

**Wiesław Hładkiewicz, Brygida  
Beata Cupiał**

---

**Znaczenie marketingu w kreowaniu  
rozwoju regionu lubuskiego**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 323-336

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

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”<sup>1</sup>.

### 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<sup>2</sup>.

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”<sup>3</sup>. 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”<sup>4</sup>.

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

---

<sup>1</sup> P. Rumpel, T. Siwek, *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*, „Przeгляд Geograficzny” 2006, nr 78/2, s. 193.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 194.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 10.

<sup>4</sup> 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](http://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<sup>5</sup>. 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)<sup>6</sup>.

Narzędzia oddziaływania dzielone są na bezpośrednie i pośrednie. Należą do nich narzędzia organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, infrastrukturalne, instytucjonalne, informacyjno-komunikacyjne i prawne<sup>7</sup>. Według A. Szromnika należy przyjąć, że: „projekcja łańcucha wartości dotyczyć będzie wybranych grup odniesienia zorientowanych rynkowo ofert dla inwestorów, turystów i mieszkańców”<sup>8</sup>. 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<sup>9</sup>.

Cztery pierwsze działania zaliczane są do operacyjnego poziomu, a działania wspierające, w połączeniu z pozostałymi działaniami pierwotnymi, tworzą „strukturę dwuwymiarową ukazującą ogniwa powiązania kosztów”<sup>10</sup>. Jednocze-

<sup>5</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 32.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 137–138.

<sup>8</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto...*, s. 52.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 53.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 55.

śnie coraz częściej wskazywane są ściśle 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”<sup>11</sup>.

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<sup>12</sup>. 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 uzyskaniem poziomem zadowolenia adresatów wewnętrznych i zewnętrznych”<sup>13</sup>.

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

---

<sup>11</sup> P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2010, s. 135.

<sup>12</sup> A. Polska, *Elementy marketingu urbanistycznego na przykładzie gminy Terespol*, <http://naszbug3.ovh.org/naszbug2008/pub13> (5.02.2011).

<sup>13</sup> 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”<sup>14</sup>.

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. Właźlak 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<sup>15</sup>.

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

<sup>14</sup> K. Właźlak, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 195.

<sup>15</sup> *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”<sup>16</sup>. 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

<sup>16</sup> 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 strategię działań podejmowanych przez aktorów w obrębie regionu jako pola społecznego”<sup>17</sup>.

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”<sup>18</sup>.

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”<sup>19</sup>. 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.

---

<sup>17</sup>A. Gańsior-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](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/poziom_regionalny/ekspertyzy/Documents/Polskie_regiony_studium_z_perspektywy_socjologii_pragmatycznej_8.pdf), s. 172 (12.01.2011).

<sup>18</sup>Ibidem, s. 171.

<sup>19</sup>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 świadcząca, bardziej ekonomiczną niż administracyjną, stosującą raczej mechanikę działania kontraktualnego i negocjacyjnego niż władczą (...)”<sup>20</sup>.

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.<sup>21</sup>

Taka koncepcja wraz z akcentowaniem, że „podstawowym zadaniem samorządu województwa jest oddziaływanie na przedsiębiorczość innych podmiotów”<sup>22</sup>, 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-

---

<sup>20</sup> *Barriers to the functioning of territorial public administration in RP*, red. M. Stec, „Samorząd Terytorialny” 2002, nr 1–2, s. 48.

<sup>21</sup> K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Wyd. Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005, s. 45–48.

<sup>22</sup> K. Właźlak, *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<sup>23</sup>.

W związku z powyższym można dostrzec dwa istotne elementy wylaniające 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-

<sup>23</sup> A. Gąsior-Niemiec, *Polskie regiony...*, s. 180.

mowych, np. OECD jest wskazywane jako niedoceniana przez regiony strategia prognozowania trendów rozwoju<sup>24</sup>.

### **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 badanie 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 Essence*: Lubuskie – warte zachodu!
2. RTB: położone jest przy zachodniej granicy kraju – jest krajowym liderem wykorzystania środków unijnych, dzięki którym firmy będą mogły wzmac-

---

<sup>24</sup> G.W. Wittkamper, *Die strategie der Regionalentwicklung durch regionale Strukturpolitik, w: Kommunale und regionale entwicklungs-pozenesse unter den bedingungen der globalisierung und europaisierung Wittkamper*, red. Koslow Awdonin, Staatliche Essenins-Universität Rjasan, Westfälische Wilhelms-Universität 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<sup>25</sup>.

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”<sup>26</sup>.

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-

<sup>25</sup> *Księga Marki Lubuskie*, s. 9, <http://lubuskie.pl/ksiega-znaku-marki-lubuskie/> (5.02.2011).

<sup>26</sup> *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<sup>27</sup>.

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. Najslabszą 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-

---

<sup>27</sup> TOP promocji polskich miast i regionów w opinii szefów biur promocji, Europejski Instytut Marketingu Miejsc Best Place Instytut 2010, [www.bestplaceinstytut.org/RAPORT.pdf](http://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”<sup>28</sup>. 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 pożądanых zachowań. Jak podkreśla T. Domański: „Polskie regiony, muszą porzucić filozofię «twierdzy obronnej» i zastąpić ją filozofią «regionu otwartego», przyjaznego potencjalnym przybyszom i dotychczasowym mieszkańcom”<sup>29</sup>. 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”<sup>30</sup> – systematycznie rozbudowuje zakres stosowanych instrumen-

<sup>28</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto...*, s. 22.

<sup>29</sup> T. Domański, *Marketing regionu. Jak zbudować silną markę regionu? Wyzwania strategiczne*, [www.forumpromocji.lodzkie.pl](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eX4WnUuTh4QJ,s.19(5.02.2011)), s. 18, [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eX4WnUuTh4QJ,s.19\(5.02.2011\)](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eX4WnUuTh4QJ,s.19(5.02.2011)).

<sup>30</sup> *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.