PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1074 — 2005
Gospodarka turystyczna
Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie
Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing

Wawrzyniec Rudolf
Uniwersytet Łódzki

ROLA MARKETINGU W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ REGIONU TURYSTYCZNEGO W UNII EUROPEJSKIEJ

Zróżnicowany poziom rozwoju regionów w Polsce i ich niskie pozycje konkurencyjne w stosunku do Unii Europejskiej wskazują na potrzebę poszukiwania efektywnych metod polityki regionalnej. Celem artykułu jest wskazanie obszarów zastosowania marketingu terytorialnego w budowie trwałej przewagi konkurencyjnej regionów turystycznych Polski.

1. Pozycja polskich regionów w poszerzonej Unii Europejskiej

Intencją twórców nowego podziału administracyjnego Polski było utworzenie większych, silniejszych województw, mogących w przyszłości konkurować z regionami Unii Europejskiej (UE). Powstałe w 1999 r. nowe województwa na pewno są dużo większe i dysponują potencjałem większym niż wcześniejsze 49 regionów. Podstawową zmianą jest jednak wprowadzenie instytucji samorządu terytorialnego zarządzającego województwem. Sformułowano zadania i ustalono budżety nowych jednostek. W ten sposób zwiększyła się autonomia polskich regionów. Także władze samorządowe próbują coraz śmielej oddziaływać na rozwój społeczno-gospodarczy ich terytoriów. Sprzyjają temu kompetencje związane z realizacją polityki intraregionalnej, które w przypadku wprowadzenia 16 odrębnych programów operacyjnych w okresie 2007-2013 mogą się jeszcze powiększyć.

Samorządowe władze każdego polskiego województwa muszą zdawać sobie sprawę, że władze pozostałych piętnastu mają podobne cele. Wspomniany rozwój społeczno-gospodarczy w dużej mierze będzie zależeć od skuteczności w przyciąganiu zewnętrznych mobilnych czynników rozwoju, a przede wszystkim od kapitału, o który konkurują poszczególne terytoria. Warto nadmienić, że pojęcie kapitału należy rozumieć dość szeroko. Obok kapitału inwestycyjnego związanego z decyzjami lokalizacyjnymi przedsiębiorstw, kapitał stanowi także zewnętrzna siła nabywcza. Zatem zakupy dóbr i usług realizowane przez przyjeżdżających (np. turystów) mogą być bodźcem do rozwoju lokalnej gospodarki. Samego turystę zaś można również nazwać inwestorem.

Przystąpienie Polski do UE sprawiło, że rywalizacja między regionami, która do niedawna miała charakter przede wszystkim krajowy, stała się zjawiskiem charakterystycznym dla całego Jednolitego Rynku Europejskiego. Oznacza to, że polskie regiony o tzw. mobilne czynniki rozwoju muszą rywalizować z regionami wchodzącymi w skład zarówno starych, jak i nowych krajów UE. W tej sytuacji znaczenia nabiera tzw. konkurencyjność regionów. Należy przyznać, że konkurencyjność polskich regionów jest stosunkowo niska w porównaniu z regionami wcześniejszych członków Unii. Składa się na to wiele czynników, ale w największym stopniu decyduje o niej poziom rozwoju. Dodajmy, że w UE regiony o niskim poziomie rozwoju mogą liczyć na znaczne środki wspólnotowe przeznaczone na rozwój regionów. Również Polska jest beneficjentem korzystającym z finansowego wsparcia Wspólnoty.

W ramach europejskiej polityki regionalnej podstawowym kryterium przyznawania środków regionom borykającym się z trudnościami jest relatywnie niski poziom PKB *per capita* w regionie. Wartość tę podaje się według tzw. parytetu siły nabywczej (*purchosing power standars* – PPS), co oznacza, że jest ona zrelatywizowana do poziomu cen danego kraju. Tak obliczona wartość jest odnoszona do średniej (PKB *per capita*) dla całej Unii Europejskiej, dzięki czemu uzyskujemy wskaźnik procentowy.

W raportach Komisji Europejskiej dotyczących spójności ekonomiczno-społecznej w obrębie UE od 2001 r. zaczęto uwzględniać dane dotyczące regionów krajów kandydujących [24]. Zaprezentowane zestawienia dla krajów kandydujących wypadły wprost katastrofalnie. Co gorsza, polskie regiony znalazły się na najwyższych miejscach rankingu najbiedniejszych regionów poszerzanej UE.

Nieco lepsze wyniki naszych regionów odnotowano w trzecim raporcie na temat spójności gospodarczej i społecznej opublikowanym przez

Komisję Europejską 18 lutego 2004 r.[1] Raport ten rozpoczął oficjalną dyskusję nad kształtem przyszłej polityki spójności na lata 2007-2013. Zawarte w nim dane są podstawowym źródłem najważniejszych informacji.

Wspomniany wyżej wskaźnik dla całej Polski wyniósł 44,9%, co oznacza, że właśnie tyle wynosi PKB na osobę w stosunku do średniej dla całej UE. Wśród członków UE niższe wskaźniki mają jedynie Łotwa (36,6%), Litwa (40,8%) i Estonia (42,3%). Opublikowane w raporcie dane[2] pokazują, że najsłabiej rozwiniętymi regionami Polski pozostają województwa wschodnie – lubelskie (31,4%), podkarpackie (32,0%), warmińsko-mazurskie (32,5%) i podlaskie (34,0%)[3]. Poniżej średniej obliczonej dla całego kraju znajduje się również województwo łódzkie (40,5%), najwyższy zaś wskaźnik PKB ma województwo mazowieckie (69,9%). W regionach zachodnich odnotowano nieco lepsze wskaźniki, jednak oprócz mazowieckiego tylko trzy przekroczyły pod względem PKB *per capita* średnią krajową – śląskie (49,0%), wielkopolskie (47,6%), dolnośląskie (45,6%). Zatem województwo mazowieckie, a zwłaszcza aglomeracja Warszawy, znacznie odstaje od całej Polski, którą umownie można podzielić na bardzo biedny wschód i biedny zachód.

Podejmując próbę znalezienia przyczyn takiego stanu rzeczy, warto wskazać na dwa czynniki, które – zdaniem autora – miały znaczny wpływ na zróżnicowany poziom rozwoju regionalnego w Polsce. Należą do nich uwarunkowania historyczne oraz struktura gospodarcza regionu [20, s. 52-88]. Jeśli chodzi o pierwszy z czynników, to można zaryzykować twierdzenie, że obecny zróżnicowany stan rozwoju Polski w znacznym stopniu jest odzwierciedleniem jej uwarunkowań historycznych z okresu ostatnich 200 lat. Nadal widoczna jest różnica w poziomie rozwoju między dawnymi

---

[1] Komisja Europejska jest zobowiązana do przygotowywania co trzy lata tzw. raportu spójności (art. 130B Traktatu). Dokumenty te stanowią później podstawę do formułowania kierunków i instrumentów polityki spójności na kolejne okresy programowania. Najnowszy z nich zawiera dość radykalne propozycje zmian w zakresie niwelowania różnic pomiędzy regionami europejskimi. Zob. więcej [19, s. 200-201].

[2] W *Trzecim raporcie na temat spójności gospodarczej i społecznej*, opublikowanym 18 lutego 2004 r., zawarto wskaźniki na bazie PKB *per capita* dla poszczególnych regionów i krajów z 2001 r., średnia PKB dla UE wykorzystana do konstrukcji tych wskaźników została obliczona dla Unii obejmującej 25 krajów.

[3] Są to równocześnie najsłabiej rozwinięte regiony w całej poszerzonej UE. Dla kontrastu można podać, że na przeciwległym biegunie znajdują się znane, choć terytorialnie niewielkie obszary UE. Inner London (289,1%), Luxembourg (212,9%), Ile de France (180,7%); wskaźniki obliczono dla UE-25.

zaborami: niemieckim, rosyjskim i austriackim. Na obecny stan zróżnicowań wpłynęło także blisko pół wieku gospodarki komunistycznej. Wówczas mechanizm alokacji zasobów nie był sterowany przez rynek, ale decydowały o nim względy praktyczne. Dalszą polaryzację w poziomie rozwoju poszczególnych regionów przyniosły Polsce lata dziewięćdziesiąte.

Obecne zróżnicowania międzyregionalne Polski próbuje się również wyjaśnić uwarunkowaniami gospodarczymi. Znany jest zapoczątkowany jeszcze przed II Wojną Światową podział na uprzemysłowioną Polskę A (zachodnią) i rolniczą Polskę B (wschodnią). Bardziej złożoną klasyfikację prezentują naukowcy z Uniwersytetu Warszawskiego. G. Gorzelak i B. Jałowiecki za kryterium podziału przyjmują możliwości rozwojowe. Zaproponowana przez nich klasyfikacja obejmuje: regiony metropolitalne, obszary przejściowe, stare okręgi przemysłowe, regiony rozwoju endogenicznego [4, s. 21]. Zdaniem tych autorów warunkiem rozwoju tzw. regionów endogenicznych jest uruchomienie endogennych czynników rozwoju w skali przede wszystkim lokalnej, a także subregionalnej.

Przyglądając się polskim regionom z perspektywy całej Unii Europejskiej i dostrzegając ich relatywne słabości, nie powinniśmy się dziwić, że stają się one podstawowymi beneficjentami polityki regionalnej realizowanej w skali całej Unii. Znamienne jest również to, że funkcję nowego komisarza ds. polityki regionalnej powierzono Polce – Danucie Hübner. Warto nadmienić, że kształtowana obecnie w naszym kraju polityka regionalna jest zgodna z wytycznymi europejskimi i ma na celu optymalne wykorzystanie zasobów regionów dla trwałego wzrostu gospodarczego i podnoszenia ich konkurencyjności. Samorządy nie mogą zatem prowadzić roszczeniowej polityki rozwoju, licząc na zewnętrzne wsparcie. W ramach polityki regionalnej pomoc zostanie przyznana tylko wówczas, gdy region precyzyjnie określi sposób wykorzystania środków oraz uzasadni potrzebę inwestowania. Przedmiotem wsparcia mogą być przedsięwzięcia turystyczne, które mogą być realizowane praktycznie w każdym województwie, niezależnie od jego walorów turystycznych. Walory te mogą dopiero powstawać czy rozwijać się. W bieżącym okresie programowania w UE (lata 2004-2006) przedsięwzięcia turystyczne mogą uzyskiwać wsparcie w ramach aż trzech programów operacyjnych: Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (działania – 1.4, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4) oraz SPO Rozwój i modernizacja sektora żywnościowego i rozwój obszarów wiejskich (działania 2.3, 2.4) oraz SPO Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw (działania 2.1, 2.2, 2.3). Projekty

takie muszą jednak wpisywać się w strategię rozwoju regionu oraz być bardzo starannie przygotowane z uwzględnieniem szeregu wytycznych.

Samorządy muszą więc poszukiwać współczesnych metod działania w warunkach rynkowych – warunkach wymagających od nich bardziej elastycznego podejścia. Muszą dążyć do wzrostu swojej konkurencyjności. W działaniach tych muszą wykorzystywać koncepcję marketingu terytorialnego, mającą swoje korzenie w działalności komercyjnej przedsiębiorstw.

2. Istota konkurencyjności regionów

Problematyka konkurencyjności jest traktowana przez autorów zarówno w szerokim, jak i wąskim aspekcie. Przykładem pierwszego z nich jest definicja B. Winiarskiego, który stwierdza, że jest to: zdolność podmiotów działających w gospodarce rynkowej do osiągania sukcesów w toczącej się między nimi rywalizacji ekonomicznej [27, s. 48]. Choć wykorzystane tu pojęcie – podmiotów działających w gospodarce rynkowej wydaje się być stosunkowo uniwersalne i umożliwiające różne interpretacje, to warto zaznaczyć, że pierwotnie terminu konkurencyjność używano głównie w odniesieniu do podmiotów gospodarczych.

Początkowo bycie konkurencyjnym rozumiane było jako sprzedawanie produktów z zyskiem, a bycie bardziej konkurencyjnym niż inni jako sprzedawanie z zyskiem relatywnie większym [9, s. 58]. Te cenowe aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw zostały rozszerzone o takie jak jakość, szybkość, rzetelność czy wiele innych, które mogą zadecydować o wyborze oferty przez konsumenta. Firmy konkurują zatem przede wszystkim o klientów, będących ostatecznymi weryfikatorami ich oferty. Nie są one jednak jedynymi uczestnikami rywalizacji. Konkurować mogą również osoby, rywalizujące o uzyskanie pracy, o coraz korzystniejsze stanowiska czy funkcje pełnione w danej organizacji.

Trzeba jednak zaznaczyć, że obecnie pojęcie konkurencyjności często jest używane także w odniesieniu do większych i bardziej złożonych systemów. Można więc mówić o konkurencyjności gospodarki, przemysłu czy regionu. W rywalizacji mogą zatem brać udział terytoria (miasta, regiony, kraje), w dobie globalizacji bowiem również one konkurują między sobą. Regiony to wielkie kompleksy społeczno-gospodarcze, o złożonych strukturach, zintegrowane głównie na podstawie lokalizacji ich elementów na określonym wspólnym terytorium, wyodrębnionym według określonych kryteriów z całości kraju.

Pojęcie konkurencyjności regionów definiuje się jako: zdolność regionów do utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie [5, s. 10]. Rodzą się pytania: czy i w jakim zakresie regiony są uczestnikami rywalizacji między sobą oraz o kogo lub o co rywalizują? Rywalizacja pomiędzy regionami dotyczy przede wszystkim przyciągania różnych podmiotów czy środków, które mogą wpłynąć na zdynamizowanie rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Właśnie procesy globalizacji, a w przypadku Europy również proces integracji kontynentu, czynią takie działania bardziej efektywnymi i skutecznymi. Regiony rywalizują o turystów, inwestorów zewnętrznych, kadrę pracowniczą i zarządzającą, osoby znane, artystów, fundusze strukturalne itp.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, a tym samym włączenie naszego kraju do Jednolitego Rynku Europejskiego, sprawia, że wspomniane czynniki rozwoju są w coraz większym zakresie dostępne polskim regionom. Swobodny przepływ osób, kapitału, dostosowanie reguł prawnych do *acquis communaitaire* powodują, że zarówno turyści, jak i inwestorzy chętniej wybierają polskie regiony do osiągania swoich celów.

3. Czynniki konkurencyjności regionów

Przejdźmy obecnie do omówienia czynników, które wpływają na pozycję konkurencyjną regionów. A. Klasik i F. Kuźnik przyjmują, że konkurencyjność regionów jest oparta na pewnych wartościach [8, s. 21-22]. Można ją kształtować, wzbogacając wartości tradycyjne, przywracając wartości utracone oraz kreując wartości nowe. O kształcie i tempie procesów rozwojowych w znacznym stopniu decydują wartości niematerialne łączone z kapitałem ludzkim, wsparte infrastrukturą intelektualną. A. Klasik i F. Kuźnik wymieniają 10 głównych czynników wpływających na rozwój w skali lokalnej i w skali regionalnej, a mianowicie: wzrost gospodarczy i zatrudnienie, wzrost dobrobytu i jakości życia, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej, rozwój technologiczny i innowacje, restrukturyzacja działalności gospodarczych, rozwój usług i zasobów społecznych, wzrost ruchliwości zawodowej, społecznej i przestrzennej, rozwój infrastruktury instytucjonalnej, poprawa jakości środowiska, wzbogacenie tożsamości i procesy integracyjne. Wymienione czynniki, mimo że stanowią interesującą i dość kompletną listę, nie są do końca uporządkowane. Może to mieć praktyczne konsekwencje dla realizowanej przez władze regionu polityki gospodarczej.

Bardziej uporządkowaną klasyfikację czynników konkurencyjności regionów zaproponował Z. Mikołajewicz. Wyróżnia on 3 grupy czynników [17, s. 41-51]:

- czynniki zasobowe (ilościowe),
- czynniki efektywnościowe (jakościowe),
- czynniki instrumentalne.

Autor ten dokonuje pogłębionej analizy czynników wchodzących w skład poszczególnych grup. Bada również współzależności między nimi[4]. Warto krótko scharakteryzować każdą z wymienionych grup.

Czynniki zasobowe (ilościowe)

Do tej grupy należą czynniki produkcji, takie jak majątek, praca, zasoby naturalne. Są one łatwo mierzalne i zalicza się je do tzw. tradycyjnych czynników wzrostu gospodarczego. Konkurencyjność i rozwój regionów uwarunkowane są m.in. również możliwościami generowania zasobów regionalnych oraz stopniem ich racjonalnego wykorzystania. Choć znaczenie czynników zasobowych relatywnie maleje w stosunku do innych grup, to pozostają one nadal bardzo istotne. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku regionów o trwałych walorach przyrodniczych i historycznych – np. obszarów górskich, nadmorskich czy miast o znaczeniu historycznym.

Czynniki efektywnościowe (jakościowe)

Do grupy tej można zaliczyć: elementy infrastruktury niematerialnej – w dużej mierze związane z czynnikiem ludzkim (wykształcenie, poziom wiedzy, kwalifikacje, przedsiębiorczość, poczucie więzi i tożsamości regionalnej); jakość zasobów majątkowych (nowoczesność maszyn i urządzeń, jakość technologii, jakość majątku produkcyjnego, infrastruktury technicznej, infrastruktury społecznej); strukturę gospodarczą regionu (strukturę gospodarki regionu, rozwój sektora usług, rolę sektora MSP, rozwój instytucji okołobiznesowych); sposób przestrzennego zagospodarowania regionu (funkcje regionu, stan i strukturę osadnictwa, powiązania infrastrukturalne w regionie, stan środowiska przyrodniczego). Do wyżej przytoczonych warto dodać wizerunek regionu, a także wizerunek mniejszych obszarów wchodzących w jego skład. Właśnie postrzeganie regionu czy jego znajomość, szczególnie przez osoby z zewnątrz, może wpływać np. na wybór miejsca wypoczynku.

---

[4] Na potrzeby niniejszego artykułu dokonamy pewnych uproszczeń, aby oddać jedynie istotę wprowadzonego podziału.

Czynniki instrumentalne

Ta grupa czynników ma charakter pośredni. Wpływają one bowiem na dwie wcześniej wymienione grupy i w ten sposób oddziałują na poziom konkurencyjności regionu. Z. Mikołajewicz wymienia takie czynniki, jak: inwestycje rzeczowe, inwestycje w człowieka, nauka, badania, innowacje, współpraca z zagranicą, programowanie i planowanie [17, s. 47-50].

Zaprezentowana klasyfikacja nie tylko porządkuje ogromną liczbę czynników wpływających na rozwój regionu. Jest ona również niezwykle innowacyjna, bowiem w odróżnieniu od innych wskazuje na potrzebę aktywnego kształtowania czynników zarówno jakościowych, jak i ilościowych, czego wyrazem jest utworzenie kategorii czynników instrumentalnych. Wśród tej ostatniej kategorii należy zwrócić uwagę na takie czynniki, jak: międzynarodowa współpraca regionu, polityka innowacyjności, jakość procesów planowania i programowania rozwoju w regionie, zdolność organizacyjna do przyciągania turystów, inwestorów, funduszy europejskich itp. Wykorzystując te czynniki, samorząd terytorialny może osiągać swoje cele, oddziałując zarówno na zewnątrz i wewnątrz. Wiele wskazuje na to, że w przypadku polskich regionów nacisk jest kładziony na przyciąganie zasobów, a więc oddziaływanie na zewnątrz. Regiony w UE zaś nie cierpią już na permanentny brak kapitału inwestycyjnego i w związku z tym coraz więcej działań poświęcają mobilizowaniu wewnętrznych czynników wzrostu. Należy podkreślić, że to od regionu, a przede wszystkim jego władz samorządowych, zależy czy i w jakim zakresie poszczególne czynniki będą kształtowane i modyfikowane.

A zatem w rozwoju polskich regionów istotną rolę odgrywają czynniki instrumentalne. Są one związane ze sposobem sprawowania władzy przez organy samorządu regionu i możliwościami wzbogacania w ten sposób czynników zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że jest to swoiste *know how* władz regionu. Umiejętności kształtowania zasobów ważnych dla rozwoju regionu oraz pozyskiwania nowych środków stają się jedną z podstawowych wartości mających wpływ na perspektywy rozwojowe regionu.

Nie zmienia to jednak faktu, że niemal wszystkim polskim regionom brakuje czynników ilościowych. Brak kapitału czy odpowiedniej kadry to problemy, które można rozwiązać, poszukując odpowiedzi na pytanie: jak skutecznie przyciągać mobilne czynniki rozwoju z zewnątrz (np. z zagranicy). Z kolei w wypadku czynników efektywnościowych należy się zastanowić, jak je rozwijać, a także jak mobilizować regionalne zasoby jakościowe, aby podnosiły konkurencyjność regionu. W dalszej części artykułu

będziemy nawiązywać do tej koncepcji przy omawianiu możliwych strategii marketingowych w budowaniu pozycji konkurencyjnej regionu. Wcześniej jednak przybliżymy czytelnikowi, czym jest marketing terytorialny i jakie może znaleźć zastosowanie w podnoszeniu konkurencyjności regionu, zwłaszcza na rynku turystycznym.

4. Rola marketingu w zarządzaniu regionem

W ostatnich latach tradycyjne podejście odnoszące marketing jedynie do działalności przedsiębiorstw zostało zastąpione podejściem włączającym do podmiotów marketingu także organizacje niedochodowe, a w dalszej kolejności również terytoria – wyodrębnione przestrzennie wspólnoty samorządowe funkcjonujące jako całości organizacyjno-terytorialne [6]. To tzw. szerokie rozumienie marketingu odwołuje się do istoty wymiany, stanowiącej we współczesnym świecie podstawową formę zaspokajania potrzeb zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych (publicznych). W definicjach nawiązujących do istoty wymiany widać dążenie do uniwersalizacji marketingu i stosowania związanych z nim zasad, metod i narzędzi nie tylko w przedsięwzięciach komercyjnych, lecz również w działalności organizacji rządowych i samorządowych, politycznych, religijnych, oraz realizacji wszelkich inicjatyw społecznych w sferze kultury, sportu, ochrony zdrowia itp. [18, s. 30].

Pojęcie marketingu odnoszone do terytorium zaczęło pojawiać się w krajach Europy Zachodniej już w latach sześćdziesiątych [3, s. 69-70]. Stworzyła je potrzeba promocji poszczególnych obszarów i położonych na nich obiektów. Samorządy terytorialne chciały w ten sposób zachęcić osoby z zewnątrz do odwiedzenia danego miejsca w celach handlowych, turystycznych, czy wypoczynkowych. Przedmiotem promocji stawały się również tereny przemysłowe, dla których dzięki nowatorskim działaniom informacyjnym samorządy lokalnę starały się pozyskiwać inwestorów zewnętrznych. Rosnące zapotrzebowanie na promocję różnych lokalizacji doprowadziło do opracowania na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych wielu narzędzi służących właśnie temu celowi. W szerszym zakresie zaczęto je wykorzystywać w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, a przyczyniła się do tego postępująca decentralizacja podejmowanych decyzji i zwiększenie autonomii samorządów terytorialnych w wielu krajach. Warto jednak podkreślić, że podstawową bezpośrednią przyczyną podej-

mowania działań marketingowych przez samorządy jest sytuacja kryzysu terytorium[5].

Marketing terytorialny (MT) ma kilka synonimów obcojęzycznych. W literaturze anglojęzycznej występuje termin *place marketing*[6], czyli w dosłownym tłumaczeniu marketing miejsca. W istocie oba te określenia mają identyczne znaczenie. Terytorium (miejsce) jest to określony obszar o znanych parametrach społecznych, demograficznych, prawnych, politycznych, technicznych, komunikacyjnych i gospodarczych, bez względu na jego wielkość, formę własności, główną funkcję, dostępność czy stadium rozwoju. Miejscem takim może być cała Polska, miasto Wrocław czy województwo dolnośląskie.

Pojęcie marketingu terytorialnego ma dość złożony charakter. Można je zdefiniować jako: „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców" [25, s. 36-37]. Głównym celem marketingu terytorialnego jest zatem wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych" i „wewnętrznych" grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych [16].

Adaptacja koncepcji marketingowej na potrzeby terytorium była dokonywana przede wszystkim w odniesieniu do miast i gmin. W Polsce gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego ma szereg zasadniczych dla rozwoju lokalnego kompetencji [26]. Władze lokalne, realizując określone zadania, mają bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w przypadku województwa. Kompetencje samorządowych władz regionu ograniczają się bowiem do koordynacji i stymulowania wzrostu społeczno-gospodarczego na danym obszarze, do kreowania ogólnych warunków rozwojowych w ramach przygotowywanych przez te organy długookresowych, kompleksowych strategii, do sporządzania programów operacyjnych itp. [26]. Władze regionu mogą zatem

---

[5] Kryzys terytorium jest związany przede wszystkim z kryzysem ekonomicznym, powodowanym często upadkiem lokalnego przemysłu. Złe perspektywy dla rozwoju danego obszaru mogą wywołać zmniejszony napływ inwestorów i turystów oraz odpływ przedsiębiorstw z regionu. Zubożenie lokalnych mieszkańców i firm ma przełożenie na skalę budżetu danego obszaru. Właśnie dlatego o kryzysie miasta czy regionu można wnioskować, przyglądając się zasobności lokalnego czy regionalnego budżetu. Niestety często wskaźnikiem jest wielkość deficytu [12, s. 1-20].

[6] Terminu tego używa m.in. P. Kotler (por. [12]).

wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy głównie w sposób pośredni, integrując regionalną społeczność wokół priorytetowych kierunków rozwoju oraz mobilizując partnerów do określonych zachowań i wzajemnej współpracy. J. Karwowski za główne funkcje systemu zarządzania regionem uznaje [7, s. 28-29]: formułowanie celów strategicznych i określanie priorytetów rozwojowych regionu, integrację podmiotów wokół tych celów, inspirowanie i koordynację poziomej współpracy organizacji działających w regionie. Wymienia również funkcję informacyjną, czyli organizowanie sprawnego systemu informacji niezbędnego do prowadzenia analiz, diagnoz, prognoz i skutecznej komunikacji między partnerami w regionie oraz doskonalenie sprawności zarządzania jednostkami bezpośrednio podległymi władzom regionu. Jeżeli zatem marketing będziemy rozumieć przede wszystkim jako filozofię działania zorientowaną na zaspokajanie potrzeb klientów (np. turystów), to można go zastosować przy realizacji praktycznie każdej z wymienionych wyżej funkcji. Najważniejszymi obszarami praktycznego zastosowania marketingu do zarządzania tak złożonym obszarem, jakim jest województwo samorządowe, wydaje się jednak budowanie partnerstwa w regionie oraz systemy komunikowania się [21].

5. Strategie marketingowe regionu

Do zadań władz regionu należy nie tylko formułowanie wieloletnich planów rozwoju, ale również wprowadzanie ich w życie. Doświadczenie pokazuje, że faza implementacji bywa najtrudniejsza. W praktyce wiele strategii powstałych z wykorzystaniem podejścia marketingowego nie jest wykorzystane w praktyce. Może to z jednej strony wynikać z fasadowości działań planistycznych, z drugiej zaś – z braku odpowiednich strategii marketingowych czy programów, które byłyby rozwinięciem strategicznych zapisów. W tej części opracowania podejmiemy próbę klasyfikacji najważniejszych strategii marketingowych w odniesieniu do działalności samorządów regionów. Warto dodać, że poniższe podziały nie wyczerpują tej problematyki.

Wybór strategii marketingowej powinien zależeć od sytuacji danego regionu oraz od wytyczonych przez niego celów. Z tego punktu widzenia ciekawej klasyfikacji dokonują M. Krantz i L. Schätzl [13]. Wyróżnili oni 3 następujące kategorie strategii:

- strategia rozwoju terytorium,
- strategia pozycjonowania,
- strategia różnicowania oferty.

Strategia rozwoju zależy od fazy cyklu koniunkturalnego, w której znajduje się gospodarka danego obszaru. Można tu zaproponować trzy możliwości. Pierwsza to strategia ekspansji, polegająca na aktywnym wprowadzaniu do struktury sektorowej regionu nowoczesnych branż, promowaniu innowacji technologicznych i wspieraniu lokalnej przedsiębiorczości. W tę strategię dobrze będzie wpisywał się rozwój różnych form turystyki (np. biznesowej). Stosowana jest raczej w fazie wzrostu, kiedy perspektywy rozwoju gospodarczego są bardzo obiecujące. Drugą możliwość stanowi strategia utrzymania. Polega ona na prowadzeniu mniej aktywnych, lecz spójnych działań rozwojowych. Duży nacisk kładzie się tu na identyfikację czynników mogących doprowadzić do nierównowagi czy kryzysu w gospodarce regionu. Strategia ta ma kontynuować podjęte wcześniej działania (strategia ekspansji) i niwelować wprowadzone wraz z nimi niedociągnięcia i zaniedbania. Trzecia możliwość to strategia ograniczeń, stosowana w okresie niekorzystnym dla gospodarki regionu. Władze regionu zmuszone są w takiej sytuacji ograniczać zakres i jakość świadczonych usług, co jest podyktowane przede wszystkim niekorzystną sytuacją ekonomiczną.

Strategia pozycjonowania dotyczy komunikowania się władz regionu i tworzenia pożądanego, spójnego wizerunku. Nie są to jednak nieskoordynowane działania reklamowe dotyczące regionu. Strategia ta ma tworzyć, a następnie utrwalać obraz regionu z uwzględnieniem specjalnie wybranych cech. Pozwala to na pozycjonowanie, czyli plasowanie danego regionu wśród innych regionów konkurencyjnych. Każdy region musi zatem wypracować swe unikatowe pozycjonowanie, będące źródłem jego przewagi konkurencyjnej i oparte na oryginalnych atutach, trudnych do naśladowania przez ośrodki konkurencyjne [1]. Powstały w ten sposób wizerunek regionu może wpływać na decyzje urlopowe turystów.

Strategia różnicowania oferty polega na dostosowywaniu oferty regionu do wymagań różnych grup odbiorców. Władze regionów powinny zdać sobie sprawę, że skuteczność działań znacznie się zwiększa wraz z dopasowaniem oferty do klienta. Stąd wprowadza się szereg podziałów klientów regionu na segmenty, czyli homogeniczne grupy odbiorców. G.J. Ashworth i H. Voogd dokonują dość prostej segmentacji funkcjonalnej na takie segmenty, jak: mieszkańcy, turyści, pracujący, robiący zakupy itp. [2, s. 70]. Warto jednak podkreślić, że segmentacja odbiorców produktu regionalnego będzie zawsze indywidualna i specyficzna w zależności od miejscowych warunków.

Zastanawiając się nad możliwymi strategiami marketingowymi w zarządzaniu regionem, warto nawiązać do opisanych wcześniej czynników konkurencyjności (zasobowych i efektywnościowych). Strategie marketin-

gowe regionu można podzielić na dwie zasadnicze kategorie (rys. 1). Pierwsza obejmuje strategie ukierunkowane na działania na zewnątrz. Strategie te mają na celu podjęcie działań konkurencyjnych o mobilne czynniki rozwoju regionu. Chodzi tu o przyciąganie zewnętrznych czynników wzrostu. Biorąc pod uwagę praktykę samorządów w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej do głównych czynników zaliczymy: siłę nabywczą, inwestycje zewnętrzne i fundusze strukturalne. Również w przypadku naszego kraju te trzy grupy czynników mają podstawowe znaczenie. Samorządy regionów mogą bowiem podejmować działania mające na celu przyciągnięcie siły nabywczej klientów na dobra i usługi tam wytwarzane, np. turystów czy robiących zakupy z innych terenów. Inwestycje zewnętrzne, jak już wspominaliśmy, stanowią ważny obiekt zainteresowania samorządów regionalnych i przedmiot walki konkurencyjnej. Fundusze strukturalne to kolejny bardzo istotny czynnik wzrostu. Dla Polski stały się dostępne od momentu członkostwa w Unii Europejskiej. Już wcześniej jednak nasz kraj był największym spośród 10 kandydatów beneficjentem funduszy przedakcesyjnych.

Rys. 1. Zasadnicze kategorie strategii marketingowych rozwoju regionu

Źródło: opracowanie własne.

To, w jakim zakresie możliwości wsparcia różnych przedsięwzięć regionalnych zostaną wykorzystane, zależy od samorządów. Samorządy mogą być bezpośrednimi beneficjentami każdego z tych funduszy. Warto jednak dodać, że obok tej formy działań mogą one uczestniczyć w popularyzowaniu poszczególnych programów wśród podmiotów gospodarczych i instytucji z regionu, mogących samodzielnie ubiegać się o dotacje. W tym kontekście można zaproponować umieszczenie na rys. 1 jeszcze jednego czynnika

rozwoju – informacji. Przyciąganie informacji może się bowiem przełożyć na bardziej trafne decyzje zarządcze, dotyczące również zarządzania regionem.

Druga z wymienionych kategorii obejmuje strategie skierowane do wewnątrz. Ma ona za zadanie stymulowanie wewnętrznego potencjału regionu. Głównym jej celem jest zatem mobilizowanie wewnętrznych czynników wzrostu. Należy do nich zaliczyć działania podnoszące innowacyjność lokalnych przedsiębiorstw, tworzenie lokalnego partnerstwa, pomoc przy podejmowaniu działalności gospodarczej, rozwój inwestycji firm z regionu, a także promowanie wykorzystywania funduszy pomocowych przez przedsiębiorstwa, organizacje lub osoby z danego regionu. Do tych działań można również zaliczyć wysiłki samorządów mające na celu podnoszenie poziomu wykształcenia lokalnej społeczności oraz inicjowanie programów adaptacji pracowników do nowych wyzwań rynku pracy. Obie kategorie obejmują więc strategie o charakterze komplementarnym. Celowe zatem jest rozwijanie ich równocześnie, ale w sposób skoordynowany.

Podsumowując wywody nt. różnych strategii marketingowych, możliwych do zastosowania w przypadku samorządów regionalnych, warto podkreślić, że przedmiot rozważań nie jest jeszcze wystarczająco opisany w literaturze zarówno polskiej, jak i zachodniej. Świadczy to o początkowym jeszcze stadium rozwoju tej problematyki. Przyglądając się działaniom marketingowym samorządów regionów, można zauważyć, że faktycznie dominują tu działania promocyjne, będące zapewne zapowiedzią pełniejszego wykorzystania strategii i instrumentów marketingowych. Wśród nich dominują działania zorientowane na przyciąganie inwestorów i turystów [23, s. 163-172].

Przed polskimi regionami stoi ogromne wyzwanie. Jak wzmocnić swoją konkurencyjność? Jak pokonać opóźnienia rozwojowe narosłe przez dziesięciolecia? Członkostwo Polski w Unii Europejskiej stwarza dla polskich regionów szczególne szanse na odwrócenie negatywnych tendencji, a także na szybki rozwój. Jednak doświadczenia wydatkowania funduszy strukturalnych UE w krajach członkowskich (np. w Grecji) pokazują, że samo zapewnienie funduszy nie daje gwarancji powodzenia. Podobnie samo włączenie kraju do Jednolitego Rynku Europejskiego nie jest gwarancją powodzenia gospodarki regionów. Są to jedynie nowe możliwości, które należy w optymalny sposób wykorzystać.

Kolejnym wyzwaniem jest zarządzanie środkami europejskimi. Niestety słabość administracyjna samorządów wojewódzkich, ograniczenia kadrowe, trudności w budowaniu partnerstwa między różnymi podmiotami publicz-

nymi i prywatnymi nie wpływają pozytywnie na perspektywy szybkiego zmniejszenia dystansu, jaki dzieli polskie regiony od ich odpowiedników z krajów Piętnastki. Trzeba pamiętać, że Brytyjczycy czy Irlandczycy potrzebowali wielu lat, aby skonstruować system polityki regionalnej, który w danych warunkach najlepiej spełnia swoje zadania i pozwala na to, aby każdy region sam, świadomie budował swoją przewagę konkurencyjną z wykorzystaniem narzędzi marketingowych.

Szukając analogii do polskiej gospodarki, obecny okres nazwać można etapem uczenia się. W perspektywie należy oczekiwać dopracowania polityki regionalnej i zyskania umiejętności możliwie pełnego wykorzystania pomocy unijnej.

Mają rację autorzy, którzy prognozują, że pierwsze lata członkostwa w UE będą dla Polski trudne. Na podstawie doświadczeń innych krajów można przyjąć, że dopiero kolejne lata mogą przynieść wymierne rezultaty.

Literatura

[1] *Advantage West Midlands – West Midlands Regional Marketing Strategy*, grudzień 2002, http://www.advantagewm.co.uk/west-midlands-marketing--strategy.pdf.

[2] Ashworth G.J., Voogd H., *Marketing the City: Concepts, Processes and Dutch Applications*, „Town Planning Review" 1988 nr 1 (59).

[3] Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

[4] Gorzelak G., *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000 nr 1.

[5] *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce, Warszawa 1996.

[6] Iwankiewicz-Rak B., *Marketing · organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997.

[7] Karwowski J., *Marketingowe zarządzanie regionu*, [w:] *Marketing w rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

[8] Klasik A., Kuźnik F., *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów*, red. Z. Szymla, AE, Kraków 2001.

[9] Klamut M., Passela E., *Podnoszenie poziomu konkurencyjności regionów*, [w:] *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, AE, Wrocław 1999.

[10] *Konkurencyjność miast i regionów Polski Południowo-Zachodniej*, red. R. Broszkiewicz, AE, Wrocław 1999.
[11] *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, AE, Wrocław 1999.
[12] Kotler Ph., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Regions*, The Free Press, New York 1993.
[13] Krantz M., Schätzl L., *European Cities in Competition*, red. Ch. Jensen--Butler), Avebury, January 1997.
[14] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
[15] *Marketing w rozwoju regionu*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
[16] Meffert H., *Stadtemarketing – Pflicht oder Kür*? Symposium „Stadtvisionen", Stadtstrategien und Städtemarketing in' der Zukunft", Münster, 2-3 März 1989.
[17] Mikołajewicz Z., *Czynniki konkurencyjności regionów*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów Polski Południowo-Zachodniej*, red. R. Broszkiewicz, AE, Wrocław 1999.
[18] Niestrój R., *Istota i znaczenie marketingu*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
[19] *Nowe partnerstwo dla spójności – konwergencja, konkurencyjność, współpraca, Trzeci raport na temat spójności gospodarczej i społecznej*, Urząd Oficjalnych Publikacji i Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2004.
[20] Orłowski W.M., *Polskie regiony na tle wyzwań integracyjnych*, [w:] *Polityka regionalna państwa pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*, red. J. Szomburg, IBnGR, Gdańsk 2001.
[21] *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004.
[22] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
[23] Rudolf W., *Rola partnerstwa samorządów w marketingu zewnętrznym regionu*, [w:] *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004.
[24] Second Report on the Economic and Social Cohesion, European Communities, Luxembourg 2001.
[25] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i problemy oddziaływania*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
[26] Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa, rozdz. 2, art. 11 (DzU nr 91, poz. 576).
[27] Winiarski B., *Czynniki konkurencyjności regionów*, [w:] *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, AE, Wrocław 1999.

THE ROLE OF MARKETING IN DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGE OF A TOURIST REGION IN THE EUROPEAN UNION

Summary

Polish accession into European Union has increased the competitiveness between the regions. In the article the current economic situation of Polish regions (voivodships) has been critically analysed. They are lagging behind, especially when we compare their regional GDP per capita with similar indicators from the regions of the old member states. *How to change the situation – how to increase the comparative position of Polish regions?* is the key question of the article.

The author has classified factors of region's competitiveness. The *instrumental factors*, one of the categories, has been pointed out. The way of region's management belongs to that group of factors. The author claims that it is the marketing concept in regions' management as the best response to increased competition between regions. The author formulates possible marketing strategies to be implemented at the level of regional authorities and recommends the strategies targeted at attracting capital and tourists from outside. These are the Structural Funds which can substantially co-finance the projects prepared by local self – governments, institutions, and enterprises, which have the impact for the tourist functions of the regions.