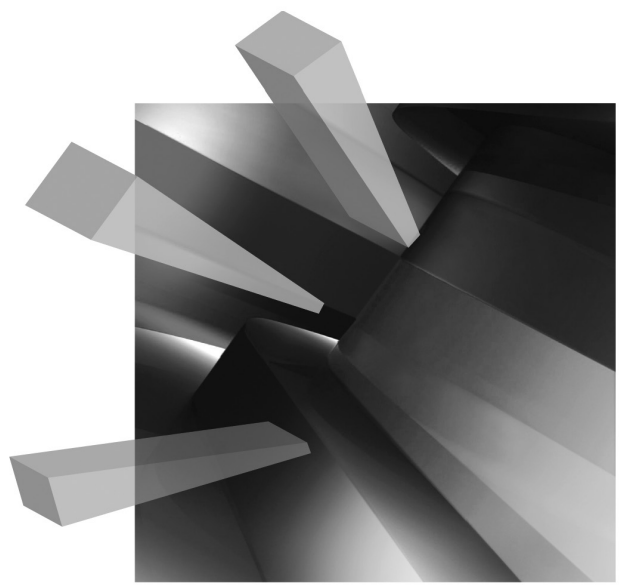
NAUKI O ZARZĄDZANIU
MANAGEMENT SCIENCES

1(14)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities http://cejsh.icm.edu.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp 7

Piotr Stanisław Chłopek, Offshoring trends and foreign direct investments in the Middle Europe and BRIC area 11
Marek Krasiński, Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami 24
Kamila Malewska, Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji 33
Katarzyna Piwowar-Sulej, Formy zatrudniania uczestników projektów 46
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy 57
Maja Sajdak, Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa 69
Anna Sankowska, Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej 80
Alicja Smolbik-Jęczmień, Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice 89
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami 98
Agnieszka Wołodźko-Pasala, Działania ekologiczne, wizerunek korporacyjny, percepcje i zachowania nabywców na rynku dóbr zaopatrzeniowych – badanie eksploracyjne 116
Roman Zwierzyński, Ulga podatkowa na zakup nowych technologii jako szansa dla przedsiębiorcy 135

Summaries

Stanisław Chłopek, Trendy offshoringu i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i BRIC 23
Marek Krasiński, Applicability of Kanban methodology in project management 32
Kamila Malewska, Improving decision making process in the organization 45
Katarzyna Piwowar-Sulej, Project team members' forms of employment .. 56
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Territorial marketing as a tool for building of competitive advantage of communities in Barycz Valley 68
Maja Sajdak, Innovation as a crucial feature of an agile company 79
Anna Sankowska, Trust in a R&D orientated network of research institutes. The role of triggering entity 88
Alicja Smolbik-Jęczmień, Approach to work and professional career among representatives of generations X and Y − similarities and differences ... 97
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Corporate Social Responsibility as a method of development of business relationship with stakeholders 115

Agnieszka Wołodźko-Pasala, Ecological activities, corporate image, perceptions and buyers' behavior on B2B market – an exploratory study 134
Roman Zwierzyński, Tax relief for the purchase of new technologies as a chance for an entrepreneur 143

NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES 1(14) • 2013

ISSN 2080-6000

Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

MARKETING TERYTORIALNY JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ GMIN DOLINY BARYCZY

Streszczenie: Artykuł porusza problematykę marketingu terytorialnego w kontekście jego wpływu na podnoszenie konkurencyjności jednostek terytorialnych. Autorka przedstawia także wyzwania, jakie stoją współcześnie przed marketingiem terytorialnym, i konfrontuje je z koncepcją, która jest obecnie realizowana w Dolinie Baryczy. Dokonuje również próby oceny wyników podejmowanych działań na rzecz marketingu terytorialnego, uznając, że jak dotąd nie przynoszą one spodziewanych efektów.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, przewaga konkurencyjna, Dolina Baryczy.

1. Wstęp

Przełomowa teza Ph. Kotlera i S. Levy'ego, zakładająca, że „żadna organizacja czy instytucja nie może uniknąć w swej działalności marketingu" [Kotler, Levy 1969], doprowadziła pod koniec XX wieku do wzmożonego zainteresowania się problematyką marketingu nie tylko przez przedsiębiorstwa komercyjne, ale także przez instytucje *non-profit*, organizacje i stowarzyszenia społeczne czy samorządy terytorialne. Akceleracja rozwoju marketingu wiązała się także z pojawieniem się nowych wartości wymiany, takich jak: dobra industrialne, usługi, idee, wiedza, technologie, osoby oraz miejsca, które w ostatnich latach zyskały szczególne znaczenie w sferze zarówno ekonomicznej, kulturowej, społecznej, jak i politycznej.

Skupiając się na płaszczyźnie miejsca (jako kraju, regionu, gminy czy miasta), możemy uznać, że współcześnie jest ono traktowane jako specyficzny składnik aktywów gospodarczych. Wynika to z przyjętej koncepcji marketingu terytorialnego (*marketing places*), która uznaje, że każde miejsce konkuruje z innymi na polu ekonomicznych atutów, promując swój wizerunek, kulturę i historię, potencjał inwestycyjny czy turystyczny, a działania na rzecz marketingu miejsc są niezbędnym elementem wspomagającym rozwój jednostek terytorialnych, a tym samym decydującym o ich konkurencyjności i atrakcyjności.

Głównym celem niniejszego artykułu jest ukazanie, że współcześnie marketing terytorialny odgrywa istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej jednostek terytorialnych. W artykule przedstawiono kluczowe paradygmaty i narzędzia marketingu terytorialnego, wykorzystywane w strategiach rozwoju gospodarczego, i skonfrontowano je z koncepcją, która jest obecnie realizowana w Dolinie Baryczy. Dokonano również próby oceny efektów podejmowanych działań.

Badania zostały przeprowadzone w oparciu o analizę piśmiennictwa krajowego i zagranicznego z zakresu marketingu terytorialnego w kontekście jego wpływu na konkurencyjność, analizę dokumentów Fundacji Doliny Baryczy i Fundacji EkoRozwoju oraz własne obserwacje. Wykorzystano także ankietę na temat wizerunku Doliny Baryczy i przeprowadzono wywiady z przedstawicielami otoczenia biznesu.

2. Koncepcja marketingu terytorialnego

Geneza marketingu terytorialnego wywodzi się z ogólnej teorii marketingu klasycznego, który początkowo odnosił się do działań wspierających sprzedaż produktów czy usług. Jednak z czasem nastąpiło odejście od orientacji sprzedażowej w kierunku zaspokajania potrzeb odbiorców, w oparciu o ich rozpoznawanie oraz tworzenie odpowiedniej oferty we właściwym miejscu i czasie. Analizując piśmiennictwo krajowe i zagraniczne, można uznać, że istnieje wiele pochodnych terminów, wypływających z ogólnej koncepcji marketingu terytorialnego, jak np. marketing narodowy, marketing regionalny, marketing miasta, marketing usług publicznych i inne, które wyrażają zróżnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia. Skutkuje to znaczną heterogenicznością i niejednoznacznością jego definiowania, przedmiotem bowiem marketingu terytorialnego są walory zarówno materialne, jak i niematerialne miejsc, tj. infrastruktura, ludzie, atrakcje turystyczne i przyrodnicze, potencjał gospodarczy i kulturowy, marka terytorium, wizerunek i inne.

Najczęściej marketing terytorialny określa się jako zespół działań i technik marketingowych stosowanych w długoterminowej perspektywie przez społeczności lokalne i organizacje, w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym [Girard 1999, s. 161]. Definicja ta kładzie nacisk na możliwości kształtowania terytorium (jako miejsca z jego wszystkimi atrybutami) w oparciu o filozofię i instrumenty marketingu. Podejście to jest związane z realizacją działań dotyczących samej przestrzeni miejsca (w sensie geograficznym) i całego procesu związanego z podnoszeniem wartości oraz udoskonalaniem danego terytorium.

Marketing terytorialny można porównać także do usług użyteczności publicznej, które obejmują ogół działań strategicznych i technicznych, stosowanych przez administrację publiczną, stowarzyszenia, organizacje *non-profit* czy przedsiębiorstwa w celu uzyskania dostępu do nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności

i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie potrzeb publicznych przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełniania określonej misji [Basdereff 1993, s. 9]. Tak rozumiana definicja ukazuje, że marketing terytorialny funkcjonuje przede wszystkim w sferze publicznej. W wyniku tych działań powstaje pewna wartość dodana, która ma wymierny wpływ na potencjał ekonomiczny jednostki terytorialnej, także w aspekcie podnoszenia jej konkurencyjności.

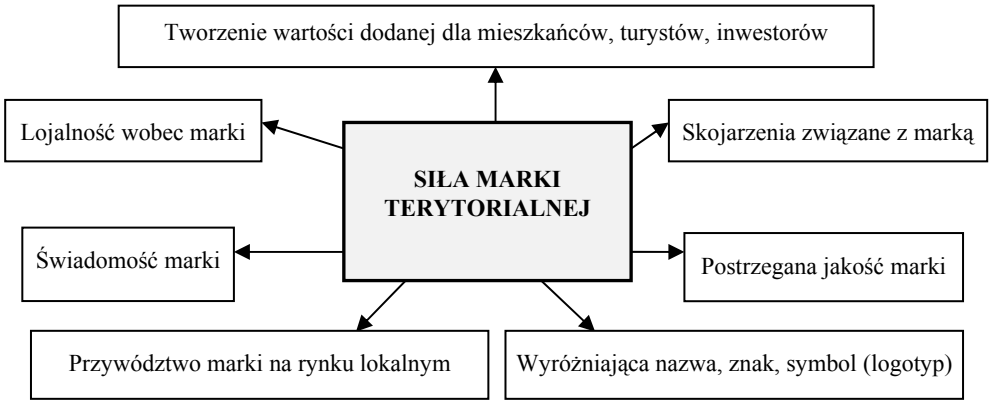
Bardziej pragmatyczną definicję przyjął V. Gollain, zdaniem którego głównym założeniem marketingu terytorialnego są działania na rzecz uatrakcyjnienia miejsca, mające na celu podniesienie jego wartości. Działania te, w imieniu władz publicznych czy podmiotów prywatnych, powinny prowadzić wyspecjalizowane agencje rozwoju regionalnego. Kluczem do sukcesu w marketingu terytorialnym ma być przede wszystkim dbanie o satysfakcję klienta w oparciu o realizację strategii rozwoju gospodarczego danego terytorium [Gollain 2010, s. 9].

Jednak nie należy mylić marketingu terytorialnego z marketingiem komercyjnym, gdyż ich cele są zdecydowanie rozbieżne. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi koncepcjami polega na tym, że głównym celem przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku, idea zaś marketingu terytorialnego powinna polegać na wspieraniu oraz tworzeniu korzystnych i długofalowych powiązań gospodarczych z przedstawicielami zarówno biznesu, mieszkańców, jak i władz terytorialnych [Hatem 2007, s. 43]. W takim ujęciu organizacje czy instytucje odpowiedzialne za marketing miejsc powinny odegrać rolę swata, który próbuje połączyć interesy obu stron. A. Basdereff postuluje nawet, że aby znaleźć wspólny mianownik między marketingiem komercyjnym a terytorialnym, powinno się poszerzyć klasyczne 4P (*product, price, promotion, place*) o trzy nowe elementy, takie jak:

1) *producer* (twórca) – instytucje, organizacje,
2) *public* (odbiorca) – mieszkańcy, turyści, inwestorzy,
3) *probe* (kontrola) – np. poprzez audyt marketingowy [Basdereff 1993, s. 105].

Jednak coraz częściej marketing terytorialny jest utożsamiany z działaniami na rzecz brandingu lokalnego, który kładzie nacisk przede wszystkim na wykreowanie marki miejsca. Marka ta stanowi pewną wartością dodaną, która ma wymierny wpływ na pozycję konkurencyjną i atrakcyjność danego terytorium [Raftowicz-Filipkiewicz 2009]. Branding lokalny może być ukazany jako element kreujący markę lokalną, która wyraża się trójpłaszczyznowo jako tożsamość, wizerunek i marka produktów lokalnych. Posiadanie silnej marki jednostki terytorialnej pozwala osiągnąć wymierne korzyści, ale tylko wtedy, kiedy składa się ona z kilku współgrających elementów, co przedstawia rys. 1.

Rysunek ukazuje, że wykreowanie silnej marki jest kluczowym elementem podejmowanych działań na rzecz marketingu terytorialnego, marka zaś oddziałuje na podniesienie atrakcyjności i konkurencyjności danej jednostki terytorialnej, chociaż nie wszyscy badacze podzielają tę opinię. Zdaniem J. i N.J. O'Shaughnessy'ów jednostka terytorialna (kraj, region czy miasto) nie może być sprowadzona do roli



Rys. 1. Siła marki terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

produktu czy marki, gdyż jej wizerunek jest zbyt złożony [O'Shaughnessy, O'Shaughnessy 2000]. Dowodzą oni, że miejsca są zawsze powiązane z określoną społecznością, która nie jest jednorodnym produktem „na sprzedaż", lecz skomplikowaną socjologicznie wspólnotą. Na wizerunek każdego miejsca mają wpływ zarówno czynniki historyczne, jak i wydarzenia polityczne, zatem może być on powiązany jedynie z koncepcją społeczną, a nie konkurencyjną czy komercyjną. Znacznie łagodniejsze stanowisko w odniesieniu do marketingu terytorialnego przyjął D. Sperling, według którego marketing terytorialny jest sposobem na poznanie lokalnego środowiska i mieszkających tam ludzi w celu realizacji strategii promocji, która ma służyć kompleksowemu rozwojowi danego terytorium [Sperling 1991, s. 50]. W takim ujęciu działania na rzecz marketingu terytorialnego (bez negatywnych konsekwencji) pomagają danej jednostce terytorialnej rozwijać się w sposób zrównoważony (*sustainable marketing*).

Tabela 1. Etapy realizacji strategii marketingowej jednostek terytorialnych

Opracowanie	analiza sytuacji (badania marketingowe, analiza SWOT), określenie misji i celów ogólnych przedsięwzięcia, określenie celów strategicznych i operacyjnych, ustalenie budżetu na realizację projektu, wybranie narzędzi marketingowych do realizacji projektu
Wdrożenie	realizacja projektu
Kontrola	kontrola działań poprzez audyt marketingowy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy można przyjąć, że marketing terytorialny jest procesem społecznym i kierowniczym, inicjowanym najczęściej przez podmioty instytucjonalne państwa, który to proces traktuje miejsce (tj. jednostkę przestrzen-

no-administracyjną) jako źródło wartości dla partnerów wymiany. Celem marketingu terytorialnego jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców poprzez poprawę jakości produktów i usług publicznych, wykreowanie pozytywnego wizerunku, a w konsekwencji poprawę atrakcyjności i konkurencyjności danej jednostki terytorialnej. Jednak aby skutecznie zrealizować ten cel, strategia marketingu terytorialnego powinna obejmować trzy główne etapy: opracowanie, wdrożenie i kontrolę przedsięwzięcia, co przedstawia tab. 1.

3. Narzędzia marketingu terytorialnego

Obserwacje poszczególnych jednostek terytorialnych, które skutecznie potrafiły się wypromować i stworzyć atrakcyjną ofertę dla inwestorów, turystów czy potencjalnych mieszkańców, a tym samym wzmocniły swoją pozycję konkurencyjną, pokazują, że istnieje cały wachlarz instrumentów wykorzystywanych w strategii marketingu terytorialnego. Jednak realizacja takiej idei wymaga szczególnej kreatywności i innowacyjności działań oraz czerpania inspiracji z różnych źródeł. Zwykłe techniki promocyjne stają się coraz mniej skuteczne, odbiorcy zaś stają się coraz bardziej odporni na zapewnienia i obietnice emitentów. Zatem współcześnie, chcąc skutecznie działać w obszarze marketingu, należy wyjść poza tradycyjne schematy i dostosować swoją ofertę do zmieniających się potrzeb odbiorców.

Zgodnie z najnowszymi trendami gospodarki światowej nowym wyzwaniem dla marketingu terytorialnego jest przede wszystkim troska o zrównoważony rozwój terytorium, zwłaszcza o jego aspekty ekologiczne, co ma odzwierciedlenie w dynamicznie rozwijającej się koncepcji eko-marketingu, zwanej także marketingiem środowiskowym czy zielonym. Ogólną definicję marketingu ekologicznego, którą można zaimplementować na grunt marketingu jednostek terytorialnych, przyjął J. Leśniak. W jego opinii jest to proces zarządzania mający na celu rozpoznanie i prognozowanie potrzeb konsumentów w zakresie proekologicznych produktów/usług oraz zaspokajanie ich poprzez kreowanie podaży produktów/usług przyjaznych dla środowiska naturalnego, jak również informowanie konsumentów i producentów o ekologicznych cechach produktów [Leśniak 2001, s. 87]. Oznacza to, że na władzach jednostek terytorialnych spoczywa obowiązek prowadzenia badań marketingowych, a następnie kampanii informacyjno-promocyjnej w odniesieniu do konsumentów, turystów czy inwestorów, dotyczącej unikatowej oferty danego miejsca ze względu na np. unikatowe walory przyrodnicze czy występowanie lokalnych ekologicznych produktów czy usług.

Za rozpowszechnianiem działań na rzecz marketingu zielonego przez jednostki terytorialne przemawiają także statystyki. Badania pokazują, że powiększa się grono konsumentów zainteresowanych problemami ekologii i zrównoważonego rozwoju. Ich konsumpcja przybiera charakter jakościowy, a nie ilościowy oraz, co ważne, nie kierują się wyłącznie ceną przy dokonywaniu zakupów. Już na począt-

ku XXI wieku aż 68% konsumentów amerykańskich uważało, że rozwój ekonomiczny powinien przyczyniać się do osiągnięcia równowagi ekologicznej, 36% kupowało produkty „bio", a 25% chciałoby spędzić swoje wakacje „ekoturystycznie" [Ray, Anderson 2001, s. 25-26, 488-489]. Podobne badania przeprowadzono we Francji. Wynika z nich, że dla 15-25% społeczeństwa decyzje zakupu są uzależnione od kryterium poszanowania środowiska i kryteriów etycznych firmy [Lauer 2004]. W Polsce badania prowadzone przez Konsumencki Instytut Jakości oraz Instytut na rzecz Ekorozwoju pokazują, że poziom świadomości ekologicznej konsumentów nie jest jeszcze tak wysoki, jak w krajach zachodnich, ale zaczyna odgrywać coraz większą rolę [Zaremba-Warnke 2009, s. 61]. Wobec tego działania na rzecz marketingu zielonego powinny koncentrować się przede wszystkim na podnoszeniu świadomości i wiedzy ekologicznej, promowaniu ekologicznych miejsc oraz tworzeniu popytu na ekologiczny styl życia. Popularyzacja ekologicznego trybu życia czy dbałość o jakość środowiska naturalnego jest obecnie standardem w większości rozwiniętych krajów, co oznacza konieczność uwzględniania postulatów zielonego marketingu w strategiach rozwoju terytorialnego w Polsce, zwłaszcza w tych jednostkach terytorialnych, które posiadają unikatowe walory przyrodnicze.

Kolejnym wyzwaniem dla marketingu terytorialnego jest marketing wirtualny, określony często jako e-marketing lub „marketing terytorialny 2.0". Dzięki niemu niewielkim kosztem można dotrzeć do milionów potencjalnych odbiorców, którzy są zainteresowani prowadzeniem działalności gospodarczej na terenie danej jednostki terytorialnej, nabywaniem produktów czy usług lokalnych lub też uczestniczeniem w lokalnych eventach. Badania wykazały, że w ostatnich latach to właśnie internet stał się kluczowym narzędziem w marketingu terytorialnym [Avraham, Ketter 2008, s. 63]. Niestety mimo iż liczba użytkowników internetu w Polsce stale się powiększa, narzędzie to jest obecnie tylko w niewielkim stopniu wykorzystywane do promocji przez jednostki terytorialne w naszym kraju [Gregor, Gotwald 2011, s. 59]. Wynika to chociażby z faktu, że warunkiem skutecznego wykorzystania tej formy aktywności jest stworzenie atrakcyjnej strony internetowej (najlepiej w różnych wersjach językowych), która powinna być aktualizowana na bieżąco, opatrzona logotypem, hasłem przewodnim i mapą terytorium, co z kolei stanowi wyzwanie do opracowania spójnego systemu identyfikacji wizualnej jednostek terytorialnych. Istotne jest także zdefiniowanie rynku docelowego, aby w efekcie mógł powstać odpowiedni przekaz komunikacyjny.

Współcześnie coraz większą rolę w marketingu odgrywa także koncepcja współuczestnictwa czy koprodukcji, co tłumaczy zainteresowanie pisaniem tematycznych blogów, które stają się platformą wielostronnej komunikacji regionalnych grup interesu z otoczeniem. Skutecznym narzędziem marketingu internetowego może być także rozsyłanie newslettera, wymagające jednak właściwego zarządzania bazą danych klientów, co w dalszej perspektywie otwiera możliwości do wdrażania systemów klasy CRM (Custommer Relationship Management) na poziomie jednostki terytorialnej.

Marketing terytorialny może także korzystać z pewnych form promocji, jaką jest np. prowadzenie kampanii komunikacyjnej w mediach (wykupywanie powierzchni reklamowej, czasu antenowego etc.) oraz z działania *public relations* jednostek terytorialnych (organizowanie eventów, sponsoring, udział w targach i wystawach, lobbing, personalizacja materiałów promocyjnych wysyłanych do turystów, inwestorów), jednak w nowatorskiej formie, tj. w oparciu o relacje (marketing partnerski).

Nowym wyzwaniem w marketingu terytorialnym jest także łączenie się jednostek terytorialnych, tak aby skumulowanymi siłami i kosztami realizować przyjętą koncepcję. Przykładem może być francuska wspólnota 15 gmin Bourg-en-Bresse, świadoma korzyści, jakie daje realizacja wspólnego programu marketingu terytorialnego. Przykład działań na rzecz marketingu terytorialnego Bourg-en-Bresse w departamencie Rhône-Alpes ukazał, że działania takie są efektywne, jednak jest to strategia długoterminowa, która wymaga konsekwentnych działań i zagwarantowanego budżetu. Inicjatorzy tychże działań korzystali z najnowszych badań naukowych i zaangażowali do współpracy specjalistów z wielu dziedzin, a przede wszystkim byli w stanie zachęcić samych mieszkańców gmin do aktywnego włączenia się na rzecz prowadzonej kampanii informacyjno-promocyjnej.

4. Wdrażanie koncepcji marketingu terytorialnego w Dolinie Baryczy

Podobną współpracę w ramach marketingu terytorialnego podjęło osiem gmin leżących w Dolinie Baryczy, na pograniczu województwa dolnośląskiego i wielkopolskiego[1]. Dolina Baryczy jest obszarem charakteryzującym się unikatowymi na skalę europejską walorami przyrodniczymi. Teren ten jest objęty konwencją ramsarską o obszarach wodno-błotnych o znaczeniu międzynarodowym, zwłaszcza jako środowisko życiowe ptactwa wodnego, ze względu na występowanie licznych stawów, mokradeł, łąk i lasów, co sprzyja rozwijającej się tu znacznej różnorodności biologicznej. Dolina Baryczy należy także do programu europejskiej sieci Natura 2000, jako obszar specjalnej ochrony ptaków. Znajduje się tam największy w Polsce ornitologiczny rezerwat „Stawy Milickie" oraz Park Krajobrazowy „Dolina Baryczy" – również największy w Polsce. Tereny te zostały zakwalifikowane do obszarów przyrodniczo wrażliwych, co umożliwia wdrażanie unijnych programów rolno-środowiskowych. W Dolinie Baryczy znajduje się także ośrodek największej hodowli karpia w Europie (Stawy Milickie), co klasyfikuje ten rejon jako idealny do rozwoju rybactwa śródlądowego, wędkarstwa czy agroturystyki. Niestety obszar ten jest – jak dotąd – mało znany poza regionem, co potwierdzają badania własne[2].

[1] Gminy: Cieszków, Krośnice, Milicz, Odolanów, Przygodzice, Sośnie, Twardogóra, Żmigród.

[2] Ankieta na temat wizerunku Doliny Baryczy została przeprowadzona we Wrocławiu w listopadzie 2011 roku wśród 75 osób zainteresowanych agroturystyką oraz agrobiznesem. Wśród nich 38 osób deklarowało miejsce zamieszkania poza województwem dolnośląskim, a 37 osób w województwie dolnośląskim.

Aż 92% ankietowanych nie potrafiło zlokalizować Doliny Baryczy, a 76% nie posiadało żadnych skojarzeń z nią związanych. Co więcej, tylko 6,5% respondentów było w stanie wskazać choć jeden produkt lokalny kojarzony z Doliną Baryczy, a zaledwie 4% z nich spędzało swój czas wolny na tym terenie. Ankieta nie wykazała także większej wiedzy respondentów z Dolnego Śląska o Dolinie Baryczy, znajomości lokalnych produktów czy skojarzeń z nią związanych – w porównaniu z mieszkańcami innych części Polski. Wyniki badań potwierdzają zatem jednoznacznie, że marka „Dolina Baryczy" jest mało znana wśród jej potencjalnych odbiorców.

Świadomi anonimowości swego regionu mieszkańcy wraz z przedstawicielami władz samorządowych, organizacji *non-profit* i przedsiębiorców wspólnymi siłami podjęli działania na rzecz rozwoju Doliny Baryczy. Jednostką inicjującą, a zarazem wspomagającą tę ideę, była Fundacja EkoRozwoju oraz stowarzyszenie „Partnerstwo dla Doliny Baryczy", które skupia przedstawicieli sektora publicznego, gospodarczego (w tym rolników i rybaków) oraz społecznego (podmioty zamieszkałe lub prowadzące swoją działalność na obszarze Doliny Baryczy). Odgórnym celem inicjatywy była intensyfikacja działań na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich i rybackich Doliny Baryczy. W wyniku podjętych działań w 2006 roku opracowano dokument pt. *Zintegrowana Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich „Dolina Baryczy"*, który zawiera autorską analizę SWOT regionu, dotyczącą trzech obszarów: turystyki i walorów przyrodniczo-kulturowych, aktywności mieszkańców oraz gospodarki i produktów lokalnych. Na podstawie tejże analizy opracowano szczegółowe cele strategiczne i operacyjne projektu, co przedstawia tab. 2.

Zdumiewające jest jednak, że tak ambitne plany strategii rozpisano na lata 2007-2013, co świadczy o krótkowzroczności w podejściu do problematyki marketingu terytorialnego, gdyż zwykle takie programy obejmują 20-30 lat. W ciągu kilku lat nie jest możliwe zrealizowanie wszystkich celów, a co za tym idzie – dokonanie oceny prowadzonej działalności. Ponadto w strategii nie ujęto elementów kontroli efektywności działań, zwłaszcza pod kątem ich wpływu na konkurencyjność i atrakcyjność regionu, co może stanowić element demotywujący do wdrażania kolejnych etapów planu. Prócz tego nie zdefiniowano bezpośrednio jednostek odpowiedzialnych za wdrożenie strategii. Na dzień dzisiejszy można uznać, iż żaden z proponowanych celów nie został w pełni zrealizowany. Nawet jeśli powstał kolejny dokument, program czy projekt odnoszący się do konkretnego celu, nie został on wdrożony na szeroką skalę. Najsłabiej ocenić można cel II i III, dotyczące zwiększenia i wzmacniania aktywności mieszkańców. Trudno bowiem w 7 lat zmienić mentalność i aktywność ludzi (cel II.3) czy też poprawić ich wykształcenie i samodzielność zawodową (cel II.2). Siedmioletni okres to również za mało, aby powstała aktywna i efektywna współpraca międzysektorowa na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu (cel III.1) czy też efektywny system wykorzystania potencjału produkcyjnego regionu (cel III.5).

Tabela 2. Struktura celów Zintegrowanej Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich „Dolina Baryczy"

Cel strategiczny: Rozwój turystyki w regionie w oparciu o racjonalne wykorzystanie i ochronę zasobów przyrodniczo-kulturowych
Cele operacyjne: • Opracowanie i realizacja programu rozwoju turystyki opartej na zasobach przyrodniczo-kulturowych • Wypracowanie i realizacja zintegrowanego systemu promocji regionu „Dolina Baryczy" • Wspieranie działań samorządów w opracowaniu i realizacji zrównoważonej gospodarki przestrzennej w gminach • Aktywny udział w ochronie najcenniejszych zasobów przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych
Cel strategiczny: Większa aktywność mieszkańców na rzecz poprawienia swojej sytuacji i rozwoju regionu
Cele operacyjne: • Zwiększenie aktywności i samoorganizacji mieszkańców, służącej rozwojowi osobistemu i regionalnemu • Podniesienie świadomości, umiejętności, wiedzy, wykształcenia oraz samodzielności zawodowej mieszkańców, a zwłaszcza kobiet • Przemiany w mentalności i aktywności mieszkańców wsi • Utożsamianie się mieszkańców i sympatyków z regionem • Większe możliwości pozyskiwania i lepsza efektywność wykorzystania pomocy na rzecz rozwoju regionu.
Cel strategiczny: Wzmacnianie lokalnej aktywności gospodarczej prowadzonej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju
Cele operacyjne: • Aktywna i efektywna współpraca międzysektorowa na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu • Dobre rozpoznanie i rozwój produktów z Doliny Baryczy • Sprawny i efektywny system wymiany informacji o produktach • Dobra organizacja i aktywna współpraca między producentami • Efektywny system wykorzystania potencjału produkcyjnego regionu

Źródło: [Zintegrowana Strategia Rozwoju… 2006].

Niemniej jednak, opracowanie strategii było pierwszym krokiem w drodze do rozpowszechniania idei marketingu terytorialnego na tym obszarze i przyczyniło się do podjęcia dalszych inicjatyw związanych z propagowaniem „Doliny Baryczy" w regionie, jak np. opracowanie w oparciu o badania marketingowe *Strategii marketingowej dla marki lokalnej Doliny Baryczy na lata 2008-2015*, autorstwa J.D. Golden (specjalistki ds. marketingu i promocji). Strategia za główny cel przyjmuje osiągnięcie zrównoważonego rozwoju ruchu turystycznego i rozbudowę rynku produktów i usług lokalnych w oparciu o specyficzne warunki przyrodniczo-kulturowe poprzez:

– budowanie rozpoznawalności Doliny Baryczy jako obszaru turystycznego, szczególnie dobrego do uprawiania turystyki aktywnej w otoczeniu światowej klasy przyrody,
– budowanie rozpoznawalności Fundacji Doliny Baryczy jako wiarygodnego partnera dla mieszkańców i turystów,

– wykorzystanie promocji turystyki do lansowania trwałej mody na produkty lokalne oraz związanie producentów i usługodawców z Doliną Baryczy,
– wykorzystanie światowej klasy przyrody w budowaniu marki integrującej pozytywnie lokalną społeczność i tworzącej odrębny model turysty Doliny Baryczy [Golden 2008, s. 30].

Niestety cele tejże strategii nie zostały, jak dotąd, zrealizowane, mimo przekonania władz Fundacji Doliny Baryczy o konieczności podejmowania działań na rzecz promocji. Jednak paradoksalnie to nie brak funduszy jest główną barierą w rozwoju marketingu terytorialnego tego regionu. Zasadniczym problemem jest brak odpowiedzialnej jednostki koordynującej działania promocyjne, jak również brak współpracy z ośrodkami naukowymi zajmującymi się tą problematyką. Wydaje się, że koncepcja marketingu terytorialnego w Dolinie Baryczy jest traktowana jak modny dodatek, który nie uzyskał statusu priorytetowego, a podejmowane działania mają charakter tradycyjny i nie wyróżniają się niczym na tle innych regionów, zainteresowanych wzmacnianiem swojej atrakcyjności i konkurencyjności. Dotychczas realizacja koncepcji marketingu terytorialnego polegała m.in. na opracowaniu systemu identyfikacji wizualnej (logo), wyznaczeniu i oznakowaniu szlaków turystycznych (konnych, kajakowych, rowerowych), na organizacji miejsc biwakowych i ustawieniu znaków informacyjnych, na opracowaniu materiałów promocyjnych (ulotek, pocztówek, filmu promocyjnego) czy organizacji imprez regionalnych (Dni Karpia), które służą propagowaniu lokalnych, ekologicznych produktów i usług. Rozwinęła się także podstawowa działalność e-marketingowa związana z opracowaniem strony internetowej (niestety tylko w wersji polskiej) oraz rozsyłaniem newslettera z informacjami o działalności fundacji[3]. Ale to wciąż za mało, aby móc skutecznie wypromować region i stanowić atrakcyjną i konkurencyjną ofertę dla turystów czy inwestorów.

Można zatem uznać, że istotną barierą rozwoju marketingu terytorialnego w Dolinie Baryczy jest brak *stricte* marketingowej orientacji działalności Fundacji Dolina Baryczy, która stara się pełnić tę funkcję. Działania promarketingowe są bowiem incydentalne i tylko pośrednio powiązane z realizowanymi projektami. Brak jest osobnej komórki, która kompleksowo zajmowałaby się kwestią promowania Doliny Baryczy, choć w planach fundacji jest utworzenie w tym celu podległej spółki. Istotnym problemem jest także wysoki poziom biurokracji samorządów terytorialnych, niechętnych rozwijaniu kolektywnej współpracy gmin, tak aby wspólnymi siłami wspomagać markę „Dolina Baryczy". Samorządy terytorialne nie posiadają bowiem wypracowanych kompetencji do pracy w grupie i traktują współpracę „ponad podziałami" dość nieufnie. Z drugiej zaś strony Fundacja Doliny Baryczy kładzie nacisk na rozwijanie indywidualnych inicjatyw w oparciu o zrównoważony rozwój i działania na rzecz marketingu zielonego, choć podejmo-

[3] Na podstawie wywiadu z prezesem Fundacji Dolina Baryczy, listopad 2011.

wane są one niezmiernie rzadko – ze względu na krótką perspektywę pomysłów podmiotów gospodarczych, które nie są jeszcze świadome korzyści finansowych płynących z realizacji koncepcji marketingu terytorialnego. Mimo to Fundacja Doliny Baryczy jest doceniana za kreatywność działań, innowacyjność oraz ciągłe doskonalenie się w myśl zasady *learning by doing*[4].

5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy możemy uznać, że problematyka marketingu terytorialnego jest dynamicznie rozwijającą się koncepcją, zyskującą coraz większe uznanie w świecie zarówno teorii, jak i praktyki. Współcześnie miejsca (kraje, miasta, regiony, gminy) są traktowane jako specyficzne dobra, które mogą generować wymierne zyski, jeśli tylko są odpowiednio zarządzane. Istotą marketingu terytorialnego jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców poprzez poprawę jakości produktów/usług publicznych, wykreowanie pozytywnego wizerunku, a w konsekwencji – poprawę atrakcyjności i konkurencyjności danej jednostki terytorialnej. Wykorzystuje się w tym celu najnowsze narzędzia i techniki marketingowe oraz *public relations*, związane z koncepcją rozszerzonego marketingu *mix* 7P, marketingu zielonego, e-marketingu oraz marketingu kolektywnego.

Można stwierdzić, że obszar Doliny Baryczy posiada wielki, lecz niewykorzystany potencjał, aby stać się atrakcyjnym i konkurencyjnym miejscem dla turystów, inwestorów czy samych mieszkańców. Do zmiany wizerunku tego regionu miała się przysłużyć realizacja koncepcji marketingu terytorialnego. Analiza wykazała, że koncepcja ta, mimo iż wpisuje się w najnowsze trendy marketingowe, posiada ambitne cele strategiczne oraz zagwarantowane środki finansowe, to jednak nie przynosi – jak dotąd – spodziewanych efektów. Można zatem uznać, że idea poprawy konkurencyjności regionu w oparciu o marketing terytorialny w Dolinie Baryczy jest nieefektywna i stanowi swoistą „sztukę dla sztuki". Wynika to głównie z braku koordynatorów odpowiedzialnych za wdrażanie planu oraz monitoringu jego efektywności. Prowadzone działania mają charakter incydentalny i brak im kompleksowej wizji, plany strategii zaś odnoszą się tylko do krótkiego okresu. Łączy się to także z brakiem współpracy z instytucjami naukowymi, które merytorycznie mogłyby wspierać tę ideę.

[4] W 2010 roku Fundacja Dolina Baryczy zdobyła nagrodę MRiRW dla Lokalnej Grupy Działania „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" za zajęcie III miejsca w II edycji konkursu na najlepszy projekt/inicjatywę mającą na celu promocję regionu za pomocą produktu regionalnego lub tradycyjnego, a w 2011 roku Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej przyznał Lokalnej Grupie Działania „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" laur honorowy w konkursie Laur Gospodarności.

Literatura

Avraham E., Ketter E., *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*: *Improving the Image of Cities*, *Countries*, *and Tourist Destinations*, Butterworth Heinemann, Amsterdam 2008.

Basdereff A., *Et si le marketing état d'utilité publique*, Juris Service, Paris 1993.

Girard V., *Contribution à l'étude du marketing territorial: Le cas de projets de ville et d'aglomération françaises*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, l'Institut d'Administration des Entreprises, Lyon 1999.

Golden J.D., *Strategia marketingowa dla marki lokalnej Doliny Baryczy na lata 2008-2015*, czerwiec 2008.

Gollain V., *Guide du marketing territorial*. *Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Territorial, Voiron 2010.

Gregor B., Gotwald B., *Potencjał e-marketingu w kreowaniu wizerunku regionu*, [w:] W. Deluga, J. Dyczkowska (red.), *Marketing terytorialny*: *konkurencyjność regionów*, *przedsiębiorstw a ochrona środowiska*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2011.

Hatem F., *Le marketing territorial*. *Principles*, *méthodes et pratiques*, EMS, Collombelles 2007.

Kotler Ph., Levy S., *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing" 1969, vol. 38.

Lauer S., *La distribution est désemparée face aux alterconsommateurs*, „Le Monde", 14.07.2004.

Leśniak J., *Rola instrumentów marketingu ekologicznego we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego na przykładzie Szwecji*, [w:] F. Piontek, *Ekonomia a zrównoważony rozwój*, Ekonomia i Środowisko, t. 2, Białystok 2001.

O'Shaughnessy J., O'Shaughnessy N.J., *Treating the nation as a brand: Some neglected issues*, „The Journal of Macromarketing" 2000, vol. 20, no. 1.

Raftowicz-Filipkiewicz M., *Wpływ brandingu narodowego na międzynarodową konkurencyjność gospodarek*, „Gospodarka narodowa" 2009, nr 10.

Ray P.H., Anderson S.R., *L'emergence des Créatifs Culturels – Enquête sur les acteurs d'un changement de société*, Yves Michel, Barret-le-Bas 2001.

Sperling D., *Le marketing territorial*: *la communications des régions*, Milan-Midia, Toulouse 1991.

Zaremba-Warnke S. (red.), *Marketing ekologiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Zintegrowana Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich „Dolina Baryczy", Dolnośląska Fundacja Ekorozwoju, Wrocław 2006.

TERRITORIAL MARKETING AS A TOOL FOR BUILDING OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMMUNITIES IN BARYCZ VALLEY

Summary: This article discusses the subject of territorial marketing in the context of its impact on building of competitive advantage. The author also examines new challenges facing territorial marketing and confronts them with the concept that is presently implemented in the Barycz Valley. She also attempts to assess the effects of undertaken actions and concludes that so far they have not brought the expected results.

Keywords: territorial marketing, competitive advantage, Barycz Valley.