

# Włodzimierz Deluga

---

## Marketing terytorialny jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez jednostki osadnicze

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 325-341

---

2012

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.

**Włodzimierz Deluga**  
Politechnika Koszalińska

## **MARKETING TERYTORIALNY JAKO SPOSÓB OSIĄGNIĘCIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ JEDNOSTKI OSADNICZE**

### **Wprowadzenie**

Marketing terytorialny (marketing miejsca) to jeden z najszybciej rozwijających się w ostatnim okresie obszarów teorii i praktyki marketingowej. Obserwuje się duży wzrost aktywności władz lokalnych i samorządów w zakresie marketingu miejsca. Wiele gmin, miast i województw podejmuje intensywne działania na rzecz budowania strategii marki. Dla ich ukonkretnienia wykorzystuje się *benchmarking* jako metodę mierzenia i porównywania organizacji z liderami odnoszącymi sukces w działalności gospodarczej, umacnianiu wizerunku i prezentowaniu wartości jednostki osadniczej.

Celem artykułu jest ukazanie wpływu marketingu terytorialnego na możliwości zaspokajania potrzeb grup docelowych oraz skuteczności wypełniania zadań samorządowych. Marketing terytorialny coraz częściej budzi zainteresowanie badaczy różnych dziedzin nauki – ekonomistów, prawników, architektów, urbanistów, geografów, specjalistów nauk społecznych.

### **1. Specyfika marketingu terytorialnego**

Marketing terytorialny można nazwać marketingiem regionalnym lub miejsca. Jego zasady powinny być stosowane w odniesieniu do tworzenia strategii i realizacji planu rozwoju konkretnego regionu, na przykład gminy, powiatu lub województwa. Celem działań marketingowych jest zatem zwiększenie efektyw-

ności zarządzania regionem przez władze samorządowe oraz skuteczne stymulowanie jego wszechstronnego rozwoju. W regionie można zastosować następujące instrumenty marketingowe<sup>1</sup>:

- a) tworzenie programu rozwoju, który ma zmierzać do poprawy właściwości i walorów regionu z punktu jakości środowiska przyrodniczego, walorów turystycznych, dostępności różnych form spędzania czasu wolnego, infrastruktury i usług publicznych, dostępności asortymentu usług bytowych, konsumpcyjnych i kulturalnych;
- b) wspomaganie lokalnych przedsiębiorstw i organizacji we wszelkich działaniach mających na celu zwiększenie konkurencyjności i pozyskiwania klientów wśród mieszkańców regionu, przede wszystkim zaś poza jego granicami;
- c) kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu wśród społeczności w kraju i za granicą;
- d) kształtowanie polityki podatkowej sprzyjającej ustalaniu cen usług i towarów na poziomie konkurencyjnym;
- e) tworzenie lobby na rzecz regionów wśród środowisk opiniotwórczych;
- f) rozwój marketingu wewnętrznego mającego na celu zwiększanie zaangażowania miejscowej społeczności na rzecz wszechstronnego rozwoju regionu oraz kształtowanie patriotyzmu lokalnego;
- g) utrwalanie wśród społeczeństwa regionu jego nazwy jako marki o wysokiej wartości.

Marketing terytorialny to stosunkowo nowa dziedzina wiedzy, będąca efektem adaptacji współczesnej koncepcji marketingowej w sferze produkcji i konsumpcji do sektora publicznego, w szczególności do zarządzania miastem lub regionem jako układem terytorialnym. Według A. Szromnika, pojęcie marketingu terytorialny obejmuje „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców”<sup>2</sup>. Ewolucja tej dziedziny marketingu pozwala wyróżnić trzy fazy jej rozwoju:

---

<sup>1</sup> *Marketing w zarysie*, red. W. Deluga, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2004, s. 21–22.

<sup>2</sup> 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, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 36.

- lata 80. XX wieku, gdy marketing terytorialny sprowadzał się głównie do jednego z narzędzi promocji obszaru zarządzanego przez jednostkę samorządu terytorialnego;
- początek lat 90. XX wieku, kiedy istotne znaczenie w marketingu terytorialnym zaczynają odgrywać również potrzeby i oczekiwania społeczności lokalnej (marketing wewnętrzny);
- druga połowa lat 90. XX wieku, gdzie już wyraźnie dostrzeżono konieczność powiązania marketingu terytorialnego z planowaniem strategicznym dla realizacji długoterminowych celów rozwoju.

Najbardziej obiecująca jest koncepcja charakterystyczna dla trzeciej fazy ewolucji tego pojęcia (metody, instrumenty). Marketing strategiczny obejmuje zespół technik i działań, które są stosowane przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju. Przedmiotem marketingu są tu różnorodne usługi organów administracji oraz wyodrębnionych służb i instytucji, których forma, zakres, zasoby i tryb udostępniania są kształtowane odpowiednio do interesów mieszkańców i podmiotów gospodarczych oraz warunków realizacji na danym terenie, celów społecznych, politycznych, ekologicznych, technicznych i ekonomicznych. W marketingu terytorialnym podmiotem są przede wszystkim władze lokalne dysponujące zasobami i mające wpływ na kształtowanie zarządzanego miejsca, w tym także na tworzenie strategii. Na wprowadzenie w życie koncepcji marketingu terytorialnego ma wpływ opracowanie spójnej strategii marketingowej regionu. Celem tego marketingu jest bez wątpienia wzrost zdolności konkurencyjnej pewnej, wyodrębnionej przestrzeni, jaką może być miasto, gmina lub region. Przestrzeń konkurencyjna jest „wyposażona w sprawną infrastrukturą techniczną i społeczną, jak również w instytucje wspierające działalność gospodarczą. To również przestrzeń o silnych i szeroko rozbudowanych powiązaniach wewnętrznych i zewnętrznych. To wreszcie przestrzeń sprawnie zarządzana, dla której istnieje i jest realizowany długofalowy, strategiczny, wizjonerski program rozwoju. Dla realizacji takich celów przyczynić się może marketing terytorialny poprzez wpływ na opinie, postawy i sposoby zachowań zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów, oraz przez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania wymiany kontaktów”<sup>3</sup>.

Często spotykane pojęcie „branding miejsc” to nic innego, jak zastosowanie strategii marki oraz innych technik i dyscyplin marketingu ekonomicznego,

---

<sup>3</sup> F.A. Szromnik, *Marketing miast i regionów (marketing terytorialny) – geneza, cechy i cele*, w: *Marketing w rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 21.

społecznego, politycznego oraz kulturowego rozwoju miast, regionów i krajów. Marketing regionalny jest zatem jedną z odmian marketingu miejsc, obejmującą działania strategiczne i operacyjne samorządu wojewódzkiego we współpracy z samorządami gmin i powiatów, ukierunkowane na poznawanie, kreowanie i zaspokajanie potrzeb społeczności regionalnej. Wstępnym etapem działań marketingowych powinno być zatem określenie cech wyróżniających dany region, ponieważ umożliwia to celowe kształtowanie w kolejnych etapach przekonania o tym regionie, dzięki czemu można go uplasować na odpowiednim miejscu w umysłach odbiorców, analogicznie do przypadku produktów materialnych. To właśnie ten zbiór przekonań natury dedukcyjnej i informacyjnej o danym obszarze decyduje o wizerunku obszaru terytorialnego<sup>4</sup>.

Tworząc wizerunek skutecznie promujący miejsce, można napotkać wiele trudności. Pierwsza z nich łączy się bezpośrednio z doбором wyróżniających elementów wizerunku w sytuacji, gdy bardzo wiele miejsc ma porównywalne atrybuty. Szczególnie ważnym wyzwaniem jest tu wyszukanie cech wyraźnie odróżniających miejsca znajdujące się w tym samym regionie. Drugą trudnością jest ocena skuteczności działań marketingowych, uwzględniająca przede wszystkim złożoność czynników i trwałość stereotypów wpływających na percepcję wizerunku danego miejsca<sup>5</sup>. Rolą strategii rozwoju w marketingu terytorialnym są działania, które wynikają z zachowań społecznych, wpływają na nie i przyczyniają się do osiągnięcia określonych celów sformułowanych w strategii rozwoju danej jednostki przestrzennej. Końcowe efekty, możliwe do osiągnięcia dzięki wykorzystaniu filozofii marketingu terytorialnego, zależą nie tylko od umiejętności wdrażania jej w życie, ale również od trafnych i konkretnych ustaleń teoretycznych. W praktyce tworzenie i realizacja strategii marketingu terytorialnego, często uznawanej za najistotniejszy aspekt marketingu, stwarza duże problemy<sup>6</sup>. Niejednoznaczność pojęcia „marketing terytorialny” wynika z możliwości położenia większego nacisku na słowo marketing, czyli na modyfikację istoty marketingu do nowego obszaru, w którym o jego odmienności decydują swoiste źródła

---

<sup>4</sup> I. Kowalik, T. Sikora, *Marketing produktów regionalnych*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9, s. 15.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> M. Rawski, *Kilka uwag o trudnościach tworzenia strategii marketingu terytorialnego*, w: *Strategie marketingowe podmiotów w regionie*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 11.

oferowanych korzyści, wiążące się z terytorium (miejscem) o ściśle określonych cechach jednostek przestrzenno-administracyjnych<sup>7</sup>.

Marketing to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, a zgodnie z takim ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągania celów przyjętych przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów-partnerów ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty<sup>8</sup>. Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych oraz wewnętrznych grup zainteresowanych klientów przez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych. Tak sformułowany cel działań marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na ważne cechy podejmowanych przedsięwzięć, takie przede wszystkim, jak kształtowanie poglądów, postaw i zachowań klientów zgodnych z interesem miasta, wsi lub regionu<sup>9</sup>.

## **2. Praktyka wykorzystania marketingu terytorialnego w wybranych gminach**

W wyniku przemian ustrojowych po 1989 roku miasta i gminy przeobraziły się z podmiotu wykonującego dyrektywy ogólne w podmiot gospodarczy zaliczany do grupy organizacji non profit, uwzględniający wymogi rynku, poszukujący odpowiedzi na pytania – jak działać, aby dostarczyć satysfakcji społeczności lokalnej w zaspokojeniu jej potrzeb, a jednocześnie być konkurencyjnym i zapewnić rozwój miasta lub gminy. Dla ilustracji rozważanego problemu posłużono się wybranymi inicjatywami działań prorozwojowych gmin Będzino, Sianów, Mielno z powiatu koszalińskiego.

Gmina Będzino, współpracując z Fundacją Nauka dla Środowiska, wdraża nowatorskie projekty przynoszące korzyści środowisku przyrodniczemu, oczekując ożywienia gospodarczego z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Realizuje programy rekultywacji i ochrony środowiska służące ekoturystyce oraz

---

<sup>7</sup> *Marketing, doświadczenia i trendy*, red. J. Adamczak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007 s. 81.

<sup>8</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region rynku*, Oficyna a Wolters Kluwers Business, Kraków 2008, s. 16.

<sup>9</sup> Tamże, s. 22.

kształtowaniu świadomości społecznej w zakresie ochrony środowiska, przyrody i dziedzictwa kulturowego, a także gromadzi i rozpowszechnia informacje o źródłach i stanie zanieczyszczenia środowiska. Wspólnie z fundacją organizuje festyny dla mieszkańców – *Środowisko – twój przyjaciel*. W ramach projektu Leader w gminie realizuje się takie przedsięwzięcia, jak:

- a) *Poznaj piękno swojej wsi* – które polega na opracowywaniu map i folderów ukazujących oraz promujących zasoby przyrodnicze i walory turystyczne miejscowości;
- b) wytyczenie nowych szlaków rowerowych i odnowienie już istniejących;
- c) *Gminne święto pól*, którego celem jest pokazanie piękna wsi, tradycji dożynkowych, propagowanie zakładania gospodarstw agroturystycznych i ekologicznych;
- d) opracowanie projektu wykorzystania bioenergii *Biomasa się oplaca*; w ramach tego zadania gmina otrzymała projekt wdrożenia pilotażowego Ekologicznego Centrum Energetycznego w budynkach użyteczności publicznej.

W gminie organizowane są różnego rodzaju imprezy cykliczne, takie jak festyny wodne, imprezy prozdrowotne, przeglądy twórczości dzieci i młodzieży, rajdy i olimpiady sportowe. W poszczególnych wsiach gminy powstają place rekreacyjne dla dzieci i młodzieży. Na uwagę zasługuje propagowanie idei trzeźwego stylu życia.

Wizję gminy Sianów, sformułowano w *Strategii rozwoju gminy Sianów do roku 2015*, brzmi ona następująco: „Rozwój gminy Sianów opiera się na partnerstwie wszystkich podmiotów tworzących rynek”. Z wizji wynika misja, której zadaniem jest nazwanie wspólnych celów i ukierunkowanie wspólnych działań na rzecz ich osiągnięcia. Misja powinna być sformułowana zwięźle, koncentrować się na najważniejszych celach, być czytelna i motywująca do działania. „Rozwój gospodarki w gminie Sianów będzie przyczyniał się do podniesienia atrakcyjności Sianowa oraz zapoczątkowania procesów porządkowania infrastruktury, porozumienia społecznego, odpowiedzialnego zarządzania i zaangażowania władz oraz partnerów na rzecz wzrostu społeczno-gospodarczego”<sup>10</sup>.

W gminie Sianów zidentyfikowano cele strategiczne w trzech grupach. Pierwszą tworzą cele związane z ogólnym rozwojem społecznym i gospodarczym, drugą – związane z poprawą infrastruktury technicznej i społecznej, trzecią

<sup>10</sup> R. Poreda, *Marketing w praktyce. Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 8, s. 21–22.

– związane z rozwojem poszczególnych branż. Osiągnięcie tak sformułowanych celów strategicznych wymusiło potrzebę sformułowania celów uwzględniających szanse i zagrożenia. Ze względu na ograniczoność objętości artykułu zrezygnowano z wyszczególnienia celów operacyjnych.

Nieskażone środowisko gminy Sianów w połączeniu z walorami turystycznymi okolic są podstawą do rozwoju bazy agroturystycznej i ośrodków jazdy konnej, która może być wykorzystywana do ciekawego spędzania wolnego czasu, uwzględniającego *questing*. Jest on nowym trendem w turystyce, który ma ogromny potencjał jako innowacyjne narzędzie marketingu miejsc. Definiowany jest jako narracja, która towarzyszy zwiedzaniu, a swoją formą nawiązuje do znanych gier patrolowych. *Questing* doskonale wpisuje się w strategię nie tylko promowania, ale i rozwoju danego regionu. Elementy dziedzictwa kulturowego, krajobrazu, ciekawe okazy fauny i flory są treścią komunikacji między nadawcą (miastem, regionem, lokalną społecznością) a odbiorcą (turystą). *Questing* ma także wymiar edukacyjny, ponieważ uczy przez zabawę – „powiedz mi, a zapamiętam, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi zrobić, a zrozumieć”<sup>11</sup>.

Na terenie gminy jest 28 gospodarstw agroturystycznych i pięć ośrodków jazdy konnej. Są one położone na przepięknych terenach i oferują wysoki standard. Tworzą doskonały kompleks do uprawiania jeździectwa, sportów konnych i wypoczynku na łonie natury.

Gmina Sianów jest idealnym miejscem dla miłośników ciszy i wędkowania. Dostępne są tu jeziora Jamno, Bukowo i Policko oraz kilka rzeczek. Na jeziorze Jamno można także spróbować swoich sił w windsurfingu.

Bogatą ofertę turystyczno-edukacyjną udostępniają wsie tematyczne. Jest to jedna z metod ożywienia gospodarki, niewymagająca dużych nakładów pieniężnych, opierająca swoją działalność na zasobach naturalnych, przyrodniczych i kulturowych. Na terenie gminy znajdują się trzy takie wioski:

- Sierakowo Sławieńskie – „Wioska Hobbitów”,
- Iwęcino – „Wioska końca świata”,
- Dąbrowa – „Wioska zdrowego życia”.

W Sierakowie Sławieńskim jest „Wioska Hobbitów”, w której stworzono bajkowe budowle, kramy pod strzechą, warsztaty i wieżę widokową. Miejscowa ludność przemienia się w hobbitów, krasnali, elfy i inne postacie zaczerpnięte z twórczości J.R.R. Tolkiena. Turyści odwiedzający wieś są zapraszani do udziału

---

<sup>11</sup> Tamże.



w grach terenowych, w których mogą się wykazać odwagą i wytrzymałością. W sierpniu cyklicznie odbywa się Jarmark Hobbitów – wraz z elfami, krasnoludami i trollami można wziąć udział w warsztatach ceramicznych, nauce żonglowania i spróbować hobbickiego jadła.

„Wioskę końca świata” w Iwęcinnie utworzono na podstawie polichromii okrywającej sufit pocysterskiego kościoła z 1697 roku, przedstawiającej Sąd Ostateczny. W ramach produktu turystycznego wsi mieszkańcy przygotowali zajęcia edukacyjne z astronomii, historii i końca świata rolniczego, przygotowali również „podwórzec czasu” oraz zajęcia artystyczne z wykorzystaniem między innymi słomy, siana, trzciny czy kamienia. Oferta turystyczna pozwala także na obserwację rozgwieżdżonego nieba i odległych krańców kosmosu.

Specjalizacja wsi Dąbrowa opiera się na zagadnieniach związanych ze zdrowym trybem życia: zielarstwem, aktywnością fizyczną i sportem. W ramach tworzenia produktu wsi mieszkańcy przygotowali między innymi zajęcia edukacyjne (np. zioła w kuchni i kosmetyce) oraz terapeutyczne (np. hipoterapia, ogród zdrowia, a w nim spiżarnię ziół, ogródek medytacyjny), ścieżkę zdrowia i piramidę zdrowia. Mieszkańcy tworzący wioskę zdrowia na nowo interpretują okalającą przestrzeń oraz szukają alternatywnych sposobów wykorzystania niematerialnych i materialnych zasobów wsi.

Wsie tematyczne swoją różnorodnością, bogatą ofertą i pięknem środowiska zachęcają do udziału w imprezach nie tylko dzieci, ale także młodzież i osoby dorosłe. Mieszkańców cechuje wytrwałość – potrafią udowodnić sobie i innym, że są elastyczni i mogą dostosować się do warunków dyktowanych przez rynek pracy. Wioski tematyczne nagrodzono w 2008 roku w kategorii produkt turystyczny. Wyróżnienie to świadczy o tym, że są one odpowiedzią na zapotrzebowanie turystów przebywających w miejscowościach nadmorskich, którzy korzystają z programu *Nie tylko plaża*.

Poszczególne miejscowości należy traktować jako rynek, a całą gminę Sianów jako ofertę dla zainteresowanych turystów, inwestorów i organizacji. Należy jednak pamiętać, że tempo przemian społeczno-gospodarczych w procesie rozwoju zależy głównie od źródeł i skali dochodów generowanych ogółem przez jednostkę terytorialną.

Gmina Mielno ma charakter wybitnie turystyczny. Posiadane walory mają duży wpływ na gospodarkę gminy. Nadrzędnym celem strategicznym jest zrównoważony rozwój gospodarczy i troska o środowisko, wykorzystujące w racjonalny sposób naturalne zasoby gminy. Cele szczegółowe to:

- gmina Mielno ośrodkiem wzrostu gospodarczego,
- gmina Mielno ośrodkiem turystyczno-sanatoryjnym,
- gmina Mielno terenem ekologicznym,
- gmina Mielno gminą otwartą, bezpieczną i wygodną.

Na terenie gminy Mielno organizuje się wiele imprez, między innymi:

- *Mielno – kurort z rodowodem*; prezentacja gminy z przełomu XIX i XX wieku,
- międzynarodowy zlot morsów,
- festyn rodzinny *Gmina Mielno Sami Swoi* – powitanie wakacji,
- wystawę starych samochodów – organizatorem imprezy jest Stowarzyszenie Miłośników Dawnej Motoryzacji,
- festiwal Indii – największy i najstynniejszy orientalny happening nad Bałtykiem,
- bieg śniadaniowy *Najpierw bieganie później śniadanie*,
- *Mieleńską Noc Kabaretową*,
- Kino emocji CINEMA 5D – wakacyjna promocja polskiego filmu w technologii 5d,
- *Mieleński Przegląd Teatrów Ulicznych* – impreza prezentująca coraz popularniejszą sztukę ulicy,
- *Mistrzostwa Świata w Gotowaniu na Byle Czym i Lato z Radiem*,
- *Parafiadę w Sarbinowie* – najstynniejszy w gminie odpust i festyn parafialny,
- *Światelko dla Anioła* – spotkanie refleksyjne na głównej plaży w Mielnie; zapalane są tysiące świec i latających lampionów symbolizujących wiarę w anioły lub inne duchy opiekujące się ludzkim życiem,
- dożynki gminne – impreza wieńcząca sezon turystyczny gminie; turniej sołectw, połączony z zabawą,
- *Dzień Lata*,
- *Dzień Ryby w Chłopach*,
- koncerty organowe,
- *Plażę* – wakacje z TVN.

Mielno jest typową gminą turystyczną, która boryka się z problemem sezonowości, dlatego podejmowane są działania zmierzające do wydłużenia sezonu turystycznego lub nadaniu jej charakteru sanatoryjnego, funkcjonującego cały rok. Wiąże się to z inwestycjami związanymi z infrastrukturą sanatoryjną.

Nadrzędnym celem marketingu terytorialnego jest zapewnienie wysokiego poziomu rozwoju jednostki przestrzennej i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W wyznaczaniu celów i strategii działania należy bezwzględnie uwzględnić specyfikę każdej jednostki terytorialnej, jej walory, mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Na podstawie tej analizy określa się odpowiednie instrumentarium.

### **3. Marka jako środek reputacji i czynnik przewagi konkurencyjnej**

Koncepcja nadawania marki miejscom jest stosunkowo nowa. Może dotyczyć marki gminy, miasta, regionu lub państwa. Podobnie jak w przypadku marek przedsiębiorstw, głównym zadaniem jej twórców jest wskazanie i zdefiniowanie atrybutów marek terytorialnych, które w istotny sposób odróżniają je od konkurentów oraz są czytelne i przekonujące dla grupy docelowej.

Potocznie marką jest to wszystko, co składa się na jednostkę terytorialną i sprawia, że wybierana jest do życia, mieszkania, studiowania, ale również wszystko, co czyni ją miejscem niezwykłym, innym od pozostałych. To także ludzie, którzy mieszkają bądź pochodzą z miasta oraz firmy i ich produkty, które rozślawiły jego imię.

Przez „miejsce” jako megaprodukt rozumie się wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w miejscowości różnym jej użytkownikom, które przy okazji konsumpcji poszczególnych produktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści. Konsumpcja megaproduktu jest związana z miejscem i wynika ze złożonych interakcji oraz działalności podejmowanej przez użytkowników skupionych w danym miejscu. Wiele elementów tego produktu ma charakter niematerialny i trudny do zauważenia. Elementami megaproduktu jest więc *image* miejscowości, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania.

Marketing miasta można zdefiniować jako pewien system aktywności umożliwiający korzystną wymianę dóbr w mieście oraz jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Pojęcie „dobra miejskie” obejmuje szeroko rozumiane dobra materialne i niematerialne związane z funkcjonowaniem i rozwojem miasta, na przykład usługi komunalne, atrakcyjność turystyczną, wartość

środowiska przyrodniczego, nieruchomości, oferty lokalizacyjne, idee integrujące społeczność lokalną.

Władze Koszalina na podstawie przeprowadzonych badań stworzyły markę Koszalina, którą zaprezentowano w 2009 roku. Badano opinię turystów na temat programu oferowanego przez miasto.

Okolo 41% turystów uważało, że Koszalin jest miastem perspektywnym i ma szansę rozwoju gospodarczego i kulturowego, okolo 37% nie miało zdania na ten temat, a okolo 9% było negatywnego zdania. Jeżeli chodzi o warunki do życia, to nie było negatywnych opinii, a zdecydowana większość, bo aż okolo 73% badanych, stwierdziła, że są tu raczej korzystne warunki do bytowania. Ponad połowa turystów nie miała zdania na temat sytuacji finansowej miasta i sposobu wywiązywania się przez lokalne władze ze swoich obowiązków. Znaczna większość badanych uważała że miasto jest położone w dobrym miejscu i może być atrakcyjne dla jego mieszkańców. Okolo 14% badanych stwierdziło, że miasto nie jest atrakcyjnym miejscem dla potencjalnych przedsiębiorców i inwestorów.

Okazuje się że turyści bardzo dobrze znali (45% badanych) obchodzone od końca maja do 1 czerwca Dni Koszalina, ponieważ imprezy odbywają się na terenie całego miasta, między innymi w amfiteatrze, kinie Kryterium, parku, na Rynku Staromiejskim, a także na osiedlowych podwórkach i w centrach handlowych. Turystom nie jest obcy sylwester na rynku i Kulinarny Festiwal na ulicy Smaków (41%), Koszaliński festiwal debiutów filmowych „Młodzi i Film” (36%), którego rangę potwierdzili patroni medialni: TVP 2, „Rzeczpospolita”, „Newsweek”, miesięcznik „Kino” oraz portal Stopklatka.

Festiwal Chórów Polonijnych oraz Międzynarodowy Festiwal Szachowy im. J. Kochana znało 32% respondentów. W mniejszym stopniu znane były Hanza Jazz Festiwal (23%), Międzynarodowy Turniej Tenisa o Puchar Prezydenta Miasta oraz Międzynarodowy Festiwal Organowy (18%). Pozostałe wydarzenia kulturalne, takie jak na przykład Święto Wody czy Wesele Jamieńskie, znało jedynie 14% ankietowanych, natomiast 9% badanych w ogóle nie słyszało o tych imprezach.

Ankietowanym Koszalin najczęściej kojarzył się z Morzem Bałtyckim – 23%, parkiem – 12% i zielenią – 7%; 6% turystów wiązało miasto ze znaną piosenkarką Katarzyną Cerekwicką, Kubą Wojewódzkim (4%) czy Andrzejem Sztabą (1%). Na hasło Koszalin turystom ukazuje się widok Góry Chełmskiej, galerii i centrów handlowych, zabytków (4%), 3% kojarzy się z Politechniką Koszalińską, lasami,

spokojem, odpoczynkiem i plażą, a 1% z Płomiennymi Ptakami Hasiora, studentami, rodziną, Kabaretonem, Mielnem, koszykówką, słońcem i zabawą.

Do budowy marki wykorzystano wyniki badań i wyróżnione pewne wartości: harmonię, witalność, różnorodność, samodzielność, optymizm, autentyczność. *Pełnia życia* to slogan marki miasta. Wyraża on przekonanie, że w Koszalinie kultywuje się wszelkie pozytywne strony życia. Pełnia życia oznacza, że Koszalin to miasto dobrze (choć nie nadmiernie) rozwinięte, wygodne, przyjazne do życia, mające przyjaznych, aktywnych mieszkańców i kultywujących życie we wszelkich jego przejawach. Koszalińska wersja życia jest barwna, aktywna, wesoła, optymistyczna.

W aspekcie promocji turystycznej głównym narzędziem, jakie wykorzystuje miasto, jest *VivaCity* (transkrypcja fonetyczna v'ivas'tit'i). *VivaCity* oznacza żywotność, pełnię życia, rzeźkość, ożywienie: *Vivo* – z języka łacińskiego – żyję, *Viva* – w połączeniu z innym wyrazem powszechnie jest kojarzone i rozumiane jako wzniesienie toastu, okrzyku na cześć określanego przedmiotu. Nazwa (Koszalin) *VivaCity* ma przede wszystkim w emocjonalny sposób (*viva!*) wyrażać radość z życia – dla mieszkańców, a dla turystów dodatkowo z odwiedzania i przebywania w Koszalinie. Odczucie radości ma przywołać skojarzenia z miastem barwnym, pełnym dobrej energii oraz witalności we wszelkich aspektach życia.

*VivaCity* to marka turystyczna Koszalina. Obejmuje ona system produktów turystycznych, które wraz z głównymi założeniami marki pozycjonują miasto. Marka ta ma się przyczyniać do tworzenia i rozpowszechniania wizerunku Koszalina jako różnorodnego i optymistycznego miasta, krajowego centrum zdrowego stylu życia zgodnie z koncepcją *wellnes* oraz centrum aktywnego wypoczynku. Oba aspekty promocyjne marki *VivaCity* znajdują wyraz w różnorodnej ofercie turystycznej oraz niepowtarzalnych produktach turystycznych Koszalina. Dotyczą one rozmaitych form aktywności: sportu, rekreacji oraz relaksującego wypoczynku, a wszystko to w otoczeniu przyrody (między morzem a jeziorami). Oferta turystyczna Koszalina ma więc służyć zarówno zdrowiu i relaksowi, jak i dobrej zabawie odwiedzających miasto turystów.

Pomimo że Koszalin ma swoją markę, jest ona słabo utożsamiana z miastem. Dużym potencjałem, nie w pełni wykorzystanym do kreowania lokalnego produktu, mogłaby być Góra Chełmska – miejsce kultu religijnego, obiekt pielgrzymek wiernych, ale również sportu i rekreacji z uwagi na istniejące w okolicach szlaki rowerowe. W ramach koncepcji rozwoju marki i zwrócenie uwagi na rozwój turystyki aktywnej konieczne jest jak najszybsze wybudowanie aquaparku.

Część lotniska w Zegrzu Pomorskim można przeznaczyć w sezonie letnim do skoków ze spadochronem.

Współpraca międzynarodowa Koszalina z miastami partnerskimi, głównie z Niemiec, Danii, Finlandii, Francji, Szwecji, Ukrainy, Białorusi, Chińskiej Republiki Ludowej i Republiki Włoskiej, stwarza szanse na rozpowszechnianie swojego wizerunku na arenie międzynarodowej, a tym samym na pozyskaniu nowych inwestorów planowanych inwestycji i zwiększenie liczby turystów zagranicznych.

Bogatą historię Koszalina warto rozpowszechnić na przykład przez inscenizację legend dotyczących wydarzeń na Górze Chełmskiej (siedlisko zbójców, porwanie księcia przez mieszczan). Tak jak Kraków ma Smoka Wawelskiego, Zakopane – oscypki, tak i Koszalin powinien być znany z legend. Równie ważnym czynnikiem przyciągającym turystów, a tym samym wpływającym na rozwój bazy gastronomicznej, jest wyjątkowe danie koszalińskie, dostępne tylko w miejscowych restauracjach. Mieszkańcy charakteryzują się optymizmem, witalnością, rzeźkością, uprzejmością, pomagają sobie nawzajem i turystom oraz prowadzą aktywny tryb życia. Mogą być zatem żywą reklamą dla Koszalina. Kreując produkty lokalne, należy pamiętać o ich silnym osadzeniu w specyfice regionu.

#### **4. Benchmarking jako metoda poprawy skuteczności działań gmin**

W literaturze przedmiotu podano wiele metod, które mogą poprawić skuteczność podejmowanych przez władze działań. Jedną z popularniejszych na świecie jest *benchmarking*. Definiuje się go, jako proces ciągłego mierzenia i porównywania organizacji z liderami odnoszącymi sukces w działalności gospodarczej w dowolnym miejscu na ziemi po to, aby zdobyć informacje, które pomogą danej organizacji podejmować działania na rzecz poprawy skuteczności działania<sup>12</sup>. Biorąc pod uwagę ewolucję marketingu, która wymianę wartości uzupełniła o takie źródła, jak usługi, osoby czy miejsca, definicję *benchmarkingu* można bezpośrednio odnieść do jednostek terytorialnych z założeniem, że w dobie zmian zachodzących na świecie działają one w sposób zbliżony do przedsiębiorstw prywatnych. W kontekście gmin podstawowe cele *benchmarkingu* są następujące:

---

<sup>12</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwia, Kluczbork–Wrocław 2000, s. 82.

- a) zidentyfikowanie pozycji gminy wobec innych jednostek administracyjnych w regionie;
- b) ułatwienie definiowania celów przez władze i poszczególne wydziały;
- c) prowadzenie działań marketingowych opartych na faktach, a tym samym obniżenie kosztów funkcjonowania<sup>13</sup>.

Działania *benchmarkingowe* w gminach charakteryzują się nastawieniem głównie na zewnątrz, na inne jednostki osadnicze. Z jednej strony jednostki te są traktowane jak partnerzy, z drugiej zaś, gdy na przykład zabiegają o inwestorów lub turystów, są konkurentami. W marketingu terytorialnym głównym czynnikiem porównywanym jest przede wszystkim szeroko rozumiany megaprodukt. Aby jednak do tego doszło, trzeba go najpierw zauważyć, a następnie w odpowiedni sposób „sprzedać” inwestorom, turystom lub mieszkańcom.

Pomimo dość dużej popularności metody *benchmarkingu* na świecie, jego adaptowanie na polski grunt wciąż jest niedoskonałe. Jeśli bowiem spojrzeć na rozwój polskich regionów w kontekście porównywania się z innymi, to każe się, że takich przypadków jest niewiele. Przepuszczalnie wynika to z konieczności ponoszenia dużych nakładów finansowych na określenie swojej pozycji wśród inwestorów, turystów czy mieszkańców. Jeszcze większy jest problem ze znalezieniem regionu-partnera, charakteryzującego się pewnymi wspólnymi cechami i dokonania wstępnej analizy porównawczej różnych dziedzin funkcjonowania tych jednostek. Efektem powinno być bowiem stworzenie odrębnego dokumentu, wskazującego potencjalne płaszczyzny, w których działania gminy wymagają poprawy, oraz identyfikacja regionów mogących posłużyć za przykład w określonej dziedzinie. W dalszej kolejności należy przedstawić metody, dzięki którym osiąga się lepszy wynik, pozwalający osiągnąć pozycję lidera. Ze względu na stosunkowo niewielką popularność tej metody w polskich regionach, widoczny jest deficyt specjalistów w tej dziedzinie. Taka sytuacja występuje również w gminach Będzino, Sianów, Mielno i Koszalin. Wzorując się na gospodarkach wysoko rozwiniętych, można stwierdzić, że rozwiązaniem tego problemu może być skorzystanie z usług profesjonalnych firm doradczych. Rzetelny *benchmarking* zawsze wymaga dużych nakładów pracy na poszukiwanie odpowiednich do założonych celów wskaźników, co w połączeniu z wysoko zdywersyfikowanym zakresem działań podejmowanych przez gminę powoduje, że jest to bardzo trudne zadanie.

---

<sup>13</sup> [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=844523](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=844523), dostęp 20.04.2012.

Dotychczas problemy te dość skutecznie ograniczają działania polskich regionów w analizowanym obszarze.

Szansą upowszechnienia metod *benchmarkingu* w Polsce może być, paradoksalnie, silna świadomość zarządzenia regionami na podstawie merytorycznie przygotowanych strategii bądź innych opracowań analitycznych. Ich przygotowanie wymaga jednak przeprowadzenia odpowiednich analiz, które mogą być podstawą porównań w *benchmarkingu*. Odnosząc się do prezentowanych gmin, można stwierdzić, że profesjonalna konstrukcja ich dokumentów strategicznych daje realne szanse na wykorzystanie tej metody. Nie przekreśla tego nawet fakt, że władza usatysfakcjonowana posiadanymi dokumentami nie w pełni z nich korzysta, traktując je bardzo często jako wymóg formalny, a nie narzędzie mające ułatwić zarządzanie jednostką. Konieczna jest zatem zmiana mentalności władzy, by dostrzegła korzyści z zastosowania tej metody, które są niewspółmierne do poniesionych kosztów. Do głównych korzyści zastosowania *benchmarkingu* można bowiem zaliczyć:

- określenie pozycji danego regionu wobec konkurencji,
- szybszą reakcję na zgłaszane potrzeby przez „klientów” regionów,
- łatwiejszy proces ustalania celów i kierunków działań na najbliższy okres,
- określenie aktualnych trendów i standardów w otoczeniu,
- wzrost efektywności działań marketingowych oparty na danych z analiz *benchmarkingowych*,
- poprawa funkcjonowania w obszarach dotąd zaniedbywanych przez gminę,
- wzrost konkurencyjności obszaru przez wytworzenie w pracownikach administracji potrzeby ciągłego doskonalenia pracy całego urzędu i siebie.

Korzystanie z *benchmarkingu* z pewnością umocni pozycję gmin na konkurencyjnym rynku. Punktem odniesienia osiągnięcia tego celu przez gminy może być zawarta w ich dokumentach strategicznych analiza porównawcza z sąsiednimi gminami lub takimi, w których tkwi podobny potencjał społeczno-gospodarczy i przyrodniczy.

Działania *benchmarkingowo-marketingowe* jednostki osadniczej zawsze rozpoczynają się od podjęcia przez władzę odpowiednich decyzji. Kolejnym etapem jest zbadanie sytuacji regionu we wszystkich lub wybranych, najbardziej tego potrzebujących obszarach funkcjonowania. Z uzyskanych danych mogą skorzy-



stać zarówno zespoły do spraw marketingu, jak i do spraw *benchmarkingu*. Podejmowane działania zawsze powinny być prowadzone równoległe, ze zwróceniem szczególnej uwagi na proces przepływu informacji między dwoma zespołami.

Paradoksalnie, brak popularności *benchmarkingu* w polskich jednostkach administracyjnych może być szansą dla wymienionych gmin. Podejmując trud zastosowania tej metody, gminy mogłyby umocnić swoją pozycję na rynku i pozostawić za sobą mniej aktywnych rywali. Wykorzystując *benchmarking*, należy wprowadzać zmiany w mentalności władz i mieszkańców danego obszaru.

### Zakończenie

W artykule podjęto próbę wykazania, że marketing terytorialny odnosi się do różnych obszarów: wsi, gmin, miast, regionów i państw. W każdym z tych przypadków głównym celem jest zapewnienie jednostce przestrzennej jak najwyższego poziomu rozwoju i jej jak najlepszej pozycji konkurencyjnej. Niezależnie od rozwoju metod i technik marketingowych istotne jest zrozumienie sensu idei marketingu terytorialnego przez władze jednostek osadniczych, co pozwoli na prawidłowe określenie podstawowych założeń i przyniesie pożądane efekty w postaci szeroko pojętego rozwoju. Stosując marketing terytorialny w gminach, należy się zastanowić nad tym, wobec jakich grup odbiorców trzeba podejmować działania i w jakim zakresie? Kto odpowiada za stosowanie marketingu terytorialnego oraz w jaki sposób wykorzystać doświadczenia *benchmarkingowe*?

### Literatura

Kowalik I., Sikora T., *Marketing produktów regionalnych*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9.

*Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

*Marketing w rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.

*Marketing w zarysie*, red. W. Deluga, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2004.

*Marketing, doświadczenia i trendy*, red. J. Adamczak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.

Poreda R., *Marketing w praktyce. Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 8.

*Strategia rozwoju gminy Sianów do roku 2015*, Sianów.

*Strategie marketingowe podmiotów w regionie*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Szromnik A., *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, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region rynku*, Oficyna a Wolters Kluwers Business, Kraków 2008.

Szromnik F.A., *Marketing miast i regionów (marketing terytorialny) – geneza, cechy i cele*, w: *Marketing w rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.

Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław 2000.

[www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=844523](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=844523), dostęp 20.04.2012.

## **TERITORIAL MARKETING AS A WAY OF OBTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF SETTLEMENT UNITS**

### **Summary**

Territorial marketing and use of marketing practices in municipalities Będzino, Mielno and Sianów have been presented. The experience of the city of Koszalin indicated the importance of shaping and developing the city, raising the brand's image and reputation. Opportunity for the development of communities can be benchmarking. This method has been presented in part four of this article.