rzeszów	22	16	15	25	8	14	100
Białystok	15	14	17	14	18	19	97
Łódź	20	19	21	8	12	12	92
Bydgoszcz	16	18	15	5	18	11	83
Olsztyn	6	13	10	8	8	5	50
Opole	4	3	10	5	10	3	35
Kielce	4	1	2	1	3	2	13

Źródło: P. Ślusarski, *Ranking miast w social mediach*, „Press" 2010, nr 11, s. 74–77.

Najsłabszymi aspektami funkcjonowania tych ośrodków w serwisach społecznościowych okazało się utrzymywanie na odpowiednio wysokim poziomie interakcji z internautami oraz skuteczność (uzyskiwany oddźwięk na działania prowadzone w ramach profili). Zaledwie tylko sześć miast wojewódzkich zdobyło więcej niż połowę z możliwych do przyznania punktów, co świadczy o tym, że władze lokalne nie potrafią jeszcze wykorzystywać potencjału, jaki

serwisy społecznościowe oferują w zakresie prowadzenia działań wizerunkowych.

W kontekście zaprezentowanego zestawienia warto zauważyć, że niektóre z miast, aby zwrócić uwagę użytkowników Internetu, przyjęły w ramach serwisów społecznościowych specyficzne nazwy – np. Kraków określa się jako „Magiczny", Białystok stał się „Wschodzący", Opole promuje się hasłem „Stolica Polskiej Piosenki", a oficjalna nazwa Wrocławia to „Wroclove"[14].

Nie wszystkie media społecznościowe cieszą się jednakowym zainteresowaniem polskich miast. Dla oficjalnych profili jednostek terytorialnych najczęściej wybierany jest *Facebook*. Popularny jest także *YouTube*. Najmniej kont ośrodków miejskich można natomiast znaleźć w ramach serwisów *Blip* oraz *NK*.

Nowatorskie obszary wykorzystania Internetu w aktywności marketingowej miast

Niektóre polskie miasta starają się korzystać z nowatorskich form komunikacji internetowej, bazujących na podobnych mechanizmach działania, jak serwisy społecznościowe. Przejawem tego jest obecność kilku ośrodków na wirtualnych platformach, zbudowanych na wzór otaczającej nas rzeczywistości. Najbardziej znaną z nich jest *Second Life*[15]. Pierwszym polskim miastem (i drugim na świecie – po Amsterdamie), którego wybrane fragmenty zostały dokładnie odwzorowane w *Second Life*, był Kraków. W 2007 roku, w ramach wizualizacji miasta, pojawiły się m.in.: Kościół Mariacki, Sukiennice, Wieża Ratuszowa, pomnik Adama Mickiewicza, fasady zabytkowych kamienic oraz ulice łączące się z krakowskim rynkiem. Zwiedzając wirtualną wersję stolicy województwa małopolskiego można m.in. nabyć trąbkę i zagrać hejnał lub kupić charakterystycznego dla tego miasta precla. Kolejnymi ośrodkami, które w wirtualnej

[14] D. Gwiaździńska, *Miasta w social media: Kraków zawstydza Warszawę*, http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/wirtualne-swiaty/miasta-w-social-media-krakow-zawstydza-warszawe-15287?page=2.

[15] Platforma *Second Life* powstała w 2003 roku jako częściowo płatne, wirtualne miejsce spotkań, zarządzane przez firmę *Linden Lab* ze Stanów Zjednoczonych. Administruje ona platformą znajdującą się na wielu serwerach. Użytkownicy gry, nazywani mieszkańcami (ang. *residents*) i funkcjonujący jako wirtualne postacie (tzw. awatary), mogą modyfikować świat stanowiący *Second Life*, w tym m.in. uczestniczyć w jego gospodarce, bazującej na własnej walucie (*linden dollars*). Walutę tę można wymieniać na realne pieniądze. Liczba kont istniejących w *Second Life* szacowana jest na 13,2 mln (w tym ok. 145 tys. to konta, których właścicielami są Polacy), zaś liczba aktywnych użytkowników określana jest na 780 tys. (ok. 11 tys. z Polski). Za: Z. Woźnowski, *Z życia społeczności wirtualnego świata. Implikacje biznesowe*, www.rewolucjaw komunikacji.pl/prezentacje/rewolucja_vii/Supremum%20GroupI.pdf.

przestrzenni osadziły własne wyspy miejskie, były Wrocław, Poznań oraz Katowice.

Nieczęstym zjawiskiem jest wykorzystanie marketingu wirusowego przez polskie jednostki terytorialne[16]. Na podjęcie działań, opierających się na przepływie nieformalnych informacji między użytkownikami Internetu, zdecydował się w 2010 roku Gdańsk, dla którego przygotowano akcję zatytułowaną „Fale GDN". Wstępny etap kampanii (bazujący na tzw. *teaserach*) rozpoczął się od opublikowania na wybranych portalach internetowych informacji o odkryciu fal GDN oraz ich zaskakującym działaniu[17]. Jednocześnie w serwisie *YouTube* zamieszczono „amatorskie" filmy (przekazy wirusowe), będące zapisem zaskakujących zachowań ludzi znajdujących się pod wpływem tych fal[18]. Przedstawiono rolnika w kostce siana, kierowcę autobusu unoszącego się na skrzydłach motyla oraz dziewczynę wystrzeliwującą się w kierunku stoczni ze sznurka na bieliznę. Filmy, oprócz sporego zainteresowania użytkowników sieci, zwróciły także uwagę dziennikarzy. Dopełnieniem działań w sieci były reklamy radiowe informujące o emisji fal. Na tym etapie w wybranych polskich miastach pojawiły się pojazdy z „naukowcami" badającymi stężenie fal GDN. Ponadto rzekomemu zjawisku poświęcono specjalny profil na *Facebooku*[19]. Uruchomiono także stronę internetową kampanii[20]. Pod koniec pierwszego etapu pojawiało się coraz więcej wskazówek, że tajemnicze fale mają związek z Gdańskiem. Kolejnym elementem akcji był miesięczny etap wizerunkowy, w ramach którego wykorzystano (również poza granicami Polski) reklamę telewizyjną (m.in. *CNN*), prasową, internetową oraz zewnętrzną. Kontynuowano także działania

[16] Przy wykorzystaniu marketingu wirusowego (ang. *viral marketing*) uaktywnia się podobny mechanizm, jaki występuje w przekazie ustnym (*buzz marketingu*, marketingu szeptanym, plotce). W tym przypadku jednak rozpowszechnianie informacji następuje w środowisku internetowym (przede wszystkim przez wykorzystanie serwisów społecznościowych), co znacznie dynamizuje proces komunikacji. Mechanizm tej formy promocji funkcjonuje na podstawie przepływu nieformalnej komunikacji pomiędzy użytkownikami Internetu. Marketing wirusowy wykorzystuje najczęściej oryginalne i budzące zainteresowanie kreacje. Za: M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 103.

[17] Reklama teaserowa nie ujawnia od razu (w swojej pierwszej odsłonie), co jest przedmiotem promocji. Rozwiązanie „zagadki" następuję podczas kolejnych etapów kampanii reklamowej. Podstawowym zadaniem tej formy promocji jest zaintrygowanie adresata działań marketingowych we wczesnej fazie akcji promocyjnej.

[18] Filmy te można zobaczyć w Internecie pod następującymi adresami: www.youtube.com/watch?v=ZF9szJ8fesA, www.youtube.com/watch?v=UAL5BH7wOjc, www.youtube.com/watch?v=xyW-cUbym-o.

[19] Profil znajduje się pod adresem: www.facebook.com/mocniej.pofalowani.

[20] Stronę tę zamieszczono pod adresem: www.dotknijwolnosci.pl.

podjęte w serwisach społecznościowych. W działaniach komunikacyjnych drugiego etapu wykorzystano hasło „Gdańsk. Dotknij wolności”[21].

Pionierska akcja zrealizowana przez władze Gdańska w dużej mierze opierała się na wykorzystaniu *social mediów*. Zasięg jej oddziaływania został skutecznie zwiększony przez wykorzystanie mechanizmu polegającego na przekazywaniu nieformalnych informacji między użytkownikami Internetu za pośrednictwem platform *Facebook* oraz *YouTube*.

Podsumowanie

Współczesne serwisy społecznościowe są rozległymi platformami, w ramach których internauci sami kreują informacje dotyczące poszczególnych markek, modyfikują je oraz dzielą się nimi. Takie portale stanowią wyzwanie dla nadawców komunikatów marketingowych, ale również sporą dla nich szansę, gdyż proponują wyjątkową możliwość zrozumienia użytkowników Internetu, wejścia z nimi w dialog oraz pozyskania nowatorskich pomysłów dotyczących produktów terytorialnych. Jednak, jak do tej pory, niewiele organizacji zrozumiało, w jaki sposób wykorzystywać potencjał serwisów społecznościowych, budując własną markę w tym nowym środowisku[22].

Z tego względu warto wskazać te aspekty, które są istotne przy komunikowaniu się za pośrednictwem *social mediów*. Do podstawowych determinant skutecznego komunikowania się jednostek terytorialnych za pośrednictwem portali społecznościowych należy zaliczyć:

- różnicowanie stylu komunikacji – komunikowanie się w pierwszej osobie oraz w nieformalny sposób, który jest bardziej naturalny dla użytkowników *social mediów* (przyjmując inny styl, niż na oficjalnej stronie miasta),
- publikowanie ciekawych treści odnoszących się do życia jednostki terytorialnej – zamieszczanie wpisów i materiałów (np. filmów) związanych z miastem, które będą interesujące dla osób odwiedzających profil,
- umożliwienie publikowania treści przez internautów – pozwolenie na dokonywanie wpisów oraz osadzanie materiałów multimedialnych przez użytkowników profili,

[21] Salamon, *Fale GDN, czyli dotyk wolności*, www.gdansk.pl/nasze-miasto,512,16356.html.

[22] L.A. Cai, W.C. Gartner, A.M. Munar, *Tourism Branding: Communities in Action*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2009, s. 186.

- inspirowanie internautów do wchodzenia w interakcje – prowadzenie dialogu z osobami odwiedzającymi profil przez zadawanie pytań i zachęcenie do swobodnego zamieszczania komentarzy,
- szybkie odpowiadanie na zamieszczane opinie – bezpośrednie reagowanie na wypowiedzi internautów (zarówno te pozytywne dla miast, jak i negatywne),
- organizowanie konkursów dla internautów – umożliwianie zdobycia różnych nagród (np. książek o mieście, galanterii reklamowej), co przyczynia się do generowania powtórnych odwiedzin profilu,
- zachęcanie do brania udziału w zróżnicowanych inicjatywach – nakłanianie mieszkańców oraz turystów do uczestniczenia w wydarzeniach odbywających się na terenie miasta (m.in. koncertach, wystawach, grach miejskich),
- zintegrowanie formy wizualnej profili – dbanie o spójność graficzną zakładanych kont oraz ich zgodność z elementami identyfikacji wizualnej miasta,
- wspieranie głównego przesłania marki miasta – podporządkowanie zamieszczanych treści głównej idei, jaka wynika ze strategii promocyjnej jednostki terytorialnej (np. Olsztyn – „O!gród z natury", Rzeszów – „Stolica innowacji", Szczecin – *Floating Garden*),
- zamieszczenie odwołań do założonych profili na stronie internetowej miasta – umożliwienie przejścia użytkownikom sieci na oficjalne konta ośrodka miejskiego z jego strony internetowej.

Skuteczne wykorzystanie przez miasta mediów społecznościowych ma przyczyniać się przede wszystkim do kreowania pożądanego wizerunku oraz poprawienia jakości komunikacji z grupami, do których trudno dotrzeć za pośrednictwem tradycyjnych środków przekazu. To na wykorzystaniu tych dwóch funkcji – wizerunkowej oraz informacyjnej – swoje działania powinny koncentrować władze polskich miast, zakładając, a następnie obsługując oficjalne profile w serwisach społecznościowych. Osiągnięcie zamierzonych efektów zależy jednak od rozumienia przez przedstawicieli administracji samorządowej istoty *social mediów* oraz oczekiwań ich użytkowników, którymi w dużej mierze są ludzie młodzi. Jest to trudne zadanie, gdyż stanowią oni jedną z najbardziej wymagających grup docelowych, z jakimi przychodzi jednostkom terytorialnym porozumiewać się w ramach procesu komunikacji marketingowej.

DETERMINANTS OF EFFECTIVE USE OF SOCIAL NETWORK SERVICES IN THE PROMOTIONAL ACTIVITY OF POLISH CITIES

Summary

The paper describes the essence of social media and the profile of their users in Poland. Moreover, the author shows the combination of the marketing activity of Polish cities on social network services. In this context, the factors, which decide about the effectiveness of marketing action taken by local authorities within the social network services, were identified. The special attention was put to the process of communicating with the young people – the most numerous group that uses social media.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. MARTA KAWA
Uniwersytet Rzeszowski

ROLA PROMOCJI W KREOWANIU POPYTU NA PRODUKTY TRADYCYJNE I REGIONALNE

Streszczenie

Od kilku lat zauważa się wzrost zainteresowania produktami regionalnymi. Coraz więcej osób postrzega produkty regionalne jako atrakcję i uświadamia sobie, że nasze wyjątkowe wyroby, związane z kulturą i tradycją poszczególnych regionów Polski, trzeba chronić. Działania w zakresie promocji mają na celu podniesienie jakości i wyjątkowości tych artykułów, są również szansą na podniesienie wartości rynkowej tych produktów. Skuteczna strategia promocyjna ma istotny wpływ na zakup produktów regionalnych. Wskazane jest opracowanie spójnej strategii promocji poświęconej wyłącznie produktom regionalnym. Prowadzone działania promocyjne okazały się niewystarczające. Nieefektywność leży przede wszystkim w funkcji informacyjnej akcji, zwłaszcza kierowanej do konsumentów.

Wstęp

Każdy z regionów Polski posiada własne, specyficzne produkty, które są wyrazem wielowiekowego dziedzictwa kulturowego i odgrywają znaczącą rolę w podtrzymywaniu rodzimej tradycji. Przysmaki kulinarne mieszkańców poszczególnych regionów są przygotowywane według tradycyjnych receptur i metod, które są stosowane nieprzerwanie od wieków. Szczególną cechą polskiej kuchni jest jej niebywała różnorodność. W każdym regionie można znaleźć charakterystyczne dla niego potrawy, z których każda może stać się kulinarną specjalnością[1].

Podejmowane w Polsce działania w zakresie promowania produktów regionalnych i tradycyjnych mają na celu podkreślenie jakości i wyjątkowości tych artykułów. Krajowe inicjatywy są również szansą na podniesienie wartości rynkowej produktów. Działania te mają również zachęcać producentów do reje-

[1] M. Obel, *Polskie smaki*, „Polska Wieś Europejska" 2007, nr 1, s. 12.

strowania nazw produktów na szczeblu unijnym w celu uzyskania prawa do oznaczeń, takich jak: Chroniona Nazwa Pochodzenia, Chronione Oznaczenie Geograficzne czy Gwarantowana Tradycyjna Specjalność. Celem systemu jest prawna ochrona i promowanie produktów, których promocja związana jest z określoną tradycją lub konkretnym regionem. Polskim producentom uzyskanie chronionych oznaczeń produktów rolnych i środków spożywczych pozwala na dotarcie z informacją o jakości produktów do konsumentów w całej Unii Europejskiej oraz promocję polskich regionów za granicą[2].

W związku z rozwojem globalnego handlu i produkcji następuje coraz szersza unifikacja produktów, w tym również żywnościowych, zmierzająca do zatarcia indywidualnych wyróżników smaku i jakości między produktami żywnościowymi. Dlatego też coraz więcej świadomych konsumentów jest zainteresowanych lokalnymi i regionalnymi specjałami, które cechuje niepowtarzalny smak, zapach, aromat.

Celem artykułu jest przedstawienie roli, jaką odgrywają działania promocyjne i w jakim stopniu wpływają na popyt na produkty regionalne wśród mieszkańców Podkarpacia. Ankietyzacji poddano 200 respondentów z województwa podkarpackiego. Dobór respondentów był kwotowy. Badania ankietowe przeprowadzono w 2010 r. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły ogólnych informacji o znajomości produktów regionalnych oraz wpływie promocji na podejmowanie decyzji zakupu.

System ochrony produktów tradycyjnych i regionalnych

Zachowania konsumentów w Europie ulegają stopniowym zmianom. Kupujący wybierają nie tylko produkty o wyższych standardach higienicznych i zdrowotnych, lecz szukają również takich, które posiadają świadectwo potwierdzające ich pochodzenie lub gwarancję odpowiedniej metody produkcji. Rosnąca świadomość konsumentów znajduje odzwierciedlenie w zwiększonym popycie na produkty charakteryzujące się wysoką jakością, która jest wynikiem szczególnych metod ich wytwarzania, wyjątkowego składu lub określonego pochodzenia.

W Unii Europejskiej stworzono system promocji i ochrony tradycyjnych, regionalnych produktów żywnościowych. Przyczyniają się one do atrakcyjności obszarów wiejskich i turystycznych. Są ważną częścią ich regionalnej tożsamości, a pod względem ekonomicznym – liczącym się źródłem dochodów dla pro-

[2] I. Kamińska, *Powrót do tradycji*, „Wiedza i Jakość" 2007, nr 1, s. 5.

ducentów, cenionych nie mniej niż produkcja standaryzowanych płodów rolnych dla przemysłu spożywczego[3].

Wyrobami, które charakteryzują się regionalnym pochodzeniem lub tradycyjnymi metodami wytwarzania są przede wszystkim sery, wędliny, świeże mięsa, przetwory owocowe, napoje. Specyfika produkcji, ograniczony zasięg występowania i odpowiednie walory smakowe powodują, że produkty te są droższe od żywności produkowanej przemysłowo. Pomimo tego, są one na tyle atrakcyjne dla klientów, że z roku na rok zwiększa się zainteresowanie tego typu wyrobami. Warto zwrócić uwagę, że konsument, mając dostęp do produktu wyższej jakości, zapoznaje się również z jego producentem oraz środowiskiem naturalnym i kulturowym, w którym wyrób powstał. Jeśli chodzi o informowanie konsumentów, to posiadanie oznaczenia ma z jednej strony, poświadczać autentyczność danego produktu, a z drugiej, być rękojmią jakości. Produkty takie są jednak narażone, szczególnie w przypadku ich sukcesu komercyjnego, na próby stosowania tej samej nazwy dla towaru produkowanego niezgodnie z tradycyjną recepturą lub poza obszarem pierwotnego występowania. Ochronie przeciw takim praktykom służy europejski system rejestracji, ochrony i wyróżniania specjalnymi znakami produktów regionalnych i tradycyjnych. Istota i procedura rejestracji produktów żywnościowych ze względu na pochodzenie lub tradycyjny sposób wytwarzania regulowane są aktami Rady Europejskiej. Są to:

1. Rozporządzenie Rady (WE) nr 510/2006 z 20 marca w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych.
2. Rozporządzenie Rady (WE) nr 509/2006 z 20 marca w sprawie produktów rolnych i środków spożywczych będących gwarantowanymi tradycyjnymi specjalnościami.

Rozporządzenia te, dla zagwarantowania jakości i niezmiennego charakteru takich produktów, wprowadziły nazwy i znaki podlegające ochronie.

Produkt można oznaczyć jednym z trzech rodzajów symboli: Chroniona Nazwa Pochodzenia (ang. PDO – *Protected Designation of Origin*), Chronione Oznaczenie Geograficzne (ang. PGI – *Protected Geographical Indication*) i Gwarantowana Tradycyjna Specjalność (ang. TSG – *Traditional Speciality Guaranteed*), które przedstawia rysunek 1.

[3] M. Makowiecki, *Nowe życie gospodarcze*, „Wieś i Rolnictwo" 2007, nr 5, s. 28.

Rys. 1. Symbole graficzne przyznawane produktom przez Komisję Europejską

Źródło: opracowano na podstawie www.witrynawiejska.pl/strona.php?p=1122 (luty 2011).

PDO to znak, który określa jakość produktu poprzez geograficzną nazwę jego miejsca pochodzenia i który ściśle wiąże charakterystyczne cechy produktu z uwarunkowaniami glebowymi, mikroklimatycznymi oraz historyczno-społecznymi miejsca, z którego dany produkt pochodzi. PGI to znak, który określa jakość produktu poprzez zastosowanie geograficznej nazwy miejsca pochodzenia tego produktu, którego związek z miejscem wytwarzania jest wyraźnie utrwalony. Natomiast oznaczenie TSG posiadają produkty wyróżniające się swoim składem, sposobem produkcji lub też tradycyjną metodą przetwarzania od podobnych im produktów należących do tej samej kategorii.

Te specjalne znaki graficzne mają wyróżniać produkty spośród innych i gwarantować im właściwą promocję w kraju ich produkcji, a także na terenie całej UE oraz ochronę. Podkreślają ich unikalność i podnoszą konkurencyjność na rynku europejskim. Po wpisaniu nazwy produktu do rejestru europejskiego nikt na terenie UE nie może bezprawnie używać zarejestrowanej nazwy ani podszywać się ze swoim produktem pod oznaczony. A wszystko to z myślą, aby tradycyjne wyroby, pochodzące głównie z obszarów wiejskich nie były jedynie dodatkiem do produkcji masowej, ale stawały się dla niej znaczącą konkurencją, gwarantując smak, niekonwencjonalny wygląd, ciekawą historię pochodzenia i jakość.

O rejestrację nazw produktów na liście Komisji Europejskiej mogą występować indywidualni producenci lub grupy producentów. Tylko w przypadku ubiegania się o oznaczenie Gwarantowana Tradycyjna Specjalność (TSG) wnioskującym musi być grupa, a nie pojedynczy producent. Procedura rejestracji produktów ma dwa etapy: krajowy i europejski. W pierwszym – polski producent wypełnia specjalny formularz wniosku, w którym opisuje swój produkt, surowce, z jakich się składa, metodę jego wytwarzania, a także uzasadnia przyznanie któregoś z 3 oznaczeń, a następnie wysyła do Ministerstwa Rolnictwa

i Rozwoju Wsi. Następnie ministerstwo wysyła wniosek do Komisji Europejskiej, a ta wnikliwie sprawdza jeszcze raz wniosek i podejmuje decyzję o nadaniu oznaczenia, na którą ma 6 miesięcy. Wnioski bywają odrzucane bądź kierowane do uzupełnienia, co wydłuża obowiązujący Komisję czas na podjęcie decyzji o opublikowaniu danego produktu w Dzienniku Urzędowym Wspólnot Europejskich. Kiedy produkt znajdzie się w tym dokumencie, inne kraje członkowskie UE mogą zgłaszać zastrzeżenia lub sprzeciw do nadania oznaczenia danemu produktowi. Jeśli w ciągu kolejnych 6 miesięcy nikt nie zgłosi uwag, produkt wpisywany jest na listę rejestracyjną.

W dziedzinie produktów rolno-spożywczych zostało zarejestrowanych (kwiecień 2010) ponad 900 artykułów, w tym prawie 200 serów, ponad 200 gatunków mięs świeżych i przetworzonych, ponad 100 rodzajów oliw i innych tłuszczów oraz wiele owoców i warzyw hodowanych w różnych regionach. Największy udział mają kraje śródziemnomorskie: na Hiszpanię, Francję, Grecję, Włochy i Portugalię przypada ponad 700 zarejestrowanych produktów. Niewiele zarejestrowanych produktów mają kraje nordyckie. Przeważająca większość rejestracji dotyczy pochodzenia geograficznego (883). Z Polski zostały wysłane 34 wnioski, w tym: zarejestrowanych nazw jest 23, wniosków o rejestrację opublikowanych w Dz.Urz. UE jest 9, a wniosków o rejestrację przesłanych do KE zostało 2[4]. Wytwarzanie, ochrona i promocja żywności wysokiej jakości odgrywają w państwach Unii Europejskiej coraz bardziej znaczącą rolę.

Jednym z podstawowych sposobów realizacji polityki jakości we spólnocie (ang. *Quality Policy*) jest wyróżnianie znakami potwierdzającymi wysoką jakość wyrobów rolno-spożywczych pochodzących z konkretnych regionów, jak też charakteryzujących się tradycyjną metodą produkcji. System ochrony i promocji wyrobów regionalnych i tradycyjnych jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na zrównoważony rozwój obszarów wiejskich. Przyczynia się on do zróżnicowania zatrudnienia na obszarach wiejskich, tworząc na wsi pozarolnicze źródła utrzymania, oraz zwiększa dochody producentów rolnych. Ma to ogromne znaczenie, w szczególności dla obszarów odległych lub obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW), gdyż zapobiega wyludnianiu się tych terenów. Za sprawą systemu ochrony i promocji produktów regionalnych i tradycyjnych chroni się także dziedzictwo kulturowe wsi, co w dużym stopniu przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności terenów wiejskich i rozwoju agroturystyki i turystyki wiejskiej. Realizowana w Unii

[4] www.produkty-tradycyjne.pl/eur-prod-zarejestr-w-ue.html (luty 2011).

Europejskiej polityka jakości daje także pewność konsumentom, że kupują oni żywność bardzo wysokiej jakości, która jednocześnie charakteryzuje się wyjątkową, tradycyjną metodą produkcji. Ze względu na dużą różnorodność produktów wprowadzanych na rynek konsumenci oczekują ponadto jasnych i wyczerpujących informacji na temat jakości i pochodzenia produktu rolnego lub artykułu spożywczego.

Oprócz oznaczeń europejskich, produkty wytwarzane według tradycyjnych metod mogą znaleźć się na liście krajowej, prowadzonej przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Producenci tradycyjnych wyrobów, za które uważa się wyroby produkowane, od co najmniej 25 lat, mogą starać się o umieszczenie ich na Liście Produktów Tradycyjnych, prowadzonej przez ministra właściwego do spraw rynków rolnych. Lista produktów tradycyjnych ma na celu pogłębienie wiedzy konsumentów na temat tradycyjnej żywności i polskiego dziedzictwa kulturowego oraz zwiększenie ich zainteresowania tego typu produktami. Lista służy również rozpowszechnianiu informacji dotyczących wytwarzania produktów tradycyjnych, ale nie jest instrumentem ochrony nazw produktów (tab. 1). Lista ta ma jednak charakter jedynie promocyjno-informacyjny, zarówno dla producentów, jak i konsumentów.

Tabela 1

Liczba tradycyjnych produktów w poszczególnych województwach

Województwo	Liczba produktów
dolnośląskie	23
kujawsko-pomorskie	23
lubelskie	75
lubuskie	10
łódzkie	56
małopolskie	43
mazowieckie	34
opolskie	48
podkarpackie	95
pomorskie	113
podlaskie	44
śląskie	111
świętokrzyskie	51
warmińsko-mazurskie	21
wielkopolskie	83
zachodniopomorskie	10
Razem	840

Źródło: opracowano na podstawie www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-podkarpackie (luty 2011).

W spisie produktów tradycyjnych w czołówce plasują się województwa: pomorskie, śląskie i podkarpackie. Warto zwracać uwagę na produkty regionalne i tradycyjne społecznościom lokalnym i podejmować działania mające na celu ochronę tych specjałów, a następnie promować je, budując przy okazji wizerunek regionu[5]. Województwo podkarpackie z uwagi na historyczne położenie na styku wielu kultur, ma wiele do zaoferowania i może się stać bazą tradycyjnych wyrobów kulinarnych[6].

Skuteczność promocji produktów regionalnych

Ze względu na unikatowy i wyjątkowy charakter produktów regionalnych, konieczne są skuteczne akcje promocyjne o zasięgu krajowym i regionalnym, aby podnieść stopień znajomości produktów regionalnych. Respondenci zostali zapytani o to, czy znają produkty regionalne. Prawie trzy czwarte ankietowanych odpowiedziało, że zna takie produkty, natomiast 28% odpowiedziało, że nie zna. Znajomość produktów była dość wysoka. Jednak spontaniczne wskazanie takich produktów okazało się dość trudnym zadaniem. Wśród polskich produktów regionalnych respondenci wskazywali najczęściej oscypek, który wymieniło 38% ogółu badanych, bryndzę znało 12%, a śliwowicę 10%. Wśród wskazań respondentów znalazły się jednak także produkty niemające charakteru produktu regionalnego, to znaczy wytwarzane w danym regionie, jednak niewywodzące swoich specyficznych cech z lokalizacji geograficznej produkcji, cech klimatycznych regionu czy choćby występowania surowców do ich produkcji wyłącznie na określonym terenie.

Wśród wskazań znalazły się także błędnie wyroby tradycyjne, czyli np.: pierogi, ogórki kiszone, które nie mają znamion produktu regionalnego, a także kiełbasa krakowska, która ze względu na rozpowszechnienie jej produkcji w całej Polsce utraciła znamiona produktu regionalnego, a jej nazwa stała się nazwą generyczną. Wśród produktów regionalnych typowych dla Podkarpacia respondenci wskazali proziaki, które uzyskały 6% wskazań oraz wędliny z Dukli, na co wskazało 8% ankietowanych. Należy podkreślić, że wymienione podkarpackie produkty regionalne są dostępne w sklepach regionu, stąd zapewne wynika ich znajomość. Mimo że aż 72% respondentów deklaruje znajomość

[5] R. Mazur, *Produkty regionalne i tradycyjne jako narzędzie kreowania wizerunku regionu-wybrane problemy*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 511, Ekonomiczne Problemy Usług nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 287.

[6] S. Makarski, *Postawy i zachowania konsumentów wobec regionalnych produktów tradycyjnych branży mięsnej (na przykładzie woj. podkarpackiego)*, „Handel Wewnętrzny", styczeń–luty 2011, s. 271.

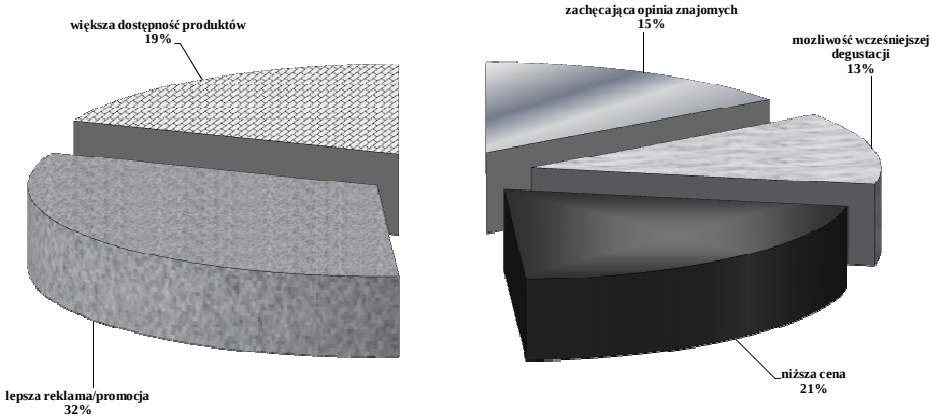
produktów regionalnych, to ich wiedza jest w dużej mierze intuicyjna i powierzchowna. Świadczy o tym mylenie kategorii produktu regionalnego z produktem wytwarzanym w danym regionie i z produktem tradycyjnym.

Barierą dla poznania samego pojęcia „produkt regionalny" i przykładowych wyrobów z tej grupy może być między innymi nieefektywna promocja. Potwierdzeniem tego są odpowiedzi respondentów, udzielone na pytanie o powód braku znajomości przez nich produktów regionalnych. Za główny powód nieznajomości produktów regionalnych 42% ankietowanych uznało brak reklamy i promocji wyrobów regionalnych oraz trudność w dostępie do informacji, na co wskazało 35% respondentów. Z kolei 11% respondentów uznało, że nie posiada wiedzy w tym zakresie, ze względu na fakt, iż nie jest on dla nich wart uwagi. Jak można zauważyć, przyczyną niewiedzy konsumentów jest m.in. brak promocji, która powinna nieść informacje i zachęcać do zakupu.

O niezrozumieniu pojęcia „produkt regionalny" i braku świadomości, że *de facto* produkty z tej kategorii mimo braku znajomości samego pojęcia są konsumentom mniej lub bardziej znane. Konsumenci kupując produkty, nie mają świadomości, że część swoich wydatków przeznaczają na produkty regionalne, a co za tym idzie – otrzymują produkty specyficzne, niosące koszyk określonych korzyści. Ich wybory nie są w pełni świadome, co powoduje również, że potencjał gospodarczy produktów regionalnych wykorzystywany jest tylko częściowo.

Odpowiadając na pytanie o czynniki, które mogłyby pobudzić potencjalnych konsumentów do zakupu produktów regionalnych, respondenci na pierwszym miejscu wskazali lepszą reklamę i promocję. Taką odpowiedź udzieliło 32% badanych (rys. 2). Kolejne czynniki, które mogłyby zmotywować do zakupu produktów regionalnych to niższa cena, na co wskazało 21% badanych, większa dostępność produktów 19% oraz zachęcające opinie znajomych 15%. Natomiast możliwość wcześniejszej degustacji produktów była ważna dla 13% respondentów.

Poza argumentem łatwiejszej dostępności, pozostałe odpowiedzi prowadzą do wniosku, że elementem, który mógłby zachęcić konsumentów do kupowania produktów regionalnych jest promocja, postrzegana zarówno jako reklama medialna, tzw. propaganda/reklama szeptana, jak i promocje cenowe czy promocje sprzedaży.



Rys. 2. Czynniki mogące motywować do zakupu produktów regionalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pomimo prowadzenia akcji promocyjnych, świadomość istnienia oraz walorów produktów regionalnych jest niska. Znajomość akcji promujących produkty regionalne okazała się niezbyt duża, gdyż na prowadzoną akcję „Podkarpacie górą" wskazała jedna trzecia badanych, natomiast na „Nasze dobre podkarpackie" wskazała jedna czwarta badanych. Zdecydowanie niepokojący jest jednak fakt, że największa polska kampania informacyjno-promocyjna, współfinansowana przez Komisję Europejską pod hasłem „Oryginalność pod ochroną", którą KE zatwierdziła do realizacji i wsparła finansowo włącznie z 36 takimi projektami o łącznym budżecie ponad 70 mln euro[7], została zauważona przez jedną czwartą ankietowanych, a projekt „Nasze kulinarne dziedzictwo" został zauważony przez jedną piątą badanych. Biorąc pod uwagę fakt, że okres trwania akcji dobiegł końca, a badania przeprowadzono po jej zakończeniu, powinna przynieść znacznie większe efekty. Zwracając również uwagę na lokalne imprezy, należy stwierdzić, że prawie żadna z nich nie dotyczy produktu regionalnego w takim ujęciu, jak go definiuje Rozporządzenie Rady nr 510/2006/EWG. Akcje podkarpackie promują produkty pochodzące z regionu, jednak warunkiem ich uczestnictwa w konkursie nie jest szczególny charakter, a jedynie produkcja na terenie województwa. Informacje prasowe, relacje z imprez oraz zaproszenia na nie niejednokrotnie zawierają sformułowania: produkt regionalny, potrawa regionalna, danie regionalne.

[7] www.arr.gov.pl (luty 2011).

Źródeł informacji o produktach regionalnych w dzisiejszych czasach jest wiele, jednakże są one niedostatecznie rozwinięte. Głównym z nich jest Internet, dostarczający wiele cennych informacji. Jednakże, jeśli chodzi o dokładność i obszerność informacji o produktach regionalnych, to nie zawsze są one na wysokim poziomie. W prasie, radiu, TV można znaleźć niewiele informacji. Bardzo rzadko zdarza się, że w TV i radiu są emitowane programy dotyczące atrakcyjnych, zdrowych, polskich produktów regionalnych. Dokładne i wyczerpujące, choć nie zawsze, informacje na temat produktów regionalnych przekazywane są na targach. Jednakże takie okazje zdarzają się dość rzadko, gdyż targi w danym regionie są organizowane zazwyczaj raz do roku. Na targach, oprócz bezpośrednich informacji, można uzyskać ulotki i foldery promocyjne na temat poszczególnych produktów regionalnych. Można również dokonać degustacji oraz zakupić gotowy produkt.

Badaną grupę poproszono o wskazanie źródła informacji o produktach regionalnych, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Źródła informacji o produktach regionalnych

Wyszczególnienie	**Wiek**			
	Do 25	26–35	36–55	Powyżej 55
Przekaz tradycji rodzinnej	14	–	16	30
Internet	32	27	6	–
Broszury informacyjne	25	13	13	10
Wycieczki turystyczne	2	–	5	10
Prasa	–	16	7	5
Radio i telewizja	27	43	44	43
Targi	–	–	9	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródła informacji o produktach regionalnych dla młodych ludzi do 25 lat stanowił Internet, radio i TV oraz broszury. Najstarsza grupa respondentów, powyżej 55 lat, jako główne źródło informacji wskazała radio i telewizję – 43% oraz przekaz tradycji rodzinnych, na co wskazało 30% badanych.

Przeprowadzone badania wskazują, że konsumenci interpretują pojęcie tradycyjny czy regionalny dowolnie, niekoniecznie znając ich definicje według rozporządzeń. Zatem pojęcia te utożsamiają intuicyjnie. Nie należy się temu dziwić, bowiem od momentu członkostwa we wspólnocie nieliczne grono osób zainteresowanych instytucjonalnie tą problematyką może dokładnie wskazać i opisać różnice między produktami tradycyjnymi i regionalnymi. Miejmy nadzieję, że w najbliższej przyszłości, poprzez aktywną edukację społeczeństwa,

ulegnie to zmianie. Sprawą podstawową jest rezygnacja z używania nazwy „produkt regionalny" dla wyrobu masowego, konwencjonalnego i zarezerwowanie jej wyłącznie dla produktów specyficznych, które swój wyjątkowy charakter zawdzięczają cechom regionu, z którego pochodzą. Wskazane jest opracowanie spójnej strategii promocji poświęconej wyłącznie produktom regionalnym.

Samorząd Województwa Podkarpackiego podejmuje liczne inicjatywy związane z promowaniem żywności wysokiej jakości, poprzez udział w różnego rodzaju wydarzeniach targowych i wystawienniczych, zarówno w kraju, jak i poza jego granicami, gdzie cyklicznie odbywają się prezentacje żywności tradycyjnej, ekologicznej i lokalnej. Wszystkie realizowane przedsięwzięcia mają na celu identyfikację produktów tradycyjnych i ekologicznych z województwa podkarpackiego. Prowadzone działania promocyjne okazały się jednak niewystarczające.

Podsumowanie

Każdy kraj posiada własne, specyficzne produkty rolne i artykuły spożywcze, które są charakterystyczne dla danego regionu i stanowią cząstkę tradycji i kultury kulinarnej mieszkającej tam społeczności. Oryginalna metoda wytwarzania wyrobów, rodzaje surowców użytych do produkcji, sposób przyrządzania, skład i właściwości organoleptyczne są wyjątkowe i niepowtarzalne, przez co produkty te stają się prawdziwymi przysmakami kulinarnymi mieszkańców danego regionu.

Potencjał związany z produktami regionalnymi jako instrumentem decydującym o sukcesie, konkurencyjności i atrakcyjności polskich regionów, w tym Podkarpacia, jest ogromny. Województwo podkarpackie jest regionem typowo rolniczym, posiadającym stosunkowo mało skażone gleby, czyste, naturalne tereny, świeże powietrze.

W dobie fast foodów i produkcji globalnej koncernów na skalę masową, świadomy konsument odchodzi od żywności zbyt przetworzonej i poszukuje smaków niepowtarzalnych, wytwarzanych tylko w danym miejscu na ziemi. Dzięki kultywowaniu i zachowaniu własnego dziedzictwa kulinarnego, każdy region w Europie ma szansę zapewnić mieszkańcom i turystom wrażenia, jakich nie można doświadczyć nigdzie indziej.

Produkty regionalne, takie jak oscypek, proziaki, miody pitne mają zazwyczaj długą historię, która wiąże się z konkretnym regionem geograficznym. Wyznacznikiem regionalności produktu, a tym samym jego atrakcyjności na

rynku jest wytwarzanie go przez miejscową ludność ze ściśle określonych surowców, charakterystycznych dla danego regionu, według miejscowych metod produkcji. Od kilku lat zauważa się modę na produkty regionalne. Polacy coraz chętniej zajadają się produktami czy daniami, których już same nazwy mają wskazywać, że wywodzą się z regionalnej tradycji. Coraz więcej osób postrzega produkty regionalne jako atrakcję i uświadamia sobie, że nasze wyjątkowe wyroby, związane z kulturą i tradycją poszczególnych regionów Polski, trzeba chronić. Uświadamia sobie także potrzebę dbania o cześć dziedzictwa kulturowego, które przez wieki tworzyło nasze wartości, zwyczaje, przyzwyczajenia kulinarne i smaki. Wydaje się, że produkty te odkrywane są na nowo, a nawet dokładamy starań, by trafić na nie w sklepie, restauracji czy na spotkaniu towarzyskim. Działania w zakresie promocji mają na celu podniesienie jakości i wyjątkowości tych artykułów, krajowe inicjatywy są również szansą na podniesienie wartości rynkowej tych produktów. Głównie działania te mają zachęcać do rejestrowania nazw produktów na szczeblu unijnym w celu uzyskania prawa do oznaczeń, takich jak: Chroniona Nazwa Pochodzenia, Chronione Oznaczenie Geograficzne czy Gwarantowana Tradycyjna Specjalność. Skuteczna strategia promocyjna ma istotny wpływ na zakup produktów regionalnych. Należy podejmować inicjatywy związane z promowaniem żywności wysokiej jakości, poprzez udział w różnego rodzaju wydarzeniach, takich jak targi i wystawy, zarówno w kraju, jak i poza jego granicami.

ROLE OF PROMOTION IN CREATING DEMAND FOR TRADITIONAL AND REGIONAL PRODUCTS

Summary

There has been observed an increased interest in regional products for several years. More and more people perceive regional products as an attraction and they realise that our exceptional products, connected with culture and tradition from particular regions of Poland, must be protected. Actions in the scope of promotion are aimed at increasing the quality of exceptionality of these goods which provide an opportunity to increase the market value of these products. An effective promotion strategy exerts a significant influence on purchasing regional products. It is indispensible to work on a cohesive strategy of promotion which will be exclusively devoted to regional products. The undertaken promotion actions turned out to be insufficient. Insufficiency lies mostly in the informing function of the action mainly directed at consumers.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr JAROSŁAW KOWALSKI
Politechnika Łódzka

PROMOCJA MAREK MIEJSC A WIELKIE WYDARZENIA SPORTOWE

Streszczenie

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące promocji miast, regionów i krajów przy okazji organizacji ważnych imprez sportowych. W dobie globalizacji i rozwoju mediów elektronicznych oraz zmiany stylu życia, sport stał się jedną z ważniejszych rozrywek współczesnych konsumentów. Sport to także ta dziedzina aktywności, która bez problemów przekracza granice kontynentów, krajów i regionów i znacznie przyczynia się do unifikacji stylu życia na całym świecie. Wydarzenia sportowe, szczególnie te najważniejsze, mające wielomilionową oglądalność na całym świecie, to doskonałe pole do działań marketingowych. Korzystają z niego nie tylko firmy, pragnące przedstawić swoje oferty komercyjne, ale także jednostki terytorialne: miasta, regiony, kraje, które promują swoje marki i kształtują pozytywny wizerunek. Czynią to, aby móc dynamicznie i bez zakłóceń rozwijać się w czasach powszechnej konkurencji o wszelkie strategiczne zasoby.

Wprowadzenie

Marketing terytorialny nie ma tak długiej historii, jak marketing produktów, ale jego podstawowe reguły opierają się na podobnych uniwersalnych zasadach. Metodyczne podejście jakie oferuje marketing pozwala, w przypadku miejsc i jednostek terytorialnych, na wyróżnienie się z całej masy innych i uzyskanie konkretnych korzyści wizerunkowych, a w konsekwencji, rynkowych. Współczesny, coraz bardziej zglobalizowany świat wymusza bowiem rywalizację już nie tylko wśród konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, lecz także miast, regionów czy krajów – o możliwości rozwoju i lepszą przyszłość.

Konieczność promowania miejsc wymogiem współczesnego zmieniającego się świata

Globalizacja rynków spowodowała zmiany i zaostrzenie konkurencji. Jak zauważa J. Kaczurba, głównymi siłami napędowymi globalizacji stały się wiel-

kie transnarodowe grupy przemysłowe, korzystające z synergicznego działania kilku kluczowych elementów: fenomenalnych zmian w technologii, rosnącej łatwości i malejącego relatywnego kosztu transportu i komunikacji, liberalizacji narodowych i regionalnych polityk ekonomicznych i handlowych, zakończenia zimnowojennej polaryzacji świata[1]. Zmiany wymusiły konieczność zastosowania nowych podejść także w działalności marketingowej. Postępująca złożoność rynku wymaga stosowania coraz bardziej skomplikowanych metod i sposobów oddziaływania na odbiorców. Zauważają to Ph. Kotler i F. Trias de Bes, którzy twierdzą, że prowadzenie marketingu jest obecnie znacznie bardziej skomplikowane niż kiedykolwiek w przeszłości. To nie oznacza, że w przeszłości nie było wyzwań, ale teraz z pewnością są one inne. Wyzwaniem jest walka z rozdrobnieniem rynków, przesyceniem reklamą i nadmiarem nowości codziennie pojawiających się na rynku, na którym konkurujemy[2]. Wyzwanie polega więc nie tylko na walce z licznymi konkurencyjnymi produktami, markami i reklamami, lecz także na bitwie o świadomość klienta, zamkniętą na komunikaty komercyjne[3], bowiem, jak twierdzą A. i A. Ries, głównym celem programu brandingowego są zawsze umysły potencjalnych odbiorców. Na początku jest umysł, rynek powstaje tam, gdzie poprowadzi umysł[4]. Zwłaszcza że na współczesnym rynku nie konkurują ze sobą już tylko oferty komercyjne, ale także oferty organizacji non profit oraz oferty terytoriów (marki krajów, regionów, miast). Marka terytorialna, np. marka kraju, to jak twierdzi R. Rojek, nie konkretny produkt lub usługa, dająca się zidentyfikować za pomocą narodowych w treści i formie zabiegów marketingowych, lecz wizerunek kraju i jego narodu w opinii odbiorców, zarówno własnych obywateli, jak i innych społeczności[5]. Zatem marek obecnych i ciągle pojawiających się na rynku jest coraz więcej, co rodzi dalsze trudności i komplikuje skuteczność oddziaływania marketingowego.

Doskonałym przykładem potrzeby podjęcia działań konkurowania między miejscami – regionami, miastami, krajami – są procesy zachodzące obecnie na obszarze Unii Europejskiej, będącej przykładem kolejnego wielkiego trendu

[1] J. Kaczurba, *Globalizacja a tożsamość firm*, w: *Gospodarka pod własną banderą. Patriotyzm w epoce globalizacji*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2000, s. 41.
[2] Ph. Kotler, F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 32.
[3] Ibidem, s. 31.
[4] A. Ries, A. Ries, *Pochodzenie marek*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 30.
[5] R. Rojek, *Marka narodowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 62.

współczesnego świata[6], integracji regionalnej. Zniesienie granic i wprowadzenie czterech swobód[7] w nowy sposób określiły warunki funkcjonowania w wielkiej europejskiej wspólnocie. Wiele przykładów pokazuje, że miasta i regiony które nie potrafią zadbać o czynniki wzrostu i rozwoju oraz skutecznie rywalizować z innymi ośrodkami na europejskim rynku, z czasem coraz bardziej ubożeją, a ich dystans do czołówki ciągle powiększa się. Zniesienie barier stwarza bowiem doskonałą sytuację rozwojową dla regionów najsilniejszych, które w takich okolicznościach akumulują jeszcze więcej zasobów[8]. Dlatego też uruchomiono politykę spójności, która ma pomóc regionom słabszym wyrównać szanse i umożliwić w miarę stabilny i zrównoważony rozwój.

Niektóre miasta wschodnich niemieckich landów, z których młodzież wchodząca na rynek pracy masowo wyjechała, wybierając na miejsce do życia zachodnie części kraju oferujące lepiej płatną pracę i lepsze perspektywy, są przykładem regionów których rozwój został zatrzymany. Konsekwencją tego są puste domy i mieszkania, które tamtejsze władze samorządowe chętnie udostępnią tym, którzy chcieliby osiąść tu na stałe i związać swoją przyszłość z daną miejscowością czy regionem. Niedobór jednego z czynników rozwojowych, w tym przypadku ludzi w wieku produkcyjnym gotowych do pracy, stanowi bardzo istotne ograniczenie rozwojowe. Dlatego teraz, wraz z otwarciem rynku pracy w Niemczech i Austrii, wiele jednostek samorządowych oraz organizacji pozarządowych, szczególnie z Niemiec, przygotowało atrakcyjne kompleksowe oferty, obejmujące nie tylko pracę, ale także przyuczenie lub doskonalenie zawodowe, a także ofertę mieszkaniową. To wszystko po to, by młodzi ludzie zechcieli tam przyjechać i osiąść na stałe, przyczyniając się do przełamania stagnacji oraz rozwoju tych miast. Taka sytuacja powoduje jednak odpływ ludzi w innych regionach i ograniczenie ich możliwości rozwojowych. W najbliższym czasie może to dotyczyć głównie zachodnich regionów Polski, co spowoduje przerzucenie tych problemów z jednych regionów na inne.

Główne czynniki wzrostu i rozwoju, o które każde władze terytorialne regionu, miasta, kraju muszą dbać to: infrastruktura, kapitał, zasoby ludzkie, postęp techniczny.

[6] Według różnych autorów mamy obecnie do czynienia z trzema wielkimi megatrendami: globalizacją, integracją regionalną, rewolucją cyfrową. Zob. *Biznes międzynarodowy*, red. M.K. Nowakowski, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.

[7] Swoboda przepływu: towarów, usług, kapitału, osób.

[8] Do najbogatszych europejskich regionów należą metropolie Londynu czy Paryża, a do najuboższych peryferyjne regiony południowych Włoch, Grecji oraz nowych członków – krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski, z najbiedniejszą częścią – tzw. Ścianą Wschodnią.

Infrastruktura to baza, na fundamencie której może rozwijać się wszelka ludzka działalność, w tym ta zorganizowana, przybierająca postać przedsiębiorczości. Do najistotniejszych można zaliczyć infrastrukturę drogową. Starożytni Rzymianie mogli zbudować silne imperium, wyprzedzające o całą epokę swoje czasy i w znacznym stopniu określające wiele dziedzin współczesnego życia, nie tylko dzięki potędze militarnej, lecz także myśli technicznej i budowie dróg, które na trwałe łączyły miejscowości między sobą, prowincje ze stolicą, ułatwiały szybki przemarsz wojsk, a także umożliwiały rozwój handlu. W wielu miejscach Europy, nie tylko Włoszech, do dziś można znaleźć dawne trakty rzymskie, które mimo upływu ponad dwóch tysięcy lat nadal służą miejscowej ludności. Kiedy Niemcy łączyli się w jedno państwo[9] w 1990 roku, jednym z podstawowych i najważniejszych wyzwań dla ówczesnych władz było połączenie siecią dróg i autostrad wschodnich landów z bardziej rozwiniętą częścią zachodnią. Polską bolączką był i jest nadal niedostatek autostrad i szybkich dróg łączących różne części kraju, co obecnie próbuje się nadrabiać przy dużym udziale środków unijnych. Ukraina natomiast nadal dysponuje starą, o niskiej jakości, infrastrukturą drogową, co jest obok innych, istotnym czynnikiem hamującym jej rozwój.

Oprócz drogowej na infrastrukturę komunikacyjną będą składały się jeszcze kolejowa, porty lotnicze i morskie, żegluga śródlądowa. Infrastruktura to także sieć elektryczna oraz infrastruktura komunalna, a więc sieć wodociągowa, gazowa, kanalizacja. Obecnie, wraz z rozwojem trzeciego megatrendu, bardzo istotna jest infrastruktura telekomunikacyjna, umożliwiająca szybki cyfrowy przesył danych różnych mediów: telefonu, Internetu, telewizji, radia (łącza szerokopasmowe).

Kapitał oznacza zarówno kapitał wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Wewnętrzny kapitał regionu, kraju to ten, który już został tam zakumulowany w postaci urządzeń, maszyn, nieruchomości, wartości firm oraz środków finansowych w różnej postaci. Zewnętrzny kapitał to ten, który znajduje się poza danym terytorium, a który mógłby potencjalnie do niego napłynąć. Ten zewnętrzny składa

[9] W wyniku zmian na arenie międzynarodowej oraz załamywania się starych, skostniałych struktur NRD (Niemieckiej Republiki Demokratycznej), masowych ucieczek do RFN, organizowania się demokratycznej opozycji i nieudanych prób reformy państwa, w krótkim czasie nastąpiło wiele ważnych wydarzeń, które doprowadziły do zjednoczenia Niemiec. 9 listopada 1989 roku otwarto granicę NRD z RFN i rozpoczęto burzenie „muru berlińskiego", 18 maja 1990 roku podpisano Traktat o unii walutowej, gospodarczej i społecznej między RFN i NRD, zaś 30 sierpnia 1990 roku Układ zjednoczeniowy między tymi krajami, w ramach którego NRD została włączona do RFN inkorporacja; 3 października 1990 roku wszedł on w życie. Zob. A. Domagała, *Integracja Polski z Unią Europejską*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17.

się z bezpośrednich inwestycji zagranicznych i kapitału krótkookresowego, spekulacyjnego. Najbardziej pożądany jest kapitał długookresowy, w postaci bezpośrednich inwestycji. Reguła jest taka, że kraj czy region rozwijający się nie ma wystarczającego kapitału wewnętrznego, w związku z czym potrzebny jest mu kapitał pochodzenia zewnętrznego. To, czy taki kapitał będzie chciał napłynąć do danego miejsca zależy w ogromnej mierze od atrakcyjności kraju czy regionu. Dlatego tak ważny jest wizerunek regionu (kraju), zarówno wśród danej społeczności, jak i w otoczeniu zewnętrznym, wśród mediów, opinii publicznej, ekspertów i przedsiębiorców – potencjalnych inwestorów. Wszelkie działania służące budowaniu pozytywnego wizerunku regionu (kraju) są więc niezmiernie istotne i pożądane z punktu widzenia roli, jaką spełnia kapitał we wzroście gospodarczym i rozwoju ekonomicznym i społecznym.

Ludzkość tworzy i rozwija cywilizację oraz jej wytwory materialne w wyniku pracy. Ilość i jakość pracy zależą od liczebności ludzi gotowych do pracy oraz kwalifikacji tej siły roboczej. Dlatego światowa produkcja dóbr znalazła sobie miejsce w krajach Dalekiego Wschodu, Chinach, Wietnamie, a nie w krajach środkowej Afryki (gdzie koszty pracy byłyby nie wyższe lub nawet niższe niż w krajach Azji), ale gdzie brakuje wykształconej siły roboczej (inżynierów, specjalistów, menedżerów) oraz innych czynników wzrostu i rozwoju (takich jak odpowiednia infrastruktura, kapitał, zaawansowana myśl techniczna).

Współczesne rozwinięte społeczeństwa określane są mianem społeczeństw informacyjnych. Oznacza to, że umieją one zarówno tworzyć, jak i wykorzystywać w życiu codziennym zdobycze najnowszych technologii, a podstawowymi zasobami niezbędnymi do skutecznego konkurowania w międzynarodowej wymianie dóbr i usług stały się wiedza i informacja. W związku z tym, nowoczesne ośrodki przemysłowe wykorzystujące najnowsze zdobycze techniki nie mogą powstać tam, gdzie nie ma odpowiedniego zaplecza wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, która jest rezultatem długotrwałego procesu edukacji i kształcenia zawodowego. Regiony dysponujące wykwalifikowaną i wyspecjalizowaną w różnych dziedzinach siłą roboczą posiadają zatem ważny czynnik decydujący o ich potencjale rozwojowym.

Rozwojowi nieustannie towarzyszy postęp techniczny. Zarówno przełomowe wynalazki, jak i te o znacznie mniejszym znaczeniu składają się na istotny dorobek w tym zakresie. Opanowanie metod i technik uprawy roli oraz hodowli zwierząt przyczyniło się do zmiany stylu życia z koczowniczego na osiadły. Tym samym rozpoczęło nową epokę w dziejach cywilizacji ludzkiej, epokę

agrarną. Ten skok cywilizacyjny został określony przez Alvina Tofflera jako pierwsza fala[10]. Następnie wynalezienie mechanicznego napędu w postaci maszyny parowej, uniezależniającego pracę od energii pochodzenia naturalnego lub biologicznego ludzi i zwierząt, pozwoliło na rozwój przemysłu i zmianę stylu życia – coraz więcej ludzi zaczęło mieszkać w miastach i pracować w przemyśle, a nie jak wcześniej na roli. Maszyna parowa i inne wynalazki złożyły się na drugą falę i rozpoczęły epokę industrialną. Wynalezienie komputera i jego rozpowszechnienie w różnych dziedzinach życia rozpoczęło rewolucję cyfrową i trzecią falę. Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych pozwoliła na skokowy wzrost wydajności pracy, zmniejszając tym samym zapotrzebowanie na siłę roboczą. Przemysł przestał być najważniejszym źródłem zatrudnienia, jego miejsce zajęły usługi. Podstawowymi zasobami kształtującymi przewagę konkurencyjną w gospodarce zaczęły być wiedza i informacja, a branżami, w których występuje najwyższa dynamika wartości dodanej stały się przemysły nowych technologii. Największe bogactwo tworzy się zatem współcześnie tam, gdzie występuje najwyższe zaawansowanie technologiczne oraz tam, gdzie korzysta się z profitów z zarządzania wartościami niematerialnymi (w poprzednich epokach największy przyrost bogactwa był związany najpierw z posiadaniem ziemi i innych związanych z nią zasobów, następnie związany był z własnością fabryk przemysłowych i ich rozwojem, a obecnie z własnością intelektualną i wartością niematerialną firm związanych z przetwarzaniem informacji, w tym firm informatycznych, telekomunikacyjnych, internetowych). Dlatego kraje bogate pozostaną bogatymi, a dołączyć do nich będą miały szanse przede wszystkim te kraje, które podjęły ogromny wysiłek wprowadzenia zmian, w tym implementacji do swoich gospodarek najnowszych osiągnięć postępu technicznego.

To są najważniejsze, z punktu widzenia teorii ekonomii, czynniki wzrostu i rozwoju, determinujące możliwości rozwojowe każdej jednostki terytorialnej. Można jeszcze uwzględnić inne czynniki, które mogą w istotny sposób określać potencjał danego terytorium. Będzie to niewątpliwie jego wizerunek. Wizerunek będzie określał percepcję danej jednostki terytorialnej u odbiorców wewnętrznych, zamieszkujących dane terytorium oraz odbiorców zewnętrznych, którzy w istotny sposób mogą wpływać na jego rozwój. Mieszkańcy na jego podstawie mogą podejmować decyzje, czy chcą tu zostać, pracować i dorabiać się, tworząc jednocześnie wspólny dobrobyt danego terytorium, czy będą szukać bardziej atrakcyjnego miejsca do życia. Z kolei odbiorcy zewnętrzni mogą

[10] A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 2001.

na jego podstawie decydować, czy będą kupować wytworzone tu produkty, inwestować swoje kapitały, czy też będą tu przyjeżdżać jako turyści, generując sprzedaż całej gamy usług od transportowych, hotelarskich i gastronomicznych po bardziej wyspecjalizowane. Zauważa to też S. Anholt, który stwierdza: jest jasne, że kraje, a także miasta i regiony, zachowują się pod wieloma względami tak, jak marki. Są postrzegane – słusznie lub nie – w określony sposób przez duże grupy ludzi w kraju i za granicą; są utożsamiane z pewnymi przymiotami i wartościami. Te wyobrażenia mogą mieć znaczący wpływ na to, jak zagraniczni konsumenci oceniają produkty tych krajów, i jak traktują je w polityce, sporcie, handlu czy kulturze; wpływają na ich skłonność do przyjazdów, przenoszenia się i inwestowania; mają wpływ na chęć sprzymierzenia się z takimi krajami na arenie międzynarodowej, a w końcu i na to, czy międzynarodowa publiczność interpretować będzie wszelkie ich działania i zachowania negatywnie, czy życzliwie[11]. W. Olins zaś zauważa: w dzisiejszych czasach narody muszą konkurować także w trudnych, mierzalnych dziedzinach, takich jak: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, eksport i turystyka. I to jest właśnie nowość. Czynniki te w przeszłości nigdy nie były szczególnie ważne, ponieważ turystyka nie była powszechna, bezpośrednie inwestycje zagraniczne dotyczyły stosunkowo małej liczby państw, a eksport produktów markowych obejmował głównie tradycyjne wyroby, przeznaczone na dotychczasowe, ugruntowane rynki[12]. Wizerunek terytorium jest związany z marką danego terytorium, dlatego istotne jest przemyślane i efektywne zarządzanie marką danej jednostki terytorialnej. R. Rojek określa wizerunek jako zespół względnie trwałych skojarzeń, wyobrażeń i ocen związanych jednoznacznie z danym krajem, czyli jego obraz w świadomości tych, którzy dokonują takiej oceny[13]. Organizacja wielkich imprez, na które zwrócone są oczy całego świata lub kontynentu, stanowi doskonałą okazję do promowania marki terytorialnej i budowania pożądanego, pozytywnego wizerunku tego terytorium.

Wielkie wydarzenia sportowe w marketingu terytorialnym

Historia i doświadczenia wielkich imprez sportowych pokazują pewne zależności między ich organizacją a wzrostem gospodarczym, rozwojem i dobrobytem danego terytorium. Ponieważ właściwie każdego roku na świecie odbywają się wielkie imprezy sportowe, których wydźwięk i rola w marketingu tery-

[11] S. Anholt, *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Marka dla Polski, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006, s. 152.
[12] W. Olins, *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 155.
[13] R. Rojek, *Marka narodowa*…, s. 62.

torialnym mogą być znaczące, w analizie ograniczono się do tych największych, odbywających się cyklicznie. Analiza powinna pokazać, czy można stwierdzić pewne wspólne tendencje i zależności między organizacją takich wydarzeń a zmianami w obszarze gospodarczym, politycznym i społecznym oraz w pozycji danego terytorium, kraju, regionu wśród innych podobnych jednostek, z którymi konkuruje. Zmiany zachodzące w krajach, regionach, miastach, szczególnie te pozytywne, odzwierciedlające postęp, są tym czynnikiem, który skłania do podjęcia działań komunikacyjnych. A komunikacja marketingowa jest tym działaniem, za pomocą którego można budować marki, odpowiednio pozycjonować je w świadomości odbiorców i kształtować pożądany wizerunek. K.L. Keller zaznacza wręcz, że istotnym celem całej komunikacji marketingowej jest udział w budowaniu kapitału marki[14]. Stworzenie dobrej marki nie jest wcale łatwe. Trzeba pamiętać, że różne jej elementy, jak tożsamość, identyfikatory, wartości, wizerunek powinny być spójne i zgodne. Podstawową kwestią jest też tożsamość marki, gdyż to ona ją tak naprawdę określa, mówi czym marka jest, na czym się opiera i dzięki czemu późniejsi odbiorcy będą mogli ją identyfikować wśród innych marek. Pozytywne zmiany w kraju, regionie czy mieście kształtują tożsamość samej marki terytorialnej, pozwalając jej na przełożenie tych rzeczywistych wartości w wizerunku tego terytorium. Intensywna komunikacja marketingowa jest oczywiście kolejnym elementem budowy silnej marki terytorialnej, a oprócz standardowych działań promocyjnych, jak reklama, public relations czy publicity takie niestandardowe działania, jak korzystanie z rozgłosu medialnego z okazji rozgrywania imprezy sportowej mogą być bardzo skutecznym przedsięwzięciem.

Międzynarodowy ekspert od brandingu i wizerunku krajów, cytowany już W. Olins, zwraca uwagę na bardzo istotną sprawę. Stwierdza on mianowicie, że przyczyną, dla której kraje stale kształtują i przekształcają swoją tożsamość, lub jak kto woli, bezpośrednio lub pośrednio na nowo kreują swoje marki, jest fakt, że zmienia się ich rzeczywistość, muszą więc komunikować tę zmianę swoim odbiorcom za pomocą symboli. Kraje i narody pragną, na tyle, na ile to możliwe, zbliżyć wizerunek do rzeczywistości[15]. Do nowej rzeczywistości, można byłoby dodać, tej która powstała po zmianach. Organizacja wielkich wydarzeń sportowych z jednej strony, jest skutkiem zachodzących w tych krajach (regionach, miastach) zmian, z drugiej, są one organizowane po to, aby właśnie poka-

[14] K.L. Keller, T. Aperia, M. Georgson, *Strategic Brand Management. European Perspective*, Pearson Education, Essex 2008, s. 223.
[15] W. Olins, *Wally Olins o marce*…, s. 151.

zać otoczeniu zewnętrznemu te zmiany, zakomunikować je tym odbiorcom, którzy mogą w przyszłości stać się nabywcami produktów, turystami czy inwestorami. A także po to, by pozytywnie zmieniającą się rzeczywistość zakomunikować własnej społeczności, by utwierdzić ją, że właśnie tu jest najlepsze dla nich miejsce do życia.

Współcześnie istotnych wydarzeń sportowych o randze międzynarodowej jest nawet kilka w tygodniu. To ogromna liczba w całym roku, ale potwierdza, że sport oraz wszystko, co się wokół niego dzieje, stało się obecnie wielką branżą przemysłową i jednocześnie skutecznym forum oddziaływania na masowego odbiorcę na całym świecie. Jest zatem doskonałym miejscem do prowadzenia również skutecznych działań marketingowych, i to nie tylko przez firmy, ale także jednostki terytorialne.

Na potrzeby tej analizy uwaga zostanie skupiona tylko na najważniejszych wydarzeniach sportowych. Do najważniejszych, najbardziej medialnych (a więc także o wielkim zasięgu oddziaływania) i najbardziej prestiżowych należą letnie igrzyska olimpijskie, zimowe igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata w piłce nożnej, mistrzostwa europy w piłce nożnej. Dalej znajduje się cały szereg także bardzo ważnych imprez, jak mistrzostwa świata w lekkoatletyce, w siatkówce, piłce ręcznej, hokeju itd., ale zasięg ich oglądalności jest niższy. Do analizy wybrano dwie imprezy o zasięgu globalnym, letnie igrzyska olimpijskie oraz mistrzostwa świata w piłce nożnej w ostatnich trzydziestu paru latach. Imprezy te, organizowane przez dwie globalne organizacje sportowe, Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOl) i Międzynarodową Federację Piłkarską (FIFA) odbywają się cyklicznie co cztery lata, jednak w różnych krajach i miastach. Miejsce organizacji imprezy jest więc nieprzypadkowe i wymaga podjęcia przez organizatorów (kraj, miasta) wielkiego wysiłku przygotowawczego i realizacyjnego. Poza tym istnieje bardzo silna konkurencja, gdyż przy okazji wyborów organizatora kolejnej imprezy pojawia się zawsze wiele kandydatur. W większości te kandydatury nie pojawiają się ponownie przy kolejnych imprezach, co oznacza, że musi zaistnieć określona sytuacja w określonym czasie, by kraj (miasto) zdecydowało się zgłosić swoją kandydaturę. W organizacji tak wielkiej i prestiżowej imprezy widać też odzwierciedlenie sytuacji politycznej, gospodarczej, międzynarodowej oraz zachodzących zmian w tych obszarach.

Tabela 1 przedstawia kraje i miasta organizatorów letnich igrzysk olimpijskich i najważniejsze zmiany, jakie były z nimi związane w danym okresie w układzie międzynarodowym.

Tabela 1

Analiza organizacji wydarzeń sportowych letnich igrzysk olimpijskich w kontekście zmian zachodzących w tych krajach i miastach oraz zmian ich pozycji i roli na arenie międzynarodowej

Rok	Miasto organizatora	Kraj	Konty-nent	Sytuacja polityczna, gospodarcza, międzynarodowa
1972	Monachium	RFN	Europa	Początek lat siedemdziesiątych, Niemcy demonstrują dynamiczny rozwój gospodarczy i społeczny i znaczenie gospodarcze na arenie międzynarodowej; nawet obecnie wioska olimpijska robi wielkie wrażenie nowoczesności i ładu organizacyjnego
1976	Montreal	Kanada	Ameryka Północna	Kanada intensywnie rozwija się, zaznacza też swoją obecność na arenie międzynarodowej; w 1976 roku zostaje zaproszona i przystępuje do Grupy G7 najbardziej rozwiniętych krajów świata
1980	Moskwa	ZSRR	Europa	Koniec lat siedemdziesiątych i początek osiemdziesiątych to kulminacja potęgi Związku Radzieckiego, olimpiada miała pomóc w demonstracji tej potęgi; USA i najbliżsi sojusznicy zbojkotowały te igrzyska i nie wysłały swoich reprezentantów; w tym samym roku ZSRR rozpoczął wojnę w Afganistanie, co zapoczątkowało dziesięciolecie trudności gospodarcze i społeczne oraz w rezultacie znacznie przyczyniło się do jego upadku dziesięć lat później
1984	Los Angeles	USA	Ameryka Północna	W odpowiedzi demonstracja ze strony drugiego mocarstwa, USA; ZSRR i państwa bloku wschodniego, w tym Polska, jako reperkusje zbojkotowały te igrzyska i nie wysłały swoich reprezentantów
1988	Seul	Korea Południowa	Azja	Korea Południowa to przykład jednego z tzw. tygrysów azjatyckich, kraju który w ciągu kilkunastu lat, rozwijając się w bardzo szybkim tempie, dokonał skoku cywilizacyjnego z poziomu znacznego zacofania gospodarki do nowoczesnej gospodarki przemysłowej
1992	Barcelona	Hiszpania	Europa	Po upadku dyktatury Franco w 1975 roku Hiszpania intensywnie zmieniała swoje oblicze, budując demokratyczne społeczeństwo i nowoczesną gospodarkę; w 1986 roku przystąpiła do Wspólnot Europejskich, co jeszcze bardziej zdynamizowało jej rozwój

1996	Atlanta	USA	Ameryka Północna	USA pozostały jedynym mocarstwem, z najsilniejszą gospodarką i największymi wpływami międzynarodowymi
2000	Sydney	Australia	Australia i Oceania	Australia pokazała swoją obecność na arenie międzynarodowej
2004	Ateny	Grecja	Europa	Był to ukłon w stronę Grecji z racji jej historycznej tożsamości i rodowodu starożytnych igrzysk; Grecy mieli spore problemy, aby poradzić sobie z przygotowaniem imprezy, niektóre areny (prace budowlane) były kończone tuż przed rozpoczęciem zawodów
2008	Pekin	Chiny	Azja	To wielka demonstracja wzrastającej potęgi Chin, kraju aspirującego do najwyższych zaszczytów; parę lat temu Chiny wyprzedziły Niemcy w produkcji globalnej i weszły na trzecią pozycję w rankingu, a już w zeszłym roku objęły pozycję wicelidera, spychając z tego miejsca niezagrożoną przez kilkadziesiąt lat Japonię; w 2011 roku Bank Centralny Chin ogłosił, że rezerwy walutowe Chin przekroczyły 3 biliony dolarów
2012	Londyn	Wielka Brytania	Europa	Stare europejskie mocarstwa przez długi okres nie były organizatorami igrzysk; Londyn to najbogatszy europejski region, a Wielka Brytania to w dalszym ciągu światowa czołówka polityczna i gospodarcza
2016	Rio de Janeiro	Brazylia	Ameryka Południowa	Brazylia to jeden z kilku krajów aspirujących do odgrywania istotnej roli w globalnej polityce; propozycje rozszerzenia grupy najbardziej rozwiniętych i wpływowych krajów świata z G8 (USA, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Włochy, Japonia, Kanada, Rosja) na G13 uwzględniają pięć nowych krajów: Chiny, Indie oraz liderów w swoich regionach: Brazylię, Meksyk, RPA

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 przedstawia organizatorów mistrzostw świata w piłce nożnej od początku organizacji tej imprezy.

Tabela 2

Analiza organizacji wydarzeń sportowych mistrzostw świata w piłce nożnej organizowanych przez FIFA w kontekście zachodzących zmian ich pozycji i roli na arenie międzynarodowej

Nr imprezy	Rok	Kraj	Kontynent	Komentarz
I	1930	Urugwaj	Ameryka Południowa	Pierwsze osiem imprez było organizowanych tylko na dwóch kontynentach: w Europie i Ameryce Południowej; wynikało to m.in. z braku popularności tej dyscypliny sportu na innych kontynentach; zainteresowanie sportem w ogóle nie było tak wielkie jak obecnie, co świadczy o dynamicznym rozwoju sportu w ostatnich kilkudziesięciu latach i wzroście jego roli społecznej, ekonomicznej, a także politycznej
II	1934	Włochy	Europa	
III	1938	Francja	Europa	
IV	1950	Brazylia	Ameryka Południowa	
V	1954	Szwajcaria	Europa	
VI	1958	Szwecja	Europa	
VII	1962	Chile	Ameryka Południowa	
VIII	1966	Anglia	Europa	
IX	1970	Meksyk	Ameryka Północna	Po raz pierwszy impreza gości na innym kontynencie niż europejski i południowoamerykański; trzeba też pamiętać, iż mimo że Meksyk to kraj położony na kontynencie północnoamerykańskim, to jest to kraj latynoski, gdzie zainteresowanie futbolem jest ogromne
X	1974	RFN	Europa	
XI	1978	Argentyna	Ameryka Południowa	
XII	1982	Hiszpania	Europa	
XIII	1986	Meksyk	Ameryka Północna	
XIV	1990	Włochy	Europa	
XV	1994	USA	Ameryka Północna	
XVI	1998	Francja	Europa	
XVII	2002	Korea Południowa i Japonia	Azja (Daleki Wschód)	Dynamiczny wzrost zainteresowania sportem i tą dyscypliną w dalekiej Azji, ale także ukłon w stronę azjatyckich potęg gospodarczych oraz polityka FIFA ekspansji futbolu
XVIII	2006	Niemcy	Europa	
XIX	2010	RPA	Afryka	Kolejny kontynent mógł gościć tę wielką i prestiżową imprezę; wiązało się to także z ogromnym wzrostem popularności futbolu w krajach afrykańskich w ostatnich trzydziestu latach; nie bez przyczyny to właśnie RPA zorganizowało tę imprezę: nastąpiły tam wielkie polityczne i społeczne zmiany – zniesienie apartheidu; poza tym RPA to potęga

				gospodarcza i jeden z nowych państw kandydatów do odgrywania czołowej roli w globalnym świecie jako przedstawiciel Afryki
XX	2014	Brazylia	Ameryka Południowa	
XXI	2018	Rosja	Europa	Po raz pierwszy impreza zostanie zorganizowana w Europie Środkowej i Wschodniej; do tej pory żaden z krajów tego regionu nie dostąpił tego wyróżnienia (znakiem przemian jest także organizacja mistrzostw Europy w tym regionie w Polsce i na Ukrainie)
XXII	2022	Katar	Azja (Bliski Wschód)	To kolejny region, który bardzo intensywnie rozwija sport i poprzez sport właśnie próbuje promować swoje zalety turystyczne i inne usługi; w Dausze (Katar) i Dubaju (Zjednoczone Emiraty Arabskie) odbywa się coraz więcej najbardziej prestiżowych imprez sportowych, np. wyścigi Formuły 1 i Moto GP, turnieje tenisowe i golfowe

Źródło: opracowanie własne.

Wielkie wydarzenia sportowe w Polsce okazją do promowania polskich marek miejsc

Wielkie wydarzenia sportowe rzadko goszczą w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, a więc również i w Polsce. Jeśli porównać tę część Europy z zachodnią jej częścią, to widać ogromną różnicę. W ostatnich latach, wraz ze zmianami politycznymi, gospodarczymi, społecznymi i kulturalnymi, do krajów tego regionu zaczęły stopniowo napływać ważne sportowe imprezy kontynentalne i światowe, choć brak nadal tych najważniejszych z samej czołówki.

Polska np. przegrała wyścig o organizację m.in. zimowych igrzysk olimpijskich w 2006 roku. Imprezę zorganizował Turyn, a Zakopane wraz ze szwajcarskim Sionem, austriackim Klagenfurtem, fińskimi Helsinkami i słowackim Popradem musiały odłożyć na później chęć organizacji takiej imprezy.

Sukcesy polskich piłkarzy ręcznych skłoniły władze ZPRP[16] do ubiegania się o organizację w 2015 roku mistrzostw świata w piłce ręcznej mężczyzn. Jednak władze IHF[17] uznały za najlepszą kandydaturę Kataru, i jemu przydzieli-

[16] Związek Piłki Ręcznej w Polsce.
[17] International Handball Federation, Międzynarodowa Federacja Piłki Ręcznej.

ły organizację tej imprezy. Oprócz Polski o organizację ubiegały się także Francja i Norwegia.

W Polsce w ostatnich latach udało się jednak zorganizować ważne imprezy sportowe, dzięki którym można było promować nie tylko markę kraju, ale i marki miast. Trzeba też pamiętać, że warunkiem zorganizowania wielkich imprez jest posiadanie odpowiedniej infrastruktury, połączeń drogowych, lotniczych, kolejowych, ale także bazy noclegowej (hotele) i gastronomicznej na odpowiednim poziomie. A to w Polsce zaczęło się zmieniać dopiero w ostatnich latach. Najlepszą infrastrukturą dysponował do tej pory Poznań (i Warszawa, co oczywiste) z racji organizacji od kilkudziesięciu lat międzynarodowej imprezy targowej MTP.

W 2007 roku w Warszawie na Torwarze zorganizowano mistrzostwa Europy w łyżwiarstwie figurowym. Kilkadziesiąt lat wcześniej, w 1908 roku taka impreza odbyła się już w Polsce, też w Warszawie. Jednak ISU, Międzynarodowa Federacja Łyżwiarstwa organizuje tę imprezę już od roku 1891, i takich imprez w Polsce powinno być już co najmniej kilka. Pokazuje to, jak rzadko naprawdę ważne imprezy sportowe goszczą w Polsce.

W 2009 roku w siedmiu miastach Polski odbyły się mistrzostwa Europy koszykarzy pod auspicjami FIBA[18]. Miastami gospodarzami były Poznań, Gdańsk, Warszawa, Wrocław, Bydgoszcz, Łódź, Katowice. Można powiedzieć, że był to wspólny wysiłek organizacyjny tych miast oraz PZKosz[19].

W 2009 roku zorganizowano mistrzostwa Europy w siatkówce kobiet pod auspicjami CEV[20]. Rozgrywki toczone były w czterech miastach: Łodzi, Wrocławiu, Bydgoszczy i Katowicach. W 2009 roku w Łodzi oddano do użytku nowoczesną halę z 13,5 tys. miejsc. Zaowocowało to od razu zorganizowaniem dwóch ważnych mistrzowskich imprez, koszykarskiej i siatkarskiej. Pokazuje to, jak istotna jest odpowiednia infrastruktura. Ważne jest również finansowanie imprezy. Miasta, aby uzyskać organizację takich imprez, muszą przeznaczyć znaczne środki ze swoich budżetów promocyjnych, ale uzyskują też, jak wcześniej była mowa, wymierne korzyści marketingowe.

W Poznaniu zorganizowano w ostatnim czasie trzy mistrzowskie imprezy. W 2009 r. na torze Malta odbyły się wioślarskie mistrzostwa świata, a w 2010 r. mistrzostwa świata w kajakarstwie. W 2011 roku na terenie Międzynarodowych Targów Poznańskich odbyły się halowe mistrzostwa świata w hokeju na trawie.

[18] Federation Internationale de Basketball, Międzynarodowa Federacja Koszykówki.
[19] Polski Związek Koszykówki, www.pzkosz.pl.
[20] Confederatione Europenne de Voleyball, Europejska Federacja Piłki Siatkowej.

Poznań stworzył też własną markę terytorialną na potrzeby promocji miasta i regionu „POZnan*", gdzie * oznacza „Miasto know-how". Solidarnie w promocji regionu współuczestniczy marka „Województwo wielkopolskie". Ośrodek poznański może być pod tym względem wzorem do naśladowania dla innych.

Najważniejszą imprezą sportową w dotychczasowej historii organizowaną w Polsce będą jednak mistrzostwa Europy w piłce nożnej. Polska będzie je organizowała we współpracy z Ukrainą. To partnerstwo z krajem położonym na wschód od Unii Europejskiej pozwoliło Polsce pokonać kontrkandydatury innych krajów i uzyskać w końcu prawo do organizacji jednej z najważniejszych, najbardziej prestiżowych i medialnych imprez sportowych. Polskie miasta, w których odbędą się rozgrywki to Warszawa, Poznań, Gdańsk i Wrocław. Miasta te budują nowoczesne stadiony i bazy sportowe, inwestorzy budują lub modernizują bazę hotelową i gastronomiczną, władze państwowe za priorytet uznały budowę infrastruktury drogowej. Organizacja tak wielkiej imprezy, o takiej skali oddziaływania, mobilizuje więc różne podmioty do intensyfikacji różnych działań prorozwojowych. A po mistrzostwach obiekty przecież zostaną i będą służyły miejscowej społeczności, co będzie dodatkowym profitem z organizacji takiej imprezy.

Zakończenie

Celowe i planowe działania marketingowe, promujące marki miast, regionów i krajów są szczególnym wyzwaniem dzisiejszych czasów. Bez skutecznych działań marketingu terytorialnego miasta, regiony lub kraje nie miałyby takich możliwości rozwojowych, jakie uzyskują najlepiej z tym sobie radzące terytoria. Wydarzenia sportowe, ze względu na swój uniwersalny charakter, siłę oddziaływania i zasięg medialny są doskonałym narzędziem do wykorzystania w promocji marek miast, regionów i krajów.

TERRITORIAL BRANDS' PROMOTION WITH GREAT SPORTING EVENTS

Summary

The paper presents reflections on the promotion of cities, regions and countries on the occasion of the organization of major sporting events. In the era of globalization and the development of electronic media and changes in lifestyle, sports have become one of the major pastimes of modern consumers. Sport is also this area of activity, which easily exceeds the boundaries of continents, countries and regions and contributes significantly to the unification of lifestyles around the world. Sporting events, especially those most important to millions of viewers around the world, is an excellent field for marketing activities. Not only companies wishing to submit their commercial offerings benefit this, but also territorial entities: cities, regions, countries that promote their brands and form a positive image. They do this in order to dynamically and smoothly evolve in times of general competition for all strategic resources.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr AGNIESZKA SMALEC
Uniwersytet Szczeciński

ROLA KOMUNIKACJI W ROZWOJU KONCEPCJI PARTNERSTWA W REGIONACH[1]

Streszczenie

Partnerstwo w regionach powinno polegać m.in. na wspólnym dzieleniu się wiedzą, swobodnej komunikacji, rozwiązywaniu problemów w sposób zespołowy. Aby było skuteczne, musi wynikać z dobrej woli każdego z partnerów. Takie partnerstwo przyczynia się do szybszego i efektywniejszego rozwoju danego regionu. Niezbędna jest jednak prawidłowa, oparta na jasnych zasadach komunikacja, czyli zarządzanie dialogiem jednostek samorządowych z otoczeniem rynkowym. Bez dialogu nie jest możliwe budowanie partnerstwa w regionie.

Wprowadzenie

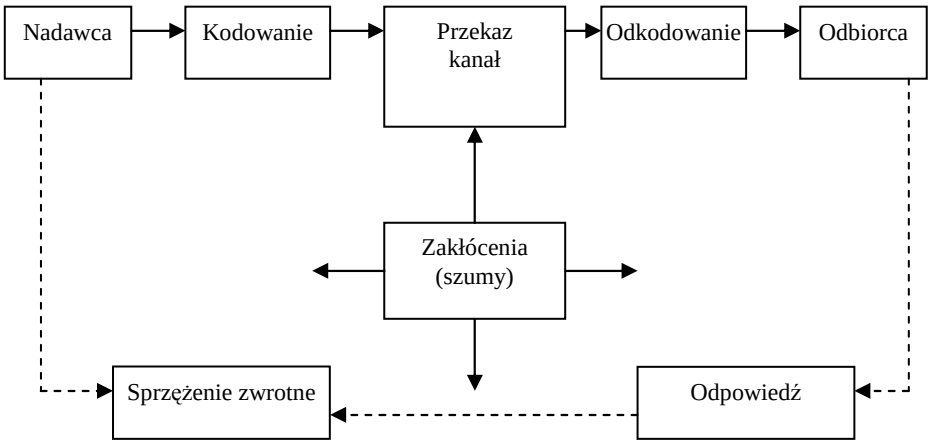
Ogólnie rzecz ujmując, partnerstwo to współuczestniczenie w czymś, czyli dążenie do budowania trwałych związków z otoczeniem, opartych na obustronnym zaufaniu. Kluczową rolę odgrywa tu komunikacja (zarówno formalna, jak i nieformalna), która zapewnia przepływ informacji między uczestnikami. Niezbędne jest również aktywne zarządzanie tym przepływem. Komunikacja w jednostkach samorządu terytorialnego powinna brać pod uwagę aktywność wielu podmiotów, np. władzy lokalnej, interesariuszy, mediów. Komunikacja to zarządzanie dialogiem jednostek samorządowych z otoczeniem rynkowym. Partnerstwo wymaga „poważnego", profesjonalnego traktowania się stron oraz postrzegania sukcesu jako korzyści dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. Zaś bez skutecznej komunikacji, prawidłowo prowadzonej nie jest możliwa dobra współpraca na zasadzie partnerstwa. Należy bowiem podkreślić, że

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy „Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinanta rozwoju jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego". Projekt badawczy własny nr N N114 304137.

każde partnerstwo jest przykładem współdziałania czy współpracy, lecz nie każde współdziałanie, nie każda współpraca ma charakter partnerski. Zaś sprawny system komunikacji w administracji samorządowej wpływa na efektywne wykorzystanie partnerstwa z różnymi odbiorcami.

Istota komunikacji w regionie

Komunikowanie wywodzi się z łacińskiego słowa „communis" (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć itp. J. Engel, M. Warshaw i T. Kinnear zdefiniowali komunikację jako „transakcję między dwoma lub więcej stronami, polegającą na wzajemnym przekazywaniu treści, za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu"[2]. Nowocześnie rozumiana komunikacja marketingowa jest dialogiem urzędu z otoczeniem rynkowym. Powinna przyczyniać się do rozwiązywania i utrzymywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Klasyczny proces komunikacji przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Elementy procesu komunikacji

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 547.

Komunikacja obejmuje zespół środków i działań, za pomocą których urzędy JST przekazują na rynek informacje charakteryzujące region, urząd, jego ofertę, kształtują potrzeby nabywców, ukierunkowują popyt oraz zmniejszają

[2] Szerzej: J.F. Engel, M.R. Warshaw, T.C. Kinnear, *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago 1998.

jego elastyczność cenową[3]. Celem komunikacji jest osiągnięcie takiego porozumienia, które umożliwia realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. W prawidłowej komunikacji istotne są różnorodne źródła informacji. Są to m.in. wewnętrzne źródła danych w określonej komórce, zewnętrzne źródła danych, np. publikacje, raporty, jak i nie należy zapominać o znaczeniu nieformalnych źródeł, do których należą np. dyskusje i rozmowy telefoniczne z inwestorami oraz właścicielami podmiotów gospodarczych, udział w konferencjach ekonomicznych.

Na zarządzanie komunikacją składają się następujące elementy[4]:

- rozpoznanie, co stanowi przewagę konkurencyjną regionu i jakie cechy należy przede wszystkim komunikować otoczeniu,
- rozpoznanie, kto powinien być głównym odbiorcą komunikatów,
- planowanie działań komunikacji marketingowej,
- nadzór nad procesem komunikacji,
- kontrola skutków i korygowanie planów komunikacji.

Formy, techniki i style komunikowania są uwarunkowane tym, do kogo jest kierowany przekaz komunikacyjny, czyli kto jest odbiorcą komunikatu. Komunikacja w samorządach skupia się zarówno na odbiorcach:

a) wewnętrznych (mieszkańcy, przedsiębiorstwa istniejące na obszarze gminy, instytucje lokalne i regionalne, pracownicy i działacze samorządu terytorialnego), jak i
b) zewnętrznych (m.in. inwestorzy, turyści, gminy sąsiednie, organizatorzy konferencji, podmioty rynku finansowego, krajowego i zagranicznego, organizacje i agendy rządowe).

Wśród całokształtu relacji łączących jednostki samorządu terytorialnego z klientami zasługują przede wszystkim zatem na uwagę[5]: relacje z osobami fizycznymi i ich grupami, relacje z organizacjami i ich grupami, relacje z klientami biznesowymi oraz relacje z klientami niebiznesowymi. Obecnie komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, to także tworzenie relacji, wspólnoty. Dzięki komunikowaniu się zaspokajane są różnorodne potrzeby, np. potrzeba przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej), potrzeba wpływu i kontroli otoczenia społecznego, potrzeba otoczenia opieką innych, potrzeba bezpieczeństwa. Komunikacja jest najbardziej efek-

[3] J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 10–11.

[4] *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, ODiDK, Gdańsk 2001, s. 20.

[5] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 152–155.

tywna, jeśli poziom przekazu (stopień trudności użytych pojęć, formy, stylu itp.) jest nieco niższy niż poziom adresata. Odbiorca powinien mieć już od początku komunikatu poczucie, że znajdzie w nim cenne dla siebie treści. Komunikacja to przepływ dwukierunkowy. Skuteczność polityki komunikacji, czyli kwestia, czy przekaz zostanie właściwie zrozumiany i zapamiętany przez odbiorcę – zależy od umiejętności doboru form, środków i najlepszego ich dopasowania do adresata przekazu.

Znaczenie komunikacji w jednostkach samorządu terytorialnego wynika m.in. z:

- chęci uzyskania poczucia tożsamości,
- nawiązywania więzi, partnerstwa z innymi podmiotami otoczenia,
- zaspokajania własnych potrzeb,
- potrzeby przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej),
- potrzeby wpływu i kontroli otoczenia społecznego.

Najczęstszymi przyczynami niepowodzenia komunikacji w samorządach mogą być: subiektywne wnioski, zniekształcenie sensu, przerwanie komunikacji, dezorientacja odbiorcy, konflikt, niezrozumienie, mała elastyczność zachowania odbiorcy komunikatu. Należy pamiętać o tym, że w komunikacji mogą wystąpić różne szumy informacyjne, dlatego ważne jest przygotowanie odpowiedniego komunikatu dostosowanego do potrzeb konkretnego rynku. Do głównych barier skutecznej komunikacji w JST należą zatem bariery:

- semantyczne – nadmiar informacji, za szybkie tempo przekazywania, zniekształcenie, niezrozumiała tematyka, terminologia lub język,
- psychologiczne – negatywne nastawienie, różnice pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania lub przeciwnie – zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, brak przygotowania merytorycznego,
- fizyczne i środowiskowe – hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awaria sieci, zbyt duża liczba uczestników, presja czasu, zła aranżacja pomieszczeń,
- dezinformacja – wprowadzanie odbiorców w błąd.

W niektórych urzędach nadal dominuje tradycyjne podejście – kilka komunikatów prasowych w tygodniu wysłanych do zaprzyjaźnionych dziennikarzy z informacjami o decyzjach, napisanych urzędniczym żargonem, „doprawionych" słodkim cytatem prezydenta/burmistrza/wójta i oczekiwania, że gazeta znajdzie odrobinę miejsca na ich publikację. Komunikacja ogranicza się do

jednostronnych komunikatów, przekazywania informacji w formie ulotek, informatorów, tablic ogłoszeń. Jest to komunikacja jednostronna, a nie dialog, który jest niezbędny do tworzenia partnerstwa w regionie. Zaś tylko swobodna, obustronna i otwarta wymiana poglądów, opinii, doświadczeń i pomysłów zapewnia wysoką efektywność pracy partnerów. Zadania nie mogą być przekazywane jedynie w jedną stronę, nie można unikać nieskrępowanej komunikacji. Ta sytuacja zaczyna się jednak zmieniać, gdyż władze samorządowe są coraz bardziej świadome funkcjonowania w warunkach rosnącej konkurencji między obszarami i traktują swoich odbiorców oferty terytorialnej jako nabywców.

Partnerstwo w regionie

Według S. Lermera partnerstwo jest wymianą, przekonywaniem, ale również gotowością, by dać się przekonać, wypróbować i odkrywać, poznać i dokonać zmian[6]. Aby efektywniej i skuteczniej funkcjonować, samorządy terytorialne powinny podejmować współpracę na zasadzie partnerstwa z innymi podmiotami. Partnerstwo to przyczynia się do szybszego i efektywniejszego rozwoju danego regionu. Etap początkowy wzajemnych stosunków z otoczeniem to stosunki oficjalne, o charakterze poznawczym, etap docelowy to dojrzałe partnerstwo[7]. Relacje partnerskie stanowią często trwałe, długookresowe związki tworzone między organizacją a jej klientami (lub innymi interesariuszami), oparte na wymianie informacji i wzajemnym zaufaniu oraz dzieleniu się wspólnymi korzyściami[8].

Zasada partnerstwa uznawana jest w Unii Europejskiej za istotną wartość kształtowania warunków do tworzenia konkurencyjnego regionu. Wyróżnia się następujące aspekty wartości dodanej, płynącej z partnerstwa w regionach UE[9]:

- zwiększanie zaangażowania partnerów oraz traktowanie rezultatów podejmowanych wspólnych działań jako własnych,
- zmiana charakteru procesu decydowania o rozwoju terytorium z politycznego na społeczny,
- rozwój potencjału instytucjonalnego, który ma wpływ na rozwój regionalny,

[6] S. Lermer, *Miłość i strach. Siedem zasad udanego partnerstwa*, GWP, Gdańsk 1995, s. 45.
[7] A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 155.
[8] E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 168.
[9] *Partnership in the 2000–2006 programming period – Analysis of the Implemention of the Partnerski Principle*, European Commission, November 2005, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/partnership_report2005.pdf.

– polepszanie planowania i kształtu procedur wdrażanych w administracji publicznej odpowiedzialnej za zarządzanie funduszami strukturalnymi.

Regiony, nawiązując współpracę z innymi podmiotami, stają się efektywnym katalizatorem wzrostu gospodarczego w skali swojego środowiska. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową jako główne czynniki atrakcyjności regionu dla inwestorów (choć są one często bardzo subiektywne i uzależnione od charakteru inwestycji) wyróżnia: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku pracy, klimat społeczny, infrastrukturę otoczenia biznesu, dostępność komunikacyjną, dotychczasowy napływ inwestycji zagranicznych, możliwości wypoczynkowe oraz aktywność marketingową władz samorządowych[10]. Bardzo istotna jest elastyczność urzędu i prawidłowa, rzetelna komunikacja.

Uwzględniając motywy podejmowania partnerstwa, stawiane cele i horyzont czasu ich realizacji, można wyróżnić partnerstwo strategiczne oraz operacyjne. Partnerstwo strategiczne oznacza współpracę pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami w celu najlepszego wykorzystania atutów każdej z nich, przy czym nie następuje tu zmiana własności, ponieważ ich synergia i zmniejszenie kosztów są wyłącznie wynikiem współpracy. Jest to forma realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia[11]. Dzięki temu partnerstwu wzmacniane są pozycje obu stron w długim okresie. Związki oparte na partnerstwie strategicznym zapewniają długotrwałość relacji, zaangażowanie, wzajemne uzupełnianie się partnerów, dopełnianie możliwości partnera poprzez dostosowywanie umiejętności, zasobów, technologii i działań[12]. Bardzo istotne jest tu zaufanie i prawidłowa komunikacja.

Natomiast partnerstwo operacyjne najczęściej dotyczy: realizacji wspólnego projektu, wzajemnego uzupełniania zasobów, transferu wiedzy, w tym technologii, prowadzenia wspólnych działań w określonym obszarze[13]. Partnerstwo,

[10] P. Swianiewicz, W. Dziemianowicz, *Atrakcyjność inwestycyjna miast powiatowych*, „Rzeczpospolita" z 11 lutego 1999 roku oraz *Poznań dogania Warszawę*, „Rzeczpospolita" z 4 stycznia 2001 roku, za: K. Witkowski, *Marketing w budowaniu wartości regionu*, „Samorząd Terytorialny" 2003, nr 1–2, s. 34.

[11] A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania nr 427, SGH, Warszawa 1997, s. 72.

[12] A. Pluta-Zaremba, *Wpływ handlu elektronicznego na budowanie długookresowych relacji partnerskich między podmiotami gospodarczymi*, w: *Systemy zarządzania wiedzą i innowacją w polskich przedsiębiorstwach (w warunkach wejścia do UE)*, red. A. Sosnowska, SGH, Warszawa 2004, s. 97.

[13] Zob. J.T. Mentzer, S. Min, Z.G. Zacharia, *The nature of interfirm partnering in supply chain management*, „Journal of Retailing" 2000, Vol. 76, No. 4, s. 550.

choć wynika często z konieczności i dotyczy krótkookresowych relacji, wymaga również podejmowania dialogu – komunikowania się.

Partnerstwo powinno być budowane w oparciu o następujące zasady[14]:

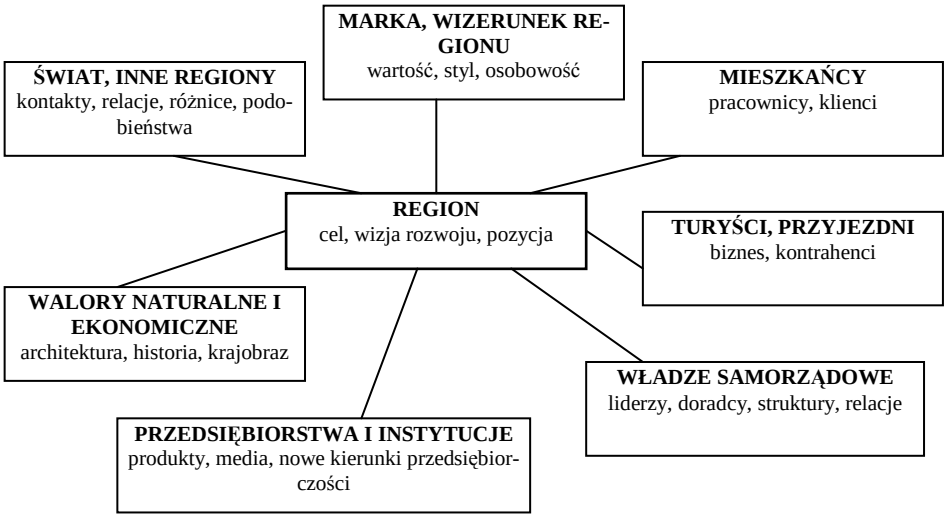
- niezbędna jest świadomość wspólnych korzyści,
- układ partnerski powinien mieć długi horyzont czasowy,
- rozwiązywanie problemów następuje w sposób zespołowy,
- dzielenie się wiedzą,
- występuje swobodna komunikacja,
- wzajemne zaufanie i gotowość do kompromisów,
- niezbędny jest mechanizm rozstrzygania sporów,
- jasno określone są warunki zmiany zasad partnerstwa, wprowadzania zmian oraz jego rozwiązania.

Istotnym zagrożeniem dla partnerstwa w regionie są interesy partykularne i myślenie krótkoterminowe. Żaden poważny inwestor nie zdecyduje się zainwestować, jeżeli nie będzie widział perspektywy szybkiej realizacji inwestycji i uruchomienia działalności. Z tego też względu bardzo ważne jest stosowanie partnerskich zasad oraz skutecznej komunikacji. Cechą partnerstwa jest różnorodność celów, jakie mogą być realizowane w ramach współpracy. Mogą to być cele zarówno ekonomiczne, społeczne, jak i środowiskowe. Ze względu na tak różnorodne cele niezbędne jest właściwe porozumiewanie się, przekazywanie informacji. Należy opracować takie metody działania, które pozwolą na wypracowanie kompromisu na zasadzie rachunku korzyści i strat.

Partnerami mogą być osoby lub organizacje, które razem współpracują przy realizacji obopólnie korzystnych przedsięwzięć prowadzących, w dłuższej perspektywie, do sukcesu wszystkich zaangażowanych stron[15]. Partnerstwo jest efektywne w momencie, gdy angażuje wszystkie strony. Pozwala ono przejść z koncepcji myślenia w kategoriach konkurencji i konfliktu do myślenia w kategoriach wzajemnej zależności i współpracy. Na rysunku 2 przedstawiono główne obszary tworzenia partnerstwa w regionie. Obszary te obejmują sferę innowacji, sferę gospodarczą oraz sferę infrastrukturalną.

[14] I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 322.

[15] A. Modrzejewska, *W poszukiwaniu prawdziwego partnerstwa w relacjach z klientami*, www.achieveglobal.com.pl/vademecum/doswiadczenia/sell/selljesien2000.php.



Rys. 2. Obszary budowania partnerstwa w regionie

Źródło: H. Mruk, *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 274.

M. Saunders wskazuje, że pomyślność partnerstwa wymaga: częstej komunikacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej; kooperacyjnego nastawienia stron; zaufania między stronami; otwartej informacji; wielodyscyplinarnego zaangażowania[16]. Wymaga także wyobraźni, empatii. Partnerstwo ugruntowane odpowiednim systemem wartości kreuje oraz wzmacnia więzi między jednostkami w regionie, wpływając pozytywnie na efektywność funkcjonowania poszczególnych partnerów. Na rysunku 3 przedstawiono macierz zawierającą możliwe do realizacji strategie partnerstwa terytorialnego, do których zalicza się[17]:

- pełnię szczęścia – jednostka osadnicza wykazuje silną orientację zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz; jest to rozwinięte partnerstwo,
- spoglądanie za rogatki – nacisk na partnerstwo zewnętrzne, dostrzega się szanse rozwojowe przede wszystkim w pozyskiwaniu odpowiednich czynników ze źródeł zewnętrznych (np. inne regiony); zaniedbywana jest tu sfera kontaktów wewnętrznych, które są czasem wręcz pomijane,

[16] C. Black, A. Akintoye, E. Fitzgerald, *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, „International Journal of Project Management" 2000, No. 18, s. 423.
[17] A. Szromnik, *Marketing terytorialny…*, s. 159–160.

– głowa w piasek – ukierunkowanie partnerstwa przede wszystkim na stosunki wewnętrzne; częste spotkania, wizyty, wspólne programy rozwiązywania problemów, wspólne imprezy itp. z podmiotami wewnętrznymi,
– wielka pomyłka – brak zdecydowanego profilu partnerstwa, czyli taki rozkład powiązań z odbiorcami, w którym nie akcentuje się żadnych preferencji; partnerskie podejście jest niepełne, zauważalne tylko w niektórych obszarach.

		Wewnętrzna orientacja partnerstwa	
		Słaba	Silna
Zewnętrzna orientacja partnerstwa	Silna	Spoglądanie za rogatki	Pełnia szczęścia
	Słaba	Wielka pomyłka	Głowa w piasek

Rys. 3. Macierz strategii partnerstwa regionalnego

Źródło: A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007. s. 159.

Najlepszą sytuacją dla rozwoju regionu jest partnerstwo zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Istotą partnerstwa jest współdziałanie w uzgadnianiu wspólnych celów i w skutecznej oraz efektywnej ich realizacji.

Partnerstwo jest jedną z podstawowych zasad funkcjonowania funduszy strukturalnych w UE. Realizacja partnerstwa przejawia się przez współdziałanie Komisji Europejskiej jako instytucji zarządzającej funduszami z władzami szczebla centralnego i regionalnego kraju korzystającego z pomocy[18]. Partnerami mogą być partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe, organizacje środowiska biznesu i inne, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Koncepcja partnerskiej współpracy wymaga zaangażowania partnerów na wszystkich etapach realizacji przedsięwzięcia. To wymaga zaś skutecznej komunikacji.

Wybrane przykłady partnerstwa w regionie

Jednym z przykładów współpracy na zasadzie partnerstwa jest stowarzyszenie „Partnerstwo Razem", zrzeszające wioski tematyczne umiejscowione

[18] M. Czeszejko-Sochacka, E. Grzędzińska, *Zasada partnerstwa w procesie wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce*, w: *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 274.

w województwie zachodniopomorskim. Tworzenie wsi tematycznych to obecnie jeden ze sposobów ożywiania gospodarki wiejskiej. Zaletą takich działań jest m.in. to, że nie wymaga dużych pieniędzy, przynajmniej na początku, i angażuje wielu mieszkańców. Niezbędna jest komunikacja marketingowa w ramach takiego partnerstwa, zarówno między uczestnikami projektu, jak i odbiorcami ich działań. Tworzenie wsi tematycznej zakłada interwencję w system społeczny wsi, kształtowanie przestrzeni do uczenia się i zarabiania, jest odpowiedzią na potrzebę wprowadzenia mieszkańców wsi w obszar gospodarki opartej na wiedzy. Każda wieś posiada swój temat rozwojowy i spójną z nim ofertę turystyczno-edukacyjną. Wspólnie z mieszkańcami wsi, które uczestniczą w projekcie, określono następujące tematy specjalizacji[19]:

a) Dąbrowa – Wioska Zdrowego Życia,
b) Iwięcino – Wioska Końca Świata,
c) Paproty – Wioska Labiryntów i Źródeł,
d) Podgórki – Wioska Baśni i Zabawy,
e) Sierakowo Sławieńskie – Wioska Hobbitów.

We wsiach leżących w mało atrakcyjnych miejscach, magnesem staje się możliwość niecodziennych przeżyć (przygoda na trasie gry terenowej w wiosce Hobbitów, poznanie obyczajów Celtów) i zdobywanie nietypowych umiejętności (różdżkarstwo, kowalstwo, pieczenie chleba, strzyżenie owiec). Bardzo ważne jest szukanie tego, co dobre i wartościowe, odkrywanie ukrytych zasobów wsi. Wioski tematyczne coraz częściej podejmują współpracę z naukowcami i studentami. Jedną z form komunikacji są organizowane konferencje, które mają na celu m.in. dzielenie się wiedzą. Przykładowo, w dniu 27 listopada 2010 r. w Lipsku odbyła się konferencja na temat tworzenia wiosek tematycznych i ich znaczenia w rozwoju obszarów wiejskich.

W komunikacji marketingowej stowarzyszenie wykorzystuje również stronę internetową (www.wioskitematyczne.org.pl/), jak również różnego rodzaju ulotki. Istotną zaletą strony WWW jest zamieszczenie na niej forum dyskusyjnego, na którym każdy może wypowiedzieć się na temat związany z tymi zagadnieniami. Dzięki temu również podejmowana jest współpraca z podmiotami, które dzielą się wiedzą, chcą na swoich terenach tworzyć podobne wioski czy też chcą ulepszyć dane rozwiązania. Taka komunikacja jest szczególnie ważna, gdyż jest dynamiczna i porusza aktualne problemy. Ze strony można również dowiedzieć się o aktualnych szkoleniach czy poczytać artykuły z tej dziedziny.

[19] *O projekcie*, www.wioskitematyczne.org.pl/o_projekcie.html.

Bardzo ważna jest komunikacja i współpraca z mieszkańcami − istotnym odbiorcą działań jednostek samorządowych. Z tego też względu samorządy podejmują coraz częściej wspólne działania, które oparte są na współpracy i wymagają dobrej komunikacji. Przykładem może być uruchomienie platformy komunikacyjnej Krakowa (www.pkk.info.pl), czyli pewnego rodzaju forum, która dotyczy istotnego problemu mieszkańców, jakim jest komunikacja miejska. Poruszane są na nim aktualne tematy związane z rozkładem jazdy, problemami na drogach, jak również można dowiedzieć się o historii komunikacji miejskiej w Krakowie czy działaniach promocyjnych podejmowanych przez nią. Każdy z mieszkańców, i nie tylko, może włączyć się do dyskusji na forum.

Miasto Szczecin również współpracuje z mieszkańcami i w tej współpracy odpowiednio się z nimi komunikuje. Jednym z przykładów takich działań jest pomysł na kalendarze na 2010 rok. Powstały one przy współudziale mieszkańców i studentów Wyższej Szkoły Sztuki Użytkowej. W pierwszym etapie akcji brali udział mieszkańcy miasta. Każdy z uczestników mógł przesłać maksymalnie cztery zdjęcia Szczecina, prezentujące atuty miasta przez pryzmat wizji *Floating Garden*. Dzięki temu osoby musiały poznać nową markę miasta. Do projektu włączyło się 50 osób, które przysłały łącznie prawie 200 fotografii. Zdjęcia zostały ocenione przez jury z Wyższej Szkoły Sztuki Użytkowej, a najlepsze były wykorzystane w projektach kalendarzy Szczecina realizowanych przez WSSU.

Interesującym pomysłem była też Pastorałka Miasta Szczecina 2009, polegająca na tworzeniu pierwszej miejskiej świątecznej piosenki. Miasto Szczecin i Agencja Artystyczna HS Concept oraz Polskie Radio Szczecin, „Gazeta Wyborcza" i TVP Szczecin, postanowili więc przygotować prezent dla szczecinian w postaci specjalnego utworu muzycznego. Słowa i muzykę do szczecińskiej pastorałki napisał Krzysztof Czeczot – scenarzysta, muzyk. W projekcie udział wzięli również szczecińscy artyści. Prezentacja pastorałki odbyła się w okresie przedświątecznym na antenie Polskiego Radia Szczecin. Mieszkańcy otrzymali również prezent w postaci płyty CD wraz z pastorałką razem z jednym z przedświątecznych wydań „Gazety Wyborczej". Powstała także alternatywna wersja utworu, w której wzięli udział sami szczecinianie, razem z nimi śpiewał prezydent miasta Piotr Krzystek. Projekt miał na celu m.in. umacnianie pozytywnego wizerunku miasta wśród mieszkańców i wewnętrzną integrację mieszkańców. Komunikacja projektu obejmowała działania public relations i online. W ciągu przedświątecznego miesiąca rozkolportowano 9 komunikatów prasowych poświęconych projektowi. Przebieg projektu relacjonował na bieżąco portalu mia-

sta szczecin.eu oraz serwisy partnerów medialnych, na których publikowano bieżące informacje, filmy z nagrań, tekst pastorałki. Z serwisu internetowego miasta można było wysłać elektroniczną kartkę z pastorałką. Można zatem zauważyć, że dobra komunikacja marketingowa przyczyniła się do sukcesu pastorałki.

Współpraca może dotyczyć również trudnych tematów. Jednym z nich jest konkurs fotograficzny, mający swój finał we wrześniu 2010 roku, którego ideą jest przełamywanie stereotypów postrzegania osób niepełnosprawnych. Organizatorem konkursu jest Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Tęcza" w Szczecinie przy wsparciu finansowym ze środków Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego. Partnerem akcji jest miasto Szczecin. Jest to wspaniały sposób integracji samorządu z innymi podmiotami, dzięki której można osiągnąć bardzo wiele korzyści. Konkurs skierowany jest zarówno do osób niepełnosprawnych, jak i pełnosprawnych – fotografów amatorów. Ma on na celu integrację społeczności oraz zachęcenie do zastanowienia nad życiem osób niepełnosprawnych, nad wzajemnymi relacjami, kwestią wykluczenia, pokonywania problemów.

Dobrym przykładem współpracy z wieloma grupami jest również gmina Kobierzyce, która w swojej misji podkreśla „Miejsce, które łączy". Władze samorządowe potrafiły przekonać mieszkańców, że inwestowanie w infrastrukturę niezbędną dla inwestorów i profesjonalna promocja są najlepszą inwestycją w przyszłość gminy. Transformacja ustrojowa w 1990 roku zmieniła charakter gminy z rolniczej na przemysłowo-handlowo-rolniczą. Odrodzenie samorządu terytorialnego w Polsce umożliwiło gminie optymalne wykorzystanie możliwości, jakie niosą za sobą lokalna inicjatywa i gospodarność. Kobierzyce podejmują wiele działań, aby być atrakcyjną gminą dla inwestorów i mieszkańców. Mieszkańcy mają możliwość przekazania swoich uwag m.in. poprzez zamieszczoną na stronie ankietę[20] czy też kontakt z wójtem. Do rozwoju szeroko pojętej przedsiębiorczości przyczyniło się przede wszystkim stworzenie planów zagospodarowania przestrzennego, którymi objęte jest już prawie 100% powierzchni gminy. Powołano również specjalny zespół ds. obsługi inwestorów, złożony z doświadczonych pracowników Urzędu Gminy Kobierzyce, który pomaga każdemu początkującemu w gminie inwestorowi. Gmina pomaga także w rekrutacji pracowników do firm zlokalizowanych na jej terenie, gdyż szczególnie zagraniczni inwestorzy czasem mają z tym problemy. W gminie zawiązało się również Stowarzyszenie Przedsiębiorców Ziemi Kobierzyckiej, które reprezen-

[20] www.ugk.home.pl/www/baza/www_ankieta/user/ankieta_ugk.php.

tuje interesy lokalne, komunikując się z wieloma stronami. Gmina zaczynała bardzo skromnie – od zaoferowania działki w pobliżu skrzyżowania dwóch autostrad. Do sukcesu gminy przyczyniło się również to, że nie poprzestały one na ściągnięciu kluczowych inwestycji, tylko cały czas szukają następnych. Obecnie Kobierzyce to symbol gospodarności i dynamicznego rozwoju samorządności lokalnej, o czym świadczą chociażby miejsca w rankingach – gmina Kobierzyce zajęła trzecie miejsce w Rankingu Zrównoważonego Rozwoju Jednostek Samorządu Terytorialnego 2010 w kategorii Gmin Wiejskich, prowadzonym przez Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej oraz Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”[21]. Głównym celem tego zestawienia jest próba prezentacji najlepiej rozwiniętych miast i gmin w Polsce oraz analiza głównych czynników rozwoju. Ten efekt gospodarczy, który jest jednocześnie podstawą stabilnych przyszłych dochodów gminy, był wynikiem przemyślanej polityki prorozwojowej i dobrej komunikacji z wieloma stronami.

Przykładem współpracy, która wymaga wielostronnej komunikacji, są inicjatywy podejmowane często przez aglomeracje czy obszary metropolitarne z firmami transportowymi, np. PKP w celu jednego biletu. Takie działania wprowadzili m.in. prezydenci Torunia i Bydgoszczy. Oba miasta utworzyły Bydgosko-Toruński Obszar Metropolitalny. Partnerstwo to obejmuje dziedziny współpracy, które są najbardziej korzystne dla szybkiego rozwoju obu miast, wśród nich budowę szybkiej kolei metropolitalnej, skonsolidowanie systemów gospodarki odpadami, dalszy rozwój portu lotniczego oraz integrację kulturalną. Ważne było zintegrowanie środków transportu zbiorowego (kolejowego, tramwajowego oraz autobusowego), w myśl zasady: jeden bilet, jedna godzina, jedna aglomeracja, i próba przekonania mieszkańców do powrotu do korzystania z komunikacji zbiorowej − tańszej, szybszej i wygodniejszej. Takie bilety wprowadza coraz więcej miast, zachęcając do korzystania z nich.

Bardzo popularną formą współpracy są partnerstwa między gminami, regionami. Takim przykładem jest współpraca Kleszczowa z Viadaną, która jest realizowana w ramach unijnego programu „Miasta i gminy bliźniacze” (*Town-twinning*). Program ten wspiera dwa rodzaje działań: wymianę mieszkańców miast i gmin bliźniaczych oraz konferencje i seminaria nawiązujące do tematyki europejskiej i problematyki związków bliźniaczych. Zalążkiem ściślejszych kontaktów Kleszczowa i Viadany stała się współpraca biznesowa. Bardzo waż-

[21] *Ranking zrównoważonego rozwoju JST 2010*, www.terazpolska.pl/?menu=full_news&id=78.

na jest tu odpowiednia komunikacja, aby taka współpraca miała wymierne korzyści.

Zakończenie

Samorządy od 1989 roku przeszły ogromne zmiany. Stały się bardziej samorządne. Unowocześniły procedury podejmowania decyzji. Myślenie wyłącznie w kategoriach konkurencji i konfliktu powoli zastępowane jest myśleniem w kategoriach zależności i współpracy na zasadzie partnerstwa. Samorządy nauczyły się lepiej zarządzać zmianami w swoim otoczeniu, choć systemy komunikacji w wielu regionach niestety zmieniły się w niedostatecznym stopniu. Nadal jest to czasem komunikacja jednostronna, a nie dialog z wieloma grupami otoczenia. Komunikacja lokalnego samorządu musi być bardziej efektywna, otwarta, głębiej zapadać w pamięć oraz lepiej kształtować partnerstwo w regionie. Prawidłowa komunikacja przebiegająca pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi podmiotami jest bowiem jednym z najważniejszych warunków funkcjonowania partnerstwa w regionie.

THE ROLE OF COMMUNICATION IN PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN REGIONS

Summary

Partnership in regions should be based on sharing the knowledge, open communication and team problem solving. To achieve effective communication a good will of partners is needed. Such partnership contributes to faster and more effective region development. Nevertheless, the correct and open communication that is the managing of a dialogue between the local government and market environment is necessary. Without the dialogue it is impossible to build the regional/local partnership.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr JACEK WITKOWSKI
Politechnika Lubelska

WYBRANE ASPEKTY KREOWANIA I PROMOCJI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano pojęcie produktu turystycznego oraz omówiono ważniejsze zagadnienia związane z wykorzystaniem narzędzi marketingowych w procesie jego tworzenia i promowania. W części empirycznej przedstawiono i omówiono wybrane działania podejmowane na rzecz rozwoju turystyki przez samorządy oraz przedstawicieli branży agroturystycznej działających na obszarze województwa lubelskiego.

Wstęp

Turystyka jest obecnie bardzo dynamicznie rozwijającą się dziedziną życia gospodarczego. Dane statystyczne pokazujące rokroczne zmiany w liczbie osób podróżujących oraz wyniki ekonomiczne sporej części podmiotów prowadzących działalność w turystyce nie pozostawiają większych wątpliwości co do tego, że rozwój usług świadczonych przyjezdnym leży w interesie zarówno społeczności lokalnych, jak i gospodarki narodowej. Wśród różnych odmian turystyki wymienia się między innymi tzw. turystykę wiejską, która bazuje na potencjale społeczno-ekonomicznym oraz walorach naturalnych wsi. Jej rozwijanie staje się obecnie wielką szansą zwłaszcza dla obszarów charakteryzujących się niedoinwestowaniem infrastrukturalnym, które w pewnych warunkach może być paradoksalnie traktowane jako atut. W procesie budowania oferty mającej zachęcać osoby z zewnątrz do przyjazdów i spędzania wolnego czasu w określonym miejscu swoją rolę mają do odegrania władze lokalne oraz szeroko rozumiane przedsiębiorstwa turystyczne (w środowisku wiejskim są to często gospodarstwa rolne, których właściciele zdecydowali się na podjęcie dodat-

kowej aktywności poza rolnictwem). Mają oni do dyspozycji szereg instrumentów oddziaływania, wśród których niebagatelne znaczenie należy przypisać narzędziom marketingowym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przykładów zastosowania niektórych instrumentów marketingowych w procesie tworzenia i udostępniania produktu turystycznego. W części empirycznej zostanie wykorzystany materiał odnoszący się do wybranych samorządów lokalnych i kwaterodawców z województwa lubelskiego, którego źródłem są oficjalne dokumenty, jak również badania własne przeprowadzone przez autora.

Istota produktu turystycznego

Na rynku turystycznym są oferowane wartości materialne i niematerialne określane wspólnym mianem produktu turystycznego. Sam produkt turystyczny nie jest pojęciem jednoznacznym i bywa rozmaicie definiowany. Najprościej można nim określić cały zestaw dóbr i usług, umożliwiających turyście przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie. Zestaw ten może obejmować miejsce, usługę lub ich pakiet, a także pewne produkty materialne[1]. Według V.T.C. Middleton'a do składników produktu turystycznego należy zaliczyć[2]:

a) atrakcje i środowisko miejsca docelowego,
b) infrastrukturę i usługi miejsca docelowego,
c) dostępność miejsca docelowego,
d) wizerunek miejsca docelowego,
e) cenę.

Biorąc pod uwagę złożoność takiego produktu, można mówić o następujących jego rodzajach[3]:

a) usłudze turystycznej (transportowej, gastronomicznej, informacyjnej, przewodnickiej i in.),
b) imprezie turystycznej (co najmniej dwie usługi tworzące jednolity program i objęte wspólną ceną),
c) produkcie turystycznym obszarowym (region, powiat, miejscowość, park narodowy i in.),

[1] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 74.
[2] V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 89, za: *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35.
[3] *Marketing usług...*, s. 79–81.

d) rzeczy (sprzęt, mapa i in.).

Z punktu widzenia rozpatrywanego zagadnienia szczególne znaczenie należy przypisać atrakcjom turystycznym, rozumianym jako to wszystko, co może potencjalnie zainteresować przyjezdnych. Są nimi zwłaszcza walory występujące w stanie naturalnym lub przystosowane do użytkowania przez człowieka, które zwykle dzieli się, biorąc pod uwagę ich funkcje, na: wypoczynkowe, krajoznawcze (np. przyrodnicze) i specjalistyczne (związane z różnymi formami turystyki kwalifikowanej)[4].

W środowisku wiejskim istnieje możliwość kreowania specyficznego produktu opartego na walorach przyrodniczo-krajobrazowych i kulturowych. W przypadku produktu agroturystycznego oferowanego przez rolników podejmujących dodatkową działalność mamy do czynienia z potencjalnie długa listą rzeczy materialnych oraz usług, które same w sobie stanowią odrębne produkty. Wykaz może tu obejmować m.in.: wyżywienie, noclegi, korzystanie z przestrzeni przyrodniczo-rekreacyjnej, usługi przewodnickie, kontakt ze zwierzętami, naukę rzemiosła czy uczestnictwo w pracach polowych[5]. O atrakcyjności oferty przesądza najczęściej ekologiczny charakter propozycji, co ma wiele wspólnego z koncepcją ekoproduktu turystycznego. Ten ostatni zdaniem I. Jędrzejczyk powinien spełniać następujące kryteria[6]:

- jest wytworzony i zlokalizowany w nieskażonym środowisku,
- cechuje się malejącą zasobochłonnością,
- bazuje na lokalnych zasobach naturalnych, materialnych i ludzkich,
- charakteryzuje się czystą technologią wytwarzania,
- służy zdrowiu i jest przyjazny środowisku.

Narzędzia marketingowe wspierające produkt turystyczny

Produkt turystyczny ze względu na swoją specyfikę wymaga stosowania rozmaitych rozwiązań wzmacniających jego pozycję na rynku, w tym także działań o charakterze typowo marketingowym. Zgodnie ze znaną ideą marketingu mix działania te powinny koncentrować się wokół czterech parametrów, tj. samego produktu, ceny, dystrybucji i promocji, do których jeszcze dolicza się często dodatkowy element mieszanki w postaci personelu. Rzecz jasna w przy-

[4] *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49.

[5] S. Szarek, *Zarys ekonomiki i organizacji gospodarstwa agroturystycznego*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 104–105.

[6] I. Jędrzejczyk, *Ekologiczne funkcje i uwarunkowania turystyki*, Wyd. „Śląsk", Katowice 1995, s. 99, za: D. Zaręba, *Ekoturystyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 78.

padku zagadnienia sterowania rozwojem turystyki należy brać pod uwagę to, że nie mamy tu do czynienia z jednym przedsiębiorstwem kształtującym wyżej wymienione zmienne zgodnie z własnymi potrzebami, lecz z grupą podmiotów funkcjonujących na różnych poziomach rzeczywistości gospodarczej. W gestii samorządu leży przede wszystkim kształtowanie produktu obszarowego oraz organizowanie jego promocji na zewnątrz, co trzeba uznać za działanie komplementarne w stosunku do aktywności przedsiębiorców zainteresowanych w pierwszym rzędzie wygrywaniem z konkurencją, oferującą wyrób będący substytutem. Środkiem prowadzącym do tego celu może być odpowiednia polityka cenowa, jak również własne kanały promocji i dystrybucji, których uruchamianie jest w wysokim stopniu uwarunkowane doświadczeniem i kwalifikacjami usługodawców turystycznych.

W marketingu usług turystycznych ważną rolę odgrywa budowanie marki, która nie musi być rozumiana tylko w wąskim ujęciu, jak ma to miejsce w innych sektorach gospodarki, lecz także w ujęciu szerszym, odnoszącym się do obszarów i atrakcji turystycznych. W tym kontekście markę turystyczną należy postrzegać jako formę bliską markom kombinowanym, kształtowanym w tym przypadku przez samorząd lokalny, organizacje i stowarzyszenia branżowe oraz podmioty świadczące usługi turystyczne. Decyzje marketingowe związane z kształtowaniem marki obejmują m.in.: wybór produktów oznaczonych marką, sposoby identyfikowania marki wśród innych produktów, rynkowy zasięg oddziaływania marki, pozycjonowanie marki i zakres instrumentów ją wspomagających, rozszerzanie i ewentualnie rekonstrukcję marki, wreszcie strategię marki. Sam markowy produkt turystyczny może być tworzony i rozwijany zarówno w poszczególnych kategoriach (np. usługa, pakiet usług), w określonych rodzajach turystyki (np. wiejska, biznesowa), jak i według różnych koncepcji przestrzennych (np. przestrzeń historyczno-kulturowa, geograficzna)[7].

Dużą rolę w sterowaniu rozwojem turystyki odgrywa pozycjonowanie produktu obszarowego, rozumiane jako projektowanie oferty i wizerunku obszaru z myślą o zajęciu wyróżniającego się miejsca w świadomości rynku docelowego. Wynikiem ma być skuteczne wykreowanie powodu, dla którego rynek docelowy powinien wybrać dany produkt[8]. Niekiedy produkt jest na tyle specyficzny, że docelowa grupa odbiorców jest celowo zawężana. Idealnym przykładem wydaje się tu produkt ekoturystyczny, który charakteryzuje swoista niepowtarzalność i oryginalność, wysokie ceny oraz niska elastyczność cenowa popytu.

[7] *Marketing usług...*, s. 89–90.
[8] Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 308–309.

W obliczu tych cech można przyjąć, że założeniem strategii marketingowej nie będzie dostarczenie produktu masowemu klientowi, tylko sterowanie ruchem turystycznym i kreowanie popytu w wybranych segmentach rynku, których przedstawiciele będą kierowani do miejsc według ich zainteresowań i potrzeb. Rola narzędzi marketingowych może zostać tu poszerzona do wyzwalania pragnień u osób poszukujących kontaktu z przyrodą, lecz często nie w pełni świadomych własnych potrzeb w tym względzie[9].

Marketingowe wsparcie rozwoju turystyki ze strony samorządów województwa lubelskiego

Województwo lubelskie należy do tych regionów Polski, które mają do zaoferowania wiele, jeśli chodzi o atrakcje turystyczne. Przy niższym – w porównaniu z innymi województwami – poziomie rozwoju gospodarczego Lubelszczyzna charakteryzuje się stosunkowo mało przekształconym środowiskiem naturalnym oraz występowaniem licznych walorów przyrodniczo-krajobrazowych, które mogą odgrywać rolę swoistego magnesu przyciągającego osoby zainteresowane typowym wyjazdem rekreacyjno-wypoczynkowym. Warto w tym miejscu nadmienić, że według danych Instytutu Turystyki właśnie taki cel dominuje w ostatnich latach wśród Polaków odbywających podróże długookresowe po kraju (np. 56% w 2009 r.[10]), natomiast w grupie cudzoziemców udział typowych turystów jest również znaczący i oscyluje wokół 25%[11]. Niestety badany region zdaje się nie do końca wykorzystywać posiadany potencjał, na co wskazuje chociażby miejsce w rankingu województw pod względem liczby wizyt osób z zewnątrz. Jest to bez wątpienia wyzwanie dla lokalnych władz samorządowych, które realizując własne koncepcje rozwoju powinny zadbać także o tworzenie odpowiednich warunków sprzyjających poprawie infrastruktury turystycznej.

Na szczeblu regionalnym został już opracowany dokument zatytułowany „Plan marketingu turystyki w województwie lubelskim na lata 2007–2013". Uwzględniono w nim m.in.:

- główne kierunki rozwoju sektora turystycznego,
- obszary turystyczno-rekreacyjne, które powinny być traktowane preferencyjnie,

[9] D. Zaręba, *Ekoturystyka*..., s. 100.
[10] www.intur.com.pl (8.12.2010).
[11] W. Bartoszewicz, T. Skalska, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2009 roku*, Instytut Turystyki, Warszawa 2010, s. 101–102.

- formy rozwoju turystyki i infrastruktury turystycznej, które powinny być promowane,
- instrumenty promocji produktów turystycznych,
- źródła finansowania projektów turystycznych.

W opracowaniu uznano, że główny potencjał rozwojowy turystyki tkwi w dobrze zachowanym, różnorodnym środowisku przyrodniczym, unikatowym dziedzictwie kulturowym, walorach bioklimatycznych (m.in. lecznictwo uzdrowiskowe), bogactwie imprez kulturalnych oraz rozwijających się stowarzyszeniach i organizacjach turystycznych[12].

Wyodrębniono także markowe produkty turystyczne w rozróżnieniu na[13]:

a) punktowe (oparte na miastach i centrach turystycznych: Lublin, Kazimierz Dolny, Kozłówka, Nałęczów, Puławy, Chełm, Hrubieszów, Biała Podlaska, miejsca pielgrzymkowe),
b) liniowe (oparte na szlakach turystycznych: Szlak Pamiątek Kultury Żydowskiej, Szlak Renesansu Lubelskiego, Szlak Podziemie Kredowe w Chełmie, Szlak Nałęczowskiej Kolei Dojazdowej, Szlak Ordynacji Zamojskiej, Szlak Rezydencji Magnackich, Szlak Wielkich Pisarzy, Szlak Partyzancki),
c) obszarowe (oparte na walorach środowiska: Pojezierze Łęczyńsko-Włodawskie).

Obok wspomnianych wyżej, trwa proces tworzenia kolejnych produktów turystycznych (czternastu liniowych, sześciu punktowych i trzech obszarowych), dla których przewiduje się wystąpienie o wsparcie finansowe ze środków programowych Unii Europejskiej.

Autorzy omawianego planu zaproponowali w swoim projekcie zwiększenie skali wykorzystania klasycznych instrumentów marketingowych w postaci[14]:

- udziału w międzynarodowych i krajowych targach turystycznych, organizowania warsztatów, seminariów i prezentacji z udziałem zagranicznych organizatorów,
- reklamy w mediach (zwłaszcza w telewizji),
- organizacji Regionalnych Targów Turystycznych,
- organizacji imprez promujących poszczególne regiony województwa,
- wydawania materiałów promujących walory turystyczne i krajoznawcze województwa.

[12] *Plan marketingu turystyki w województwie lubelskim na lata 2007–2013*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin, wrzesień 2007 (aktualizacja maj 2009), s. 16.
[13] Ibidem, s. 25–29.
[14] Ibidem, s. 33.

Wspieranie rozwoju turystyki spoczywa jednak przede wszystkim na barkach samorządów niższego szczebla, jako jednostek mających teoretycznie najlepsze rozeznanie co do możliwości i sposobów upowszechniania działalności w turystyce na podległym sobie obszarze. Gminy borykają się tu jednak z wieloma problemami natury obiektywnej i subiektywnej, które niekiedy mogą w bardzo istotny sposób ograniczać pole ich manewru. Większość samorządów gminnych województwa lubelskiego chciałaby np. wykorzystywać dla rozwoju turystyki posiadany potencjał w dziedzinie zasobów przyrody, jednak poważną słabością jest brak wartościowych planów i opracowań, które mogłyby stać się podstawą do formułowania celów i definiowania działań marketingowych, kreujących atrakcyjny wizerunek w tym zakresie. Chodzi tutaj w szczególności o sporadyczne przygotowywanie strategii zrównoważonego rozwoju przez urzędy gmin, któremu często towarzyszy niska jakość opracowanego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (wykonywanego przeważnie przez podmioty z zewnątrz i nierzadko opartego na starych planach). Do tego dochodzi jeszcze brak – w przypadku około jednej trzeciej lubelskich gmin – rzetelnie sporządzonej inwentaryzacji przyrodniczej, co odbija się na poziomie wiedzy na temat ekofizjografii terenu[15].

Mimo wspomnianych wyżej niekorzystnych zjawisk, coraz więcej samorządów próbuje w sposób realny wesprzeć proces rozwoju turystyki, wykorzystując klasyczne podejście marketingowe. Warto nadmienić, że gminy z Lubelszczyzny złożyły dwadzieścia dziewięć wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Działania 7.2 (Promocja kultury i turystyki) Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013, z których ostatecznie siedemnaście wniosków rozpatrzono pozytywnie. Większość z projektów odwołuje się w sposób bezpośredni do zamiaru tworzenia lokalnej marki lub przynajmniej stanowi zwarty program promocji danego obszaru[16].

W ostatnim czasie daje się zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania władz lokalnych współpracą z innymi podmiotami (prywatnymi i publicznymi). Przykładem może być tu gmina Krasnobród, należąca do jednostek administracyjnych województwa lubelskiego o najwyższym ruchu turystycznym. W „Strategii rozwoju miasta i gminy Krasnobród do 2020 roku" czytamy, że wśród priorytetów rozwojowych znajduje się budowa systemu marketingu gminnego, którego elementami miałyby być również podmioty niezależne od samorządu

[15] J. Witkowski, *Zaangażowanie samorządów gminnych w działania na rzecz ochrony przyrody na przykładzie gmin województwa lubelskiego*, „Ekonomia i Środowisko" 2008, nr 1 (33), s.121–122.

[16] www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/159/nabor_id:304/ (14.12.2010).

lokalnego, zorientowane na rozwój gminy zwłaszcza poprzez wzrost aktywności inwestycyjnej w sferze rynkowej i w sferze gospodarstw domowych. Marketing ten ma być wsparty instytucjonalnie poprzez uczestnictwo w Lokalnej Organizacji Turystycznej „Zamość i Roztocze", Stowarzyszeniu Euroregion Bug oraz Stowarzyszeniu Lokalna Grupa Działania „Nasze Roztocze". Wydaje się jednak, że cele, jakie postawiono przed współpracującymi jednostkami, zostały tu określone trochę ogólnikowo, gdyż mówi się jedynie m.in. o tworzeniu zachęt finansowych i korzyści dla inwestorów, organizacji lokalnego systemu ich obsługi czy też rozwijaniu systemu promocji miasta i gminy[17].

Bardziej konkretne rozwiązania w zakresie tworzenia i promocji produktu turystycznego mogą ujrzeć światło dzienne, gdy samorządy gminne współpracują ze sobą przy opracowywaniu, a następnie wdrażaniu dużych projektów. W województwie lubelskim jednym z takich przedsięwzięć jest wspólna realizacja pomysłu utworzenia obszaru turystycznego pod nazwą „Dolina Zielawy", której podjęli się wójtowie pięciu gmin: Wisznice, Jabłoń, Podedwórze, Sosnówka i Rossosz. Gminy zrealizowały już kilku projektów mających duże znaczenie z punktu widzenia podniesienia poziomu atrakcyjności turystycznej i poprawy służącej temu infrastruktury (m.in. rozbudowa dróg gminnych oraz umieszczenie na domach mieszkańców instalacji solarnych służących pozyskiwaniu energii przyjaznej środowisku), a obecnie przystępują do procesu budowy ponadlokalnej marki turystycznej poprzez zaangażowanie w projekt zgłoszony w ramach RPO pod nazwą „Promocja kultury i turystyki na terenie obszaru turystycznego Dolina Zielawy". Główną ideą promocji jest tu wykorzystanie specyfiki obszaru jako słynącego z uprawy rozmaitych ziół dla budowy marki pod hasłem „Kraina Ziół". Oryginalność koncepcji dodatkowo wzmacnia pomysł przypisania każdej z gmin partnerskich jednego zioła, z którego obecności dany obszar jest najbardziej znany (Podedwórze – rumianek, Wisznice – mięta, Rossosz – mniszek lekarski, Sosnówka – borówka czarna, Jabłoń – dziurawiec). Jeśli chodzi o narzędzia marketingowe przewidziane do zastosowania, zaplanowano co następuje:

1. Utworzenie i obsługę portalu internetowego, w którym będą zamieszczone informacje użyteczne dla osób przyjezdnych (ścieżki rowerowe, trasy turystyczne, zabytki i in.).
2. Opracowanie i wydanie materiałów promocyjnych (ulotek, folderów i map).

[17] *Strategia rozwoju miasta i gminy Krasnobród do 2020 roku. Aktualizacja*, Urząd Miejski w Krasnobrodzie, Krasnobród 2008, s. 163–169.

3. Wprowadzenie jednolitego systemu wizualizacji i identyfikacji turystycznej obszaru (logotyp obszaru, tablice informacyjne i inne).
4. Utworzenie i prowadzenie punktów informacji turystycznej w gminach.
5. Przygotowanie atrakcyjnie opakowanych mieszanek ziół i olejków, jak również albumu zielnego z atrakcyjnymi dodatkami jako produktów regionalnych.
6. Organizację imprez i wydarzeń związanych z kreowaną marką (pikniki zielarskie, festiwale ziół, warsztaty edukacyjne).
7. Opracowanie strategii turystycznej obszaru ze szczególnym uwzględnieniem przyszłych działań ukierunkowanych na wzrost identyfikacji obszaru jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku[18].

Problem komunikacji samorządu z lokalnymi podmiotami branży turystycznej

Zaprogramowanie, a następnie wdrażenie działań mających przynieść pożądane przez władze lokalne zmiany w strukturze gospodarczej jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym z punktu widzenia skuteczności całego procesu. Realizacja nawet najbardziej ambitnego programu rozwoju turystyki na danym obszarze może być w znacznym stopniu utrudniona, gdy nie idzie z nią w parze zrozumienie i akceptacja ze strony tych podmiotów, do których odpowiednie zabiegi marketingowe są adresowane w pierwszej kolejności, a więc kwaterodawców kreujących własną, indywidualną ofertę. Powinni oni współpracować z urzędami gmin oraz innymi instytucjami pełniącymi ważną funkcję w lokalnej infrastrukturze turystycznej. Tymczasem badania prowadzone w terenie wskazują na to, że podmioty prywatne obsługujące ruch turystyczny są ogólnie niechętne takiej współpracy. Osobną sprawą jest często negatywny ich stosunek do zaangażowania urzędników, który może mieć swoje źródło nie tylko w rzeczywiście małej aktywności samorządów, lecz również w braku wiedzy na jej temat, zwłaszcza wtedy, gdy opracowanie strategii działania nie jest poprzedzone właściwymi konsultacjami.

Efektem braku odpowiedniej komunikacji na linii samorząd – przedsiębiorstwa turystyczne jest być może sytuacja, jaka ma miejsce w przywoływanej wcześniej gminie Krasnobród. Funkcję przedsiębiorców branży turystycznej pełnią tam między innymi właściciele czterech gospodarstw agroturystycznych, certyfikowanych przez Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa

[18] Informacje na temat projektu uzyskano w Urzędzie Gminy Wisznice oraz uzyskano z portalu www.dolinazielawy.pl (17.12.2010).

Gościnne". Wiosną 2010 roku przeprowadzono ich badanie metodą ankietową, kładąc nacisk między innymi na kwestię relacji z miejscowym urzędem gminy. Uzyskane odpowiedzi ukazały pewien niedosyt, jeśli chodzi o działania władz lokalnych na rzecz rozwijania agroturystyki, wyrażający się stosunkowo długą listą oczekiwanych metod wsparcia (tab. 1).

Tabela 1

Oczekiwane przez właścicieli gospodarstw agroturystycznych formy wsparcia ich działalności ze strony samorządu

Forma wsparcia	Liczba wskazań
System ulg i zwolnień w podatkach i opłatach lokalnych	2
Ułatwienia w dostępie do środków finansowych (np. kredyty preferencyjne, dotacje)	1
Promocja na zewnątrz	2
Organizacja kursów i szkoleń	1
Pomoc organizacyjna (np. udostępnianie lokali, organizacja targów)	3
Zwiększone nakłady na infrastrukturę	3
Większa aktywność w dziedzinie ochrony przyrody i zasobów naturalnych	2

Źródło: opracowanie własne.

Najwyraźniej koncepcje miejscowego samorządu i sposób wcielania ich w życie pozostawiają wiele do życzenia z punktu widzenia kwaterodawców, mimo że w strategii rozwoju bardzo silnie wyeksponowano zamiar wzmacniania funkcji turystycznej obszaru poprzez współdziałanie z podmiotami prywatnymi, o czym była już mowa wcześniej.

Działania marketingowe wybranej grupy kwaterodawców

Podmioty prywatne działające w branży turystycznej mogą wykorzystywać różne instrumenty marketingowe dla kształtowania i upowszechniania własnego, unikalnego produktu. Spektrum rozwiązań możliwych do zastosowania jest tu nawet szersze niż w przypadku władz samorządowych, choćby z uwagi na możliwość kreowania samodzielnej polityki cenowej. Jednakże w realiach obszaru słabiej rozwiniętego usługodawcy mają zwykle ograniczone pole manewru ze względu na bariery natury finansowej oraz częsty brak odpowiedniego przygotowania merytorycznego. Mimo to coraz więcej organizatorów wypoczynku na wsi stara się korzystać z wiedzy na temat nowoczesnych i skutecznych metod docierania z ofertą do klientów. Tezę tę potwierdza między innymi badanie próby dziesięciu gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych na terenie powiatu bialskiego w województwie lubelskim.

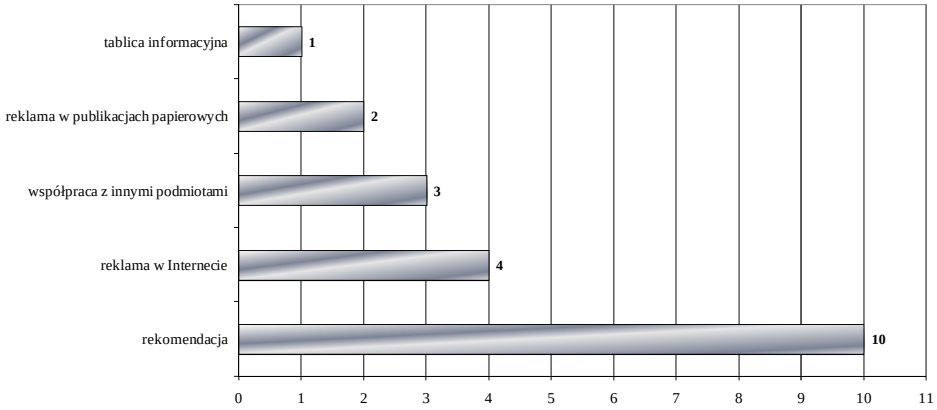
Wszystkie analizowane obiekty usytuowane są relatywnie blisko cennych przyrodniczo obszarów i obiektów (m.in. park krajobrazowy, obszar chronione-

go krajobrazu, rezerwat, kilkadziesiąt pomników przyrody), co stwarza im możliwość oferowania produktu adresowanego do osób uprawiających ekoturystykę. Na podstawie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych stwierdzono, że część kwaterodawców próbuje wykorzystać tę szansę, a osoby zatrzymujące się w ich gospodarstwach mogą liczyć na pomoc w zdobywaniu informacji o terenie i miejscach wartych zobaczenia. Czterech właścicieli uwzględniło w swojej ofercie zorganizowane zwiedzanie pomników przyrody, a dwóch – zwiedzanie rezerwatu. W trzech gospodarstwach przygotowano wydzielone miejsca ułatwiające obserwację, a w takiej samej liczbie obiektów zadowolono się wyłożeniem folderów i innych materiałów informacyjnych. Część usługodawców zdaje się doceniać znaczenie wizerunku samego gospodarstwa jako jednostki realizującej koncepcję rozwoju zrównoważonego, na co wskazują przynajmniej niektóre z ponoszonych przez nich wydatków związanych z codziennym funkcjonowaniem bazy noclegowej. Połowa ankietowanych dostrzegła potrzebę zakupu baterii oszczędzających wodę oraz pojemników do segregacji odpadów, choć podobny odsetek właścicieli nadal używał np. folii do porcjowania żywności i opakowań jednorazowych, a więc wyrobów, których nie sposób pogodzić z ekologicznym trybem życia[19].

Jedną z metod wyróżnienia się na tle dość licznej konkurencji ze strony innych gospodarstw agroturystycznych może być kategoryzacja i związane z nią umieszczenie oferty w renomowanym katalogu (katalog taki wydaje m.in. Polska Federacja Turystyki Wiejskiej). Spośród ankietowanych dziesięciu rolników z powiatu bialskiego, zajmujących się świadczeniem usług turystycznych, trzech planuje poddać się dobrowolnej kategoryzacji w bliskiej przyszłości, podczas gdy większość właścicieli (6 gospodarstw) nie widzi takiej potrzeby.

Analizowane gospodarstwa starają się promować swój produkt na różne sposoby, przy czym wciąż największą wagę przywiązują do tego chyba najbardziej tradycyjnego, za jaki należałoby uznać rekomendację znajomych i zadowolonych klientów (rys. 1).

[19] J. Witkowski, *Rola gospodarstw agroturystycznych w rozwijaniu ekoturystyki na obszarach przyrodniczo cennych na przykładzie wybranych obiektów działających w powiecie bialskim*, w: *Turystyka na obszarach przyrodniczo cennych*, red. M. Jalinik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 293.



Rys. 1. Sposoby promocji produktu agroturystycznego

Źródło: opracowanie własne.

Z udzielonych odpowiedzi wynika jednak, że coraz popularniejsza staje się reklama zamieszczana zarówno w mediach elektronicznych (Internet), jak i publikacjach papierowych. Zastanawiające, że tylko jedna osoba pomyślała o postawieniu stałej tablicy informacyjnej, choć wydaje się, że przynajmniej z kilku względów przedsięwzięcie to jest stosunkowo najprostsze w realizacji. Siedmiu z dziesięciu kwaterodawców uważa, że ich działalność promocyjna i marketingowa mogłaby się rozwinąć, gdyby przystąpili do stowarzyszenia agroturystycznego (w momencie przeprowadzania ankiety żaden z nich nie działał w tego typu grupie).

Podsumowanie

Rozwój turystyki na danym obszarze wymaga wielu działań wspierających, w tym marketingowych. W artykule omówiono niektóre z nich na przykładzie województwa lubelskiego, które na mapie kraju może zostać uznane za region o stosunkowo dużym potencjale turystycznym. Na szczeblu regionalnym realizuje się już od pewnego czasu wytyczne planu marketingowego, w którym przewidziano m.in. powstanie całego szeregu nowych produktów turystycznych oraz zaproponowano działania o charakterze marketingowym, mające na celu przede wszystkim promowanie Lubelszczyzny na zewnątrz. Również na szczeblu gminnym próbuje się programować rozwój turystyki, aczkolwiek przykład inicjatywy pod nazwą „Dolina Zielawy" pokazuje, że szczególnie dobre rezultaty mogłaby tutaj dać współpraca większej liczby gmin. Indywidualni usługodawcy, wśród których w województwie lubelskim liczną grupę stanowią wła-

ściciele gospodarstw agroturystycznych, mogą napotykać różne bariery ograniczające ich możliwości w zakresie działalności marketingowej, choć omówione w końcowej części pracy wyniki badania przeprowadzonego na próbie dziesięciu obiektów agroturystycznych pokazują, że również w środowisku wiejskim rośnie świadomość wagi tego rodzaju aktywności.

CHOSEN ASPECTS OF TOURISM PRODUCT CREATION AND PROMOTION ON THE EXAMPLE OF LUBELSKIE VOIVODESHIP

Summary

The paper characterizes the concept of tourism product and discusses the more important aspects connected with the use of some marketing tools in the process of its creation and promotion. In Lubelskie voivodeship the local governments take some marketing action to develop tourism in the region as well as the owners of agro-tourism farms more and more often try to incorporate some marketing solutions to make their offer more attractive and available for potential clients.

CZĘŚĆ PIĄTA

E-urząd i rola personelu w obsłudze interesantów

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr AGNIESZKA BUDZIEWICZ-GUŹLECKA
Uniwersytet Szczeciński

ROLA E-ADMINISTRACJI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

W artykule zaakcentowano, że dostęp do usług publicznych przy wykorzystaniu technik przesyłu informacji jest niezbędny dla funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy. Jest to element konieczny dla sprawności rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Obecnie rozwijające się technologie informatyczne pozwalają na tworzenie nowych sposobów projektowania organizacji i nowych struktur organizacyjnych, a zwłaszcza sieciowych, możliwość zaistnienia i funkcjonowania w globalnej gospodarce.Właściwie teraz barierą nie jest już ani zakres, ani tempo przekazywania informacji, ze względu na stosowane techniki i technologie, ale przede wszystkim zdolność do sensownego wykorzystania tych możliwości.

Wstęp

Systemy informatyczne funkcjonują w biznesie już od dłuższego czasu. Dotąd służyły one jednak usprawnianiu dotychczasowych praktyk. Dopiero włączenie ich w zintegrowaną, globalną sieć – jaką jest Internet – tworzy nową jakość. Każda organizacja, duża czy też mała, ma możliwość prowadzenia działalności na skalę międzynarodową. Bogactwo informacji w sieci daje przedsiębiorstwom oraz klientom olbrzymie możliwości. Informacja i wiedza może rozprzestrzeniać się błyskawicznie na duże odległości. Postęp i wzrost ekonomiczny zawsze były wytworami ludzkiego umysłu i innowacji technologicznych. Dostęp do informacji i wiedza, co ta informacja oznacza, stanowi podstawę rozwoju, również ekonomicznego. Tworzy się nowe środowisko biznesu, w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom teleinformatycznym, stają się podstawowym kryterium przesądzającym o sukcesie bądź niepowodzeniu firm, regionów całych gospodarek. Informacja i wiedza tworzą wartość dodaną,

podnoszą wydajność i efektywność gospodarowania[1]. Rola informacji oraz środków technicznych wspomagających korzystanie z informacji jest obecnie tak duża, że powszechne staje się określenie – cywilizacja informacji. Zmiany, jakie następują we współczesnym świecie wymuszają na podmiotach gospodarczych konieczność ciągłej, nieustannej obserwacji i analizy zachodzących wokół procesów oraz podejmowania błyskawicznych reakcji w celu utrzymania swej pozycji na rynku.

Rola technologii w gospodarce opartej na wiedzy

Obecnie rozwijające się technologie informatyczne pozwalają na[2]:

- tworzenie nowych sposobów projektowania organizacji i nowych struktur organizacyjnych, a zwłaszcza sieciowych,
- tworzenie nowych relacji pomiędzy firmą a klientami oraz dostawcami, którzy komunikują się ze sobą za pomocą sieci komputerowych,
- rozwój handlu elektronicznego, który zmniejsza koszty i czas dostaw oraz ułatwia kontakty dostawców z klientami,
- poprawę efektywności w produkcji i usługach,
- zmiany w konkurowaniu oraz strukturze przemysłu,
- dostarczanie mechanizmów do koordynacji pracy i tworzenia wiedzy dla inteligentnej organizacji,
- przyczynienie się do rozwoju produktywnych pracowników wiedzy,
- swobodne komunikowanie się ze sobą menedżerów za pośrednictwem sieci komputerowych,
- możliwość zaistnienia i funkcjonowania w globalnej gospodarce.

Nowa technologia powoduje konieczność zmiany pojęcia łańcucha wartości wraz z rozwojem komunikacji sieciowej. Współczesne systemy informatyczne łączą wszystkich uczestników procesu wymiany gospodarczej: klientów, dostawców, partnerów handlowych, a nawet konkurentów. Fizyczny przekaz informacji zastępuje transmisja cyfrowa[3]. Efektem zastąpienia procesu fizycznego przesyłania danych transmisją cyfrową jest nie tylko redukcja kosztów, przyśpieszenie i usprawnienie komunikacji czy też dostęp do informacji w czasie rzeczywistym. Największą zaletą tej innowacji jest stworzenie podstaw do

[1] B. Gregor, M. Stawiszyński, *E-commerce*, Wyd. Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 24.

[2] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemba, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 32.

[3] A. Wallis, *Rola technologii informacyjnych w rozwoju zmian organizacyjnych, form i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, red. A. Łacińska, Olsztyn 2003, s. 454.

zmiany charakteru gospodarczej i międzyludzkiej komunikacji oraz powstania nowych relacji pomiędzy ludźmi a organizacjami. Wtedy łańcuch wartości zmienia się w sieć wartości, a dostępna technologia pozwala na wprowadzenie przez przedsiębiorstwa nowych struktur organizacyjnych.

Należy podkreślić, że zadania technologii informatycznych w stosunku do lat ubiegłych istotnie się poszerzyły, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Główne zadania technologii informatycznej

Rok 1980	**Rok 1990**	**Rok 2000 i później**
– rozwój systemów transakcyjnych (ST) i systemów informowania kierownictwa (SIK), – zarządzanie transakcjami, – automatyzacja rutynowych czynności	– dalszy rozwój systemów ST i SIK, – zarządzanie danymi, – przetwarzanie przyjazne dla użytkownika, – system szkoleń, – systemy wielomodułowe, – architektury korporacyjne, – systemy wspomagania decyzji (SWD), – systemy ekspertowe (SE), – systemy planowania MRP i MRP II	– zarządzanie relacjami zewnętrznymi (CRM, SCM), – zarządzanie wiedzą, – zarządzanie zmianą, – monitorowanie otoczenia, – zarządzanie sieciami, – handel elektroniczny i internetowe, – integracja biznesowa, – zaawansowane systemy wspomagania decyzji i analityka biznesowa, – zarządzanie siecią wartości, rozwój struktur sieciowych i globalnych, – zarządzanie ryzykiem

Źródło: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemba, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 32.

Jednym z trzech priorytetów Strategii „Europa 2020" jest wzrost oparty na wiedzy i innowacjach[4]. Oznacza poprawę wyników w zakresie badań i rozwoju oraz innowacji, lepsze wykorzystanie potencjału technologiczno-informacyjnego i stworzenie jednolitego rynku mediów cyfrowych, wzrost efektów działań w sferze edukacji i podwyższania kwalifikacji. Instrumentem wspierającym ten priorytet ma być Plan Badań i Innowacji, który będzie koncentrował się

[4] Dwa pozostałe priorytety to: zintegrowane społeczeństwo o wysokiej stopie zatrudnienia oraz wzrost przyjazny dla środowiska, http: //ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm.

na poprawie infrastruktury i warunków dostępu do wyników badań i eksploatacji innowacyjnych technologii[5].

Istotne jest również wskazanie potrzeby stworzenia Europejskiego Programu Informacyjnego, aby umożliwić sferze biznesu szerszy dostęp do świadczonych na zadowalającym poziomie nowoczesnych usług publicznych, a także zwiększyć zaufanie konsumentów do nowoczesnych środków komunikacji.

E-administacja

Elektroniczna administracja (e-administracja, e-government) to wykorzystanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w administracji publicznej, w powiązaniu ze zmianami natury organizacyjnej i zdobywaniem nowych umiejętności w celu poprawienia jakości świadczonych usług publicznych, wzmocnienia zaangażowania obywatela w procesy demokratyczne oraz poparcia dla polityki państwa. W unijnych planach e-administracja jest elementem szerszej koncepcji – rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – wpisującej się w postulaty Strategii Lizbońskiej.

Rewolucja cyfrowa oraz rosnąca europejska i światowa konkurencja powodują, że usługi administracji elektronicznej zaczynają odgrywać coraz istotniejszą rolę, zarówno dla państwa, jak i społeczeństwa. Informatyzacja administracji publicznej jest konieczna chociażby ze względu na członkostwo w Unii Europejskiej i nałożonych na poszczególnych członków zobowiązań. Jednym z celów informatyzacji administracji jest włączenie się w budowę społeczeństwa informacyjnego.

Wynika to również ze zmian zachodzących w społeczeństwie. Wraz z upowszechnieniem edukacji społeczeństwo staje się coraz bardziej wykształcone oraz świadome swoich racji, i widząc nieporadność państwa, domaga się poprawy jakości świadczonych usług publicznych oraz zmiany tradycyjnych biurokratycznych struktur. Ze względu na stały wzrost wydatków publicznych, nierozerwalnie związanych z daninami publicznymi płaconymi przez obywateli, wzrasta zainteresowanie ich efektywniejszym wykorzystywaniem. Funkcjonujące organizacje międzynarodowe, takie jak Unia Europejska, Bank Światowy również wywołują oraz wzmacniają tendencje do przemian w administracji[6].

Rola informacji oraz środków technicznych wspomagających korzystanie z informacji jest obecnie tak duża, że powszechne staje się określenie – cywili-

[5] E. Jantoń-Drozdowska, *Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jako element strategii Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe nr 597, Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 415.

[6] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2004, s. 16.

zacja informacji. Przemiany dotyczą nie tylko sfery gospodarczej ale również społecznej, a ich tempo i zakres można określić mianem rewolucji, która z ery industrialnej (przemysłowej) przenosi nas wszystkich do nowego etapu rozwoju cywilizacji: społeczeństwa informacyjnego.

Usługi elektroniczne w administracji pełnią bardzo istotną rolę ze względu na rewolucję cyfrową, która ma miejsce obecnie, a także szybki rozwój technologii, dlatego też informatyzacja administracji jest elementem niezwykle istotnym dla rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego w Polsce. Do zalet e-administracji należą:

- czynne 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu – to dla osób fizycznych i prawnych większa różnorodność sposobów dostarczania informacji oraz ich lepsza jakość,
- korzyści dla administracji publicznej, wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w urzędach pozwoliło na oszczędności czasu oraz zmniejszenie nakładów finansowych i obciążeń urzędników,
- możliwość przetwarzania informacji, dzięki czemu spada czas oczekiwania na rozwiązanie danej sprawy przy zachowaniu jawności i przejrzystości,
- oszczędność czasu, duża elastyczność w wyborze miejsca, jak i pory dnia załatwianie spraw urzędowych,
- prostota, szybkość, przejrzystość procedur,
- wyeliminowanie monotonnej pracy ludzkiej, odciążenie urzędników z wykonania funkcji informacyjnych i większe zaangażowanie ich w realizację zadań o charakterze merytorycznym.

Wprowadzenie możliwości dostępu do urzędów administracji publicznej poprzez Internet przynosi znaczące korzyści, wśród których można wymienić: ułatwienie obywatelom dostępu do urzędów, zmniejszenie kosztów funkcjonowania administracji publicznej i ograniczenie korupcji.

Dlatego też dla jednostek administracji konieczne jest zapewnienie infrastruktury teleinformatycznej oraz rozwiązań programowych i prawnych, które zagwarantowałyby spełnienie postulatów „Strategii kierunkowej rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013". Dobrze rozwinięty system administracji publicznej powinien pozwolić na integrację systemów informatycznych poszczególnych administracji, a następnie powiązanie tegoż systemu z systemami administracji publicznej innych krajów w ramach programu IDA – Interchange of Date betweeen Administrations.

Do głównych barier dla rozwoju e-administracji w Polsce należą:

- brak sprzężeń relacji wielu projektów teleinformatycznych o charakterze sektorowym i ponadsektorowym, np. ePUAP, PESEL 2, e-Deklaracje, e-Podatki,
- brak wystarczającej infrastruktury umożliwiającej urzędom łączność z obywatelami, firmami i innymi urzędami (wyposażenie w sprzęt, oprogramowanie oraz szerokopasmowy dostęp do Internetu), szczególnie na terenach słabiej zurbanizowanych,
- utrudniona synchronizacja prac nad informatyzacją kraju (brak sprawnej współpracy między resortami),
- zbyt niska wiedza o e-administracji,
- obawa pracowników urzędów przed utratą pracy,
- niechęć pracowników do wprowadzania zmian,
- mniejsze zaufanie ludzi z powodu błędów systemowych po pierwszym etapie wprowadzania e-administracji.

Polska będąc członkiem UE, może ubiegać się o środki unijne. Pomoc zostanie skierowana do administracji państwowej mającej na celu udoskonalenie obsługi sektora usługowego przez Internet. Do końca 2015 roku na stworzenie e-usług w administracji Polska może wykorzystać ok. 3 mld zł (z czego 2,25 mld zł pochodzi z dotacji unijnych).

Konieczne dla rozwoju e-administracji jest przeprojektowanie wewnętrznych procesów administracyjnych oraz przebudowa zaplecza wspomagającego wykonanie zadań. Wyzwania, jakie stoją przed nowoczesną administracją do roku 2020 można określić w następujących kategoriach:

a) praktyczne urzeczywistnienie wizji wspólnej przestrzeni życia społecznego,
b) radykalne zmiany demograficzne, w tym dalsze migracje społeczeństw,
c) świadczenie usług przez administrację zgodnie z najwyższymi standardami zarządzania informacją (przejrzyste procedury – przejrzysty urząd),
d) rosnąca mobilność społeczeństw i w konsekwencji administracja świadcząca usługi w aspekcie transgranicznym i paneuropejskim.

Polska odstaje od krajów Unii Europejskiej pod względem udostępniania usług administracji publicznej w Internecie, czyli e-administracji, a przecież rozwój e-administracji to wielka szansa dla rozwoju gospodarczego kraju. W niektórych krajach widać olbrzymi rozwój w e-usługach, np.:

1. W Estonii wszyscy obywatele mają w dowodach osobistych klucz e-podpisu i mogą głosować dzięki temu poprzez sieć, muszą tylko zalogo-

wać się na specjalnej stronie. Estończycy mogą też zarejestrować online firmę, procedura zajmuje średnio dwie godziny.

2. Słowacy, Czesi, Łotysze i Litwini mogą złożyć w sieci wniosek o odpis aktu urodzenia lub zgonu, zmienić meldunek i zapisać dzieci do szkoły.
3. Na Węgrzech i w Słowenii działa e-system zdalnej rejestracji samochodów. Węgrzy mogą też zgłosić przez sieć zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa i złożyć wniosek o pozwolenie na budowę[7].
4. We Francji ponad 900 procedur administracyjnych jest możliwych do zrealizowania przez Internet. W 2007 roku przez Internet wysłano tam 7,4 mln rozliczeń podatkowych, a e-książeczki zdrowia posiada ponad 1 mln pacjentów. Niedoścignionym pod tym względem wzorem jest Estonia, gdzie w 2007 roku 5% wyborców głosowało przez Internet, a konsultacje społeczne projektów ustaw odbywają się online. W Internecie można obserwować obrady rządu, rządowe sprawozdania z wydatków dostępne są w sieci, a w tym roku 91% deklaracji podatkowych przesłano Internetem[8].
5. Estonia – zorganizowano pierwsze na świecie wybory przez Internet. W październiku 2005 roku w e-wyborach wzięło wówczas udział ponad 9000 Estończyków.
6. Finlandia – po zmianie miejsca zamieszkania nie trzeba odwiedzać urzędu osobiście, tylko wchodząc na stronę WWW, gdzie wprowadza się nowe dane. Dla potwierdzenia autentyczności używany jest certyfikat wpisany w kartę SIM w telefonie komórkowym.
7. Szwecja, Estonia – obywatele otrzymują od urzędów skarbowych wyliczoną wartość podatku rocznego, zaś potwierdzenia odsyłają SMS-em, telefonicznie (przez automat IVR) lub przez Internet.
8. Dania – wystawianie oraz przesyłanie faktur w formie elektronicznej przynosi podatnikom oszczędności ok. 150 mln euro. Szacuje się, że jego wprowadzenie we wszystkich państwach UE mogłoby przynieść zmniejszenie kosztów o ponad 50 mld euro rocznie.
9. Holandia, USA – duże przedsiębiorstwa mają obowiązek składania e-deklaracji podatkowych.
10. Francja – wnioski o granty naukowe są przyjmowane wyłącznie w postaci elektronicznej.

E-zarządzanie administracją publiczną ma przełożyć się na zmniejszenie kosztów, czyli oszczędność pieniędzy podatników oraz zwiększenie przejrzy-

[7] *Dziury w sieci*, „Newsweek" z 21 września 2009 r.
[8] *E-państwo zwiększa zainteresowanie Internetem*, „Gazeta Prawna" z 18 czerwca 2009 r.

stości procedur administracyjnych, dostępu do usług administracji dla obywateli i biznesu oraz zakresu informacji, jakie bez kontaktu osobistego może podatnik uzyskać o swojej sprawie będącej w toku. Trendy rozwoju e-administracji na świecie to:

- e-administracja ma za zadanie w twórczy sposób wykorzystywać technologię, która pozwoli świadczyć lepsze usługi dla obywateli i przedsiębiorstw, tym samym dając im większy wybór (np. sposobów komunikacji z urzędem) i opcje personalizacji usług, przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów;
- e-administracja musi ponadto zmieniać sposób organizacji własnej pracy i porozumiewania się między urzędami i organami administracji publicznej, przejmując od obywateli i przedsiębiorców ciężar zarządzania informacją;
- e-administracja powinna nadawać kierunki rozwoju e-gospodarce poprzez tworzenie strategii, przepisów i systemu bodźców.

Zakończenie

Posiadanie i użytkowanie danych w wersji elektronicznej umożliwia osiągnięcie oszczędności związanych z dostępem do każdej informacji, jaka została zapisana bez ograniczeń czasowo-przestrzennych. Kolejny plus to możliwość przetwarzania informacji, dzięki czemu spada czas oczekiwania na „załatwienie" danej sprawy przy zachowaniu jawności i przejrzystości. Dalej wprowadzenie systemu automatyzacji pozwala na wyeliminowanie monotonnej pracy ludzkiej, odciążenie urzędników z wykonywania funkcji informacyjnych i większe zaangażowanie ich w realizację zadań o charakterze merytorycznym. I na koniec, poprzez możliwość dowolnej archiwizacji zostawia się miejsce na procedury nadzoru i kontroli.

Elektroniczne usługi zwiększają szybkość i efektywność obiegu informacji, co w dalszej perspektywie daje możliwość osiągnięcia zdecydowanej i trwałej poprawy efektywności funkcjonowania administracji publicznej, a więc państwa jako całości. By tego dokonać korzysta się z technologii informacyjnych i komunikacyjnych, które mogą służyć do planowania, organizowania, realizacji i monitorowania zadań administracji publicznej (rządowej i samorządowej)[9].

Właściwie teraz barierą nie jest już ani zakres, ani tempo przekazywania informacji, ze względu na stosowane techniki i technologie, ale przede wszystkim zdolność do sensownego wykorzystania tych możliwości. Obecnie rodzi się

[9] *E-government*, „Siemens Newsletter" 2004, nr 10.

cywilizacja sieciowa czy też cywilizacja informacyjna, a nowa gospodarka jest gospodarką tworzoną przez tą cywilizację. Rozwój tejże cywilizacji wytycza zaawansowana technika i technologia, przede wszystkim przesyłu informacji oraz zarządzania wiedzą.

Budowa społeczeństwa informacyjnego jest obecnie warunkiem, który stymuluje wzrost konkurencyjności gospodarki, sprawnej integracji Polski ze strukturami UE, realizacji spójnej polityki regionalnej, zagospodarowania rosnącej niewykorzystanej siły roboczej oraz rozwój wielu innych dziedzin życia społecznego. Już teraz wielu problemów społecznych i gospodarczych nie uda się rozwiązać bez szerokiego wykorzystania technik informacyjnych[10]. Należy jednak pamiętać, że sama rewolucja technologiczna nie wystarczy, aby w epoce globalizacji nastąpił postęp społeczno-gospodarczy. Potrzebna jest jeszcze ścisła współpraca międzynarodowa i regulacje prawne sprzyjające swobodnej wymianie towarów i usług. Potrzebne jest przede wszystkim zaangażowanie pracowników administracji publicznej do wprowadzania zmian.

Konieczne jest poniesienie wysokich nakładów na inwestycje w wiedzę. Przede wszystkim na kształcenie oraz rozwój umiejętności, badania naukowe oraz rozwój w szerokim tego pojęcia znaczeniu. Konieczność rozwoju w usługach administracji publicznej wynika również ze zmian zachodzących w społeczeństwie. Wraz z upowszechnieniem edukacji społeczeństwo staje się coraz bardziej wykształcone oraz świadome swoich racji i widząc nieporadność państwa, domaga się poprawy jakości świadczonych usług publicznych oraz zmiany tradycyjnych biurokratycznych struktur. Ze względu na stały wzrost wydatków publicznych, płaconych przez obywateli, wzrasta zainteresowanie ich efektywniejszym wykorzystywaniem.

THE ROLE E-GOVERNMENT IN THE KNOWLEDGE BASED ECONOMY

Summary

The paper shows that access to public services by using information technologies is necessary for knowledge based economy. This is important for efficient information society development. Currently developing information technologies make it possible to create new ways to design organizations and new organizational structures, especially network ones; come into being and function in global economy. Actually neither the scope nor the pace of information transmission is a barrier now, due to the techniques and technologies applied, but above all the ability to use these opportunities in a reasonable way.

[10] A.M. Wilk, *II Konferencja Okrągłego Stołu Polska w drodze do społeczeństwa informacyjnego*, „Przegląd Telekomunikacyjny" 2001, nr 8–9.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr KRZYSZTOF KRUKOWSKI
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

STRATEGIE KSZTAŁTOWANIA RELACJI Z OBYWATELAMI W KONCEPCJI *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

Streszczenie

Na gruncie nowych teorii zarządzania publicznego wyodrębnić można strategię dotyczącą zarządzania relacjami z obywatelami. Skupia się ona na działaniach marketingowych i poprawie jakości świadczenia usług przez organizacje publiczne. Celem opracowania jest przedstawienie możliwości adaptacji metod i narzędzi budowy relacji z klientem stosowanych w organizacjach biznesowych w administracji publicznej z punktu widzenia koncepcji *New Public Management*. Wprowadzenie w sektorze publicznym metod i narzędzi zarządzania biznesowego może znacząco wpłynąć na poprawę relacji z obywatelami.

Wprowadzenie

Tradycyjne zarządzanie organizacjami publicznymi skierowane jest na działania realizujące procedury i skupia się głównie na gruncie nauki administracji. W tym modelu zwraca się większą rolę na administrowanie organizacjami niż na zarządzanie nimi. Organizacje należące do sektora publicznego można wyodrębnić na podstawie aspektu lokacyjnego, czyli elementem wystarczającym, żeby dany podmiot zaliczyć do sektora publicznego jest fakt dysponowania środkami publicznymi i ich przeznaczenie na wskazane prze władze publiczne rodzaje aktywności, produkcji, inwestycji, usług lub konsumpcji[1]. Założenia tego podejścia nie wymagają od zarządzających organizacjami wiedzy na temat metod i narzędzi zwiększających efektywność funkcjonowania. W istniejącym w Polsce modelu zarządzania organizacjami publicznymi przeważa podejście

[1] F. Kuźnik, *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, w: *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Kożuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 70.

czysto biurokratyczne. Wywodzi się ono z prac M. Webera. Stwierdził on, że: „precyzja, szybkość, jednoznaczność, znajomość akt, ciągłość, dyskrecja, jednolitość, rygorystyczne podporządkowanie, zmniejszenie tarć, rzeczowych i osobowych kosztów osiągają w ściśle biurokratycznej, szczególnie: monokratycznej administracji sprawowanej przez wyszkolonych pojedynczych urzędników, swoje optimum w stosunku do wszelkich form kolegialnych lub urzędów honorowych traktowanych jako zajęcie uboczne”[2]. Potwierdzaniem umacniania się struktur biurokratycznych w polskiej gospodarce jest stały wzrost liczby pracowników administracji publicznej. W okresie 2008–styczeń 2011 liczba etatów w urzędach wzrosła blisko o 15 tysięcy[3].

Na gruncie krytyki takiego podejścia do funkcjonowania organizacji publicznych powstały modele *New Public Management* (Nowe Zarządzanie Publiczne – NPM) oraz *New Public Service* (Nowa Służba Publiczna). Według pierwszej z tych koncepcji funkcjonowanie organizacji publicznych, podobnie jak organizacji biznesowych, skierowane powinno być na realizację celów w sposób efektywny, skuteczny oraz sprawny. Zarządzając organizacją publiczną należy wykorzystywać mechanizmy typu rynkowego. Podejście to nazwano również marketyzacją[4]. Kryteriami marketyzacji działań organizacji publicznej są: efektywność, skuteczność i sprawiedliwość. Próby oceny efektywności funkcjonowania pojawiały się także we wcześniejszych koncepcjach tzw. starego zarządzania, głównie w podmiotach świadczących usługi komunalne i społeczne. *New Public Management* rozszerza to myślenie również na podmioty świadczące usługi administracyjne. Za nowość w podejściu NPM można uznać zmianę spojrzenia na strategicznych interesariuszy organizacji publicznej. W tradycyjnym modelu byli to interesanci i wyborcy, w NPM są to odbiorcy dóbr i usług publicznych. W teorii Nowej Służby Publicznej są to obywatele. Na użytek niniejszej pracy przyjęto, że obywatele są odbiorcami (klientami) dóbr i usług publicznych.

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości adaptacji metod i narzędzi budowy relacji z klientem stosowanych w organizacjach biznesowych w administracji publicznej (organizacji publicznej) w świetle koncepcji *New Public Management*.

[2] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 706.
[3] A. Radwan, *Urzędy wciąż zatrudniają*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2011, nr 33, s. B6.
[4] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęć*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 33.

Relacje organizacji publicznej z obywatelem

Na gruncie nowych teorii zarządzania publicznego wyodrębniono pięć podstawowych obszarów strategicznych stosownych przez organizacje funkcjonujące w sektorze publicznym (tab. 1).

Tabela 1

Obszary strategiczne Nowego Zarządzania Publicznego

Obszary strategiczne	Działania
Planowanie	Zarządzanie strategiczne oparte na przywództwie politycznym i administracyjnym. Określone, jasne zasady udzielania władzy i finansowania. Kontrola „polityczna"
Projektowanie organizacji	Uszczuplona i elastyczna struktura organizacyjna. Wprowadzanie decentralizacji, niezależność decyzyjna organizacji, współpraca pomiędzy jednostkami organizacyjnymi
Zarządzanie procesowe	Wprowadzanie koncepcji procesowej do organizacji publicznej, skupianie się na wartości dodanej procesów poprzez monitorowanie wyników, raportowanie, ocena wykonywanych działań
Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji	Rozwój zawodowy i organizacyjny. Zwiększenie odpowiedzialności pracowników szczebla kierowniczego, zwiększenie liczby szkoleń, rozwój zawodowy pracowników
Zarządzanie relacjami z obywatelem	Polepszeni kontaktów z obywatelami (odbiorcami usług publicznych) poprzez działania marketingowe oraz poprawę jakości zarządzania

Źródło: opracowanie na podstawie koncepcji zawartej w pracy *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 48.

Jedna ze strategii dotyczy zarządzania relacjami z obywatelem, polegającego na działaniach marketingowych i poprawie jakości zarządzenia. Obywateli, w przypadku organizacji publicznych, można traktować, jak jednych z interesariuszy. W przypadku jednostek administracji samorządu terytorialnego podstawowi interesariusze to mieszkańcy, podmioty gospodarcze z terenu gminy, potencjalni inwestorzy oraz inne jednostki samorządu terytorialnego. Jednak w przypadku administracji publicznej najważniejszym odbiorcą są obywatele zainteresowani funkcjonowaniem danego podmiotu. Pozostali to organy władzy, urzędnicy, związki zawodowe, grupy interesów, banki. Według J.M. Brysona sukces organizacji publicznej zależy od poziomu satysfakcji wyżej wymienionych interesariuszy[5]. Charakteryzując tą teorię, przyjmuje się m.in. założenia, że interesariusze funkcjonują w grupach interesów zawiązujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz odnoszą korzyści lub ponoszą szkody z racji działań organizacji. Jednym z założeń jest również fakt, że badania kon-

[5] J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996, s. 27; B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s. 100.

centrują się na naturze relacji zachodzących pomiędzy organizacją publiczną a grupami interesariuszy. Na tej podstawie można stwierdzić, że organizacje publiczne, chcąc zapewnić odpowiednie relacje z obywatelami, nie mogą również w swoich działaniach zapomnieć o istnieniu pozostałych podmiotów. Powoduje to często konflikty w sektorze publicznym pomiędzy władzami wykonawczymi, władzami stanowiącymi prawo a społecznością (obywatelami). Konflikty te przejawiają się głównie w procesie podejmowania decyzji co do alokacji zasobów (np. celu, wysokości środków)[6].

Relacje pomiędzy organizacjami publicznymi (dostarczycielami usług publicznych) a obywatelami (użytkownikami) mogą, w zależności od przyjętych przez jedną lub drugą stronę, być aktywne, bierne lub restrykcyjne (rys. 1). Opisane one zostały w modelu Chapmana[7].

		Dostarczyciel usług		
		Aktywny	Bierny	Restrykcyjny/ niechętny
Użytkownik (obywatel)	Aktywny	**Sektor prywatny** Optimum: wyjście usługi poza sektor publiczny	**Polityczne żądania** Grupy lobbystyczne. Presje społeczne	**Prawa** Jako obowiązek organizacji publicznej. Jako przywilej użytkownika
	Bierny	**Marketing społeczny** „To jest dobre dla obywatela”	**Bez transakcji**	**Rezygnacja** Użytkownik musi zaakceptować, że dostarczyciel zredukował koszty
	Restrykcyjny/niechętny	**„My wiemy lepiej”** Działanie na podstawie obowiązującego prawa	**Świadczenie usług w stanie zagrożenia** Wyższa konieczność	**Wrogość** Wzajemny brak zaufania

Rys. 1. Relacje pomiędzy dostarczycielem i użytkownikiem w sektorze publicznym – model Chapmana

Źródło: D. Chapman, T. Cowdell, *New public Sector Marketing*, Prentice Hall, Great Britain 1998, s. 4.

Z punktu widzenia NPM najbardziej pożądana jest sytuacja, gdy obie strony – obywatele i dostarczyciele usług – są aktywne. W tym przypadku może pojawić się sytuacja wyjścia świadczenia usługi poza sektor publiczny. Bardzo czę-

[6] K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 19.

[7] D. Chapman, T. Cowdell, *New public Sector Marketing*, Prentice Hall, Great Britain 1998, s. 4, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością…*, s. 21.

sto mamy jednak do czynienia sytuacją, gdy podmiot publiczny jest bierny i działa tylko w przypadku presji społecznej.

W celu opracowania najbardziej efektywnej strategii relacji obywatel – organizacja sektora publicznego zastosować można model luk percepcji w usługach publicznych (tab. 2)[8].

Tabela 2

Obszary problemowe i ich przyczyny w procesie świadczenia usług publicznych

Lp.	Luka pomiędzy	Problem	Przyczyna
1.	Usługą oczekiwana przez obywatela a percepcją oczekiwań przez kadrę zarządzającą	Percepcja kadry menedżerskiej	Kadra nie rozumie właściwie, jakie są oczekiwania klientów od usług
2.	Percepcją oczekiwań przez kadrę zarządzającą a specyfikacją jakości usług	Określenie jakości usług	Nierozpoznana wiedza na temat oczekiwań klientów, odnośnie do jakości usług i standardów
3.	Specyfikacją jakości usług a dostarczoną usługą	Dostarczenie usług	Wytyczne dotyczące dostarczania usług nie są przestrzegane
4.	Dostarczoną usługą a komunikacją zewnętrzną organizacji	Komunikacja zewnętrzna	Niepowodzenia w efektywnym komunikowaniu się z klientem, na temat dostarczonych usług
5.	Usługą oczekiwaną a usługą postrzeganą	Oczekiwania klienta	Oczekiwania klientów bazujące na przekazie ustnym, potrzebach i przeszłych doświadczeniach
6.	Dostarczoną usługą a komunikacją wewnętrzną organizacji	Komunikacja wewnętrzna	Brak relacji na sygnały pochodzące od pracowników na temat oczekiwań obywateli
7.	Percepcją usługi przez pracowników pierwszej linii elementów usługą postrzeganą przez obywatela	Percepcja pracowników pierwszej linii	Niedostateczny zakres pełnomocnictwa pracowników oraz małą liczba szkoleń z zakresu obsługi petenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji L. Gastera i A. Squiresa.

Model ten zakłada, że aby zrozumieć i zdefiniować strategie relacji z obywatelem, należy poznać przyczyny powstawania problemów w procesie świadczenia usług publicznych. L. Gaster i A. Squires zdefiniowali siedem takich obszarów problemowych. Opracowanie rozwiązań przyczyn występowania luk

[8] L. Gaster, A. Squires, *Providing Quality In the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press, United Kingdom 2003, s. 82, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością…*, s. 23.

w percepcji w usługach publicznych pozwala na opracowanie skutecznych strategii budowy relacji z obywatelami. Najogólniej strategie te można podzielić na trzy grupy. Pierwsza związana jest z zarządzaniem marketingowym, druga z rozwojem potencjału społecznego organizacji publicznej, a ostatnia z zarządzaniem jakością. Opierając się na powyższych obszarach, można rozwiązać wszystkie problemy wynikające z przedstawionych powyżej luk percepcji. W obszarze związanym ze stosowaniem działań marketingowych można rozwiązać problemy związane z percepcją kadry menedżerskiej (przykładowe rozwiązanie: zastosowanie badań społecznych, konsultacji, narzędzi marketingu), określeniem jakości usług (np. projektowanie usługi), komunikacją zewnętrzną (np. narzędzia public relations) oraz oczekiwaniami klientów (np. poznanie i zrozumienie oczekiwań obywateli). W przypadku obszaru związanego z zasobami ludzkimi odpowiednie strategie mogą rozwiązać problemy związane z: dostarczaniem usług (np. szkolenie i rozwój pracowników); komunikacją wewnętrzną (np. poprawa umiejętności komunikacji pracowników), percepcją pracowników liniowych (np. szkolenia). Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością świadczenia usług publicznych może skupiać się na doskonaleniu procesów wewnętrznych oraz świadczenia usług, np. poprzez opracowanie standardów postępowania.

Jednym z narzędzi oceny stosowanych w administracji publicznej służącym m.in. poprawie relacji z obywatelami jest Wspólny Model Oceny – CAF (*Common Assesment Framework*)[9]. Zakłada się w nim poddanie przez urząd świadczący usługi administracyjne samoocenie. Ocena funkcjonowania urzędów administracji publicznej została w modelu CAF usystematyzowana przez zestaw dziewięciu kryteriów. Pięć z nich dotyczy potencjału. Są to: przywództwo, czyli działania kierownictwa dla urzeczywistnienia wizji i misji organizacji; strategia i planowanie; pracownicy administracji publicznej; partnerstwo i zasoby oraz procesy realizowane przez urząd. Pozostałe cztery kryteria dotyczą wyników, czyli mierzalnych rezultatów działalności administracji samorządowej. Zaliczono do nich wyniki: w relacjach z obywatelami/klientami urzędu, w relacjach z pracownikami; społeczne działalności urzędu oraz kluczowe działalności organizacji[10].

[9] Szerzej: M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 177–181.

[10] J. Matla, *Jak przeprowadzić samoocenę w urzędzie jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006*, Materiały projektu „CAF w samorządzie lokalnym", F5 Konsulting, Poznań, s. 38–56.

W każdej z grup kryteriów metody CAF występują elementy odnoszące się do relacji pomiędzy obywatelem i urzędem. W przypadku obszaru dotyczącego potencjału jest to kryterium – partnerstwo i zasoby oraz proces świadczenia usług publicznych, w którym to jednym z punktów oceny są relacje i współpraca administracji publicznej z obywatelami (klientami urzędu). W ramach analizy tego punktu należy odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

1. Czy jednostka administracji zachęca obywateli do włączania się w sprawy społeczne?
2. Czy organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli?
3. Czy występują mechanizmy przyjmowania pomysłów, sugestii i skarg obywateli (ankiety, skrzynki na skargi, obsługa wniosków, badania opinii)?
4. Czy urząd wykorzystuje konsultacje społeczne, opinie grup konsultacyjnych lub liderów lokalnych?
5. Czy urząd stosuje proaktywną politykę informacyjną (np. dotyczącą uprawnień organów władzy publicznej)?
6. Czy organ wykonawczy jednostki działa na rzecz zapewnienia przejrzystości urzędu i jawności podejmowanych decyzji (np. przez ogłaszanie sprawozdań rocznych, konferencje prasowe, Internet)?
7. Czy urząd zachęca obywateli do artykułowania potrzeb; czy wspiera powstawanie grup obywatelskich?
8. Czy urząd wspiera inicjatywy mieszkańców, np. poprzez dofinansowanie lub pomoc organizacyjną?

W kryterium oceny procesów dostarczania usług publicznych odpowiada się na następujące pytania:

1. Czy włącza się obywateli w projektowanie i doskonalenie usług i produktów lub kształtowanie rynku usług (zapytania, ankiety, zogniskowane wywiady grupowe itp.)?
2. Czy rozpoznaje się mechanizmy podnoszenia jakości świadczenia usług oraz możliwości doskonalenia zakresu lub sposobu ich świadczenia?
3. Czy określono standardy usług w zakresie sposobu ich świadczenia lub dostępności dla obywateli?
4. Czy włącza się obywateli w kształtowanie źródeł i kanałów informacji?
5. Czy jest zapewniony dostęp obywateli urzędu do odpowiedniej i pełnej informacji?
6. Czy podejmuje się działania na rzecz zwiększenia dostępu mieszkańców do urzędu (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnych formach i językach, w wersji elektronicznej, plakatowej, broszury, w zapisie Braille'a)?

7. Czy propaguje się elektroniczną komunikację z obywatelem?
8. Czy w urzędzie rozwija się sprawne systemy udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają na ocenę poziomu relacji jednostki administracji publicznej z obywatelem z punktu widzenia potencjału organizacji. Biorąc pod uwagę obszar wyników, dokonuje się w metodzie CAF pomiaru wizerunku społecznego („przyjazność", elastyczność, indywidualne traktowanie obywatela), ale również mierzone są elementy dotyczące dostępności urzędu dla obywateli (godziny urzędowania, czas oczekiwania, zintegrowane usługi „pod jednym dachem") oraz jakości usług publicznych (niezawodność, spełnianie standardów i norm jakości).

Zastosowanie elementów marketingu w budowie relacji z odbiorcami usług administracyjnych

Zgodnie z zasadami NPM w relacjach z obywatelem wykorzystywane mogą być narzędzia typowe dla komunikacji marketingowej biznesu. W administracji publicznej proces budowy relacji z odbiorcą wymaga specyficznego zestawu narzędzi marketingowych. Działania organizacji publicznych w tym zakresie powinny skupiać się na zapewnieniu, np. swojej grupie docelowej, głównie obywatelom, dostępu do pełnej informacji o funkcjonowaniu podmiotu; kształtowania pozytywnego wizerunku danej organizacji oraz nakłaniania obywateli do pożądanych przez władzę zachowań[11]. Przy budowie systemu zarządzania relacjami z klientem zgodnie z zasadami NPM należy zwrócić uwagę na diagnozowanie i zaspokajanie potrzeb klienta (obywatela); myślenie perspektywiczne i profilaktycznie oraz umożliwienie elastycznego reagowanie na potrzeby klientów (obywateli)[12]. Na podstawie powyższych stwierdzeń można postawić tezę, że w organizacjach publicznych, w tym również jednostkach administracji publicznej (urzędach) w centrum strategii funkcjonowania powinien być obywatel.

Działania ukierunkowane na centralną pozycję obywatela w strategii organizacji publicznych powinny skupiać się na następujących celach[13]:

a) rozpoznanie doświadczeń obywateli i ich oczekiwań wobec urzędu;

[11] K. Krukowski, *Komunikacja marketingowa organizacji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 135, Poznań 2010, s. 297.

[12] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*…, s. 156.

[13] Przykładowe działania oraz kierunki i instrumenty działań dla organizacji biznesowych przedstawione zostały w pracy K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing – nowy wymiar orientacji na klienta*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 88.

b) kreowanie misji organizacji na podstawie wartości istotnych dla odbiorcy usługi;
c) kształtowanie oferowanych usług zgodnie z oczekiwaniami obywatela;
d) koncentracja na jakości świadczonych usług pożądanych przez odbiorcę;
e) budowanie partnerstw z interesariuszami organizacji;
f) rozwijanie współpracy wewnątrz organizacji w zaspakajaniu potrzeb obywateli;
g) systematyczne mierzenie jakości świadczonych usług;
h) systematyczne mierzenie poziomu satysfakcji odbiorców usług.

Realizacja powyższych celów jest możliwa za pomocą wybranych środków i instrumentów marketingu stosowanego w administracji publicznej. W obszarze usługa (produkt) wpływ na relację z obywatelem ma proces obsługi (procedury, tryby, system odwoławczy), jakość obsługi (kompetencje, empatia, sposób spełniania funkcji) oraz autorytet (komunikacja z mieszkańcami, badania i kształtowanie opinii). W przypadku dystrybucji wpływ mają systemy porozumiewania się z obywatelami (komunikacja społeczna); organizacja (struktura organizacyjna, system informacji); procedury (współpraca z mieszkańcami); komunikacja (formy i metody komunikacji, media). Jednym z ważniejszych obszarów marketingu, pozwalającym utrzymać relacje z odbiorcą usług jest promocja. Narzędzia promocji, które można wykorzystać w tym obszarze to: kontakt osobisty; public relations; publicity; reklama; sponsoring; lobbing.

W przypadku ostatniego elementu marketingu, czyli ceny należy pamiętać, że organizacje publiczne oferują swoje usługi nie dla zysku. Cechą tych organizacji jest m.in. fakt, że ich działania skupiają się na interesie publicznym. Dlatego też świadczenie usług publicznych odbywa się często nieodpłatnie, a w przypadku odpłatności za usługi publiczne, np. administracyjne, cena powinna zostać ustalona w sposób nieumożliwiający wyłączenia obywateli z jej konsumpcji. Zdarza się również, że organizacje publiczne muszą świadczyć usługi dla osób, które nie są w stanie za nie zapłacić. Wynika to z faktu, że organizacje te nie mogą wykluczyć obywatela z konsumpcji dóbr, które wytwarzają[14]. Ważnym elementem relacji z klientem są pracownicy organizacji publicznej[15]. Na ten element mają wpływ cechy indywidualne pracowników (do-

[14] A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne jako instrument poprawy efektywności sektora publicznego*, w: *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, red. K. Krukowski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 11.

[15] Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 155.

świadczenie, komunikatywność), podnoszenie kwalifikacji, motywacja do pracy, system oceny oraz identyfikacja pracowników z urzędem.

Wynikiem zastosowania powyższych narzędzi marketingowych w administracji publicznej powinny być lepsze relacje z obywatelem. Punktem wyjścia do pomiaru tych relacji może być satysfakcja klienta z jakości świadczonych usług. W przypadku takiego pomiaru można postawić cel funkcjonowania w obszarze obsługi jako zwiększenie satysfakcji obywateli. Do oceny satysfakcji klienta z procesu świadczenia usług administracji publicznej wykorzystywane mogą być rozwiązania stosowane w organizacjach biznesowych. Należą do nich między innymi: metody i techniki badań społecznych; narzędzie badawcze Servqual, mystery shopping, technika wydarzeń krytycznych, jak również analiza wartości.

Zakończenie

Przyjęcie modelu nowego zarządzania publicznego w administracji otwiera przed nimi szeroki zakres narzędzi, które w tradycyjnym ujęciu zarezerwowane były tylko dla podmiotów biznesowych. W przypadku budowy relacji z obywatelem (klientem) rozwiązania biznesowe pozwoliły na przyjęcie orientacji na świadczenie usług publicznych. Jest to zgodne z jednym z modeli NPM[16]. Zakłada się w nim: skupienie uwagi na jakości świadczonych usług publicznych; koncentrowanie się na odbiorcy usług publicznych oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia celu postawionego w niniejszym opracowaniu – położenie nacisku na uczenie się od obywateli. W tym celu można wykorzystywać narzędzia znane w marketingu usług komercyjnych. Pozwalają one zidentyfikować potrzeby i oczekiwania obywateli jako klientów organizacji publicznych. Należy również zwrócić uwagę, przy analizie strategii relacji z obywatelem, na rodzaj świadczonych przez te organizacje usług. W przypadku usług społecznych i usług komunalnych stosowanie rozwiązań biznesowych jest wykorzystywane bardzo często. Bardziej skomplikowane wydaje się zastosowanie tych rozwiązań w organizacjach świadczących usługi administracyjne. Ograniczone one są przez istniejący system wartości, oparty głównie na podejściu administracyjnym do świadczenia usług. Jednak wprowadzenie w administracji publicznej metod i narzędzi zarządzania biznesowego powinno znacząco wpłynąć na poprawę ich relacji z obywatelami. Potwierdzeniem tego jest wprowadzanie systemów zarządzania jakością (ISO 9000:2000, model EFQM), jak

[16] E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *New Public Management in Action*, Oxford University Press, Great Britain 1997, s. 15.

również dokonywanie przez te organizacje oceny satysfakcji klientów ze świadczonych usług.

THE CITIZENS RELATIONS STRATEGIES UNDER CONCEPT OF NEW PUBLIC MANAGMENT

Summary

On the basis of the new public management theories it is able to separate the strategy that considers citizens relation management. It scopes on marketing activities and improvement of quality services provided by public organization. The aim of this paper is presentation the possibilities of adaptation methods and tools of building customer relations that are used in business organization, but now can also be used in public administration, from the New Public Management point of view. The implementation of methods and tools from business into public sector can significantly affect on improvement the relations with citizens.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr WIESŁAWA KUŹNIAR
Uniwersytet Rzeszowski

POSTAWY I OCZEKIWANIA WZGLĘDEM WŁADZ I PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH JAKO PRZESŁANKA MARKETINGOWEJ REORIENTACJI JEDNOSTEK TERYTORIALNYCH

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wybrane aspekty związane z rolą władz samorządowych w kontekście rynkowej koncepcji zarządzania jednostką terytorialną. Na tle rozważań teoretycznych, wskazujących na konieczność przyjęcia przez władze samorządowe przedsiębiorczej orientacji, ukierunkowanej na specyficzne potrzeby rynków docelowych, przedstawiono wyniki badań ankietowych. Badania przeprowadzone w 2010 r. na próbie 371 mieszkańców woj. podkarpackiego pozwoliły na ocenę wybranych cech władz samorządowych w kontekście zarządzania jednostką terytorialną. W opinii mieszkańców, najważniejszą cechą osób zarządzających ich gminą jest uczciwość, przedsiębiorcza postawa i profesjonalizm. Cechy te w odniesieniu do lokalnych władz kształtują się na ogólnie dobrym, aczkolwiek niższym od oczekiwań poziomie.

Wstęp

Jednym z mierników efektywności zarządzania jednostką samorządu terytorialnego jest stopień, w jakim ułatwia ona życie obywatelom, zaspokajając ich potrzeby i pragnienia. Ważnym elementem oceny jakości władz samorządowych jest także aktywność w zakresie stymulowania rozwoju lokalnego, poprzez stosowanie aktywnych form zarządzania, czyli wykorzystanie w szerszym zakresie nowoczesnych metod zarządzania, stanowiących instrumenty wspierania rozwoju lokalnego. Natomiast stosowanie przez organizację wyłącznie administrowania, będącego pasywną formą zarządzania, oznacza brak ukierunkowania działań na wspieranie rozwoju.

Ważną rolę we wdrażaniu zasad rynkowej orientacji zarządzania jednostką terytorialną pełni wysoka jakość czynnika ludzkiego, której efektem jest podnoszenie stopnia satysfakcji rynków docelowych, w tym zwłaszcza mieszkań-

ców oraz tworzenie atmosfery bazującej na zaufaniu i wzajemnej akceptacji. Wyrazem rynkowej koncepcji zarządzania jednostką terytorialną jest wdrażanie zasad orientacji marketingowej w relacjach władze – interesanci, której efektem jest traktowanie ich w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy oraz dostosowanie procesu świadczenia usługi do wygody petentów, a nie urzędników. Od postawy i aktywności władz samorządowych w dużej mierze zależy tworzenie warunków do stymulowania lokalnej przedsiębiorczości, w kontekście jej wszechstronnego oddziaływania na przemiany strukturalne.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych aspektów marketingowej orientacji władz samorządowych oraz określenie oczekiwań mieszkańców względem przedstawicieli samorządów w kontekście relacji z głównymi „klientami" oferty terytorialnej. Na tle rozważań teoretycznych zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 371 mieszkańców woj. podkarpackiego na temat oceny postaw i zachowań władz samorządowych w zakresie wybranych cech orientacji marketingowej. Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadzono w drugim kwartale 2010 r. Respondentów dobrano do próby na zasadzie doboru nielosowego kwotowego, z uwzględnieniem ich płci, wieku i miejsca zamieszkania, reprezentujących gminy wiejskie i miejsko-wiejskie województwa podkarpackiego.

Wyzwania wobec władz samorządowych w zakresie rynkowej koncepcji zarządzania jednostką terytorialną

Uzyskane kompetencje władz samorządowych, w wyniku decentralizacji władzy w Polsce odegrały znaczący wpływ na nowoczesną, rynkową koncepcję zarządzania jednostką terytorialną, w której coraz większy wpływ mają nie tylko przedstawiciele lokalnych władz, ale również mieszkańcy oraz cała lokalna społeczność. Odnosząc to zagadnienie do poziomu gminy, można zatem stwierdzić, że rozwój jednostek gospodarczych wchodzących w skład gminnego układu jest wypadkową ukierunkowanych działań i harmonijnej współpracy wszystkich uczestników życia społeczno-gospodarczego gminy. Koordynatorem tej współpracy, także w obszarze marketingu gminy, powinien być, będący reprezentantem społeczeństwa – lokalny samorząd, pełniąc nadzór nad mechanizmami sterowania rozwojem, zapewniając ciągłość i spójność realizowanych działań oraz systematycznie monitorując otoczenie i odpowiednio dostosowując przyjętą strategię do zmiennych warunków.

W literaturze przedmiotu można znaleźć prezentację różnych aspektów aktywności władz samorządowych, odnoszących się do ich roli w podnoszeniu

konkurencyjności regionów[1], kreowaniu ich kapitału intelektualnego[2], partnerstwa w regionie[3], jego promocji[4] czy też podnoszenia atrakcyjności wybranych subproduktów terytorialnych[5].

Wychodząc naprzeciw nowym wyzwaniom, współczesne założenia i kierunki rozwoju samorządu terytorialnego wskazują na przesuwanie się sterowania rozwojem z tradycyjnie pojmowanego administrowania w stronę zarządzania opartego na różnorodnych formach posiadających duży poziom społecznej akceptacji. Podstawą zarządzania gospodarką samorządu terytorialnego jest dobra strategia rozwoju, którą należy traktować również jako narzędzie osiągania określonych celów długo- i średnioterminowych. Administracja samorządowa, wdrażając określone strategie, powinna się skoncentrować na metodach niewładczych, o charakterze kreatywnym[6]. Ważna jest w tym względzie umiejętność organizowania, mobilizowania, stymulowania oraz negocjowania w odniesieniu do partnerów społeczno-gospodarczych, działających na obszarze danej jednostki terytorialnej.

Wdrożenie systemu zarządzania strategicznego przez administracje samorządowe wiąże się z podjęciem szeregu działań organizacyjnych, w tym także w sferze marketingu. Należy do nich zaliczyć m.in.: stworzenie i wdrożenie systemu komunikacji zarówno z otoczeniem, jak i w ramach samorządu czy też powołanie zespołu pozwalającego precyzyjnie sformułować misję, cele strategiczne, strategię i zadania[7]. Podmiotem zarządzania strategicznego na poziomie gminy jest gminna wspólnota samorządowa, posiadająca:

a) autonomię decyzyjną, rozumianą jako swoboda decyzji i wyboru autonomicznych wartości i celów rozwoju, inicjowanie procesu planowania

[1] E. Zeman-Miszewska, *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorządy terytorialne*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 135.

[2] A. Szromnik, *Regiony wiedzy – marketingowa koncepcja międzyregionalnych przepływów wiedzy jako współczesnego czynnika rozwojowego*, „Samorząd Terytorialny" 2010, nr 10, s. 5.

[3] W. Rudolf, *Partnerstwo podstawą marketingu regionu*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 325–330.

[4] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 143–164.

[5] A. Niezgoda, *Współpraca i komunikacja władz lokalnych z mieszkańcami – przypadek 3 gmin turystycznych*, w: *Marketing terytorialny. Studia przypadków*, red. M. Florek, K. Janiszewska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 93–102.

[6] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, red. W. Kosiedowski, Wyd. TNOIK, Toruń 2001, s. 147.

[7] M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 24–25.

rozwoju, poszukiwania efektywnych strategii rozwoju i realizacyjnych programów oraz swoboda w realizacji przyjętych ustaleń planistycznych;

b) kreatywność, rozumianą jak: zdolność władzy samorządowej do formułowania i rozwiązywania problemów oraz twórcza umiejętność wykorzystywania metod i technik planowania oraz ich adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych funkcjonowania i rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego[8].

Fundamentalne znaczenie przypisywane jest tym cechom władz samorządowych, które decydują o zdolnościach do inicjowania procesów wewnętrznego (endogenicznego) rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego i ich kojarzenia z procesami rozwoju wymuszanymi przez otoczenie. Strategiczne zarządzanie stanowi pewnego rodzaju szansę zarówno dla władz samorządowych, jak również dla urzędników samorządowych w oswojeniu się i odnalezieniu w sytuacjach niepewnych oraz nieprzewidywalnych.

Ważnym celem działania władz samorządowych jest tworzenie przyjaznego klimatu do rozwoju przedsiębiorczości. Samorządy gminne dbające o rozwój lokalnej przedsiębiorczości to gminy aktywnie zabiegające o nowe inwestycje, otwarte na nowe inicjatywy gospodarcze, zapewniające przyjazny klimat i profesjonalną obsługę dla inwestorów, a także wspierające przedsiębiorców już funkcjonujących. Tylko wówczas nastąpi mobilizacja kapitału lokalnego i przypływ kapitału zewnętrznego, gdy lokalnie działające władze samorządowe zapewnią korzyści, które umożliwią przedsiębiorcom osiąganie na danym terytorium lepszych wyników gospodarowania niż na terenie innych gmin. W ten sposób władze lokalne mogą pośrednio wpływać m.in. na kreacje miejsc pracy i wzrost zatrudnienia w gminie[9].

Wyrazem marketingowej orientacji w funkcjonowaniu samorządów terytorialnych jest pełnienie roli służebnej wobec mieszkańców. Dlatego głównym zadaniem, jakie stoi przed urzędami samorządowymi jest skuteczne zarządzanie całym, szerokim zakresem zadań publicznych, w celu jak najlepszego zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Jest to obligatoryjny obowiązek władz, na których spoczywa odpowiedzialność za ilość i jakość świadczonych usług publicznych. Skuteczność podejmowanych działań w tym

[8] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, w: *Nowe Zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 104.

[9] B. Słomińska, *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny" 2007, nr 3, s. 21.

względzie, a także skala i tempo rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego są ściśle związane ze sprawnością i skutecznością zarządzania, rozumianego jako wiedza i umiejętności sterowania zasobami ludzkimi, a także gospodarczymi, finansowymi, przestrzennymi i przyrodniczymi.

Znaczenie czynnika ludzkiego we wdrażaniu rynkowej koncepcji zarządzania jednostką terytorialną znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji terytorialnego marketingu mix. Wskazuje na nią m.in. Ph. Kotler, który wśród czterech zasadniczych instrumentów wyróżnia czynnik ludzki, przez który rozumie mieszkańców, liderów oraz instytucje i osoby, które wspierają działania z zakresu marketingu terytorialnego, w tym zwłaszcza władze samorządowe[10]. Na podkreślenie zasługuje fakt, że niektóre propozycje wyodrębniają urzędników i lokalny system polityczny jako narzędzia marketingu terytorialnego[11]. Funkcjonowanie urzędu, etyka urzędników, sposób obsługi interesantów w urzędach, więź komunikacyjna z mieszkańcami dotyczą głównie sfery kontaktów administracji z klientami.

Szczególnie ważnym wyzwaniem władz samorządowych z punktu widzenia wdrażania rozwoju marketingu terytorialnego jest kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki, zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku docelowym. Wykształcenie pozytywnego wizerunku wśród mieszkańców danej jednostki, którzy mają dualny charakter, gdyż z jednej strony, stanowią główny rynek docelowy, a z drugiej strony, sami mają wpływ na proces kreowania wizerunku może korzystnie oddziaływać na poziom identyfikacji mieszkańców z miastem bądź gminą, poczucie satysfakcji, bezpieczeństwa. Dzięki temu kształtują się silne więzi z własnym miejscem zamieszkania, wzmacnia się zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne danej jednostki, z którą wiążą swoją przyszłość. Z kolei kształtowanie wizerunku na zewnątrz zwiększa atrakcyjność danej jednostki, np. dla potencjalnych inwestorów czy turystów, stanowiąc przy tym ważny element walki konkurencyjnej. Pozytywny wizerunek staje się identyfikatorem danej jednostki na zewnątrz, umożliwiając wyróżnienie jej spośród innych „miejsc", co uwidacznia się we wzroście zainteresowania daną jednostką i we wzroście zaufania do jej władz.

[10] Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing Place's – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations,* The Free Press, New York 1993, s. 19.

[11] T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 221–222.

Oczekiwania względem pracowników urzędu i ich wpływ na jakość świadczonych usług

Organizacje tworzone przez ludzi nie mogą sprawnie funkcjonować bez osób o odpowiednich kompetencjach. Procesy dobierania pracowników przez samorządy lokalne są zatem istotnym, integralnym składnikiem istnienia każdej jednostki terytorialnej, a ich postawa względem petentów jest ważnym elementem wykształconej orientacji marketingowej gminy.

Kluczem do wysokiej jakości usług świadczonych przez jednostki terytorialne jest umiejętność trafnego dobrania współpracowników oraz odpowiednie zarządzanie ludźmi. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wciąż występujące rozbieżności, czasem wręcz określane przepaścią pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym a administracją publiczną. Każdy proces zarządzania tym zasobem powinien prowadzić do lepszej jakości całej organizacji. Można wskazać jednak coraz liczniejsze samorządy lokalne, które wdrożyły systemy jakości, dokonują oceny kompetencji, stosują podejście procesowe do szkolenia pracowników i starają się oceniać skuteczność tych szkoleń. Władze danej jednostki terytorialnej powinny zatem zachęcać do wszelkich inicjatyw projakościowych i motywować pracowników, wprowadzać nowe metody i techniki zarządzania ludźmi, kontrolować je, koordynować i dokonywać wyboru najbardziej skutecznych[12]. Ponadto pracownicy samorządowi wyższych szczebli powinni stanowić wzór postępowania etycznego dla niższych rangą urzędników. Ich zadaniem jest przejawianie życzliwości, tolerancji, zachęcanie do innowacyjności, akceptowanie różnic, zapewnienie otwartej komunikacji, bycie wrażliwym na środowisko pracy oraz życie rodzinne zatrudnionych pracowników[13].

Wymienione przykłady oddziaływania na pracowników są wyrazem stosowania instrumentów marketingu personalnego. Ich zakres i rodzaj determinuje poziom marketingu zewnętrznego – jego podstawowe ilościowe i jakościowe parametry świadczonych usług administracyjnych i kształtowania właściwych relacji pomiędzy urzędnikami a ich klientami. Może ono dotyczyć różnych wymiarów i obejmować wiele zasad, które stanowią istotny element wspomagania efektywności działań oraz służą zgodności interesu publicznego z interesem jednostki. Zasady dotyczące profesjonalizmu urzędnika dotyczą:

[12] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008, s. 270–273.

[13] M. Żukowski, *Problematyka wykształcenia urzędników państwowych i samorządowych*, „Samorząd Terytorialny" 2010, nr 10, s. 39.

- obiektywizmu,
- odpowiedzialności,
- neutralności politycznej,
- prawnych umocowań działań i decyzji,
- racjonalności działań,
- etyki postępowania,
- jawności i otwartości procedur i decyzji,
- precyzji i poprawności sformułowań,
- drożności kanałów komunikacji i ich kompletności[14].

Zwiększenie wymagań wobec urzędników wiąże się z coraz wyższym poziomem wykształcenia i kwalifikacji obywateli, którzy są świadomi swych praw oraz są coraz bardziej uwrażliwieni na problem wywiązywania się władz i urzędników ze swej służebnej roli względem mieszkańców. Urzędnik ma zatem za zadanie nie tylko informować o okolicznościach prawnych i faktycznych, mogących mieć wpływ na ustalenie praw i obowiązków, będących przedmiotem postępowania administracyjnego, ale również powinien zadbać o odpowiednie relacje interpersonalne.

Ważnym elementem wizerunku danej jednostki samorządowej jest kultura organizacji, w tym poziom kultury pracowników. W małych, gminnych urzędach kultura urzędu jest najczęściej odzwierciedleniem kultury danego terenu, bo najczęściej pracownicy wywodzą się z danej gminy lub jej bezpośredniego otoczenia. W doskonaleniu i utrzymywaniu jakości odgrywa dominującą rolę etyka. Z etyką związane są takie wartości, jak sprawiedliwość, zaufanie i lojalność. Zaufanie jest częścią kapitału społecznego. Nie ulega wątpliwości, że administracja publiczna musi się cieszyć dużym społecznym zaufaniem. Zaufanie jest wyznacznikiem jakości stosunków międzyludzkich i jakości relacji, które zachodzą między usługobiorcami, usługodawcami i innymi podmiotami zaangażowanymi w proces realizacji usługi. Brak zaufania jest przyczyną obniżenia poziomu zadowolenia[15].

Ocena wybranych cech osób zarządzających gminami woj. podkarpackiego w opinii mieszkańców

Z zaprezentowanych rozważań teoretycznych wynika, że o sukcesie danej jednostki, poza posiadanymi zasobami, w dużej mierze decydują ludzie. W tej

[14] A. Potoczek, S. Jachowicz, *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wyd. Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej, Toruń–Warszawa 2005, s. 88.
[15] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*…, s. 297.

kategorii należy wyeksponować rolę bezpośrednich klientów produktu terytorialnego, tj. mieszkańców, których charakteryzuje dualność, tzn. z jednej strony, stanowią główny rynek docelowy w marketingu terytorialnym, a z drugiej strony, mają współudział w tworzeniu oferty terytorialnej. Zasadnicza różnica między klientami klasycznych podmiotów usługowych, których działalność ukierunkowana jest na zysk a „klientami" oferty terytorialnej polega na tym, że „klienci" danej jednostki powinni czuć się jej współwłaścicielami, stąd też „klient" w jednostce samorządu lokalnego powinien być traktowany jak partner. Może on, poprzez zaangażowanie w życie społeczne i przedsiębiorczą postawę mieć wpływ na kierunki rozwoju danej jednostki. Wyrazem zaangażowania głównych „klientów" oferty terytorialnej w zarządzanie swoją gminą jest zainteresowanie bieżącymi i planowanymi działaniami, a także rozliczanie władz lokalnych z wywiązywania się ze swoich obietnic i planów. W literaturze przedmiotu często stawia się pytanie, czy samorząd lokalny jest instytucją, która przyciąga uwagę mieszkańców, czy uważają oni, że działania samorządów są ważne i determinują rozwój lokalny, bądź też czego mieszkańcy oczekują od swoich władz lokalnych. Najbardziej pożądane cechy wójtów/burmistrzów badanych gmin, w opinii mieszkańców, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Pożądane cechy osoby zarządzającej gminą w opinii mieszkańców (w skali od 1–5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 – najwyższą)

Wyszczególnienie	Średnia ocena	Ocena w skali 1–5				
		1	2	3	4	5
1. Profesjonalizm	4,49	1,1	4,3	5,4	23,2	66,0
2. Przedsiębiorcza postawa	4,50	0,5	1,9	8,1	26,2	63,3
3. Komunikatywność	4,46	0,3	2,7	8,1	29,1	59,8
4. Uczciwość	4,66	0,8	1,6	4,6	17,5	75,5
5. Relacje partnerskie z lokalną społecznością	4,27	0,8	3,5	12,9	32,5	50,3
6. Doświadczenie w zarządzaniu jednostką	4,16	1,1	3,5	15,9	32,7	46,8
7. Przynależność partyjna	2,18	43,9	20,8	15,9	12,4	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z badań wynika, że najbardziej pożądaną cechą osób reprezentujących lokalne władze jest uczciwość, w odniesieniu do której trzech na czterech badanych wskazało najwyższą – pięciopunktową wagę, nieco mniejsze znaczenie odgrywa przedsiębiorcza postawa, profesjonalizm i komunikatywność. Zdecydowanie niewielkie znaczenie ma dla badanych respondentów przynależność partyjna osób sprawujących władzę.

W dalszym etapie badań dokonano wśród mieszkańców oceny lokalnych władz z zakresu wywiązywania się z wybranych, poddanych weryfikacji cech, co pozwoliło wskazać na występujące rozbieżności pomiędzy oczekiwanymi a rzeczywistymi cechami badanych podmiotów. Zagadnienie to przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ocena wybranych cech władz gminy wpływających na jakość zarządzania jednostką w opinii mieszkańców (w skali od 1–5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 – najwyższą)

Wyszczególnienie	Średnia ocena	Ocena w skali 1–5				
		1	2	3	4	5
1. Profesjonalizm	3,41	5,7	14,8	28,8	34,5	16,2
2. Przedsiębiorcza postawa	3,45	5,9	15,1	26,7	32,9	19,4
3. Komunikatywność	3,54	3,5	14,0	28,6	33,2	20,7
4. Uczciwość	3,27	7,6	18,3	31,3	25,6	17,2
5. Relacje partnerskie z lokalną społecznością	3,30	7,0	15,4	33,2	29,6	14,8
6. Doświadczenie w zarządzaniu jednostką	3,50	6,7	10,5	31,3	29,4	22,1
7. Przynależność partyjna	2,73	18,6	23,2	31,8	19,1	7,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Badania wykazały, że respondenci raczej pozytywnie ocenili swoich wójtów/burmistrzów, aczkolwiek oceny nie zawsze były proporcjonalnie wysokie do znaczenia poszczególnych cech. Największa różnica (luka) pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością odnosi się do uczciwości (1,39), nieco mniejsza do profesjonalizmu (1,08).

Ogólnie jednak postawa władz lokalnych w opinii badanych osób nie budzi większych zastrzeżeń. Odnosząc uzyskane wyniki do wskazywanych przez F. Bacona czterech „grzechów głównych" osób sprawujących władzę: opieszałość, przekupstwo, opryskliwość i nadmierna uległość[16], można stwierdzić, że wdrażanie zasad orientacji marketingowej na poziomie gminy stopniowo eliminuje negatywne postawy i zachowania przedstawicieli lokalnego samorządu. W celu określenia stopnia identyfikowania się lokalnych władz z mieszkańcami, ich potrzebami i opiniami oraz zaangażowania w rozwój orientacji marketingowej na poziomie gminy dokonano oceny wybranych postaw i zachowań w tym zakresie (tab. 3).

[16] *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego*, red. J. Filek, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 40–41.

Tabela 3

Ocena wybranych cech władz gminy charakteryzujących orientację na główne rynki docelowe (w skali od 1–5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 – najwyższą)

Wyszczególnienie	Średnia ocena w skali 1–7	Odsetek ocen	
		najniż-szych	najwyż-szych
Systematycznie i profesjonalnie kształtowany jest przez władze lokalne pozytywny wizerunek gminy	4,35	11,1	19,1
Dostrzega się szczególną troskę władz o młodych i wykształconych ludzi, zachęcając ich do nowych inicjatyw i pozostania (powrotu do gminy)	3,43	27,5	7,3
Władze gminy cechuje profesjonalizm i wysoka kultura, co budzi duże zaufanie mieszkańców	4,07	18,3	16,7
Zarówno władze, jak i pracownicy urzędu gminy bardzo dobrze wywiązują się ze swej służebnej roli względem społeczności lokalnej	4,00	16,2	12,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dane zawarte w tabeli wykazują, że ocena postaw i konkretnych działań władz samorządowych jest podzielona. Najsłabiej postrzegana jest troska o młodych i wykształconych ludzi, wyrazem czego jest zachęcanie ich do nowych inicjatyw i pozostania w gminie (powrotu do gminy). Wójtowie/burmistrzowie są sami świadomi takiego stanu, jednak podkreślają, że podstawowym problemem jest brak atrakcyjnych miejsc pracy, a ich pomoc sprowadza się najczęściej do przyjmowania studentów na praktyki bądź staże absolwenckie. Słabą stroną w kontekście rozwoju marketingu terytorialnego na poziomie gminy jest niska aktywność władz w zakresie systematycznego kształtowania wizerunku, a aktywność marketingowa sprowadza się często do prostych i niestety przypadkowych działań promocyjnych. Nieco wyższe, nieznacznie przekraczające średnią ocenę uzyskały takie cechy, jak profesjonalizm i wysoka kultura, co budzi duże zaufanie mieszkańców. Podobny poziom cechuje stwierdzenie, że władze lokalne dobrze wywiązują się ze swej służebnej roli względem społeczności lokalnej, co na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat jest bez wątpienia bardzo zauważalnym, a jednocześnie niezwykle pożądanym kierunkiem zmian.

Podsumowanie

Aby wdrażanie koncepcji marketingu terytorialnego na poziomie gminy przyniosło określone efekty, konieczny jest profesjonalizm i przekonanie do celowości stosowania marketingu przede wszystkim samych przedstawicieli władz, ale także wszystkich współpracujących osób. Przypisuje się im zarówno rolę inicjującą, jak i koordynującą oraz wspierającą działania mające na celu

pokonywanie barier rozwoju regionalnego i lokalnego. Stąd też należy mocno zaakcentować rolę czynnika ludzkiego, gdyż tylko umiejętne i właściwe stosowanie marketingu terytorialnego przez ludzi o właściwym przygotowaniu merytorycznym zaowocuje w przyszłości sukcesem – licznymi korzyściami dla jednostki samorządu terytorialnego. Jak wskazuje D. Waldziński, jednym z zagrożeń rozwoju regionalnego i lokalnego jest ilościowy i jakościowy niedostatek kadr, które są niezbędne w planowaniu i realizacji polityki regionalnej, co w równym stopniu dotyczy poziomu krajowego, regionalnego oraz lokalnego[17]. Tymczasem wysoka jakość czynnika ludzkiego, w tym zwłaszcza osób zarządzających jednostką terytorialną wpływa na podniesienie poziomu zadowolenia mieszkańców jednostki, stworzenie przyjaznego klimatu dla przedsiębiorców czy inwestorów, stymulując rozwój lokalny i konsekwentnie kształtując jej pozytywny wizerunek.

Ważna rola czynnika ludzkiego znajduje swoje odzwierciedlenie również w koncepcji terytorialnego marketingu mix, w których podkreśla się, że powodzenie procesów w jednostce terytorialnej możliwe jest tylko i wyłącznie przy odpowiedniej koordynacji i współpracy podmiotów z nim związanych. Aby można było wykorzystać zasoby ludzkie w charakterze narzędzia, zdaniem M. Florek należałoby potraktować je jako zmienną, która może być regulowana i kontrolowana[18].

Reasumując, z punktu widzenia marketingu terytorialnego, postawa władz samorządowych, jak też pracowników urzędu jest niezwykle istotna w kształtowaniu wizerunku jednostki samorządu terytorialnego i jest wyrazem przyjętej orientacji marketingowej na klientów. Pracownik samorządowy musi być wrażliwy na potrzeby społeczne, właściwie je oceniać, analizować, a wnioski wykorzystywać w podejmowanych działaniach. Fachowy, uczciwy i charakteryzujący się empatią pracownik samorządowy jest źródłem bezpieczeństwa i pozytywnych emocji. Stąd też konieczne jest rozwijanie i utrwalanie zasad etyki i wartości etycznych, zarówno wśród osób zarządzających gminą czy miastem, jak i wśród kadry urzędniczej. Określenie odpowiednich procedur obsługi klienta, motywowanie do szkoleń, podnoszenie kultury i propagowanie norm etycznych wpływają na odbiór usług administracyjnych i wysoką ocenę ich jakości, jak również stanowią ważny krok w kierunku tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

[17] D. Waldziński, *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005, s. 204.
[18] M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego…*, s. 172.

ATTITUDES AND EXPECTATIONS FOR SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES AND OFFICE WORKERS IN THE CONTEXT OF MARKETING REORIENTATION OF TERRITORIAL UNITS

Summary

The study presents selected aspects connected with role of self-government authorities in the market management of a territorial unit. On the basis of theoretical considerations, indicating the necessity of assuming enterprising orientation by self-government authorities, survey research results were presented. The research was conducted in 2010 on the sample of 371 dwellers from the Podkarpackie voivodeship, which allowed assessing the selected qualities of self government authorities in the context of management of a territorial unit. In the dwellers' opinion, the most important quality of the persons managing their commune is honesty, enterprising attitude and professionalism. These qualities, in relation to local authorities are at a generally good, yet lower than expected level.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr inż. MAGDALENA RZEMIENIAK
dr inż. MONIKA WAWER
Politechnika Lubelska

ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU MIASTA NA PRZYKŁADZIE STRATEGII PROMOCYJNEJ LUBLINA

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki kreowania wizerunku miasta i znaczenia komunikacji wewnętrznej w realizacji tego procesu. W części pierwszej artykułu dokonano przeglądu definicji i pojęć związanych z kreowaniem wizerunku, koncentrując analizę na wizerunku miasta. Zwrócono uwagę, że na skuteczność działań podejmowanych w tym zakresie mają wpływ nie tylko forma przekazu czy treść zawarta w komunikacie, ale także wykorzystane kanały informacyjne. Omówiono trudności, jakie mogą się pojawić przy tworzeniu wizerunku miasta, np. wybór unikatowych cech, które wyróżnią je spośród innych czy stworzenie spójnego wizerunku, kierowanego do różnych grup docelowych, np. mieszkańców, turystów czy inwestorów. W drugiej części artykułu zaprezentowano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w 2010 roku, dotyczących kreowania wizerunku Lublina. Rezultaty przeprowadzonej analizy pozwoliły na sformułowanie wniosków, będących sugestiami do wprowadzenia korekt w realizacji strategii komunikacji wewnętrznej w kreowaniu wizerunku Lublina.

Wstęp

Pozytywny wizerunek, silna marka są wartością nie do zastąpienia. Nie tylko firmy strategicznie kształtują określony wizerunek swojej firmy czy produktów, dostrzegając w tym określone korzyści. W ostatnich latach wzmożoną aktywność w tym obszarze można zauważyć wśród miast i regionów. Każde z promujących się miast chce zaistnieć i na trwale zagościć w świadomości określonych „klientów", jakimi są głównie turyści, inwestorzy i mieszkańcy. Celem działań, jakie powinny być podejmowane przez włodarzy miast jest przede wszystkim uświadomienie różnym grupom odbiorców, że ich różnorodne potrzeby – mniej lub bardziej uświadomione – mogą być zaspokojone właśnie w tym mieście. Mieszkańcy współtworzą wizerunek danej miejscowości

i są bardzo wymagającą grupą odbiorców działań wizerunkowych. O skuteczności podejmowanych działań decyduje nie tylko forma przekazu czy zawarty w nim komunikat, ale przede wszystkim wykorzystane do tego celu kanały komunikacji. W przypadku mieszkańców, kluczowe znaczenie ma nastawienie na komunikację wewnętrzną. Działania w zakresie komunikacji wewnętrznej są trudne i długofalowe, a o ich trwałych efektach można mówić po upływie co najmniej kilku lat. Jednak w tym czasie należy komunikować wszystko to, co dobre i warte uwagi mieszkańców oraz innych grup docelowych.

Istota i trudności w tworzeniu wizerunku miasta

Współcześnie miasta starają się budować pozytywny wizerunek. Dążą też do przyciągnięcia jak największej liczby turystów, inwestorów i nowych mieszkańców. Dzięki takim działaniom możliwe jest poprawienie lokalnej koniunktury i ożywienie miejscowego rynku pracy[1].

Według Philipa Kotlera „wizerunek to zbiór przekonań, koncepcji i wrażeń, jakie dana osoba ma w stosunku do danego przedmiotu"[2]. Zatem wizerunek jest pojęciem subiektywnym, które dla każdego może oznaczać coś innego. Podobnie termin ten definiuje W. Budzyński mówiąc, że wizerunek jest obrazem wśród ludzi (klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników społeczności lokalnej), którzy spotykają się z danym obiektem/przedsiębiorstwem[3].

W książce „Public relations od podstaw" można znaleźć definicję wizerunku, która mówi, że jest to „wrażenie, które uzyskujemy w zależności od stanu naszej wiedzy i zrozumienia faktów (dotyczących ludzi, produktów lub sytuacji)"[4]. W zależności od tego, ile wiedzy na dany temat posiadamy, taka jest nasza o nim opinia. Ważne jest zatem, aby komunikować jak najwięcej prawdziwych informacji poszczególnym adresatom, by w ten sposób zmienić lub ukształtować odpowiedni wizerunek.

Poszukując definicji wizerunku miasta, można znaleźć synonimy tych pojęć, które używane są zamiennie: wizerunek miasta, wizerunek miejsca czy regionu, wizerunek jednostki osadniczej czy terytorialnej[5].

[1] J. Śliz, M. Żymańczyk, *Jak promują się polskie miasta*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 10, s. 21.

[2] Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 576.

[3] W. Budzyński, *Public relations – strategie i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wyd. Poltext, Warszawa 2008, s. 73.

[4] Ph. Henslowe, *Public relations od podstaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 21.

[5] Wizerunek obszaru terytorialnego jest zbiorem przekonań o danym obszarze ukształtowanym w umysłach odbiorców. Pomimo tego, że jest tworzony przez „obiektywne uwarunkowania" czy dane, wizerunek miasta jest pojęciem subiektywnym. Każdy z odbiorców ma własną opinię

Przy tworzeniu wizerunku miasta można spotkać się z kilkoma zasadniczymi utrudnieniami. W pierwszej fazie procesu tworzenia wizerunku bardzo istotnym elementem jest dobór unikatowych cech, które wyróżnią dane miasto spośród wielu innych. Niekiedy już samo położenie geograficzne powoduje uzyskanie przewagi nad pozostałymi miastami. Często zdarza się, że trudno wybrać jeden lub kilka charakterystycznych dla danego miasta wyróżników. Dzięki nim łatwiej jest identyfikować dane miasto. Nie jest też łatwo wybrać element/elementy składające się na cały obraz miasta, które będą jego symbolem, wizytówką. Bywa również tak, że cecha charakterystyczna miasta w opiniach mieszkańców i turystów czy inwestorów jest całkowicie odmienna. „Wizerunek miasta tworzony przez mieszkańców bywa różny od wizerunku zarysowanego przez przybyszów – turystów, okazjonalnych bywalców, a nawet codziennie dojeżdżających do szkół czy pracy”[6].

Kolejną trudnością jest stworzenie spójnego obrazu, wizerunku kierowanego do wszystkich grup docelowych. Na wizerunek miasta składa się wiele elementów zarówno realnych, jak i pozarealnych, dlatego budowanie spójnego obrazu miasta jest zadaniem niebywale skomplikowanym. Wymaga nie tylko ogromnej wiedzy od podmiotu kreującego wizerunek, ale również dużych nakładów finansowych. Konieczne jest przeprowadzenie wielu badań nad obecnym wizerunkiem, w celu określenia pożądanego – docelowego image miasta. Proces budowania wizerunku musi być dokładnie zaplanowany i systematycznie diagnozowany. Regularne badania nad wizerunkiem miasta umożliwiają

---

i wizję danego miejsca. Związane jest to nie tylko ze sposobem postrzegania i przetwarzania danych, lecz również z własnymi przekonaniami, które zostały ukształtowane przez różne czynniki i bodźce. Wizerunek jednostki terytorialnej określany jest jako suma różnych wrażeń, odczuć czy opinii, jakie powstają w świadomości i umysłach poszczególnych odbiorców. Zabrane informacje są przekształcane i oceniane. Poszczególni odbiorcy subiektywnie oceniają zebrane o danym mieście informacje, przez co wizerunek mieszkańców może różnić się od wizerunku turystów i innych odbiorców działań wizerunkowych. Inna definicja mówi, że *wizerunek regionu* jest jego identyfikatorem. Wyrazistość i indywidualizm umożliwia jednoznaczną identyfikację danego miejsca. Pozwala on wyróżnić dane miejsce spośród wielu innych dzięki unikalnym cechom (zarówno materialnym, jak i odnoszącym się do sfery uczuć i doznań). To dzięki nim wybieramy dane miejsce jako cel naszych wakacyjnych spotkań, przygód. Por. I. Kowalik, T. Sikora, *Marketing produktów regionalnych – cz. 1*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9, s. 15, 2; A. Gierczak, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Doświadczenia i trendy*, red. J. Adamczyk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 96; B. Iwankiewicz-Rak, L. Rak, *Public relations w gminach jako podmiotach non profit – obszary adaptacji instrumentów*, w: *Public relations w teorii i praktyce*, red. D. Tworzyło, T. Soliński, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 282.

[6] E. Bagiński, Ł. Damurski, *Wizerunek Wrocławia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 15.

korektę lub zmianę działań wizerunkowych w przypadku, gdy nie przynoszą one zamierzonego rezultatu.

Działania wizerunkowe skierowane do mieszkańców Lublina

Mieszkańcy miasta są bardzo wymagającą grupą odbiorców działań wizerunkowych. To oni na co dzień są bezpośrednimi „użytkownikami". Dla jednych utrudnieniem są niekomfortowe drogi, a dla innych – niepełnosprawnych – pokonanie schodków czy korzystanie ze środków komunikacji miejskiej. Bardzo trudno zmienić wizerunek miasta w oczach ich mieszkańców. Wymaga to znacznie dłuższego czasu niż w przypadku innych adresatów działań wizerunkowych. Największym sukcesem, jaki mogą odnieść władze miasta, są dumni i zadowoleni mieszkańcy. Każda taka osoba przyczynia się również do kreowania pozytywnego wizerunku miasta na zewnątrz. Istotne jest, by władze potrafiły skutecznie komunikować się ze swoimi mieszkańcami. W tym celu należy podejmować metodyczne działania, by dotrzeć z konkretnymi ofertami, problemami do odpowiednich grup. Podział mieszkańców na segmenty umożliwia skuteczne zastosowanie działań wizerunkowych. Dzięki nim mogą dowiedzieć się oni o realizowanych projektach, o odniesionych sukcesach oraz przedsięwzięciach planowanych na przyszłość. Młody człowiek, u którego odpowiednio wytworzy się patriotyzm lokalny, w przyszłości nie zdecyduje się na wyjazd z rodzinnego grodu.

Mieszkańcy miasta współtworzą jego wizerunek, dlatego tak ważne jest dbanie o lokalną społeczność. Lublinianie o swoim mieście mogą dowiedzieć się wielu źródeł informacji. Zakładając, że mają dostęp do Internetu, na stronie miasta: www.lublin.eu można znaleźć w zakładce „Nasze miasto" informacje dotyczące[7]: historii miasta, znanych lublinian, honorowych obywateli, legend lubelskich, okolic Lublina, handlu, usług, nauki i szkolnictwa, zdrowia i medycyny, komunikacji i transportu, urzędów i instytucji, mody i urody, rozrywki, gastronomii[8].

Źródłem wielu cennych informacji dla mieszkańców Lublina jest zakładka „Kultura" na stronie www.lublin.eu (wchodząc na nią następuje automatyczne przekierowanie na stronę http://kultura.lublin.eu). Można na niej głosować na

[7] www.lublin.eu (5.05.2010).

[8] W dziale „Aktualności" mieszkańcy mogą dowiedzieć się o najważniejszych wydarzeniach zarówno z kraju jak i ze świata, które są na bieżąco aktualizowane. Ponadto dzięki podpisanej umowie pomiędzy Kancelarią Prezydenta – Marketing Miasta a spółkami miejskimi społeczność lokalna ma możliwość zapoznania się z komunikatami dotyczącymi ewentualnych przerw w dostawie prądu, wody czy gazu. Za: www.brief4poland.pl/wiedza/case_study__benchmarki/art30.html (10.03.2011).

Lublin jako miasto, które może zdobyć tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Ponadto można tu znaleźć informacje dotyczące m.in. aktualnych wydarzeń z regionu, Polski i świata, ważnych osób, instytucji, realizowanych projektów wydarzeń kulturalnych, zarówno tych, które już się odbyły i tych, które dopiero nastąpią[9].

Zarówno mieszkańcy, jak i turyści odwiedzający Lublin mogą się spotkać z nowym logotypem miasta i kolorystyką, nawiązującą do systemu identyfikacji miejskiej na autobusach komunikacji miejskiej. Hasło „Lublin. Miasto inspiracji" oraz logo miasta zostały umieszczone na bocznych ścianach autobusów. Taka forma promocji zaliczana jest do reklamy tranzytowej, a autobusy z reklamą na bokach nazywa się „busboardami"[10]. Dodatkowo z logotypem Lublina jego mieszkańcy spotykają się na biletach MPK – zarówno tych jednorazowych, jak również miesięcznych (rys. 1).

Rys. 1. Działania wizerunkowe miasta na biletach MPK

Źródło: www.lublin.eu/images/media/1251808753_broszura_marka_lublin.pdf.

Lublinianie mogą zobaczyć elementy systemu identyfikacji wizualnej na rozkładach jazdy komunikacji miejskiej. Jednak wybiórcze zmiany są bardzo mało zauważalne, a ponadto mogą być odbierane jako przejaw bagatelizowania realizacji strategii wizerunkowej miasta.

Kolejne działanie, mające za zadanie promocję wizerunku Lublina wśród jego mieszkańców, wykorzystuje do tego celu gadżet. Jest nim ramka na tablice rejestracyjne (rys. 2). Autorem pomysłu jest Pan Bartłomiej Stępski[11].

[9] Na powyższej stronie można przeczytać o *FotoAkcji: Lublin 2016 – Popieram!*, której celem jest zebranie jak największej liczby zdjęć związanych z nominacją Lublina do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016. W akcji może wziąć udział każdy, wystarczy jedynie przesłać swoje zdjęcie na portal www.lublin2016.eu. Portal zawiera wiele informacji na temat projektu Lublin 2016 Europejska Stolica Kultury; http://kultura.lublin.eu (29.05.2010).

[10] M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 159.

[11] K. Krupa, *Reklama Lublina na autach pojedzie w Polskę i świat*, „Kurier Lubelski" 2009, nr 113, s. 1.

Rys. 2. Ramka na tablice rejestracyjne promująca Lublin

Źródło: http://bip.lublin.eu/um/index.php?t=200&id=116218 (20.11.2010).

Jest to zarazem doskonały przykład na to, jak działania miasta są popierane przez lokalne społeczeństwo. Nic tak nie buduje relacji z mieszkańcami, jak ich własna inicjatywa i udział w realizacji tychże przedsięwzięć[12].

W czerwcu 2009 roku władze miasta postanowiły zmienić gabloty informacyjne z planem miasta. Oprócz nowego logo i hasła promującego miasto, na tablicach umieszczono nowe ulice, pokazano najważniejsze zabytki i zmieniono urządzenia podświetlające[13].

W styczniu 2009 roku mieszkańcy Lublina mogli spotkać się z kolejnymi działaniami promującymi miasto. Tym razem była to kampania przypominająca i uświadamiająca, że Lublin jest miastem, które kandyduje do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Do tego celu przygotowano specjalne siatki reklamowe, banery, które mieszkańcy mogli zobaczyć w centralnych punktach Lublina. Jednak nad całością prac związanych z promowaniem miasta i staraniami do tego tytułu zajmuje się Wydział Kultury, Referat ds. Rozwoju Kultury I Projektów Kulturalnych w Urzędzie Miasta Lublina. Przedstawiony przekaz był konsultowany z Kancelarią Prezydenta Lublina – Marketingiem Miasta, w celu stworzenia komunikatu zgodnego z przyjętym systemem identyfikacji wizualnej miasta[14].

Lublinianie mogli się też spotkać z działaniami zaliczanymi do ambient media. Na chodnikach wielu lubelskich ulic można zobaczyć namalowane zielono-czerwone logo miasta (rys. 3).

[12] Ramki są dostępne od 1 października 2009 r. Każdy, kto odbiera tablice rejestracyjne może bezpłatnie otrzymać dwie takie ramki w Wydziale Komunikacji Urzędu Miasta. Ponadto ramki można zobaczyć na służbowych samochodach urzędu miasta i straży miejskiej. Do celów realizacji powyżej opisanej akcji urząd miasta zamówił wykonanie 2400 sztuk ramek, których łączny koszt wyniósł 6954 zł brutto, http://bip.lublin.eu/um/index.php?t=200&id=116218 (20.11.2010).

[13] Jaxa, *Witryny mają nowy plan*, Kurier Lubelski, s. 5.

[14] *Lublin przypomina o swojej kandydaturze*, www.drogowskaz.com.pl/2009/01/19/lublin-przypomina-o-swojej-kandydaturze/ (9.03.2011).

Rys. 3. Logo Lublina na chodnikach miasta

Źródło: *Lublin promouje się na chodnikach*, http://lublin.gazeta.pl/lublin/51,102193,7045396.html?i=0 (20.02.2011).

Bardzo ważnymi formami promocji miasta i regionów są dziś eventy – inaczej mówiąc, wydarzenia czy imprezy organizowane w mieście. Najróżniejsze koncerty, festyny, pikniki, obchody, rocznice są doskonałym sposobem do spotkań nie tylko dla mieszkańców, ale również dla turystów. Dobry event – odpowiednio przygotowany, z pomysłem – daje ogromne możliwości, by z jak najlepszej strony zaprezentować miasto. Nadając mu określoną formę, np. organizując green event (wydarzenia o charakterze ekologicznym), można pokazać miasto, jego władze oraz otoczenie w określonym kontekście. Niezmiernie ważne jest, aby o tego typu wydarzeniach wiedziało jak najwięcej osób. Pociąga to za sobą konieczność przygotowania i realizowania z odpowiednim wyprzedzeniem działań promujących takie eventy. W Lublinie co roku organizowanych jest wiele imprez, które są przygotowywane przez władze miasta, bądź też odbywają się pod ich patronatem lub przy ich wsparciu.

Spośród najważniejszych corocznych wydarzeń należy wymienić przede wszystkim[15]: Jarmark Wielkanocny, Lubelskie Dni Kultury Studenckiej, Noc Świętojańska, Festiwal Inne Brzmienia, Lubelski Festiwal Graffiti, Festiwal Bożego Narodzenia, Noc Kultury, Rozstaje Europy, Festiwal Sąsiedzi, Najstarsze Pieśni Kultury, Festiwal Sztukmistrzów, Sylwester Miejski. Każde z tych wydarzeń jest doskonałą okazją nie tylko do zaprezentowania oferty miasta turystom, mieszkańcom i innym odbiorcom działań wizerunkowych, ale może być też doskonałym miejscem do mierzenia efektywności tychże imprez. Istnieje wiele marketingowych wskaźników umożliwiających zbadanie, czy taka forma promocji miasta przynosi zamierzone rezultaty. Narzędziem często wykorzystywanym do tego celu jest kwestionariusz ankiety. Takie badanie zostało zrealizowane w 2010 roku w Lublinie.

[15] http://bip.lublin.eu/um/index.php?t=200&id=117345 (10.03.2011).

Cel badań ankietowych oraz charakterystyka respondentów

Głównym celem badań było zebranie opinii osób zamieszkałych w Lublinie na temat oceny skuteczności działań podejmowanych przez Biuro Promocji Miasta, a odnoszących się do kreowania wizerunku Lublina. Wstępna ocena stanu aktualnego w zakresie podejmowanych działań promocyjnych, adresowanych do mieszkańców Lublina (zaprezentowana w niniejszym artykule), zrealizowana w ramach badań pilotażowych, miała stanowić punkt wyjścia dla przeprowadzenia kompleksowych badań dla opracowania wewnętrznej strategii komunikacyjnej. Badania zostały przeprowadzone przez zespól ekspertów współpracujący z Biurem Promocji Miasta Lublina. W badaniach czynny udział brała jedna z autorek artykułu.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 6–14 maja 2010 roku na ulicach miasta. Większość ankiet respondenci wypełnili samodzielnie po udzieleniu przez ankietera kilku wyjaśnień. Dodatkowo kwestionariusze zostały rozesłane drogą elektroniczną do osób mieszkających w Lublinie.

Badanie przeprowadzono na grupie 110 osób. Prawie dwie trzecie respondentów stanowiły kobiety. Na pytania najchętniej odpowiadali ludzie młodzi – pomiędzy 20. a 30. rokiem życia (75% badanych). Po 9% badanych stanowiły grupy osób w wieku pomiędzy 31. a 40. rokiem życia oraz powyżej 50 lat. Najmniejszy udział w próbie miały osoby poniżej 20. roku życia (5% ankietowanych) oraz w wieku 41–50 lat (3%). Do celów badawczych istotne było uzyskanie jak największej liczby odpowiedzi od osób, które aktywnie uczestniczą w życiu miasta – studentów mieszkających na stałe w Lublinie oraz osób pracujących lub zamieszkałych na terenie miasta. Taką populację stanowiło łącznie 92% respondentów. Pozostali uczestnicy badania to uczniowie, bezrobotni, emeryci lub renciści.

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców Lublina

Wyniki badań wskazują, że aż 93% respondentów spotkało się z działaniami mającymi na celu promowanie Lublina. Jest to rezultat, który powinien być bardzo satysfakcjonujący dla osób odpowiedzialnych za budowanie wizerunku miasta. Można bowiem wstępnie wnioskować, że dzięki dotychczasowym akcjom promującym Lublin, jego mieszkańcy są świadomi działań realizowanych przez władze. Warto jednocześnie zwrócić uwagę na fakt, że osoby, które nie spotkały się z takimi działaniami, to w zdecydowanej większości mężczyźni

(75%). Może to oznaczać, że powinni oni stanowić odrębną grupę adresatów działań wizerunkowych.

Analiza prowadzonych działań, ze względu na kryterium skuteczności realizowanych dotąd przedsięwzięć związanych z wizerunkiem miasta, nie jest już tak optymistyczna. Respondenci mieli problemy z określeniem jednego z ważniejszych elementów wchodzących w skład marki miasta. Zaledwie 37% ankietowanych deklarowała, że zna hasło promujące miasto.

Jednocześnie w momencie poproszenie ich o podanie tego hasła, pojawiało się wiele błędnych odpowiedzi. Spośród osób znających hasło miasta „Lublin. Miasto inspiracji", prawidłowo napisało je 65% respondentów, natomiast najczęściej pojawiającymi się – błędnymi odpowiedziami – były: „Lublin europejska stolica kultury", „Miasto inspiracji, Renesans inspiracji", „Lublin Europejska Stolica Kultury 2016".

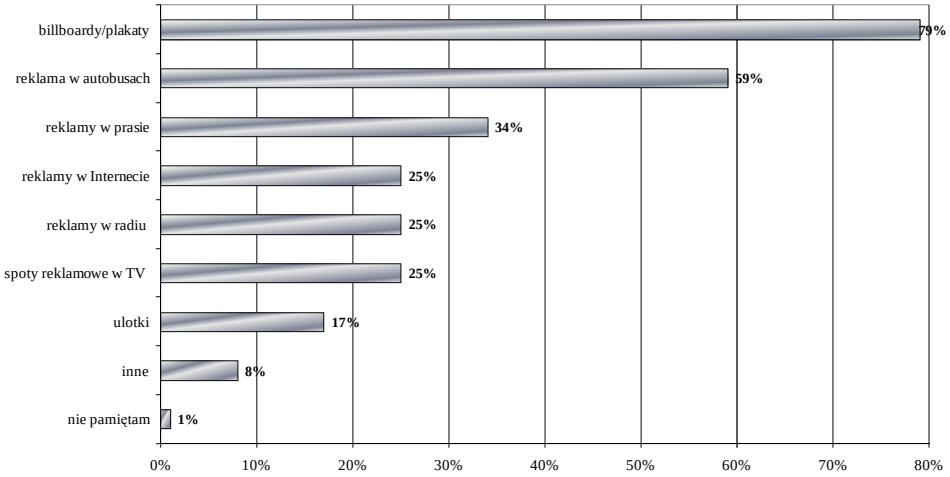
Rezultat taki wskazuje, że działania wizerunkowe Lublina kojarzą się mieszkańcom ze staraniami miasta o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Z jednej strony, to pozytywny aspekt działań, które promują miasto w zdobyciu tego tytułu, ale jednocześnie problem braku spójności przekazów. Mieszkańcy identyfikują bowiem miasto i jego hasło z konkursem na Europejską Stolicę Kultury 2016, a nie z jego prawdziwym hasłem i staraniami władz o stworzenie marki miasta.

Pomimo tego, że zaledwie 25% wszystkich ankietowanych poprawnie określiło hasło promujące Lublin, to 53% respondentów uważa, że dobrze promuje ono wizerunek miasta. Jednak, by na trwale zaistniało w świadomości mieszkańców, nadal należy podejmować działania uświadamiające i przypominające.

Ogólna ocena wizerunku Lublina jest pozytywna, tzn. bardzo pozytywna (5%) i raczej pozytywna (68%). Tylko 25% respondentów uważa, że Lublin ma raczej negatywny wizerunek. Od podmiotu kreującego wymaga to podjęcia działań, które zmienią te niekorzystne opinie. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że to właśnie mieszkańcy w dużej części współtworzą wizerunek miasta. Jeżeli będą oni posiadać negatywne opinie o swoim grodzie, podobne zdanie może zostać przekazane innym osobom, które odwiedzają lub będą chciały odwiedzić Lublin.

Kolejny obszar podlegający weryfikacji to diagnoza form promocji miasta, z jakimi jego mieszkańcy spotykają się najczęściej. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że najlepiej dostrzegalne są billboardy/plakaty (79%), reklama w autobusach i na przystankach (59%). Różne typy reklamy (prasowa, internetowa, radiowa i telewizyjna) zauważana jest tylko przez około 25% społeczeń-

stwa. Ogólnie niemal wszyscy ankietowani umieli wskazać różne formy promocji, stosowane przez władze miasta Lublina. To dobra informacja dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie takich akcji (rys. 4).



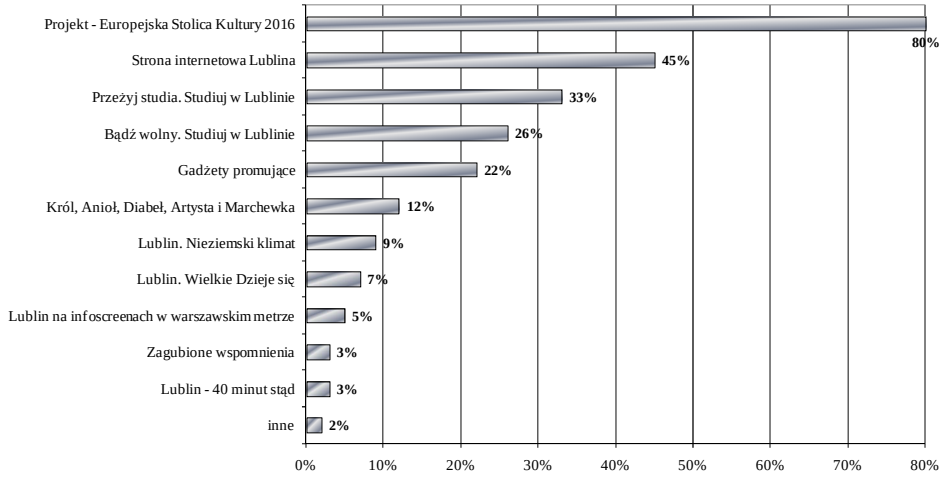
Rys. 4. Rozpoznawalne przez mieszkańców formy promocji miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ważne jest jednak uzyskanie informacji nie tylko o tym, jakie formy promocji miasta zastosowano względem jego mieszkańców, ale przede wszystkim, jakie konkretne treści zwierają te komunikaty, czyli jakie projekty lublinianie utrwalili w pamięci z zakresu promowanych obszarów. Wyniki tej analizy prezentuje rysunek 5. Wyraźnie widać, że mieszkańcy zdecydowanie wskazują na działania związane z projektem ESK 2016 (80%), a nie z promocją Lublina nawiązującą do hasła „Lublin. Miasto Inspiracji", które utrwalane było poprzez pozostałe działania i projekty pokazane na rysunku 2. Taki rozkład odpowiedzi wynika z faktu, że w 2010 roku w Lublinie można było zobaczyć wiele billboardów i plakatów w centralnych punktach miasta. Informacje takie umieszczane były także w prasie, Internecie czy na biletach MPK.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że spójność uzyskanych wyników, dotyczących najczęściej dostrzeganych form promocji oraz zapamiętywanych treści z nadawanych komunikatów, potwierdza skuteczność przyjętej strategii w zakresie wykorzystywania billboardów oraz reklamy internetowej. Oba źródła wskazało ponad 70% respondentów. Czy taka forma jest jednak wystarczająca? Nie mniej ważne są według respondentów informacje, jakie czerpią z prasy (69% badanych), radia (61%) czy telewizji (47%) oraz od znajomych (46%)

i z tablic ogłoszeń (26%). Wydaje się, że władze miasta powinny zwrócić większą uwagę na częstsze wykorzystywanie reklamy prasowej, radiowej i telewizyjnej, gdyż jak wynika z powyższych rezultatów, ankietowani wskazywali na pewien niedosyt informacji z tych właśnie źródeł.



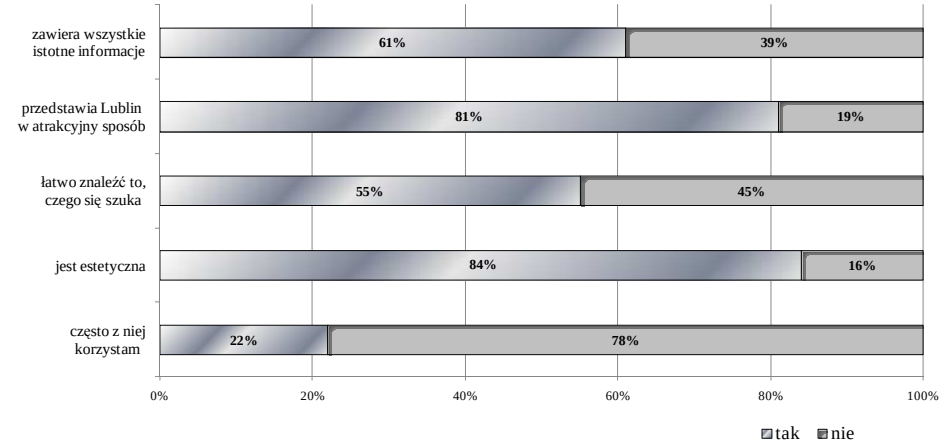
Rys. 5. Działania promujące Lublin, znane mieszkańcom

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym aspektem, który warto przeanalizować jest ocena komunikacji pomiędzy władzami miasta a jego mieszkańcami. Mimo że lublinianie wiedzą skąd czerpać informacje na temat tego, co dzieje się w mieście, sposób komunikowania się władz z mieszkańcami oceniają przeciętnie (57%). Tylko 30% ankietowanych pozytywnie ocenia tę komunikację, a 13% ma zastrzeżenia i wyraża negatywną opinię w tym zakresie. Dla osób odpowiedzialnych za realizację strategii jest to ważna wskazówka co do kierunku podejmowania dalszych działań.

Przykładem obszaru, który może powodować brak pełnej satysfakcji mieszkańców w zakresie komunikatów przekazywanych przez władze, jest strona internetowa Lublina. Ważnym spostrzeżeniem, płynącym z przeprowadzonych badań, jest fakt, że duży odsetek osób badanych (63%) w ogóle nie zna internetowej strony miasta, a z grupy osób znających tę stronę tylko 22% respondentów często z niej korzysta, 45% ankietowanych twierdzi, że nie jest łatwo znaleźć na niej właściwych informacji, a 39% zauważa, że strona ta nie zawiera wszystkich istotnych materiałów (rys. 6). Możliwości, jakie stwarza strona

WWW miasta w komunikowaniu się z mieszkańcami, nie są zatem wystarczająco dobrze wykorzystane.



Rys. 6. Opinie mieszkańców na temat strony internetowej Lublina

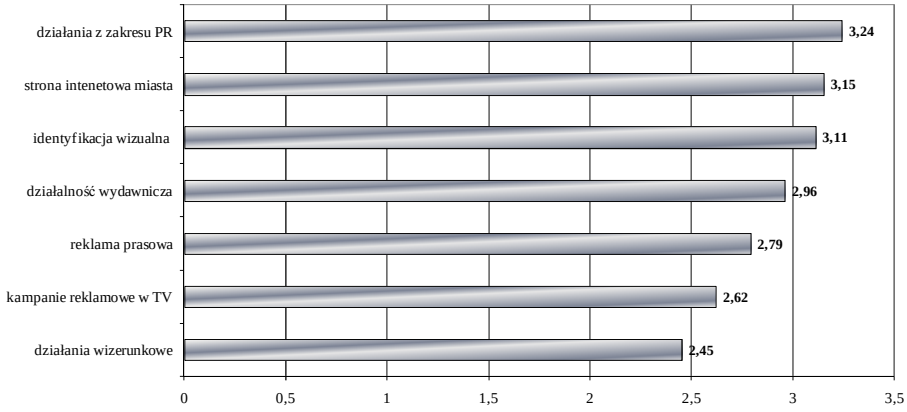
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ważne jest, by mieszkańcy wiedzieli nie tylko o tym, co dzieje się w mieście, ale także, jak wyglądają poszczególne działania i starania władz o to, by w Lublinie żyło się lepiej. Niemal połowa respondentów zauważa, że realizowane działania nie są z nimi konsultowane. Ponad 30% badanych sądzi, że działanie te nie są planowane, a kolejne 30% twierdzi, że nie odpowiadają one ich potrzebom.

Brak wiedzy lub nieprawdziwa informacja w tym obszarze przyczynia się do pogorszenia wzajemnych relacji pomiędzy mieszkańcami a władzami miasta. Zatem, w jaki sposób mieszkańcy mogą współtworzyć pozytywny wizerunek Lublina, jeżeli wiedzą o nim niewiele? Poprawa sposobów komunikacji i wzajemnych relacji powinna stać się nadrzędnym celem działań skierowanych do mieszkańców.

Dodatkowym argumentem, potwierdzającym konieczność większej koncentracji na realizacji takiej strategii, są opinie respondentów dotyczące skuteczności działań promujących Lublin. Tylko 1/3 badanych uważa, że są one bardzo skuteczne, 46% sądzi, że przeciętnie skuteczne i aż 18% jest zdania, że są nieskuteczne.

Szczegółową ocenę wybranych form promocji miasta zaprezentowano na rysunku 7. Badani oceniali skuteczność poszczególnych działań w skali od 0 do 5, gdzie ocena 0 oznaczało „nieskuteczne", zaś 5 „wysoce skuteczne". Na rysunku podano ocenę średnią ważoną, uzyskaną przez analizowane działania.



Rys. 7. Ocena form promocji miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

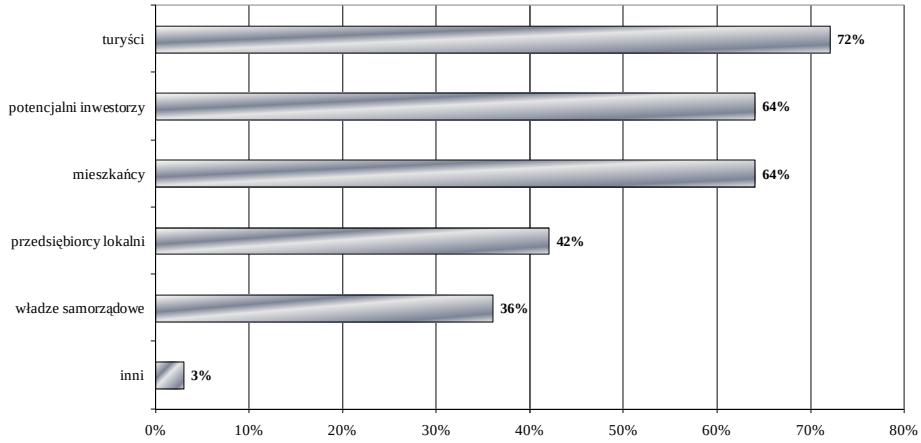
Wszystkie wyniki oscylują wokół wyniku przeciętnego 3. Najwyższą ocenę średnią – 3.24, ze względu na skuteczność oddziaływania, uzyskały działania z zakresu public relations, tj. udział w prestiżowych wydarzeniach, prezentacja miasta w czasopismach, spotkania okolicznościowe, pokazy i uroczystości w mieście. Jednocześnie w opiniach respondentów działania z zakresu PR otrzymały najwięcej (45%) ocen najwyższych, tj. 4 i 5.

Najmniej takich pozytywnych ocen (25%) otrzymały działania wizerunkowe skierowane do mieszkańców miasta. Średnia ocena tego obszaru jest najniższa i wynosi 2,45, ponieważ jednocześnie dla tych działań przyznano najwięcej ocen „0". Oznacza to, że według badanych są one realizowane nieskutecznie (11%). Najmniej opinii negatywnych, tj. ocen 0 i 1 wskazano dla identyfikacji wizualnej (logo, tablice zewnętrzne i wewnętrzne oraz gadżety). Zarówno ten sposób promocji, jak również strona internetowa miasta otrzymały oceny średnie nieznacznie powyżej wyniku 3.

Łatwo zauważyć pewną prawidłowość ocen – im określone działania są lepiej znane i podzielane przez lokalną społeczność, tym otrzymują wyższe oceny. Zależność ta zachodzi również w sytuacji odwrotnej – im mieszkańcy miasta mniej o nich wiedzą, tym oceny ich dotyczące są surowsze.

Zatem po raz kolejny można stwierdzić, że aby działania były skuteczne, należy je odpowiednio „zaprezentować" określonej grupie docelowej. Bez właściwych narzędzi i kanałów komunikacyjnych, dostosowanych do konkretnych adresatów, nie jest możliwe osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Na pytanie o to, czy promocja miasta ma istotny wpływ na jego rozwój aż 82% respondentów odpowiedziało twierdząco. Jednocześnie 27% respondentów uważa, że obecna kwota przeznaczona na promocję miasta nie jest wystarczająca. W celu połączenia kwestii odbiorców promocji, jej wpływu na rozwój miasta oraz nakładów przeznaczonych na ten cel, poproszono respondentów o wskazanie adresatów, do których powinny być kierowane działania wizerunkowe miasta, aby przyniosły najwięcej korzyści (rys. 8).



Rys. 8. Docelowi adresaci działań wizerunkowych miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według badanych najwięcej korzyści mogą przynieść działania skierowane do turystów (72%), inwestorów (64%) i mieszkańców miasta (64%). Dodatkowo podana została grupa przedsiębiorców lokalnych (42%) oraz władze samorządowe (36%). Badani wskazywali na tak różnorodne grupy odbiorców działań wizerunkowych z powodu podkreślanej przez nich konieczności poprawienia wzajemnej komunikacji i tworzenia interakcji pomiędzy grupami.

W odpowiedzi na pytanie o najważniejsze dla mieszkańców korzyści, wynikające z promocji Lublina, badani wymienili następujące: tworzenie nowych miejsc pracy – 60% odpowiedzi, zwiększenie liczby osób odwiedzających miasto – 56%, organizacja większej ilości imprez kulturalnych i sportowych – 51%, realizacja inwestycji infrastrukturalnych – 40%. Wskazywano również na to, że promocja miasta sprzyja rozwojowi lokalnych przedsiębiorstw, szkolnictwa, a jednocześnie wpływa na zwiększenie świadomości mieszkańców.

Zakończenie

Podsumowując rezultaty przeprowadzonych badań, można sformułować kilka kluczowych wniosków. Przede wszystkim należy zmienić kierunek lub dotychczasową formę prowadzonych działań wizerunkowych w taki sposób, by mieszkańcy nie utożsamiali działań promujących miasto jedynie ze staraniami o zdobycie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Jest to związane z faktem, że działania wizerunkowe w stosunku do mieszkańców są przez nich samych w tym zakresie źle oceniane. Konieczne jest zatem stworzenie przekazu uświadamiającego i przypominającego istotę marki miasta.

Władze miasta powinny także zwrócić większą uwagę na dobór grup docelowych odbiorców informacji, aby w ten sposób poprawić komunikację pomiędzy władzami miasta a jego mieszkańcami oraz aby właściwie dobrać odpowiednie kanały komunikacyjne w stosunku do poszczególnych grup, by w konsekwencji zwiększyć skuteczność dotarcia z określonym przekazem.

Podjęcia odpowiednich działań promujących wizerunek Lublina, w uzupełniających grupach docelowych, m.in. takich jak biznesmeni i inwestorzy, w sposób bezpośredni może w konsekwencji wpłynąć na poprawienie sytuacji gospodarczej miasta.

THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN SHAPING OF THE CITY'S IMAGE ON THE EXAMPLE OF THE PROMOTIONAL STRATEGY OF THE CITY OF LUBLIN

Summary

The paper concerns issues connected with the creation of the city's image and the importance of internal communication in the realization of this process. The first part of the paper contains definitions and issues connected with the image creation, focusing the analysis on the city's image. It has been noticed that the effectiveness of actions taken in this field is affected not only by the form of transmission or the content of an announcement, but also by information channels that have been used. The author has described difficulties that might occur during the creation of the city's image, e.g. selection of unique features that distinguish it from others or creation of coherent image directed to various target groups such as citizens, tourists and investors. The other part of the paper contains results of empirical research conducted in 2010, concerning creation of the image of Lublin. The results of the conducted analysis allowed drawing conclusions that are suggestions for implementing corrections in the realization of the internal communication strategy in the creation of the image of Lublin.

CZĘŚĆ SZÓSTA

Marketing polityczny

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MAGDALENA DOŁHASZ
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYKORZYSTANIE REKLAMY W MARKETINGU WYBORCZYM NA PRZYKŁADZIE POLSKICH PARTII POLITYCZNYCH

Streszczenie

Obecnie wyróżnia się dwa pojęcia opisujące specyfikę działań marketingowych na rynku politycznym: marketing polityczny i marketing wyborczy, a najbardziej widocznym instrumentem wykorzystywanym na każdym etapie rozwoju partii politycznej, w szczególności kampanii wyborczej jest reklama. Głównym zadaniem marketingu na scenie politycznej jest przekonanie wyborców do poparcia programu danej partii, poprzez wykorzystanie całości technik, metod i praktyk służących przede wszystkim zdobyciu władzy, a w dłuższej perspektywie utrzymaniu jej. Należy zauważyć, że partie polityczne zazwyczaj intensyfikują działania marketingowe przed i podczas kampanii wyborczych, po wyborach zaś nasilenie działań marketingowych słabnie. Niniejsze opracowanie jest kolejną próbą analizy możliwości wykorzystania i uchwycenia specyfiki działań reklamowych w kontekście polskich doświadczeń na scenie politycznej.

Wprowadzenie

W Polsce pierwszy raz w 2005 roku wszyscy startujący w wyborach prezydenckich oraz parlamentarnych posiadali własne strony internetowe, a polscy wyborcy coraz bardziej domagali się wirtualnej formy komunikacji politycznej oraz wyborczej.

Marketing polityczny jest dzisiaj jedną z form komunikacji politycznej. Jego głównym zadaniem jest przekonanie wyborców do poparcia programu danej partii, składa się na niego całość technik, metod i praktyk służących przede wszystkim zdobyciu władzy, a w dłuższej perspektywie utrzymaniu jej. Działania marketingowe na rynku politycznym powinny być prowadzone nie tylko podczas kampanii wyborczej, ale także w czasie trwania kadencji.

Należy jednak zauważyć, że partie polityczne zazwyczaj intensyfikują działania marketingowe przed i podczas kampanii wyborczych, po wyborach zaś

nasilenie działań marketingowych słabnie. Dlatego w literaturze, jak też w praktyce występują dwa pojęcia: marketing polityczny i marketing wyborczy, których najbardziej widocznym instrumentem jest reklama wykorzystywana na każdym etapie kampanii wyborczej.

Niniejsze opracowanie jest próbą analizy specyfiki działalności reklamowej w marketingu w kontekście rozwoju polskiej sceny politycznej ostatnich lat.

Marketing tradycyjny a marketing polityczny – podobieństwa i różnice

Istnieje wiele definicji marketingu tradycyjnego i każda z nich skupia się na innych kwestiach. Na potrzeby niniejszego opracowania, jako podstawową przyjęto definicję Ph. Kotlera, który określa marketing jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”[1]. Ma on zatem na celu zaspokajanie potrzeb konsumentów, ale również producentów, czyli działanie na korzyść obu stron. Poza tym w orientacji marketingowej najważniejsze jest to, by każde z działań marketingowych było dokładnie zaplanowane i logicznie oraz spójnie łączyło się w jedną całość[2].

P. Kotler postuluje, by marketingu nie pojmować jedynie pod katem materialnych czy konsumpcyjnych potrzeb, ale by robić to także pod kątem potrzeb wyższego rzędu, które są zaspokajane przez przebywanie w wybranym środowisku i z wybranymi osobami. Wobec tego instytucje publiczne, a w tym także partie polityczne przystosowują swoje strategie i procedury usługowe do wcześniej rozpoznawanych oczekiwań i preferencji docelowych klientów. Taka uniwersalność oraz dynamika charakteryzująca rozwój marketingu wpłynęła na uformowanie się w latach 50. na kanwie marketingu klasycznego nowej dziedziny, która wykorzystuje instrumenty marketingowe w celu promocji politycznej i wyborczej – marketingu politycznego[3].

Jest to dyscyplina zbudowana na teorii marketingu, nauk politycznych, ekonomii, psychologii, a także socjologii, a złożoność zagadnienia jest do tej pory podstawową trudnością przy dokonywaniu analizy w ramach omawianej dziedziny[4]. Ważnymi przyczynami rozwoju marketingu politycznego były rozwój

[1] Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 6.

[2] M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing polityczny. Kształtowanie indywidualnych i zbiorowych opinii, postaw i zachowań*, Wyd. Śląsk, Katowice 2000, s. 100.

[3] Ibidem, s. 15–16.

[4] M. Mazur, *Marketing polityczny, studium porównawcze*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 11.

technologii, zmiany zachodzące w życiu politycznym oraz postęp technik badania opinii publicznej.

Największy wpływ na przemiany zachodzące w procesie komunikowania politycznego oraz przystosowanie marketingu do polityki przypisuje się medium, jakim jest telewizja. Jej znaczenie jest tak duże ze względu na to, że łącząc w przekazie obraz i dźwięk, dociera do każdego odbiorcy, a zwłaszcza do osób słabo wykształconych, niepotrafiących czytać lub pisać oraz mających problemy z myśleniem abstrakcyjnym[5]. Obecnie wszechstronniejszy od telewizji jest Internet oraz sieć komputerowa. Bardzo często wyszukiwane były adresy stron internetowych kandydatów, które poza standardowymi informacjami umożliwiały także dostęp do wystąpień kandydatów i ich blogów. Blogi, czaty, fora dyskusyjne czy sondy umieszczane na stronach internetowych polityków lub partii politycznych mają za zadanie zmniejszyć dystans pomiędzy nimi a obywatelami. Natomiast poprzez pocztę elektroniczną kandydaci mogą komunikować się z elektoratem.

Dla rozwoju marketingu politycznego niezwykle istotne okazały się również nowe techniki pozwalające na gromadzenie i analizowanie wielkich ilości danych zebranych podczas badań politycznego rynku. Właśnie poprzez badanie opinii publicznej marketing stał się obecny w polityce. Dzięki sondażom oraz badaniom elektoratu politycy mogą precyzyjnie określić potrzeby i preferencje obywateli, zaś techniki badań marketingowych umożliwiają wyodrębnienie segmentów elektoratu oraz określenie grup docelowych. Rola marketingu sprowadza się do trafienia w bardziej wyselekcjonowaną, zindywidualizowaną cześć elektoratu[6].

Ostatnim elementem zmian w systemie politycznym, które wpłynęły na rozwój marketingu politycznego jest proces personalizacji polityki, polegający na „utożsamianiu liderów z reprezentowanymi przez nich partiami, traktowaniu przywódców politycznych: prezydentów, premierów, jako symboli państwa lub narodu”[7]. Główną rolę w propagowaniu tego zjawiska odgrywają media masowe, poprzez które politycy kreują swój wizerunek.

Ważne jest podkreślenie faktu, że zasady marketingu nie zostały *stricte* przeniesione na grunt marketingu politycznego. Analogiczne są tylko elementy marketingu mix i strategie badań oraz to, że wyborca jest konsumentem. Pod-

[5] M. Mazur, *Marketing polityczny. Wyczerpujący przegląd technik i metod stosowanych w kampanii wyborczej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 21–23.

[6] Ibidem, s. 25–27.

[7] G. Ulicka, *Demokracje zachodnie. Zasady, wartości, wizje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 122.

stawowe różnice między marketingiem komercyjnym a politycznym zostały ujęte w tabeli 1.

Tabela 1

Główne różnice między marketingiem klasycznym a politycznym według Andrewa Locka i Philipa Harrisa

Składowe	Marketing tradycyjny	Marketing polityczny
Czas wyboru	Możliwość zakupów w różnym terminie	Głosowanie (wybory) kandydatów w tym samym czasie – jednego dnia
Cena produktu	Wartość wyrażona w pieniądzach w czasie teraźniejszym	Wartość strat i zysków w dłuższym okresie (do czasu kolejnych wyborów)
Decydowanie	Jednostka odpowiada za zakup	Wybór społeczny – czasem niezgodny z wyborem jednostki
Pozycja podmiotu	Marka	Wygrana partia rządzi w całym kraju
Znajomość produktu	Możliwość zapoznania się z zakupionym produktem i zwrócenia go lub wymiany	Złożony, do końca nierozpoznany; nie ma możliwości zwrotu
Marka	Istnieje wiele marek międzynarodowych	Nie istnieje ponadnarodowa partia
Efekty podejmowanych działań	Wspomagane marki zyskują popularność	Poparcie wygranej partii może maleć po wyborach

Źródło: opracowanie na podstawie W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2006.

Najczęściej popełnianym błędem w opisywaniu specyfiki marketingu politycznego jest utożsamianie produktu z kandydatem, który *de facto* pełni jedynie rolę dostawcy. Rzeczywistym produktem rynku politycznego jest platforma kampanii[8], która obejmuje szeroko pojęte zagadnienia dotyczące kampanii wyborczej, programu politycznego i jego założeń odnoszących się do stanowiska wobec problemów społecznych oraz wizerunku i postawy kandydata. A. Lock i Ph. Harris podkreślili przede wszystkim różnicę w podejmowaniu decyzji wyborczej bądź dotyczącej zakupu dobra, czasie podejmowania decyzji i odpowiedzialności jednostki lub grupy społecznej.

W marketingu komercyjnym charakterystyczna jest możliwość samodzielnego dokonywania wyboru przez konsumenta, który został poddany działaniu kampanii reklamowej. Wybór ten dokonywany jest w bliżej nieokreślonym czasie i co ważne, z wyboru można zrezygnować. Produkt może zostać znacz-

[8] W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2006, s. 20.

nie głębiej poznany niż jest to możliwe w marketingu politycznym. Chociaż kandydat jest samodzielnie wybierany podczas wyborów, to ostateczna decyzja należy do większości, czyli społeczeństwa i co najważniejsze, z wyboru nie można się wycofać ani wymienić produktu na inny.

Reasumując, za czas powstania i rozwoju marketingu politycznego uważany jest 1952 rok. Rozwój omawianego zagadnienia związany jest w największym stopniu z pojawieniem się i wzrastającą popularnością środków masowego przekazu, które stały się podstawą komunikowania politycznego. Zarówno prasa, telewizja, jak i Internet spopularyzowały politykę i sprawiły, że dostęp do informacji obywatela stał się znacznie prostszy.

Marketing wyborczy a marketing polityczny

Marketing wyborczy to część marketingu politycznego odnosząca się do wyborów. W literaturze przedmiotu proponuje się, by pojęcie marketingu politycznego definiować na dwa sposoby, akcentując albo aspekt funkcjonalny dotyczący przekonania wyborców do głosowania na danego kandydata, albo proces wymiany, rozumiany jako istota marketingu politycznego[9]. Pierwszy sposób określa marketing polityczny jako:

- „zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych mających na celu przekonanie obywateli, by udzielili poparcia człowiekowi, grupie lub projektowi politycznemu”[10];
- „zespół technik służących do kreowania zmian zachowań podmiotów polityki oraz obywateli w przestrzeni rywalizacji politycznej, w określonych i długofalowych procesach”[11];
- „zintegrowany zbiór metod i technik umożliwiający efektywne prowadzenie działań kampanijnych”[12].

Drugi sposób definiowania opiera się na analogii do definicji marketingu Ph. Kotlera: „proces społeczny i zarządczy tworzenia, oferowania i wymiany wartości między uczestnikami rynku politycznego”[13].

W odróżnieniu od marketingu politycznego, definicję marketingu wyborczego badacze tematu traktują bliskoznacznie. Przykładowo, A. Żukowski

[9] D. Skrzypiński, *Bariery implementacji reguł marketingu politycznego w Polsce*, w: *Zrozumieć politykę. Główne problemy teorii polityki i współczesnej myśli politycznej*, red. R. Backer, J. Marszałek-Kawa, J. Modrzyńska, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 212.

[10] G. Ulicka , *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1996, s. 17.

[11] M. Mazur, *Marketing polityczny*…, s. 15.

[12] M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing*…, s. 104.

[13] M. Mazur, *Marketing polityczny*…, s. 18.

twierdzi, że marketing wyborczy to „zespół działań prowadzonych na rynku wyborczym, mających na celu precyzyjne określenie i promocję konkretnej oferty wyborczej w warunkach stałej konkurencji”[14], zaś B. Dobek-Ostrowska termin ten definiuje jako „zespół teorii, metod, technik i praktyk, których celem jest oddanie głosu przez wyborców na kandydata lub partię polityczną lub techniki dostosowujące podmiot rywalizacji wyborczej do rynku politycznego, jego spopularyzowanie i pozyskanie jak największej liczby wyborców”[15].

Marketingowi wyborczemu można przypisać wpływ na dynamikę zmian, jaka zachodzi obecnie w strategiach wyborczych rywalizujących ze sobą podmiotów rynku wyborczego[16]. Rynek wyborczy jest więc miejscem, gdzie „podmioty rywalizacji negocjują i dokonują prezentacji kandydatów politycznych, programów wyborczych, idei, tj. ofert politycznych wyborcom w kontekście prowadzenia kampanii wyborczej, za pomocą określonych technik marketingu wyborczego”[17]. Kluczową różnicę między tymi pojęciami stanowi działanie, które w marketingu politycznym ukierunkowane jest na obywateli, a w marketingu wyborczym na wyborców głosujących na danych kandydatów. Pozostałe różnice między tymi pojęciami zostały pokazane w tabeli 2.

Tabela 2

Zestawienie składowych marketingu politycznego i wyborczego

Elementy	Marketing polityczny	Marketing wyborczy
Grupa docelowa	Dotarcie do obywateli podczas kampanii politycznej	Dotarcie do wyborców podczas kampanii wyborczej
Produkt	Politycy, osoby publiczne, idee, ugrupowania	Kandydaci polityczni, programy wyborcze partii
Cele	Poparcie społeczne	Uzyskanie głosu elektoratu
Narzędzia	Techniki promocyjne	Techniki promocyjne

Źródło: opracowanie na podstawie: R. Wiszniowski, *Marketing wyborczy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27.

Kampania wyborcza w kontekście wykorzystania reklamy

Termin kampanii wyborczej rozpatrywać można pod katem trzech koncepcji badawczo-naukowych: behawioralnej, racjonalnej, funkcjonalnej. W podejściu behawioralnym wyjaśnia się pojęcie wyborczej kampanii z punktu widze-

[14] A. Żukowski, *Systemy wyborcze*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 1997, s. 92.

[15] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie publiczne*…, s. 303.

[16] D. Farrell, M. Wortmann, *Party Strategies in the Electoral Market: Political Marketing in West Germany*, Britain and Ireland, „European Journal of Political Research” 1987, s. 314.

[17] R. Wiszniowski, *Marketing wyborczy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27.

nia procesów związanych z formą współczesnych elekcji narodowych. W podejściu racjonalnym kampania analizowana jest pod względem motywów, jakimi kierują się obywatele przy podejmowaniu decyzji wyborczych. Trzecie z podejść – funkcjonalne – kładzie nacisk na analizę procesu komunikowania w trakcie danej kampanii i wyjaśnianie jego skuteczności m.in. za pomocą reklamy politycznej i wyborczej i właśnie z tej perspektywy zostanie ono omówione w niniejszej pracy.

Te trzy podejścia łączy jednak jedno stwierdzenie, że to głównie kampania wyborcza określa praktyczny rozwój zasad postępowania podmiotów rywalizujących na wyborczym rynku. Zgodnie z tym stwierdzeniem D.M. Farrell kampanię wyborczą definiuje jako „proces, w którym określony podmiot rywalizacji dąży do maksymalizacji zdobyczy wyborczych, a więc przyciągnięcia jak największej liczby głosów elektoratu. Z tego właśnie powodu partia polityczna (…) i kandydat polityczny podejmują różnorodne wysiłki (np. promocyjne, finansowe, organizacyjne), które umożliwiają osiągnięcie zamierzonego celu”[18].

Kampanię wyborczą określa się jako mechanizm tworzenia określonych form komunikacji pomiędzy podmiotem rywalizacji na rynku wyborczym a elektoratem, wykorzystując do tego narzędzia promocji marketingu tradycyjnego, takie jak reklama, public relations czy marketing bezpośredni itd. Schemat G.A. Mausera, dotyczący planowania oraz organizowania wyborczej kampanii, wyjaśnia przedstawia szczegółowo, jak na podstawie prowadzonych przygotowawczych działań podmioty rywalizacji na wyborczym rynku wybierają techniki marketingowe, którymi posługują się w swoich kampaniach[19]. Składa się on z trzech faz. We wstępnej fazie tworzenia wyborczej kampanii precyzuje się, biorąc pod uwagę czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne, cel wyborczy. W fazie drugiej, nazwanej fazą planowania, opracowuje się, opierając się na informacjach zebranych w fazie wstępnej, wyborczą strategię. Faza trzecia jest etapem wdrożenia strategii w życie. Po organizacji funduszy uruchamia się wyborcze sztaby i rozpoczyna implementację przyjętej strategii i technik marketingowych. Niezwykle ważne na tym etapie są odpowiedzialni za strategię ludzie, jak i sami członkowie partii zdolni byli do natychmiastowych reakcji na mogące zajść w otaczającym kampanię środowisku zmiany[20].

Jedna z podstawowych zasad marketingu sceny politycznej, dotycząca reklamy, mówi, że „kampania zaczyna się dzień po wyborach – tym samym trwa

[18] Ibidem, s. 98.
[19] Ibidem, s. 99.
[20] Ibidem, s. 100.

co najmniej cztery lata”[21]. Najczęściej wykorzystywane są tu metody klasyczne, czyli spoty reklamowe, billboardy, publikacja sondaży wyborczych i badań społecznych oraz spotkania wyborcze. Drugą grupę stanowią „niekonwencjonalne” metody, do których zaliczyć można przejrzystość kandydatów, czyli dostępność wszelkich informacji na temat życia prywatnego i zawodowego. Obecnie również w Polsce obserwuje się tendencję zapoczątkowaną w Stanach Zjednoczonych Ameryki, tj. zdecydowanie zmniejszyła się popularność spotkań plenerowych z wyborcami na rzecz reklam, w szczególności telewizyjnych ze względu na większą łatwość zaplanowania wystąpienia, bez nieoczekiwanych zdarzeń, jak i większego wpływu na społeczeństwo, dzięki szerszemu gronu odbiorców[22].

Reklamę wyborczą, tak jak i reklamę komercyjną, można traktować jako formę komunikacji masowej lub jako narzędzie marketingowe i technikę komunikowania w marketingu politycznym oraz wyborczym. Jest to: „krótki przekaz informacyjno-perswazyjny, zrealizowany w imieniu i za zgodą aktora politycznego, (…) rozpowszechniany za pośrednictwem różnych nośników informacji po uiszczeniu odpowiedniej opłaty (…) lub w czasie bezpłatnym w mediach publicznych przysługującym komitetom wyborczym zgodnie z prawem”[23]. Inaczej rozumiana jest ona jako wszelka płatna forma przedstawiania i popierania kandydatów, partii, programów lub idei przez określonego nadawcę, stanowiąca specjalną formę reklamy politycznej będącej zbiorem świadomych działań podmiotów, które rywalizują na wyborczym rynku. Jej zamierzeniem jest uzyskanie jak największej ilości zwolenników[24].

Na przestrzeni lat konwencja reklamy politycznej i wyborczej ulegała zmianom. Niemniej niezależnie od przyjmowanych konwencji reklama wyborcza za główny cel stawia sobie ujawnienie i wykazanie elektoratowi oraz opinii publicznej pozytywnego wizerunku podmiotu rywalizującego na wyborczym rynku[25].

W zależności od tego, czy nadawcą reklamy jest partia polityczna, czy indywidualny kandydat na obieralne stanowisko, jakim jest prezydentura państwa, cele te mają inny charakter. Na rodzaj celów wpływa także miejsce, jakie na politycznym rynku ma kandydat lub partia. W fazie wchodzenia danych pod-

[21] P. Gołębiowski, *Wyróżnij się albo zgiń*, www.marketingpolityczny.info.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=72.
[22] Ibidem.
[23] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie publiczne*…, s. 398.
[24] R. Wiszniowski, *Marketing*…, s. 116.
[25] W. Budzyński, *Reklama techniki skutecznej perswazji*, Wyd. Poltex, Warszawa 1999, s. 39.

miotów na rynek cele reklamy są zupełnie inne niż gdy dany podmiot już od jakiegoś czasy na tym rynku funkcjonuje. Cele są także różne ze względu na długości istnienia partii lub kandydata na danym rynku.

Klasyfikując reklamę w kampanii wyborczej badacze skupiają się na trzech głównych aspektach:

a) wpływie jaki posiada reklama na upodobania obywateli,
b) badaniach nad postacią i treścią przekazów,
c) portretach wyborców.

Oprócz tego kryterium można spotkać w literaturze przedmiotu inne. Przykładowo, biorąc pod uwagę stylistykę oraz treść reklamy politycznej, wyróżnia się aż dziewięć jej rodzajów, m.in. reklamę autoprezentacyjną przedstawiającą kandydata, który opisuje sam siebie, scenografią zaś jest miejsce jego pracy lub dom rodzinny; reklamę o nazwie „gadająca głowa", gdzie polityk omawia oraz hierarchizuje problemy i podaje propozycje ich rozwiązania; reklamę negatywną skupiającą się na atakowaniu przeciwników politycznych przez ukazanie ich słabych punktów lub postawienie im zarzutów stawiających pod znakiem zapytania ich wiarygodność itd.[26]

Z punktu widzenia treści i postaci przekazu, jaki niesie reklama wyborcza, wyróżnia się[27]:

– reklamę audiowizualną, która z racji tego, że angażuje receptory wzroku oraz słuchu jest uznawana za najbardziej znaczącą; do jej form zalicza się reklamę płatną oraz nieodpłatną, w skład której wchodzą transmisje z wydarzeń publicznych, wywiady z politykami oraz telewizyjne debaty polityczne;
– reklamę audytywną, skupiającą się na dotarciu do odbiorców tylko za pomocą receptora słuchu – stąd jej głównym nośnikiem jest radio oraz wszelkie inne formy fonograficzne, takie jak kasety magnetofonowe czy płyty kompaktowe;
– reklamę wizualną, najstarszą z form komunikowania oraz najobszerniejszą w formach jej zastosowania, bazującą tylko na receptorach wzroku; w jej skład wchodzi reklama prasowa, reklama zewnętrzna oraz reklama bezpośrednia; reklamę zewnętrzną dzieli się na stałą, którą charakteryzują billboardy czy plakaty reklamowe oraz ruchomą, do któ-

[26] M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Astra, Warszawa 2001, s. 138–139.
[27] R. Wiszniowski, *Marketing*…, s. 11–119.

rej zalicza się reklamę powietrzną oraz reklamę umieszczaną na środkach transportu.

Inaczej do klasyfikacji reklamy politycznej podchodzą psychologowie, skupiający się przede wszystkim nad jej wpływem na odbiorcę. Rozróżniają oni trzy rodzaje takiej reklamy, biorąc pod uwagę składnik postawy, do którego reklama się odnosi. Są to: reklama informacyjna odwołująca się do intelektu odbiorcy, reklama perswazyjna bazująca na emocjach odbiorców i najczęściej stosowana, reklama przypominająca, której zadanie polega na ciągłym przypominaniu o osobie kandydata lub partii w celu zwiększenia ich rozpoznawalności[28].

Powyższe klasyfikacje są przydatne tylko z teoretycznego punktu widzenia systematyki tak różnorodnej kategorii, gdyż podział, jaki na stałe zapisał się w praktyce komunikowania politycznego oraz wyborczego, to podział na reklamę pozytywną oraz negatywną. „Reklama pozytywna ma na celu wzbudzenie pozytywnych emocji wobec przedmiotu reklamy (…), negatywna zaś odnosi się do oponenta sponsora reklamy i ma wzbudzić negatywne emocje wobec przedmiotu reklamy”[29].

Kluczową rolę w kampanii wyborczej odgrywają środki reklamy. Jeśli wykorzystujące reklamę podmioty chcą, by spełniała ona swoje kluczowe zadania, a więc prezentowała podmiot rywalizacji na rynku wyborczym w sposób jasny, budzący ciekawość i zaufanie, należy w procesie projektowania kampanii reklamowej dokonać ich wyboru. Twórcy duży nacisk kładą na charakteryzujące trzy najważniejsze środki reklamy[30]: logo, slogan, dźwięk.

Sloganem określa się „zestawienie wyrazów lub krótkie zdanie wyrażające skrót myślowy, który ma na celu trafne przemówienie do wszystkich odbiorców w jednakowym stopniu i jednoczesne uwypuklenie zalet towaru lub usługi”[31]. J. Bralczyk zauważa, że każdy rodzaj sloganu z racji tego, że jest emocjonalnym impulsem nieczęsto bywa normalnym zdaniem w sensie strukturalnym. Slogan ma być zastępstwem nazwy oraz działać jak impuls, który wzbudza w umysłach odbiorców określone uczucia[32].

Odwołujący się przede wszystkim do emocji slogan wyborczy powinien charakteryzować zwięzłość, sugestywność i stanowczość, i dlatego często kandydat lub partia startująca w wyborach posiada tylko jeden slogan. Zawiera on

[28] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie publiczne…*, s. 398–399.
[29] Ibidem, s. 339.
[30] R. Wiszniowski, *Marketing…*, s. 127–128.
[31] W. Budzyński, *Reklama…*, s. 108.
[32] J. Bralczyk, *Język na sprzedaż*, GWP, Warszawa 1995, s. 169–171.

wtedy w sobie informację o wartościach ważnych dla podmiotu rywalizacji wyborczej oraz o jego przesłaniu programowo-ideowym. Slogan za sprawą swojej przewodniej myśli skupia się na jednym celu – na wznieceniu wśród odbiorców potrzeby oddania głosu na dany podmiot rywalizacji na rynku wyborczym. Jego zadaniem jest skupienie uwagi elektoratu oraz skłonienie go do konkretnego zachowania wyborczego. Najważniejsze więc w reklamie wyborczej jest skonstruowanie takiego sloganu, który z łatwością daje się zapamiętać[33].

Inny, równie ważny element tworzący wizerunek podmiotu rywalizacji na rynku wyborczym to logo. Jest ono graficznym znakiem, który poprzez skrótowe zobrazowanie symbolu, w przypadku rynku wyborczego, partii lub indywidualnego kandydata spełnia rolę marketingową i informacyjną[34]. Do głównych zadań pełnionych przez logo należy wyróżnienie konkretnego podmiotu wyborczej rywalizacji i przyciągnięcie uwagi elektoratu w celu jego zapamiętania. Z uwagi na te funkcje logo powinno być charakterystyczne i proste do zapamiętania, a także obrazować intencje danej partii czy kandydata i wiązać go emocjonalnie z przedstawianym symbolem.

Ostatnim, lecz nie mniej ważnym środkiem reklamy wyborczej jest dźwięk wykorzystywany w reklamach audytywnych i audiowizualnych. Silna pozycja tego środka wynika z wpływu, jaki posiada na przyciąganie uwagi oraz wywoływanie uczuć. W związku z tym powinien on być uzupełnieniem treści przekazywanych w reklamie poprzez wywoływanie dobranego do charakteru reklamy nastroju.

Dźwięk w reklamie wyborczej wykorzystuje się albo – jak wspomniano wyżej – w formie samodzielnych piosenek promujących danego kandydata lub partię, albo w tle reklamy, w celu wykreowania określonego klimatu i nastroju. Jak dowodzą analizy i badania, najbardziej zapamiętywane są końcowe fragmenty muzyczne i dlatego właśnie w nich powinny być zawarte slogan i wyborcze obietnice[35].

Podsumowując, należy stwierdzić, że narzędzia i techniki udostępnione przez marketing, a w szczególności reklamę, na stałe weszły do elementów, jakimi sztaby polityków posługują się tworząc kampanie wyborcze czy też kreując wizerunek polityków i partii. Podmioty politycznego czy wyborczego rynku traktowane są więc w dzisiejszych czasach, jak produkty na rynku kon-

[33] R. Wiszniowski, *Marketing*…, s. 126–128.
[34] P. Kotler, *Marketing*, Wyd. Rebis, Warszawa 2004, s. 313.
[35] Ibidem, s. 130–131.

sumenckim, które należy dobrze wypromować, a następnie sprzedać obywatelom.

Analiza różnic w działaniach reklamowych wybranych partii politycznych – wybory parlamentarne w Polsce 2005[36]

Głównymi cechami, które wpłynęły na różne postrzeganie partii w czasie wyborów parlamentarnych w 2005 roku były[37]:

- nacisk położony na zmianę wizerunku danej partii,
- zróżnicowanie reklam pod kątem przewagi ich formy nad zawartą w nich treścią,
- negatywny charakter przekazów reklamowych,
- wykorzystanie w dotarciu do wyborców medium, jakim jest Internet.

W tabeli 3 przedstawiono działania głównych partii w obrębie wymienionych elementów ich kampanii. Partia Prawo i Sprawiedliwość wygrała wybory parlamentarne z 2005 roku, uzyskując 3 187 714 głosów – o ponad dwa procent więcej niż jej największy konkurent Platforma Obywatelska – i zdobyła 155 mandatów do Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej i 49 do Senatu[38], trzecią partią była Samoobrona.

Analizując wybrane elementy reklamy wyborczej, należy zacząć od wizerunku. W kwestii zmiany wizerunku dostrzec można prawidłowość, że nie zmieniły go jedynie partie posiadające bardzo lojalny i mało zróżnicowany pod względem cech demograficznych elektorat. Natomiast takie partie, jak Prawo i Sprawiedliwość oraz Platforma Obywatelska położyły duży nacisk na zmianę wizerunku lidera swojej partii. Spowodowane to było prowadzonymi przez partie badaniami opinii publicznej, która po pierwsze, nie cechowała się dużą lojalnością, a po drugie, wskazywała wśród liderów tych partii na ich konkretne wady.

[36] Informacje zgromadzone w niniejszej części są wynikiem pracy A. Bruske pod kierunkiem dr M. Dołhasz; rok akademicki 2009/10.

[37] *Wybory parlamentarne*, red. M. Jeziński…, s. 7.

[38] www.wybory2005.pkw.gov.pl/SJM/PL/WYN/W/index.htm.

Tabela 3

Różnice w reklamowych przekazach wyborczych trzech głównych partii biorących udział w wyborach parlamentarnych w Polsce w 2005 roku

Elementy	**Prawo i Sprawiedliwość**	**Platforma Obywatelska**	**Samoobrona**
Zmiana wizerunku poprzez reklamę	Duży nacisk położony na przedstawienie Lecha Kaczyńskiego jako człowieka mniej radykalnego i agresywnego, a bardziej przyjaznego ludziom	Duży nacisk położony na odejście od młodzieńczego wizerunku Donalda Tuska. Skupiono się na przedstawieniu lidera jako człowieka, który wydorośłał i jest zdecydowany i godny zaufania	Brak nacisku na zmianę wizerunku lidera oraz jego partii
Zróżnicowanie reklam – przewaga formy nad treścią	Przewaga formy nad treścią spowodowana dużą ilością emocjonalnych i wielotematycznych przekazów	Przewaga treści nad formą spowodowana małą ilością konsekwentnych i powiązanych tematycznie przekazów	Bardzo widoczna przewaga formy nad treścią przekazu w postaci klipu do piosenki wyborczej „Dokąd idziesz Polsko”
Oparcie reklamy telewizyjnej na walce ugrupowań i ich liderów	Partia zastosowała negatywny przekaz w spocie atakującym postulat Platformy Obywatelskiej dotyczący wprowadzenia podatku liniowego	Partia zastosowała przekaz o lekkim zabarwieniu negatywnym zarzucając ówczesnemu rządowi – czyli lewicy bogacenie się kosztem obywateli	Partia zastosowała Negatywny przekaz w spocie ukazującym D. Tuska oraz L. Kaczyńskiego jako sprawców bezrobocia i nędzy w kraju
Wykorzystanie najnowszego medium – Internetu	Najlepsze spośród partii – bardzo częste aktualizacje stron internetowych partii oraz kandydata, przekazy multimedialne, komunikacja przez pocztę elektroniczną	Słabe – mało aktualizacji stron internetowych partii oraz kandydatów oraz brak programu politycznego partii na tychże stronach	Dobre – częste aktualizacje stron internetowych partii oraz kandydatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych partii.

W przypadku D. Tuska jego wizerunek w oczach obywateli za sprawą czynnego udziału w wydarzeniach sportowych był zbyt niepoważny jak na lidera partii oraz kandydata na prezydenta, i w związku z tym sztab Platformy Obywatelskiej postanowił zmianą wizerunku przybliżyć D. Tuska do obrazu osoby, która już dojrzała, ale nie stetryczała i która nie zdążyła „zepsuć się” obecnością na politycznym rynku. Po kilku więc tygodniach intensywnej kampanii niewiele osób pamiętało lidera Platformy Obywatelskiej biegającego po boisku w krótkich spodenkach, choć taki stereotyp funkcjonował w mediach

przez lata[39]. Inaczej natomiast sprawa wyglądała z wizerunkiem Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Ze względu na niechęć Polaków do partii po jej czteroletnich rządach równie trudne, co nie wystarczające byłoby zmienianie wizerunku jej dotychczasowego lidera. Żeby zmienić wizerunek partii trzeba było wykreować zupełnie nowego przywódcę – niekojarzącego się wyborcom z poprzednim rządem i grupą, która trzymała w Polsce władzę. Postawiono więc na W. Olejniczaka, którego podobnie jak D. Tuska przedstawiano jako ambitnego polityka, który mimo młodego wieku był już ministrem rolnictwa, a więc zna się na zasadach rządzących politycznym rynkiem. Zabieg ten przyniósł rezultat w postaci pozostania partii w parlamencie, co przy rozpoczynaniu kampanii było jej głównym celem[40].

Bardzo częstą cechą spotów reklamowych większości partii była mała treść merytoryczna, którą starano się zrekompensować różnorodną formą tychże reklam. Najlepszym na to przykładem okazał się wyprodukowany przez Samoobronę Rzeczypospolitej Polskiej teledysk do piosenki zespołu „Ich Troje", zatytułowanej „Dokąd idziesz Polsko". Profesjonalna udramatyzowana scenografia klipu miała odwoływać się przede wszystkim do emocji odbiorców, nie zaś do ich intelektu. Poza tym nastawiona była, jak i inne tego typu przekazy pozostałych partii, na przyciągnięcie uwagi tych wyborców, którzy niespecjalnie orientują się w sprawach politycznych kraju, a także tych, których typowa, merytoryczna reklama polityczna nuży. Jedynie Platforma Obywatelska w swoich spotach nie zapomniała o wadze przekazywanych treści, nawiązując w niej do postulatów głoszonych przez partię, nie zaś tylko do łatwo zapamiętywanych haseł[41].

Kolejną cechą działań reklamowych podejmowanych przez partie były szeroko stosowane, także w kampanii bezpośredniej, negatywne elementy. Prawo i Sprawiedliwość wykorzystało reklamę negatywną, by zdyskredytować partię D. Tuska. Zabieg ten zastosowano, gdyż w sytuacji bardzo wyrównanej walki mógł być to jedyny argument przemawiający do wyborców na niekorzyść Platformy Obywatelskiej. Jedynymi partiami, które nie stosowały żadnych elementów negatywnych w swoich przekazach były Polskie Stronnictwo Ludowe oraz Sojusz Lewicy Demokratycznej. O ile partia nowego lidera W. Olejniczaka

[39] *Sztuczki kampanii*, www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/polska/sztuczki-kampanii,16211,1 (12.06.2009).

[40] K. Gierło-Klimaszewska, *Autoprezentacja aktorów politycznych w telewizji – nowe elementy komunikowania politycznego w wyborach 2005 roku*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 113–125.

[41] Ibidem.

zmuszona była ich nie wykorzystywać, by nie powiększać społecznej niechęci wobec partii, o tyle Polskie Stronnictwo Ludowe zrezygnowało z tego typu przekazów, by nie upodabniać się jeszcze dodatkowo poza politycznym programem do Samoobrony, stosującej negatywne przekazy zarówno w kampanii medialnej, jak i w kampanii bezpośredniej.

Następnym z elementów, które w reklamowych działaniach rozróżniają partie, był nacisk położony na komunikację za pomocą Internetu. Choć każda z partii posiadała swoją stronę internetową, największa innowacyjnością w tej kwestii wykazało się Prawo i Sprawiedliwość, prezentujące na swej stronie przekazy multimedialne. Najmniejszą natomiast wagę do tego medium przykładało Polskie Stronnictwo Ludowe, co podyktowane zostało cechami charakterystycznymi docelowego elektoratu[42].

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój marketingu politycznego i wyborczego doprowadził do zmiany w pojmowaniu polityki. Od momentu popularyzacji marketingu, politycy zaczęli dostosowywać zachowanie, wizerunek oraz treści przekazu do odbiorców. Na znaczeniu zyskała komunikacja niewerbalna jako środek przekazywania emocji i wzmacniania treści prezentowanych przez polityków.

Poprzez głównie perswazyjne działanie reklamy, partie mają na celu nakłonienie obywateli do oddania swojego głosy na dane ugrupowanie lub zdyskredytowanie rywala. Aby to osiągnąć nierzadko odwołują się do uczuć i emocji obywateli nie zaś do ich logiki. W reklamie wizualnej posługują się przede wszystkim kolorem oraz różnego rodzaju symbolami czy to narodowymi, czy mitycznymi, zaś w reklamie audiowizualnej skupiają się przede wszystkim na zaprezentowaniu konkretnego wizerunku partii, często poprzez cechy przypisywane jej liderowi, niż na programie politycznym danego ugrupowania.

Przed Polakami wybory parlamentarne 2011, interesujące wydaje się dokonanie analizy porównawczej w zakresie środków marketingowych, w szczególności reklamy wykorzystanej w wyborach 2005 i przyszłych.

[42] Ibidem.

USING THE ADVERTISEMENT IN ELECTION MARKETING ON THE EXAMPLE OF POLISH POLITICAL PARTIES

Summary

Nowadays there are two notions characterizing the specific of marketing actions undertaken on the political market. There are political marketing and election marketing. But the most visible tool used on every distance of the political party's development and especially in electoral campaign is the advertisement. The main goal of marketing on political scene is to convince the electors to back up the party's program. It is done by implementing all the techniques, methods and practice serving to achieve the political power, and in a long term to keep it. It is worth mentioning that political parties usually make their marketing action more intensive before and during the campaign, after the election the process slows down. The paper is a next attempt to analyze the possibilities of using and capture the specifics of marketing actions concerning the polish experience on the political scene.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr PAWEŁ KOCOŃ
dr RENATA MAĆKOWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA LOBBINGU W KONSTYTUOWANIU WIZERUNKU GRUP INTERESU

Streszczenie

Artykuł objaśnia rolę lobbingu w konstytuowaniu wizerunku grup interesu. Lobbing rozumiany jako wywieranie wpływu na władzę jest z jednej strony, wyznacznikiem skuteczności organizacji, lecz z drugiej strony, sam obciążony jest negatywnymi stereotypami. Lobbing umacnia organizację, jej pozycję w otoczeniu, sprawia, że warunki jej funkcjonowania stają się lepsze, a więc wizerunek staje się właściwszy dla jej funkcjonowania

Wstęp

Wraz z upadkiem komunizmu kraje środkowej i wschodniej części Europy rozpoczęły proces budowania państwa liberalnej demokracji, opartego na gospodarce wolnorynkowej. Wolny rynek nie dotyczy tylko towarów i usług. Można mówić o rynku interesów idei czy tożsamości. Wolność zrzeszania się powoduje powstanie niezliczonych grup interesu tworzonych zarówno *ad hoc*, jak i trwałe stowarzyszenia, firmy czy partie polityczne.

Istnieje więc problem naukowy, dotyczący charakteru, anatomii i standardów relacji pomiędzy lobbingiem, wizerunkiem i tworzeniem się grup interesów. Podjęta problematyka badawcza oraz postawione cele wymagają wykorzystania wtórnych i pierwotnych źródeł informacji.

Podstawowe pojęcia związane z tematem

Grupa interesu jest jedną z podstawowych instytucjonalnych form regulatora. Jako jednostka wchodząca w skład otoczenia celowego organizacji ma możliwość regulować, kontrolować, wpływać na politykę i praktyki organizacji. Grupa interesu zostaje powołana przez swoich członków w celu wywierania

wpływu na organizację. Grupy interesu nie posiadają oficjalnych atrybutów władz, w jakie są wyposażone agencje rządowe, mogą jednak silnie wpływać na organizację, wykorzystując media do zwrócenia uwagi opinii publicznej na swoje racje[1].

Natomiast wizerunek organizacji określa się jako: „Wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie o nieostrych różnicach"[2]. Wizerunek określany może być też jako „portret, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, firm, produktów materialnych i usług, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych"[3].

Na rolę historii organizacji zwraca uwagę J. Penc definujący wizerunek jako: „kompozycję osobowości przedsiębiorstw, wyrastającą z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy. Jest to projekcja osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają własne opinie i odczucia[4]". J. Penc pisze, że „wizerunek firmy to nic innego, jak lustrzane odbicie osobowości"[5]. Wydaje się, że takie ujęcie wizerunku prowadzi wprost do personifikacji tego zjawiska, a co za tym idzie – otwiera drzwi do badań projekcyjnych tego zjawiska.

Ciekawy podział definicji wizerunku proponuje J. Jerschina. Wyróżnia on trzy perspektywy:

1. Perspektywa psychologiczna: indywidualne wyobrażenie dobra lub usługi, mających swoją nazwę.
2. Perspektywa socjologiczna: zbiorowe (grupowe) wyobrażenie marki (produktu o określonej nazwie), której istnienie uświadamiają sobie jednostki, co z kolei wywiera pewien nacisk na nie, by tak właśnie myśleć o tej marce i zachowywać się zgodnie z tym, co zbiorowość mniema o marce.

[1] *Grupa interesów*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Grupa_interes%C3%B3w.

[2] D. Newsom, A. Scott, T.J. Van Slyke, *This is public relations The realities of public relations*, Wadsworth, Belmont CA, 1989, s. 364, za: K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Placet, Warszawa 2001, s. 38.

[3] M. Biederman, M. Urbaniak, *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 11.

[4] J. Penc, *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Serwis" 1998, nr 4, s. 15.

[5] Z. Zemler, *Public relations– kreowanie wizerunku firm*y, Poltext, Warszawa 1992, s. 30.

3. Perspektywa antropologiczna: wizerunek marki staje się elementem kultury poprzez to, że istnieje wzór kulturowy (element normatywny), dyktujący określoną percepcję tej marki i sposób użytkowania produktu tej marki[6].

Autorzy Encyklopedii zarządzania twierdzą, że wizerunek organizacji spełnia następujące funkcje:

a) identyfikacyjną, która zwraca uwagę na cechy organizacji, podkreśla korzyści zarówno emocjonalne, jak i funkcjonalne wynikające z oferty organizacji oraz wartości pożądane przez określony segment odbiorców;
b) upraszczającą, która wynika z faktu, że coraz bardziej istotna i trudna staje się decyzja o wyborze tego lub innego produktu w sytuacji ogromnej różnorodności substytutów, stając przed takim wyborem decydujemy się na te, które mają ugruntowany wizerunek, a co za tym idzie – organizacja, w której ofercie on się znajduje ma stabilną pozycję;
c) wspomagania decyzji, która jest ściśle powiązana z funkcją upraszczającą, polega ona na odbiorze informacji i selektywnej ocenie organizacji poprzez porównanie funkcjonującego wizerunku z wizerunkiem idealnym lub wizerunkiem konkurentów;
d) minimalizacji ryzyka, czyli gwarancja przedstawionej oferty;
e) kształtowania lojalności wobec klientów, pozwalająca pozyskać stałych klientów[7].

W świetle prowadzonych badań najważniejsza wydaje się funkcja pierwsza, przy czym należy zauważyć, że dotyczy ona w równym stopniu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.

Przez lobbing rozumie się „zdolność przekonania decydenta do zrobienia czegoś, czego nie zrobiłby bez perswazji lobbysty, lub też do zaniechania czegoś, co normalnie by zrealizował”[8]. Ph. Kotler określa lobbing jako „kontaktowanie się i przekonywanie członków ciał ustawodawczych i urzędników państwowych do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych”[9]. Celem

[6] J. Jerschina, *Struktura wizerunku marki: komentarze do prezentacji przedstawionej na Kongresie PTBRiO w listopadzie 2002 r.*, www.cem.pl/?a=pages&id=41.
[7] *Wizerunek*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Wizerunek.
[8] D.B. Mastromarco, A.P. Saffer, M. Zieliński, U. Biedrzycka, K. Hryciuk, *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAID/GEMINI, Warszawa 1995, s. 10.
[9] Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 621.

działalności lobbystycznej jest „promowanie pomysłów i interesów w celu wywierania wpływu na określone działania lub decyzje”[10].

Lobbing definiuje się także jako rzecznictwo interesów poszczególnych grup, działanie polegające na wywieraniu wpływu na przedstawicieli władz ustawodawczych i wykonawczych w celu osiągnięcia określonych celów. O lobbingu mówi się również w znacznie szerszym znaczeniu – w związku z wpływaniem rozmaitych grup interesu (czy wręcz korporacji i firm), organizacji społecznych lub mediów na decyzje polityków oraz instytucji stanowiących prawo czy też będących władzą wykonawczą[11].

Lobbing w konstytuowaniu wizerunku grup interesu

Lobbing jest jednym z najważniejszych obszarów aktywności PR. Lobbing to wyspecjalizowana forma public relations, przy tym forma najtrudniejsza, wymagająca podjęcia różnorodnych działań i wykorzystania wielu instrumentów, niejednokrotnie bardzo subtelnych, oddziaływania na sferę polityczną. Będąc działaniem podejmowanym w celu wywarcia wpływu, jest procesem komunikacji służącym kształtowaniu zachowań innych osób. To przede wszystkim przekonywanie, przekazywanie i uzyskiwanie informacji, których zamiarem jest promocja określonych idei, działań i rozwiązań. Przekonanie do swoich racji ma znaleźć odbicie w konkretnej decyzji.

Lobbing jest procesem uczestnictwa przedstawicieli różnorodnych środowisk w procesie podejmowania decyzji, które dotyczą ich interesów. Rzecznictwo interesów osób lub określonych grup społecznych i organizacji wymaga wykształcenia i zorganizowania form rozpoznawania potrzeb, budowania wsparcia i wpływania na decyzje podejmowane na poziomie organizacji, na poziomie lokalnym, regionalnym, państwowym lub międzynarodowym.

W tej działalności, jak i w całym public relations, istotna jest budowa zaufania, przy czym w oddziaływaniu na otoczenie polityczne wykorzystywane są specyficzne, subtelne instrumenty zapewniające skuteczność komunikacji. Komunikacyjny aspekt lobbingu wskazuje, że lobbing jest jedną z dróg, dzięki którym obywatele mogą uczestniczyć w formułowaniu polityki rządów i bronić swych interesów. Z punktu widzenia decydentów jest to sposób uzyskiwania opinii w rozmaitych sprawach. Przekazywanie informacji i wywieranie wpływu na organy władzy publicznej to ważny element reprezentacji interesów.

[10] *Organizacje członkowskie biznesu*, Development Alternatives i Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 1997, s. 73.

[11] *Czym jest lobbing*, www.ed.byd.pl/index.php?id=242&submenu=221.

Współcześnie znaczenie pojęcia lobbingu jest coraz bardziej pojemne, gdyż charakter działań podejmowanych przez lobbystów jest coraz szerszy, wpisując się w całościową strategię public relations. Skuteczność lobbingu sprawdza się nie tylko w procesie kształtowania procesu legislacyjnego – jako mechanizm dialogu pomiędzy rozmaitymi grupami interesów a decydentami, ale także w tworzeniu „kontekstu sytuacyjnego" – jako system informowania i kształtowania opinii publicznej.

Zjawisko lobbingu, rozumiane jako rzecznictwo interesów, jest trwałym elementem funkcjonowania dojrzałych demokracji, będąc jedną z ważnych form komunikacji i oddziaływań między społeczeństwem a władzą. Stanowi mechanizm dialogu różnorodnych środowisk społecznych i kanał informacyjny o istniejących problemach i interesach określonych środowisk.

Lobbing biznesu obejmuje interesy podmiotów bezpośrednio związanych z działalnością gospodarczą i jest prowadzony przez poszczególne firmy, korporacje, organizacje pracodawców zarówno zrzeszone w federacjach europejskich jak i w krajowych stowarzyszeniach.

Wzrost konkurencyjności to strategiczna podstawy uzasadniająca potrzebę promocji, działań public relations, szczególnej aktywności w zakresie lobbingu, skorelowania charakteru działań z ogólnymi tendencjami jednoczącej się Europy. Główne cele działań, jakie podejmują lobbyści to[12]:

a) poprawa komunikacji z urzędnikami i agendami rządowymi;
b) monitorowanie ustawodawstwa i działań agend regulacyjnych w obszarach mających wpływ na działalność reprezentowanych organizacji;
c) promowanie angażowania reprezentowanych organizacji wśród wszystkich szczebli administracji;
d) wywieranie wpływu na ustawodawstwo dotyczące dziedziny, w której funkcjonuje grupa reprezentowanych organizacji;
e) budzenie zainteresowania i zrozumienia wśród ustawodawców funkcjonowaniem i działalnością reprezentowanych organizacji.

Lobbing jest jedną z metod skutecznego działania w warunkach konkurencji. Profesjonalna działalność wchodząca w zakres lobbingu w krajach zachodnich jest prowadzona na poziomie przedsiębiorstw jako element oddziaływania na ważniejsze części otoczenia, jak również narzędzie promocji biznesowej i jedna z czynności działów PR[13]. Jest więc to działalność w społecznym otoczeniu firmy. O znaczeniu lobbingu świadczy przykład amerykańskich przed-

[12] F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 478.
[13] Ph. Kotler, *Marketing*…, s. 621.

siębiorstw, które otworzyły w Polsce centra badawcze pracujące na rzecz swoich zagranicznych firm – matek i musiały płacić za te usługi podatek VAT: „Tak znaczne obciążenie finansowe spowodowało, iż prowadzenie takiej działalności w Polsce stało się nieopłacalne. W tym przypadku argumenty sformułowane przez AmCham zostały uznane przez ministra finansów i przepisy zostały zmienione. Wykazaliśmy ponadto, że złe przepisy nie wynikały ze złej woli legislatora, lecz z jego niewiedzy, nieznajomości specyfiki branży. Nałożenie VAT-u było wynikiem niewłaściwego zakwalifikowania tego rodzaju usług. Udowodniliśmy także, że wpływy z tak naliczonego podatku VAT byłyby znikome dla budżetu państwa, a koszty społeczne znacznie większe, gdyż centra badawcze zostałyby przeniesione z Polski do innego kraju, a pracę straciliby polscy naukowcy zatrudnieni w tych placówkach”[14].

Lobbing jako rzecznictwo interesów realizowany jest w ramach dwóch modeli: pluralistycznego i korporatywistycznego[15]. W modelu pluralistycznym luźno powiązane grupy interesów pełnią rolę pośredników między społeczeństwem i władzą, będąc elementami demokracji uczestniczącej. Wywodzący się z tradycji anglosaskiej model ten funkcjonuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Jest on również adekwatny do realizacji interesów na poziomie ponadnarodowym.

W państwach europejskich występuje model korporatywistyczny związany z zintegrowaniem grup interesu z systemem politycznym i ich uczestnictwem w procesie wypracowywania decyzji i wprowadzeniem decyzji w życie. Częstym rozwiązaniem jest występowanie zinstytucjonalizowanych powiązań między rządem, związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. W modelu tym zasadnicze decyzje podejmowane są w wyniku negocjacji w pozaparlamentarnym układzie strukturalnym. W tym drugim modelu skuteczność lobbingu jest warunkiem *sin eqa non* istnienia organizacji i realizowania jej celów. Stąd skuteczny lobbing wyznacza właściwy wizerunek organizacji. Nieco inaczej jest w społeczeństwie pluralistycznym, gdzie przekonywanie władzy do swoich racji, co prawda szeroko praktykowane – jest też oficjalnie krytykowane jako korupcjogenne.

[14] *Kuracja sędziów. Wywiad z Romanem Rewaldem, prezesem American Chamber of Commerce w Polsce*, „Decydent” 2005, nr 1–2.

[15] K. Jasiecki, M. Molęda-Zdziech, U. Kurczewska, *Lobbing*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 46.

Metodologia badań

Dane wykorzystywane w poniższym tekście pochodzą z badań statutowych pt. „Funkcje public relations organizacji w przestrzeni publicznej" realizowanych przez Katedrę Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach[16]. Realizacja celów badania wymagała przeprowadzenia zarówno kwerendy literaturowej, jak i badań empirycznych. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety, który liczył 36 pytań, z czego 12 pytań stanowiły pytania otwarte, a 24 – pytania zamknięte, w których zamieszczono kafeterię bądź też proszono o określenie siły oddziaływania danego zjawiska.

Próba została dobrana w sposób celowy, co zostało podyktowane m.in. chęcią zapewnienia kompleksowości analizy. Badania objęły swoim zakresem wszystkie urzędy marszałkowskie w Polsce, urzędy miast na prawach powiatu i starostwa z terenu województwa śląskiego[17]. Ankiety były doręczane respondentom bezpośrednio przez przeszkolonych ankieterów. Odnotowano jedynie trzy odmowy wypełnienia ankiety – wszystkie w urzędach gminnych. Dane empiryczne zostały zebrane w okresie wrzesień–październik 2009 r. Analiza danych ilościowych została przeprowadzona przy wykorzystaniu pakietu SPSS.

Współczesny kontekst lobbingu – wyniki badań

Efektywna działalność lobbystyczna jest wynikiem długotrwałego procesu samoorganizowania się środowisk wokół wspólnych interesów. Ma również znaczenie na poziomie samorządów lokalnych i regionalnych w procesie podejmowania decyzji. Istnienie w przestrzeni publicznej wielu grup interesariuszy i związana z tym odmienność opinii i oczekiwań może doprowadzić do konfliktu interesów i podejmowania różnorakich działań zmierzających do osiągnięcia swoich celów.

Na tym tle jednak można wyróżnić publiczności, które są wskazywane rzadziej jako adresaci działań: w zdecydowanej mniejszości wskazuje się na partie polityczne, co mogłoby wskazywać na niewielkie związki z władzami samorządowymi w starostwach. W tym względzie niepokojące jest to, że nie dostrzega się również lobbingu jako ważnego kanału artykulacji interesów, co wynika z pewnością z negatywnego postrzegania lobbingu w Polsce jako zjawiska korupcjogennego (tab. 1).

[16] *Funkcje public relations organizacji w przestrzeni publicznej*, Badania statutowe pod kierunkiem dr Agaty Austen, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
[17] Ibidem, s. 216.

Tabela 1

Podmioty będące adresatami działań public relations urzędu

Wyszczególnienie		Tak		Nie		Nie wiem		Razem	
		częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent
Ogół mieszkańców	Łącznie, w tym:	51	98,1	1	1,9	-	-	52	100
	Urząd marszałkowski	16	100,0	-	-	-	-	16	100
	Urząd miasta, starostwo	35	97,2	1	2,8	-	-	36	100
Przedsiębiorcy	Łącznie, w tym:	48	92,3	3	5,8	1	1,9	52	100
	Urząd marszałkowski	15	93,8	1	6,3	-	-	16	100
	Urząd miasta, starostwo	33	91,7	2	5,6	1	2,8	36	100
Organizacje pozarządowe	Łącznie, w tym:	51	98,1	1	1,9	-	-	52	100
	Urząd marszałkowski	15	98,1	1	1,9	-	-	16	100
	Urząd miasta, starostwo	35	97,2	1	2,8	-	-	36	100
	Urząd marszałkowski	14	87,5	1	6,3	1	6,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	31	86,1	5	13,9	-	-	36	100
Partie polityczne	Łącznie, w tym:	20	38,5	26	50,0	6	11,5	52	100
	Urząd marszałkowski	10	62,5	4	25,0	2	12,5	16	100
	Urząd miasta, starostwo	10	27,8	22	61,1	4	11,1	36	100
	Urząd marszałkowski	14	87,5	1	6,3	1	6,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	21	58,3	12	33,3	3	8,3	36	100
	Urząd marszałkowski	15	93,8	-	-	1	6,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	32	88,9	4	11,1	-	-	36	100
Osoby lub organizacje zajmujące się lobbingiem	Łącznie, w tym:	16	30,8	25	48,1	11	21,2	52	100
	Urząd marszałkowski	4	25,0	7	43,8	5	31,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	12	33,3	18	50,0	6	16,7	36	100

Źródło: Badania statutowe Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

W przeprowadzonych badaniach zauważono, że nie dostrzega się również lobbingu jako ważnego kanału artykulacji interesów, co wynika z pewnością z negatywnego postrzegania lobbingu w Polsce jako zjawiska korupcjogennego[18]. Ponadto „wśród badanych urzędników widoczny jest negatywny stosunek do zjawiska lobbingu”[19].

Akceptacja dla krytyki, rozbieżności i sporów w ramach JST jest w dużym stopniu ugruntowana. Odrzuca się przy tym możliwości ingerowania władz państwowych w działania samorządu, co świadczy o dużym poczuciu konieczności samodzielności w działaniu. Symptomatyczny jest również negatywny stosunek do zjawiska lobbingu. Z kolei występuje wysoki poziom poparcia dla różnych form angażowania się ze strony obywateli (tab. 2).

[18] Badania statutowe Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

[19] Ibidem.

Tabela 2

Stopień akceptacji dla następujących zjawisk

Wyszczególnienie		Nie akceptuję		Nie mam zdania		Akceptuję		Razem	
		częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent
Rozbieżności i spory w strukturach władzy samorządowej	Łącznie, w tym:	12	23,1	11	21,2	29	55,8	52	100
	Urząd marszałkowski	4	25,0	2	12,5	10	62,5	16	100
	Urząd miasta, starostwo	8	22,2	9	25,0	19	52,8	36	100
Krytyki decyzji władz samorządowych w mediach	Łącznie, w tym:	1	1,9	10	19,2	41	78,8	52	100
	Urząd marszałkowski	–	-	3	18,8	13	81,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	1	2,8	7	19,4	28	77,8	36	100
	Urząd marszałkowski	14	87,5	1	6,3	1	6,3	16	100
	Urząd miasta, starostwo	20	55,6	12	33,3	4	11,1	36	100
	Urząd marszałkowski	-	-	2	12,5	14	87,5	16	100
	Urząd miasta, starostwo	4	11,1	6	16,7	26	72,2	36	100
Wyrażania przez mieszkańców opinii o kierunkach rozwoju jednostki samorządu	Łącznie, w tym:	4	7,7	4	7,7	44	84,6	52	100
	Urząd marszałkowski	-	-	2	12,5	14	87,5	16	100
	Urząd miasta, starostwo	4	11,1	2	5,6	30	83,3	36	100
Zjawiska lobbingu	Łącznie, w tym:	17	32,7	27	51,9	8	15,4	52	100
	Urząd marszałkowski	5	31,3	7	43,8	4	25,0	16	100
	Urząd miasta, starostwo	12	33,3	20	55,6	4	11,1	36	100

Źródło: Badania statutowe Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

To negatywne ustosunkowanie do zjawiska lobbingu jest niepokojące, ponieważ jest on jednym z szerzej stosowanych w Unii Europejskiej narzędzi realizowania potrzeb grup interesów.

Podsumowanie

Wyłania się dwojaki model roli lobbingu w konstytuowaniu grup interesu: po pierwsze, jako element skutecznego działania, a po drugie, jako element działań nietransparentnych.

W Polsce lobbing winien odgrywać istotną rolę, jaką jest „stymulowanie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, pobudzanie do obywateli do reprezentowania swoich interesów, łączenia się w grupy interesów. Pozwoli to zmniejszyć przepaść, która wytworzyła się przez ostatnie dziesięciolecia między oby-

watelem a władzą"[20]. W systemie demokratycznym lobbing jest integralną częścią życia politycznego i może przynosić wymierne korzyści. Przekazywanie informacji i wywieranie wpływu na organy władzy publicznej to ważny element reprezentacji interesów.

Współcześnie lobbing jest znaczącym elementem życia politycznego w każdym z państw o stabilnej demokracji. Intensyfikacja działalności lobbystycznej jest efektem rozwoju procesu integracji europejskiej, obejmowania wspólnotowymi regulacjami coraz większej ilości dziedzin i systematycznego zwiększania kompetencji instytucji wspólnotowych.

Lobbing jako demokratyczny sposób wpływania na tworzone ustawodawstwo lub na jego zmiany jest obecnie niezbędny w skutecznym zarządzaniu organizacją. Współczesnym wymogiem jest bowiem pozyskanie zainteresowania, zrozumienia i aprobaty dla postulatów organizacji wśród adresatów działań.

Decyzje podejmowane przez organy administracji państwowej i samorządowej w znaczącym stopniu określają warunki działalności i rozwoju różnorodnych organizacji, coraz silniej zaznacza się również wpływ decyzji podejmowanych przez instytucje międzynarodowe. Rozwój działalności lobbingowej związany jest wyraźnie z postępem procesów integracyjnych. Zadaniem lobbingu jest tworzenie takiego otoczenia, w którym zostaną podjęte korzystne dla danego podmiotu regulacje, często jest traktowany jako jedna z dziedzin doradztwa gospodarczego czy politycznego. Lobbing umacnia organizację, jej pozycję w otoczeniu, sprawia, że warunki jej funkcjonowania stają się lepsze, niosą mniej niepewności co do jej rozwoju, bowiem lobbing pozwala na szybką identyfikację zagrożeń i przeciwdziałanie im.

THE ROLE OF THE LOBBING IN INTERESTS GROUPS IMAGE BUILDING

Summary

The paper tries to define the role of the lobbing in interest groups image building. Lobbing is understood as influencing the authorities; it is on one hand the indicator of an organization effectiveness and efficiency; however, on the other hand- it itself carries a burden- negative stereotypes. Lobbing strengthens an organization, its position within its surrounding; it makes the functioning of an organization conditions better and in this way, the image of an organization also becomes more apt for its functioning.

[20] S. Wilkos, Fragment wystąpienia podczas konferencji: *Polskie doświadczenia w budowaniu podstaw demokratycznego parlamentaryzmu*, Sejm, czerwiec 2001, www.decydent.pl/issue/200109/05.htm.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 663 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 75 2011

dr MAREK SEMPACH
Uniwersytet Łódzki

WIZERUNEK NOWOCZESNEJ, ZORIENTOWANEJ RYNKOWO ORGANIZACJI POLITYCZNEJ

Streszczenie

Niniejszy artykuł ukazuje kluczowe wyzwania wizerunkowe współczesnych organizacji politycznych. Rozważania autora skupiają się przede wszystkim na nowoczesnych w pełni zorientowanych rynkowo formacjach politycznych, podejmujących działania wizerunkowe z wykorzystaniem dostępnych instrumentów marketingowych. Autor ukazuje procedury, które powinny być realizowane przez każdą świadomą istoty wizerunku współczesną partię polityczną. Niniejsze opracowanie ma zatem na celu wypracowanie wzorca działań wizerunkowych, które powinny być podejmowane przez wszystkie nowoczesne formacje polityczne.

Wstęp

Pozyskanie w świadomości społecznej pozytywnego wizerunku jest jednym z celów działań wszelkich nowoczesnych, zorientowanych rynkowo partii politycznych (ang. *Market Oriented Parties*). Posiadanie przez organizacje polityczne przynajmniej poprawnego wizerunku przyczyniać się może do osiągania pożądanej trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku wyborczym. Dlatego też współcześnie działające partie polityczne nieustająco zabiegają o pozytywną percepcję swojego wizerunku, wykorzystując przy tym dostępne na rynku politycznym instrumenty marketingowe.

Proces tworzenia wizerunku to działania zaplanowane na długi okres czasu. Wymaga on gruntowego przygotowania, głębokiej analizy środowiska formacji politycznej, wywiadu marketingowego, zamówienia badań oraz implementacji odpowiedniej strategii[1]. Wydaje się jednak, że w warunkach krajowych niedostatek świadomości marketingowej liderów partii politycznych oraz stosunkowo

[1] Ph. Kotler, N. Kotler, *Generating Effective Candidates Campaigns ad Causes*, Handbook of Political Marketing, Sage Publications, London 1999, s. 6.

wysokie koszty profesjonalnych działań wizerunkowych należą do podstawowych barier upowszechnienia zjawiska wyspecjalizowanej kreacji wizerunku. Obecnie łańcuch tworzenia politycznego image formacji jest w niewielkim stopniu zaplanowany, spójny i długofalowy. Najczęściej realizowany jest przy użyciu własnego (partyjnego) zaplecza intelektualnego, pozbawionego zdolności wykorzystania odpowiednich w procesie budowania wizerunku narzędzi marketingowych. Zdaniem autora krajowe organizacje polityczne nie są dostatecznie zorientowane rynkowo i nie potrafią w pełni wykorzystać potencjału koncepcji marketingu w procesie budowania własnego wizerunku. Kwestia ta wciąż odróżnia polskie partie od ich zagranicznych – amerykańskich, brytyjskich czy francuskich, znacznie bardziej marketingowo ukierunkowanych odpowiedników.

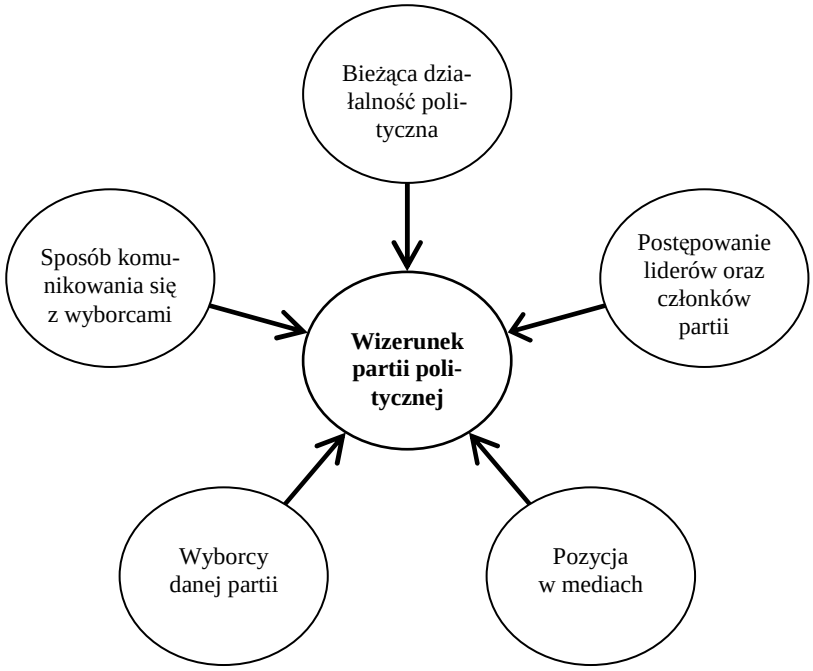
Kluczowym problemem niniejszego artykułu jest potrzeba określenia prototypu wzorcowej pod kątem tworzenia wizerunku partii, zorientowanej rynkowo, mogącej stanowić punkt odniesienia dla innych formacji politycznych, poszukujących wzorca do naśladowania (benchmarking). Co oczywiste, partia o takowej wzorcowej charakterystyce w warunkach rynkowych nie występuje, aczkolwiek ukazany w niniejszym opracowaniu model zarządzania jej wizerunkiem, umożliwi wskazanie działań możliwych do realizowania przez każdą nowoczesną organizację polityczną.

Determinanty wizerunku organizacji politycznych

W celu weryfikacji postawionego powyżej problemu, autor dokonał obserwacji działań wizerunkowych organizacji politycznych w Polsce w latach 2005–2010, odnotowując jednocześnie ogólnodostępne wyniki badań opinii publicznej. Dla uzyskania bardziej precyzyjnego ujęcia uwzględniono czynniki mające wpływ na wizerunek na rynku przedsiębiorstw, takie jak: nazwa, opakowanie, miejsce zakupu, opinie ekspertów, stowarzyszenie konsumentów, producent, kraj pochodzenia, użytkownicy, firmy konkurencyjne, forma promocji, reklama, poziom cen, inne osoby[2].

Na podstawie syntezy uzyskanych danych, uwzględniając specyfikę krajowego rynku politycznego, wyróżniono następujące elementy, mające bezpośredni wpływ na wizerunek współczesnych partii politycznych (rys. 1).

[2] T. Domański, *Księga marketingu*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 176.



Rys. 1. Elementy mające wpływ na wizerunek partii politycznych

Źródło: opracowanie własne.

Warto odnotować, że zaprezentowane wyżej elementy są zbieżne z badaniami prowadzonymi przez A. Falkowskiego i W. Cwalinę. Badacze ci określili następujące komponenty dysponujące wpływem na strukturę wizerunku politycznego: aktualna sytuacja społeczno-polityczna, zachowania werbalne kandydatów, zachowania niewerbalne kandydatów – sposób wypowiadania się, gesty, mimika twarzy, styl ubierania się, cechy peryferyjne kandydatów – mniej istotne dla wyborców, aczkolwiek nadające realistyczny obraz kandydatów, nadające im ludzkie oblicze, cechy rdzeniowe – wynikające z zapotrzebowania społecznego w danym okresie czasu[3].

Zdaniem autora należy przyjąć, że wzorcowa formacja polityczna w sposób właściwy i nieustający oddziałuje na elementy ukazane na rysunku 1, co może przyczyniać się do pożądanej aprecjacji jej wizerunku na rynku politycznym.

Podstawowym zadaniem wizerunkowym partii zorientowanej rynkowo będzie stałe monitorowanie swojej bieżącej działalności politycznej pod kątem

[3] W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny – perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2005, s. 214.

zaspokajania kluczowych oczekiwań społecznych. Cechą wzorcowej wizerunkowo formacji politycznej będzie zatem nieustające reagowanie i oddziaływanie na zmieniające się potrzeby otoczenia występującego na płaszczyźnie rynku politycznego. Wszelkie zaniechania w tym zakresie nad wyraz szybko negatywnie odbiją się na społecznej percepcji image partii.

Drugim oczekiwanym działaniem realizowanym przez wizerunkowo wzorcową organizację polityczną pozostaje modelowanie postępowania oraz zachowań jej liderów, jak również rozpoznawalnych medialnie członków. Wyborcy oczekują od swoich przedstawicieli posiadania cech idealnego przywódcy. Im więcej politycy danej partii ich posiadają, tym bardziej pozytywna jest percepcja wizerunku całej formacji, którą reprezentują. Badania A. Falkowskiego oraz W. Cwaliny przeprowadzone w warunkach krajowych w roku 2000 jasno wskazują, jakie cechy polityka są szczególnie istotne dla wyborców[4]: uczciwość, wiarygodność, prezencja, atrakcyjność, wykształcenie, kompetencje, profesjonalizm, inteligencja, siła, zdecydowanie, otwartość na ludzi i świat, odpowiedzialność, niezależność, obiektywizm, skuteczność, sprawiedliwość, komunikatywność, elokwencja, sumienność, rzetelność. Kształtowanie przez partie polityczne wśród swoich członków oczekiwanych publicznie zachowań jest zatem w pełni uzasadnione. Partie muszą więc zabiegać o to, aby ich rozpoznawalni funkcjonariusze działali zawsze w zgodzie z kanonem pożądanych społecznie wizerunkowych zachowań.

Komunikacja z elektoratem

Trzecim elementem, na który wzorcowa organizacja polityczna kładzie szczególny nacisk jest sposób jej komunikowania się z wyborcami. Idealna formacja to taka, która prowadziłaby swoje działania poprzez zintegrowaną komunikację marketingową. W takim przypadku partia, niczym przedsiębiorstwo, jest całkowicie zorientowana rynkowo; starannie integruje i koordynuje liczne narzędzia i kanały komunikacyjne, aby dostarczyć jasne, a przede wszystkim spójne i przekonywujące przesłanie na temat swojej oferty[5]. Nowoczesna w pełni zorientowana rynkowo formacja, zarządza skomplikowanym systemem komunikacji marketingowej, obejmującym identyfikację i ocenę głównych odbiorców komunikatów, planowanie działań w zakresie komunikacji, dobór skutecznych instrumentów oraz kontrolę nad jakością komunikatów[6].

[4] Ibidem, s. 182.

[5] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 851.

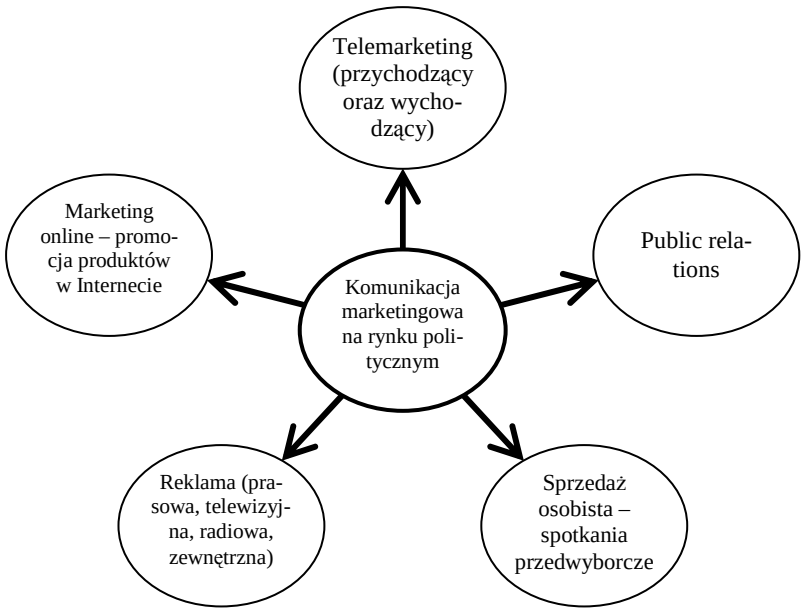
[6] H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 18.

Podstawowe instrumenty komunikacji partii na rynku politycznym są zbieżne ze stosowanymi na rynku przedsiębiorstw. Są to:

- reklama,
- public relations,
- sprzedaż osobista – bezpośrednie kontakty z wyborcami[7].

Co istotne, ze względu na odmienną charakterystykę rynku politycznego należy świadomie odrzucić instrument w postaci promocji sprzedaży. Nie znajduje on bowiem zastosowania w kontekście transakcji realizowanych na płaszczyźnie wyborczej.

Uznana za wzorcową formacja polityczna, realizuje ukazane na rysunku 2 instrumenty komunikacji marketingowej w harmonijnej i przemyślanej kolejności.



Rys. 2. Podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej wykorzystywane na rynku politycznym

Źródło: J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 52.

Wykonuje ona to jednak nie tyle własnymi siłami, ile wynajmując zewnętrzną wyspecjalizowaną firmę, oferującą takowy zakres usług. Tego rodzaju

[7] J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 50.

postępowanie wymaga jednakowoż podpisania umowy z agencją zewnętrzną i przekazania jej odpowiedzialności za całokształt procesów komunikacji marketingowej. Co więcej, współpraca partii z zewnętrzną agencją powinna zakładać realizację strategii komunikacji marketingowej w ramach sześciu następujących po sobie faz – tak zwanych 6M[8]:

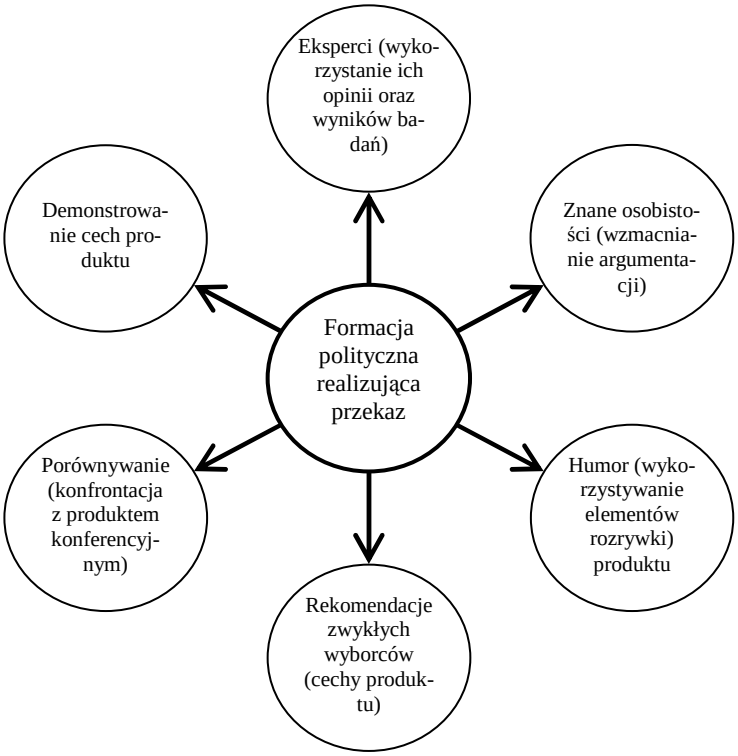
1. *Market* – identyfikację grupy odbiorców komunikatu.
2. *Money* – precyzyjna weryfikacja środków przeznaczanych na wytworzenie komunikatu.
3. *Mission* – określenie pożądanej reakcji wyborców po otrzymaniu odpowiedniego komunikatu.
4. *Message* – wybór formy komunikatu oraz tworzenie pożądanego wizerunku.
5. *Media* – wybór medium właściwego dla docelowego segmentu.
6. *Measurement* – gromadzenie informacji na podstawie wyników badań rynku, w celu weryfikacji efektywności zastosowanej komunikacji.

Przy tej okazji warto zwrócić uwagę na badania B. Pilarczyk, według której wzorcowy nadawca przekazu (również na rynku politycznym) powinien posiadać następujące cechy[9]:

a) wiarygodność – status osiągany poprzez rekomendacje osób powszechnie uznawanych za specjalistów w danej dziedzinie;
b) atrakcyjność – uroda nadawcy komunikatu przenosi się na produkt, który w oczach odbiorców staje się bardziej interesujący;
c) umiejętność przedstawienia obietnicy – konkretna obietnica silnie oddziaływuje na podświadomość odbiorców, koncentrując ich uwagę na produkcie, budząc dodatkowe sztucznie wywołane pragnienia[10];
d) szanowanie powszechnie uznanych norm i wartości.

Zdaniem autora, badania B. Pilarczyk można wykorzystać na potrzeby rynku politycznego, wskazując metody budowania przekazu reklamowego przez uznaną za wzorcową organizację polityczną (rys. 3).

[8] Ibidem, s. 53.
[9] H. Mruk, *Komunikowanie…*, s. 21.
[10] M. Laszczak, *Psychologia przekazu reklamowego*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 73.



Rys. 3. Metody budowania przekazu reklamowego przez wzorcową formację polityczną

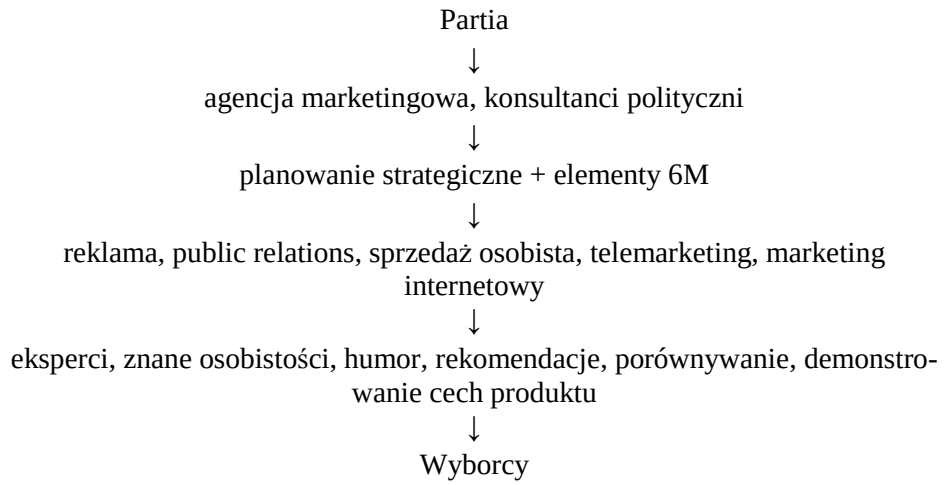
Źródło: opracowanie na podstawie H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

Przedstawiony schemat uwidacznia, że przekazy realizowane przez uznawaną za wzorcową partię polityczną powinny być oparte nie tylko na wiarygodności, atrakcyjności czy obietnicach nadawcy, ale również na innych metodach zwiększających wskaźnik skuteczności dotarcia do odbiorcy. Należy zatem uznać, że wykorzystywanie ekspertów, znanych osobistości, elementów humoru czy prostych rekomendacji zwykłych ludzi, wzmacnia dodatkowo potencjał komunikacyjny partii, co niewątpliwie przekłada się na jej ogólny wizerunek. Im więcej zatem elementów ukazanych na rysunku 3 znajduje się w przekazie reklamowym partii, tym lepiej dla percepcji jej wizerunku.

Jak wspomniano wcześniej, proces komunikacji marketingowej wzorcowej partii politycznej winien być oparty na długofalowej współpracy z wyspecjalizowaną agencją zewnętrzną. Organizacje polityczne nie posiadają bowiem wystarczających kompetencji w zakresie wykorzystania instrumentów marketingu. Agencja zewnętrzna bierze na siebie odpowiedzialność za koordynację i przede

wszystkim profesjonalizm prowadzonych działań. Firma taka powinna być agencją typu „Full Service", zapewniającą kompleksową obsługę klienta z rynku politycznego w zakresie marketingu.

Zatem na podstawie ukazanych powyżej informacji, autor sformułował wzorcowy model komunikowania się partii politycznej z wyborcami (rys. 4).



Rys. 4. Model komunikowania się wzorcowej partii politycznej z wyborcami

Źródło: opracowanie za J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 138.

Na samym szczycie znajduje się partia polityczna, pragnąca dotrzeć do swoich potencjalnych wyborców. Poniżej wkomponowano wyspecjalizowaną agencję doradczą, dokonującą planowania strategicznego w oparciu o elementy 6M. Formułuje ona instrumenty komunikacji marketingowej skupiające się przede wszystkim na reklamie, public relations, sprzedaży osobistej, jak również telemarketingu oraz marketingu online. Działania te realizowane są z uwzględnieniem cech, jakie winien posiadać wzorcowy nadawca przekazu: wiarygodność, atrakcyjność, złożona obietnica oraz szacunek wobec wartości ogólnie respektowanych w grupie wyborców (odbiorców przekazu). Całość wspierana jest przez celowo dobrane metody budowania przekazu oparte na wykorzystaniu opinii ekspertów, znanych osobistości, rekomendacji potencjalnych wyborców, jak również poprzez porównywanie do oferty konkurencyjnej, demonstrowanie cech produktu oraz stosowanie elementów humorystycznych potęgujących wrażenie wywierane przez komunikat.

Przedostatnim z kolei czynnikiem mającym wpływ na wizerunek partii politycznej są jej wyborcy. Uznawana za wzorcową formacja nie powinna z powodów wizerunkowych kierować swojej oferty do wszystkich potencjalnych grup elektoratu. Wyborcy, podobnie jak użytkownicy danej marki na rynku przedsiębiorstw i usług, dysponują wpływem na jej zewnętrzny image. Wydaje się, że na rynku politycznym ma to szczególne znaczenie, bowiem wizerunek partii często utożsamiany jest z image jej wyborców. W wymiarze krajowego rynku politycznego, warto zwrócić uwagę na przykłady takich formacji jak Samoobrona czy Liga Polskich Rodzin, gdzie w sposób bezsporny grupy wyborców (agresywni, niezadowoleni, radykalni, nietolerancyjni) obciążają w sensie negatywnym wizerunki tych partii.

Co interesujące, na kanwie rozmaitych badań marketingowych przeprowadzanych w celu weryfikacji wpływu wizerunku marki na postrzeganie cech jej użytkownika stwierdzono, że cechy osób uznanych za związane z daną marką mogą być bezpośrednio przenoszone na markę[11]. Wyraźnie widać, zatem analogię sytuacji marki na rynku klasycznym, jak i politycznym. Partia polityczna postrzegana jako produkt umożliwia wyrażanie temperamentu jak również cech charakteru jej wyborcy. Stanowi sposób przekazywania określonych przez wyborców wartości, dążeń i aspiracji, jednocześnie stopniowo się z nimi utożsamiając. Co zrozumiałe, w trakcie tworzenia wzorcowej marki politycznej przywódcy takowej formacji muszą mieć całkowitą pewność, że zawiera ona określony zasób odpowiadający przyszłym wyborcom, że wartości te są przekonująco prezentowane na rynku i że obietnica przez nie symbolizowana jest naprawdę dotrzymywana[12].

Podsumowując zatem wyborców jako jeden z elementów stymulujących percepcję wizerunku partii politycznej, można sformułować następujące wnioski:

1. Partia polityczna postrzegana jako produkt, będąc podatna wizerunkowo na wpływy swoich użytkowników – wyborców, powinna kierować swoją ofertę do grup o zbliżonym statusie ekonomicznym, demograficznym, jak również społecznym. Uniknie wtedy rynkowego „rozmywania" tożsamości swojego wizerunku. W procesie konstruowania strategii działań partii na rynku politycznym jej liderzy muszą mieć świadomość, że pewne pozostające w mniejszości grupy wyborców odwrócą się od partii na skutek reali-

[11] A. Kozak, A. Gózik, A. Trojanowska, *Wpływ wizerunku na postrzeganie cech jej użytkownika*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 2, s. 21.

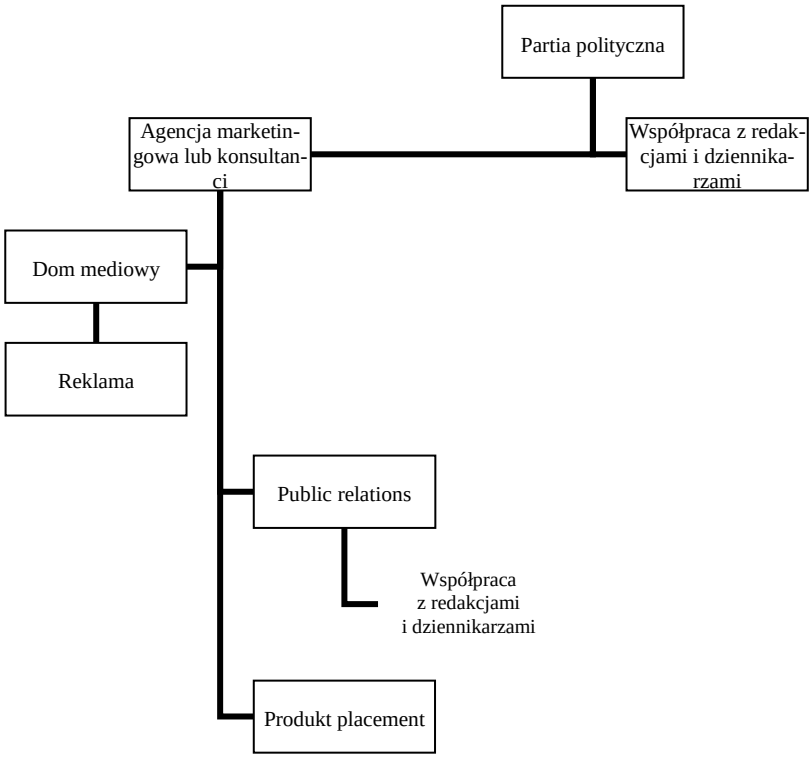
[12] H. Pringle, W. Gordon, *Zarządzanie marką jak wypromować rozpoznawalną markę*, Wyd. Rebis, Poznań 2006, s. 31.

zowanych świadomie działań marketingowych. Z punktu widzenia wizerunku politycznego będzie to jednak korzystne dla partii, gdyż jej elektorat pozostanie bardziej spójny ideologicznie.

2. Wzorcowa formacja musi unikać udzielania poparcia jakimkolwiek grupom powszechnie uznawanym za skrajne, może to bowiem mieć wpływ na jej wizerunek wśród zdecydowanej większości jej tradycyjnego elektoratu.
3. Formacja uznawana za wzorcową powinna stworzyć profil swojego „idealnego" użytkownika, który byłby wiarygodny dla wszystkich wyborców danej formacji. Postać taka stanowiłaby „twarz" komunikacji z elektoratem, wzór do naśladowania dla wyborców oraz element przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami.

Ostatnim z omawianych elementów stymulujących percepcję wizerunku partii politycznej jest jej pozycja w mediach. Formacja polityczna uznawana za wzorcową powinna w sposób planowy nieustająco zabiegać o przychylność wszelkich opiniotwórczych mediów. Z marketingowego punktu widzenia oznacza to, że partia polityczna winna stać się produktem w pełni medialnym. Ową medialność produktu należy zdefiniować jako zestaw cech, które decydują o dużej popularności w środkach masowego przekazu[13]. Partie polityczne uznane za medialne niosą ze sobą oryginalne wartości, cechy ideologiczne bądź wpisują się w nowy styl życia wyborców. Jednocześnie doskonale operują zestawem narzędzi służących stymulowaniu własnej popularności. Zaprojektowana medialność kształtowana jest w oparciu na współpracy z agencją marketingową lub indywidualnymi konsultantami (ang. *Spin Doctors*). W warunkach uznanych za wzorcowe powinna ona zostać podjęta jeszcze na etapie wstępnego planowania produktu, jakim jest organizacja polityczna. Wówczas cechuje się ona największą skutecznością w długotrwałym procesie pozyskiwania sympatii środków masowego przekazu. Co istotne, medialność partii politycznej winna stać się elementem planowania marketingowego jeszcze na etapie prac poprzedzających jej rynkową inicjację. Pożądany model tworzenia wizerunku w oparciu o środki masowego przekazu prezentuje schemat przedstawiony na rysunku 5.

[13] I. Kubicz, *Medialność produktu*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 10, s. 34.



Rys. 2. Proces budowania pozycji wzorcowej partii politycznej w środkach masowego przekazu.

Źródło: opracowanie na podstawie J.A. Thurber, C.J. Nelson, *Campaigns and Elections; American Style*, Westview Press, Boulder 1995, s. 85.

Jak widać, oddziaływanie medialne partia polityczna może realizować w dwojaki sposób: samodzielnie poprzez budowanie własnych kontaktów w środowisku dziennikarskim oraz wraz z wyspecjalizowanym zespołem profesjonalistów, którzy ukształtują dalsze kroki na podstawie reklamy, public relations czy nawet product placement. W procesie planowania relacji medialnych wzorcowej formacji politycznej, istotną rolę odgrywa public relations ze szczególnym uwzględnieniem obszaru media relations odpowiedzialnego za tworzenie kontaktów ze środowiskiem dziennikarzy. Przychylność żurnalistów ułatwia budowę produktu medialnego, więc kwestia ta musi stać się priorytetowym przedmiotem zainteresowania wzorcowych wizerunkowo organizacji politycznych.

Medialny status bez wątpienia wspomaga partię polityczną w kreowaniu wizerunku. Przychylność mediów zapewnia szerokie poparcie społeczne od-

zwierciedlane w trakcie transakcji wyborczej[14]. Wydaje się, że medialność na rynku politycznym osiągana jest w łatwiejszy sposób niż na rynku przedsiębiorstw. Produkt polityczny stanowi wartość publiczną, istotną dla każdego obywatela ze względu na wpływ na losy kraju. Skutek takiego stanu rzeczy to stała obecność w mediach w zależności od uzyskiwanego w danym okresie czasu poparcia społecznego. Wzorcowy produkt polityczny zabiega o tę medialność w sposób zaprogramowany i skoordynowany, począwszy od etapu jego planowania poprzez kolejne etapy rynkowego życia. Medialność partii politycznej projektowana jest pod kątem potrzeb potencjalnego wyborcy. Wzorem rozwiązań z rynku przedsiębiorstw wspierana jest chwilową modą (np. wydarzeniem obyczajowym na łamach danej formacji, zwiększającym zainteresowanie wyborców), wypowiedziami autorytetów, gwiazd estrady czy faktem celowego wywołania sensacji.

Podsumowanie

Konkludując ukazane w niniejszym opracowaniu rozważania, na temat prototypu wzorcowej w procesie budowania wizerunku formacji politycznej, warto wysunąć następujące wnioski:

1. Wizerunek formacji politycznej, niezależnie od rodzaju rynku politycznego, kształtowany jest przez pięć głównych czynników: bieżące działania na rynku politycznym, postępowanie liderów oraz członków partii, sposób komunikowania się z wyborcami, pozycję w środkach masowego przekazu oraz zachowania wyborców danej formacji.
2. Uznana za wzorcową organizacja polityczna winna w sposób planowy zarówno monitorować, jak i przede wszystkim oddziaływać na wskazane powyżej czynniki. Warunkiem sukcesu jest unikanie pozostawiania ich bez moderacji oraz efektywne wykorzystanie dostępnych narzędzi marketingowych poprzez długofalową współpracę z agencją marketingową lub indywidualnymi konsultantami marketingowymi.
3. Pozytywna percepcja wizerunku organizacji politycznej wśród wyborców może zostać utrzymana w dłuższej perspektywie czasu jedynie przez formacje zorientowane rynkowo, w pełni wykorzystujące potencjał instrumentów marketingowych. Należy podkreślić, że w warunkach krajowych partie takie nie występują.

[14] J. Blumer, M. Gurevitch, *The Crisis of Public Communication*, Routledge, London 1995, s. 27.

4. Wzorcowa formacja polityczna we współpracy z wyspecjalizowaną agencją marketingową lub indywidualnymi konsultantami politycznymi, powinna posiadać zdolność oddziaływania na wszelkie czynniki mające wpływ na wizerunek partii. Wyjątek stanowi sfera zachowań wyborców, gdzie zarówno partia polityczna, jak i współpracująca z nią agencja, dysponują znikomymi możliwościami oddziaływania na zachowania wyborców. Jest to jedyny element pozostający poza pełną kontrolą w procesie kreowania i zarządzania wizerunkiem partii.
5. Wydaje się, że w panteonie wszystkich ukazanych czynników dysponujących wpływem na wizerunek nowoczesnej zorientowanej rynkowo partii; w obliczu postępującej interaktywności relacji na rynku politycznym, szczególna rola przypada sposobom komunikowania się z wyborcami oraz pozycji medialnej formacji. Elementy te winny znajdować się pod priorytetowym nadzorem uznanej za wzorcową partii.
6. We współczesnym marketingu każdy produkt projektowany jest pod kątem oczekiwań konsumenta. Idealna formacja polityczna w ujęciu wizerunkowym również. Dlatego zarówno nowo powstająca partia, jak i znana od lat formacja, powinny posiadać precyzyjnie zdefiniowane cele marketingowe, określone jeszcze na etapie planowania produktu. Aby zamierzenia te można było zrealizować, niezbędne jest marketingowe zaangażowanie kierownictwa partii oraz współpraca z ekspertami zewnętrznymi.

THE IMAGE OF THE MODERN MARKET ORIENTED POLITICAL ORGANIZATION

Summary

The purpose of this paper is to present the key image challenges of the modern, market oriented political organization. Author's considerations focus primarily on modern fully market-oriented political formations, undertaking image activities using available marketing instruments. The author shows the procedures that should be implemented by any modern political party that is conscious of the essence of the image. This study therefore aims to develop a pattern of image actions, which should be taken by all modern political formations.