

Marzena Wanagos

Akademia Morska w Gdyni

ROLA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH SAMORZĄDÓW LOKALNYCH W ROZWOJU TURYSTYKI NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Streszczenie: Za zastosowanie metod marketingu w rozwoju lokalnym i regionalnym odpowiadają organy administracyjne zarządzające danym wycinkiem przestrzeni, czyli w praktyce najczęściej organy administracji państwowej lub samorządowej gmin, powiatów i regionów. Działania marketingowe, mimo że są tylko jednym ze składników zarządzania terytorialnego, odgrywają szczególną rolę w rozwoju turystyki. Przykład województwa pomorskiego wskazuje na przewagę minimalistycznego podejścia do marketingu terytorialnego.

1. Wstęp

W gospodarce rynkowej samorządy terytorialne, podobnie jak podmioty sfery prywatnej, powinny podejmować działania ukierunkowane na klienta i jego potrzeby. Samorządy terytorialne w okresie transformacji zostały przekształcone w podmioty, które są odpowiedzialne za podejmowanie działań skierowanych na rozwój gminy. Samodzielnie formułują cele oraz określają środki ich osiągnięcia. Z założenia spełniając misję publiczną, działają, by dostarczyć lokalnym społecznościom satysfakcji i zaspokoić ich potrzeby. Mieszkańcy danego obszaru stają się klientami samorządu i na nich ukierunkowuje się działania marketingowe.

Turystyka wymaga szerszego spojrzenia na działania marketingowe gminy. Istotą staje się wyjście na zewnątrz – klientem staje się osoba przyjeżdżająca na teren gminy czy regionu. Zaspokojenie potrzeb dotyczy w tym przypadku turysty, ale nie może być przy tym utracona podstawowa funkcja samorządu – służba społeczności zamieszkującej dany teren. W tej specyficznej wymianie rynkowej satysfakcję powinni mieć zarówno mieszkańcy (twórcy produktu turystycznego – indywidualne osoby, przedsiębiorstwa i inne podmioty uczestniczące w szeroko rozumianej obsłudze ruchu turystycznego), jak i turyści oraz podmioty zewnętrzne (zajmujące się obsługą ruchu przyjazdowego zlokalizowane poza obszarem recepcji turystycznej). Satysfakcję powinny mieć również same samorządy jako podmioty zarządzające

danym terytorium. Przez rozwój turystyki bowiem gmina osiąga wymierne korzyści ekonomiczne, społeczne.

Badania pokazują, że poszczególne jednostki terytorialne mają bardzo różne spojrzenie na marketing i różny stopień zaawansowania działań marketingowych.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano badania przeprowadzone na terenie województwa pomorskiego w 2009 r. Badania wykonane były na potrzeby niniejszego opracowania. Metodą ankiety przebadano 53 gminy ze 123 zlokalizowanych w tym regionie. Badanie zostało przeprowadzone drogą internetową – kwestionariusz wysłano do wszystkich samorządów szczebla gminnego w regionie, odpowiedź otrzymano od 53 podmiotów. Kwestionariusz zawierał 35 pytań dotyczących działań marketingowych gmin (w latach 2004-2009), kwalifikacji pracowników zajmujących się marketingiem w gminie oraz aktywności w zakresie kreowania turystyki. W niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko część wyników.

2. Marketing terytorialny – istota i znaczenie w zarządzaniu turystyką

Władze samorządowe dążą do podniesienia konkurencyjności gmin i coraz częściej wykorzystują narzędzia marketingowe. Genezą marketingu stosowanego w samorządach jest wiedza czerpana z marketingu przedsiębiorstw, określanego mianem marketingu terytorialnego. W założeniu marketing terytorialny to koncepcja zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej. W literaturze spotyka się różne definicje marketingu terytorialnego. Najczęściej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest głównym motywem podejmowania działań marketingowych. Marketing terytorialny to zintegrowany zespół instrumentów i działań zastosowanych w celu wzrostu zdolności konkurencyjnej, wyodrębnionej i zagospodarowanej przestrzeni w stosunku do innych jednostek przestrzennych tego samego rodzaju (województw, powiatów, gmin, regionów, miejscowości) [Kornak, Rapacz 2001, s. 125].

Oferowanym produktem przez samorzady jest wszystko, co wiąże się z przestrzenią przez nie zarządzaną. Jest to zazwyczaj bardzo złożona wartość składająca się z elementów, na które nie mamy wpływu (klimat, warunki hydrologiczne, ukształtowanie terenu, zwyczaje ludności), i z tych, które zależą od decyzji władz samorządowych (zasoby ludzkie, wydarzenia, dostępność komunikacyjna itp.). W literaturze w zakresie marketingu terytorialnego taki produkt związany z obszarem, terytorium przypisany do jednego ośrodka władzy nazywany jest megaproduktem, a elementy, które wchodzi w jego skład i mogą stanowić niezależne produkty na rynku, określane są jako subprodukty [Szromik 2007, s. 123].

Istotną rolę w procesie zarządzania marketingowego ma segmentacja rynku. Aby stosować orientację marketingową zarządzania jednostką terytorialną, wszelkie działania powinny być podporządkowane zaspokojeniu potrzeb klientów. Jednostka

terytorialna jako struktura wielofunkcyjna zaspokaja potrzeby szerokiej gamy odbiorców. Segmentacja więc jest dość specyficzna i bardziej złożona.

W strategiach marketingowych samorządów powinno zwrócić się uwagę głównie na to [Florek 2006, s. 78]:

- czy jest to nabywca wewnętrzny (jego lokalizacja jest na terenie jednostki terytorialnej) czy nabywca zewnętrzny (znajduje się poza jednostką terytorialną);
- czy nabywca jest indywidualny czy instytucjonalny.

Sformułowane na podstawie przyjętych kryteriów rynki docelowe pozwalają na określanie najskuteczniejszych narzędzi i technik marketingowych oraz osiąganie wyższego poziomu satysfakcji konsumentów.

Przy całej złożonej strukturze produktu terytorialnego jednym z istotniejszych zadań dla samorządu jest określenie funkcji danej jednostki terytorialnej. Najczęściej funkcje te będą równie złożone jak sam produkt – gmina może pełnić funkcje przemysłowe, rolnicze, turystyczne, ekologiczne itp. Z pewnością duża dywersyfikacja funkcji nie sprzyja wyróżnianiu się na rynku czy kreowaniu marki. Dlatego w strategiach i w marketingu samorządów ważne jest, aby obrać w miarę jednorodny kierunek działań.

Funkcja turystyczna jest jedną z funkcji gminy, która może występować z wieloma innymi funkcjami, nie zawsze musi odgrywać rolę główną. Należy podkreślić, że działalność turystyczna nie jest w kategoriach marketingu terytorialnego oderwana od innych dziedzin życia – często jej istnienie zdeterminowane jest przez dziedziny, takie jak transport, kultura, sport, edukacja, a nawet rolnictwo.

Należałoby zwrócić uwagę przede wszystkim na specyfikę produktu turystycznego, który głównie utożsamiany jest ze sferą usług, oraz specyfikę zachowań odbiorcy tego produktu, jakim jest turysta. Główne cechy działalności turystycznej to [Middleton 1996, s. 30-35]:

- sezonowość i wahania popytu,
- nietrwałość,
- współdziałanie pomiędzy produktami turystycznymi,
- wysokie koszty stałe działalności,
- koszty stałe określone w czasie i przestrzeni.

Cechy produktu turystycznego wymagają od samorządów konsekwencji działań i trwałości koncepcji marketingowych (często niestety względy polityczne przyczyniają się do dość częstych zmian, a tym samym zaprzeczają szanse rozwojowe gminy). Turystyka w zarządzaniu terytorialnym bowiem wymaga:

- wypracowania długotrwałych więzi pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w obsłudze ruchu turystycznego, stałych inwestycji i ich utrzymywania,
- stałych wieloletnich akcji promocyjnych na tych samych rynkach,
- identyfikacji niezmiennymi zbyt często znakami graficznymi, szatą graficzną itp.

Konsekwencja i długotrwałość koncepcji marketingowej jest więc potrzebna, by gmina była identyfikowalna i konkurencyjna. Dobrym przykładem są tu wszystkie trzy miasta Trójmiasta (Gdańsk, Sopot i Gdynia), gdzie każde z nich ma ugruntowa-

ny wizerunek – swoisty dla siebie, pomimo że stanowią jedną aglomerację. Polityka marketingowa tych miast jest niezmienna już od kilku lat, kontynuowana przez tych samych decydentów.

W przypadku samorządów procesy i ośrodki decyzyjne nie są jednoznacznie zdefiniowane. Samorządy są bardziej odpowiedzialne za formułowanie i realizację określonych strategii i kształtowanie ram oraz systemów wsparcia rozwoju obszaru. Efektem tego sposobu działania jest stymulowanie pewnych działań marketingowych, ale większość procesów odbywa się bez pełnej, obiektywnej kontroli nad ich realizacją i efektywnością. Tym samym samorząd w całym procesie marketingu terytorialnego występuje w roli jednostki bardziej kształtującej relacje niż bezpośredniego decydenta. Innymi słowy, marketing terytorialny kieruje się trochę odmiennymi prawami i ma inne cele niż klasycznie pojmowany marketing przedsiębiorstw.

Jak wynika z badań ankietowych zaprezentowanych w niniejszym artykule, w wielu gminach działania marketingowe nie stanowią zintegrowanych systemowych działań. Prowadzone są dorywczo, a narzędzia marketingowe są stosowane wybiórczo. Świadczy to o niskiej świadomości samorządów odnośnie do zarządzania marketingowego. Przyczyn należy upatrywać m.in. w braku kompetentnych pracowników – niemających ani wykształcenia, ani doświadczenia w tym zakresie. W badanych gminach tylko w 5 na 53 badane jednostki znalazły się osoby, które mają wykształcenie w zakresie marketingu lub doświadczenie w pracy na stanowisku związanym z marketingiem w innych zakładach pracy. Świadczy to również o tym, że władze samorządowe nie przywiązują do marketingu zbyt wielkiej wagi, mimo że przyznają w ankiecie, że są to ważne działania w gminie (tak odpowiedziało 50 samorządów z 53 zbadanych).

3. Kształtowanie produktu turystycznego w badanych gminach

Turystyka stała się dla wielu samorządów terytorialnych szansą na rozwój. Nie zawsze pełni funkcję najważniejszą, lecz w większości gmin województwa pomorskiego może stanowić ofertę uzupełniającą. W związku z tym gminy nieustannie powinny artykułować swoje atuty i ukierunkowywać tak politykę, by umożliwić mieszkańcom podejmowanie działalności turystycznej. Posiadane atuty w gminie pozwalają wykreować ofertę, co prowadzi do zaistnienia na rynku.

Na podstawie przeprowadzonych badań widać wysoką świadomość władz samorządowych w zakresie odpowiedzialności budowania oferty turystycznej – aż 42 samorządy przyznały, że mają duży wpływ na kształtowanie produktu turystycznego gminy. Tylko pięć odpowiedziało, że ich wpływ jest niewielki, a rozwój produktu jest domeną wyłącznie sfery prywatnej, sześć zaś nie wyraziło swej opinii.

Należy wspomnieć, że w województwie pomorskim w 2003 r. z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego podjęto próbę stworzenia Programu rozwoju produktów turystycznych. Ideą przewodnią tego programu było zainicjowanie działań oddolnych (lokalnych) na rzecz budowy produktów turystycznych i podniesienia świadomości

mości marketingowej – głównie w samorządach lokalnych, a także pokazanie konieczności współpracy samorządów lokalnych z branżą turystyczną w zakresie budowy i kreowania produktów turystycznych. W wyniku tych prac powstał dokument uchwalony przez zarząd województwa, który wspierał kilkadziesiąt projektów w regionie. Na bazie tego dokumentu można było zbudować ofertę o znaczeniu ponadlokalnym i ponadregionalnym, łącząc tematycznie wiele propozycji¹.

Szeroko zakrojone prace – spotkania, konsultacje – zaowocowały zmianą spojrzenia na produkt turystyczny i mocnym powiązaniem go z innymi działaniami marketingowymi, w tym promocyjnymi.

Jednocześnie w województwie pomorskim powstawać zaczęły lokalne organizacje turystyczne (LOT)². Już w 2004 r. było ich zarejestrowanych 26 (przy stanie 37 w całym kraju). W związku z tym, że LOT-y mają cele marketingowe i powstają zazwyczaj przy współpracy z samorządem terytorialnym, miało to szczególne znaczenie dla wzrostu świadomości marketingu terytorialnego u władz samorządowych.

Coraz częściej samorządy weryfikują swój potencjał i zastanawiają się nad możliwością jego wykorzystania. Inwestycje w turystykę wspierane są również przez finanse z Unii Europejskiej – dzięki temu rozwój jest bardziej dynamiczny.

W ankiecie zapytano respondentów: jakie działania gminy mają główny wpływ na zadowolenie turysty przebywającego na jej terenie. W odpowiedziach wskazano w kolejności³:

- imprezy organizowane na terenie gminy (68% ankietowanych),
- szlaki i trasy turystyczne oraz ich infrastruktura (48%),
- informację turystyczną (47%),
- stan kąpielisk miejskich (52%),
- bezpieczeństwo (42%),
- drogi (gęstość i jakość) (21%),
- estetyzację gminy (15%),
- inne (7%).

Respondenci sami więc przyznają, że aktywność samorządu wpływa na zaspokojenie potrzeb i zadowolenie turystów. Imprezy potrafią przyciągać do danych miejscowości setki i tysiące turystów, być głównym motywem podróży (np. Jarmark Dominikański w Gdańsku, zloty żaglowców, koncerty muzyczne). Aktywność samorządów na terenie województwa pomorskiego jest bardzo duża – kalendarz im-

¹ W 2008 r. podjęto prace nad drugą edycją Programu Rozwoju Produktów, co potwierdza potrzebę takiego planowania (por. [Wanagos 2004]).

² Lokalne organizacje turystyczne (stosowany skrót LOT) jako szczególne podmioty w aspekcie organizacyjno-prawnym skupiają z określonego obszaru recepcji turystycznej osoby zarówno fizyczne, jak i prawne. Działają na bazie Ustawy z 25 czerwca 1999 o Polskiej Organizacji Turystycznej z późn. zm. (2000, 2001, 2006.) oraz Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 roku *Prawo o stowarzyszeniach*.

³ Respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru (maksymalnie 3 odpowiedzi).

prez co roku prezentuje kilkaset wydarzeń tego typu – najczęściej inicjowanych przez władze gmin.

Duża aktywność gmin widoczna jest również przy inicjowaniu budowy nowych szlaków i tras turystycznych. Często odbywa się to we współpracy z organizacjami turystycznymi. Problemem jest jednak utrzymanie i renowacja już istniejących, na które nieustannie brakuje środków.

Budowanie produktów turystycznych i koordynowanie ich w samorządach odbywa się już w coraz bardziej profesjonalny sposób. Najpierw powstaje koncepcja produktu – analiza potencjału, dobór rynków docelowych, powiązanie z innymi potencjalnymi działaniami – a dopiero potem poszukiwanie środków na realizację i realizacja. Do zastosowania segmentacji rynku przyznaje się ponad 70% ankietowanych.

Produkt turystyczny nie zawsze mieści się przestrzennie w jednej jednostce terytorialnej – czy zatem samorzady współpracują ze sobą, aby umożliwić turystom korzystanie z całego produktu i w jakim zakresie odbywa się ta współpraca? Okazuje się z przeprowadzonego badania, że trudności we współpracy występują na etapie inwestycyjnym – np. budowa szlaku czy trasy rowerowej. Wiele inwestycji nie powstaje z powodu utrudnień formalnych. Wiele jest przykładów pozytywnych na terenie województwa pomorskiego, np. hala sportowo-widowiskowa na granicy Sopotu i Gdańska, szlak menonitów na terenie gmin Cedry Wielkie, Suchy Dąb, Pruszcz Gdański.

Więcej problemów samorzady upatrują we współpracy z innymi podmiotami na terenie gminy. Kształtowanie produktu turystycznego polega zazwyczaj na łączeniu różnych elementów na określonej przestrzeni w jedną ofertę. Wymaga to zaangażowania podmiotów gospodarczych, stowarzyszeń, czasem instytucji kulturalnych, edukacyjnych, kościelnych, lasów państwowych, parków krajobrazowych, parków narodowych, a także urzędów, np. Urzędu Morskiego, Straży Granicznej itp. W ankiecie tylko 15 samorządów uznało, że nie ma problemów i nie unika takiej współpracy. Pozostałe samorzady przyznawały się, że wolą unikać takiego rodzaju produktów (21 samorządów) lub ograniczają się do minimum, które nie sprawia im problemów (18 samorządów). Tylko w dwóch przypadkach respondenci przyznali, że mimo trudności cele zostały osiągnięte.

Budowa produktu to dopiero pierwszy etap drogi do sukcesu i znalezienia się na rynku. Drugą bardzo istotną sferą działalności marketingowej gminy jest promocja.

4. Działania w zakresie promocji w badanych gminach

W przeciwieństwie do działań w zakresie kształtowania produktów turystycznych, do których można zaliczyć działania bezpośrednie na rzecz turystów (np. budowa szlaków turystycznych), jak również wiele działań gminy służących przede wszystkim mieszkańcom (infrastruktura, imprezy lokalne itp.), działania promocyjne skie-

rowane są zazwyczaj do konkretnej grupy odbiorców. W turystyce najistotniejsze są te, które nakierowane są na zewnątrz – poza obszar gminy.

Okazuje się jednak, jak wynika z badania, że samorzady lokalne rzadko kierują swoje działania promocyjne do konkretnego segmentu rynku. Grupę docelową stanowią zazwyczaj turyści, ale nie dzieli się ich ze względu na kryteria, takie jak motyw podróży, wiek itp. Tylko w pięciu samorządach wykazano konkretne akcje promocyjne skierowane do potencjalnych skonkretyzowanych klientów. Najczęściej wiązały się one z wydarzeniami odbywającymi się w danych gminach.

W niewielu badanych samorządach prowadzi się promocję konkretnych produktów (tylko 8 odpowiedzi pozytywnych), głównie jest to promocja dotycząca jednostki terytorialnej lub nawet konkretnej miejscowości (głównie gminy miejskie) – 43 odpowiedzi pozytywne. Ruch turystyczny wiąże się z konkretnym obszarem i promocja miejscowości nie jest błędem. Można mieć tylko zastrzeżenia do promocji gminy jako jednostki terytorialnej. Turystę bowiem rzadko interesują granice administracyjne.

W ankiecie zadano pytanie: jakie formy promocji dla samorządów lokalnych są w turystyce najskuteczniejsze? Odpowiedzi wskazano w kolejności⁴:

- informacja w Internecie (50 odpowiedzi),
- spotkania z przedstawicielami branży turystycznej (31 odpowiedzi),
- broszury, ulotki, foldery (30 odpowiedzi),
- spotkanie i konferencje z przedstawicielami mediów (17 odpowiedzi),
- współpraca z gminami partnerskimi z zagranicy (11 odpowiedzi),
- targi i wystawy turystyczne (10 odpowiedzi),
- reklama w prasie, radiu i telewizji (4 odpowiedzi),
- inne (6 odpowiedzi).

Zapytano również: jakie formy promocji najczęściej są stosowane. Respondenci podali następujące odpowiedzi⁵:

- informacja w Internecie (53 odpowiedzi),
- broszury, ulotki, foldery (49 odpowiedzi),
- targi i wystawy turystyczne (32 odpowiedzi),
- współpraca z gminami partnerskimi z zagranicy (21 odpowiedzi),
- spotkania z przedstawicielami branży turystycznej (15 odpowiedzi),
- spotkania i konferencje z przedstawicielami mediów (15 odpowiedzi),
- reklama w prasie, radiu, telewizji (6 odpowiedzi),
- inne (6 odpowiedzi).

Zastosowanie narzędzi nie zawsze jest zbieżne z oceną ich skuteczności. Ankietowani tłumaczyli to najczęściej czynnikami finansowymi (wybierają formy tańsze) oraz odgórnym nakazem władz (cele polityczne). Bezdyskusyjne jest zastosowanie

⁴ Respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru (maksymalnie 3 odpowiedzi).

⁵ Respondenci mogli zaznaczyć wszystkie narzędzia, które stosują.

Internetu – stosują go wszystkie przebadane jednostki terytorialne i jednocześnie uznały one, że jest to aktualnie najskuteczniejsza forma komunikacji marketingowej.

Dość istotnym spostrzeżeniem w przeprowadzonym badaniu jest to, że najczęściej działania promocyjne prowadzi kilka wydziałów w urzędzie – promocja jest przypisana do konkretnej dziedziny działalności (kultury, sportu, edukacji itp.). Z punktu widzenia marketingu jest to właściwe podejście, gdyż prowadzi do powiązania systemu działań promocyjnych z konkretnymi produktami (lub przedsięwzięciami) i skierowania je do węższej, bardziej skonkretyzowanej grupy odbiorców. Problem w takich przypadkach zaczyna się na płaszczyźnie koordynacji działań w urzędzie i wykorzystania efektów synergii (połowa respondentów – 24 odpowiedzi – przyznaje, że takiej koordynacji nie ma i każdy wydział realizuje zadania, rzadko współpracując z innymi wydziałami).

Badania pokazały również, że w turystyce wiele działań promocyjnych jest przekierowywanych do jednostek organizacyjnych urzędów (np. ośrodki sportu, kultury), a także stowarzyszeń, jak np. lokalnych organizacji turystycznych.

W związku z tym, że aż 42 badane jednostki terytorialne są członkami lokalnych organizacji turystycznych, zadano pytanie odnośnie do satysfakcji ze współpracy z tymi organizacjami oraz ich działań w zakresie promocji. Zastosowano skalę oceny od 1 (najniższy poziom satysfakcji ze współpracy) do 10 (najwyższy poziom satysfakcji). Z przeprowadzonej analizy wynika, że średni stopień satysfakcji ze współpracy (w 10-stopniowej skali) wynosi 4,3. Tylko 8 badanych samorządów (z 42 jednostek terytorialnych) określiło poziom satysfakcji powyżej 8 punktów, a aż 15 dało oceną poniżej 5 punktów (czyli poniżej średniej). Należałoby się zastanowić, dlaczego tak nisko respondenci ocenili tę współpracę, mimo że wszyscy (42 samorzady) potwierdzają sens i potrzebę istnienia lokalnych organizacji turystycznych i z reguły sami byli inicjatorami ich powołania. Drugim elementem oceny był poziom satysfakcji z prowadzonych działań w zakresie promocji turystyki. Zastosowano tę samą skalę oceny. Średni poziom oceny (42 jednostki samorządu terytorialnego będące członkami LOT-ów) wyniósł 5,6, a więc więcej niż w przypadku satysfakcji ze współpracy. Poniżej średniej (5,0 punktów) satysfakcję z prowadzonych przez LOT-y działań promocyjnych oceniły tylko 4 podmioty, natomiast żaden z respondentów nie wskazał oceny powyżej 8,0 punktów.

Tylko dwa z pięćdziesięciu trzech badanych podmiotów (samorządów lokalnych) przekazują wszystkie środki finansowe z budżetu gminy przeznaczone na promocję turystyki do lokalnej organizacji turystycznej. Tylko w trzech przypadkach jest to kwota przekraczająca 5000,00 złotych. Przedstawiciele samorządów lokalnych mają więc ograniczone zaufanie i niechętnie przekazują środki finansowe gminy do lokalnych organizacji turystycznych.

5. Zakończenie

Złożoność procesów związanych z marketingiem terytorialnym w samorządach to sfera zasługująca na specjalne potraktowanie. Poziom rozwoju jednostki terytorialnej i jej konkurencyjność często ma swoje źródło w sposobie zarządzania tą jednostką i w przyjętych priorytetach. Marketing na rynku przedsiębiorstw uznaje się powszechnie za potrzebny – dzięki niemu przedsiębiorstwo może zaistnieć na rynku i stać się konkurencyjną jednostką w gospodarce. Zastosowanie marketingu w samorządzie terytorialnym ma podobne cele, ale jest jeszcze w fazie rozwojowej. Turystyka jest dziedziną, gdzie zastosowanie działań marketingowych jest stosunkowo najszersze, a rola i znaczenie tych działań rośnie bardzo szybko.

Zarówno budowa produktów turystycznych, jak i promocja to proces długotrwały i wymagający konsekwentnych wieloletnich działań samorządów. Niezwykle istotna jest również umiejętność współpracy z podmiotami kształtującymi ofertę danej jednostki terytorialnej – podmiotów gospodarczych, instytucji kulturalnych, stowarzyszeń itp., które mają bezpośredni wpływ na realizację działań marketingowych oraz weryfikację ich skuteczności.

Marketing w samorządach rządzi się swoimi prawami i nawet jeśli w pewnym momencie cele polityczne przeważają i popełniane są liczne błędy, to rynek bardzo szybko weryfikuje poprawność działań. W konsekwencji wykorzystanie marketingu w działalności samorządów jest stosowane coraz częściej i coraz bardziej profesjonalnie.

Literatura

- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, AE, Poznań 2006.
- Kornak A.S., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, AE, Wrocław 2001.
- Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa 1996.
- Szromik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Ustawa z dnia 25 czerwca r. 1999 o Polskiej Organizacji Turystycznej z późn. zmianami (2000, 2001, 2006, DzU z dnia 23 lipca 1999 r. nr 62, poz. 689).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach*, tekst jednolity DzU 2001 nr 79, poz. 855).
- Wanagos M. (red.), *Program rozwoju produktów turystycznych województwa pomorskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004.

ROLE OF MARKETING ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM ON THE EXAMPLE OF POMORSKIE VOIVODESHIP

Summary: Administrative bodies are responsible for applying marketing methods in local and regional development. These bodies usually manage the given section of space, that is they are in practice states' government authorities or regional-governments of communes, cities and regions. Marketing activities (even though they are only one of components of the territorial management) play a particular role in the development of tourism. The example of Pomorskie voivodeship shows the dominance of minimalist approach towards territorial marketing.