

Mieczysław Adamowicz*, Paweł Janulewicz**

**Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej,*

***Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie*

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI MARKETINGOWEJ DO WZMOCNIENIA POZYCJI KONKURENCYJNEJ GMIN W REGIONACH PERYFERYJNYCH

APPLICATION OF MARKETING CONCEPT TO STRENGTHEN COUNTY COMPETITIVE POSITION IN PERIPHERAL REGIONS

Słowa kluczowe: koncepcja marketingowa, konkurencyjność, region peryferyjny

Key words: marketing concept, competitiveness, peripheral region

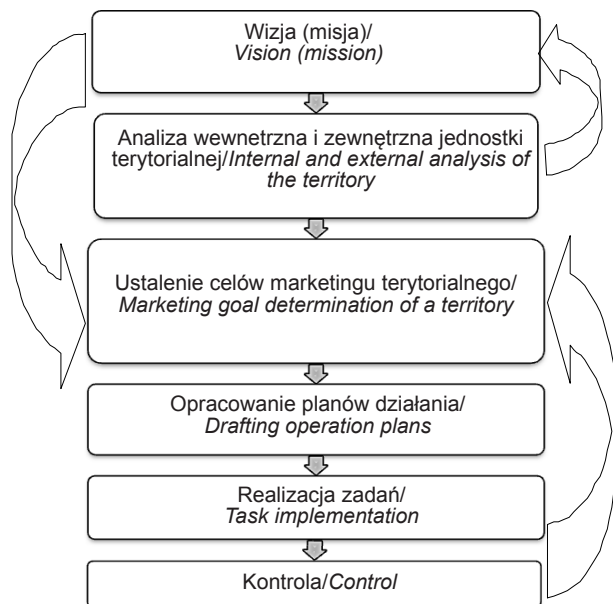
Abstrakt. Zaprezentowano model wdrożenia koncepcji marketingowej w gminie oraz wybrane wyniki badań przeprowadzone na terenie województwa lubelskiego. Opracowanie wskazuje cele jakie pełni marketing w gminie, potrzeby ludności oraz zagrożenia dla działań marketingowych dostrzegane z punktu widzenia pracowników jednostek terytorialnych z uwzględnieniem poziomu konkurencyjności reprezentowanego przez daną jednostkę. Wdrażając koncepcję marketingową gminy, władze samorządowe mogą niejednokrotnie napotkać bariery, wśród których najczęściej wymienianymi są: bariery finansowe, prawne, administracyjne oraz społeczne.

Wstęp

Zarządzanie jednostkami terytorialnymi w warunkach gospodarki rynkowej wymaga wdrażania nowych rozwiązań prowadzących do wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Dotyczy to także regionów peryferyjnych, które charakteryzują się zróżnicowaniem i dysproporcjami zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej. Jednym ze sposobów prowadzących do zwiększania ich konkurencyjności i ograniczania dysproporcji może być wykorzystanie koncepcji marketingowej. Marketing, jako narzędzie i element budowania strategii rozwoju, zarządzania i podnoszenia poziomu konkurencyjności stosowany powszechnie przez jednostki gospodarcze coraz powszechniej wykorzystywany jest przez podmioty terytorialnej administracji publicznej zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym. W pracy przez pojęcie koncepcji marketingowej rozumie się rozmiar i zakres stosowania działalności marketingowej. Celem badań była analiza wykorzystania koncepcji marketingowej do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przez lokalne jednostki terytorialne – gminy działające na obszarze peryferyjnym, jakim jest województwo lubelskie.

Problem peryferyjności istnieje we wszystkich krajach bardziej lub mniej rozwiniętych. Okazuje się, że postęp społeczno-gospodarczy i cywilizacyjny nie łagodzi różnic, a raczej pogłębia istniejące dysproporcje. Stąd podmioty polityki regionalnej często kierują środki na wsparcie rozwoju regionów słabiej rozwiniętych i peryferyjnych, gdzie efektywność ich wykorzystania z punktu widzenia ogólnego rozwoju jest mniej korzystna niż w regionach bardziej rozwiniętych. Problem peryferyjności jest szczególnie istotny w warunkach Polski, gdzie przygraniczny pas województw wschodnich stanowi peryferię zarówno w stosunku do pozostałych obszarów kraju, jak i całego terytorium Unii Europejskiej (UE). Niezależnie jak zdefiniujemy peryferyjność jest to problem złożony i wieloaspektowy (aspekt przestrzenny, ekonomiczny, społeczny, kulturowy). Z punktu widzenia skali przestrzennej i podmiotowości przygotowania i wdrażania strategii rozwojowych ma on charakter regionalny, a więc mezoekonomiczny. Zjawiska gospodarcze i społeczne zachodzą jednak w konkretnym miejscu, a więc w skali lokalnej. Na tym poziomie mogą być więc opracowywane bardziej konkretne programy rozwojowe, a realizowane koncepcje mogą łatwiej podlegać ewaluacji i ocenie pod kątem efektywności. Dotyczy to również strategii budowania konkurencyjności gminy przy wykorzystaniu koncepcji marketingu terytorialnego.

Konkurencyjność jednostek (układów) terytorialnych należy rozumieć jako stan trwałej przewagi, jaką uzyskuje dana jednostka dzięki lokalizacji w danym miejscu, wyposażenia w określone zasoby rozwojowe i umiejętne zarządzanie tymi zasobami przy uwzględnieniu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych [Guzal-Dec 2009, Zalewski 2006].



Rysunek 1. Model wdrażania koncepcji marketingowej w jednostce terytorialnej

Figure 1. Marketing strategy implementation model for a territory

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kauf 2009

Source: own study based on Kauf 2009

oraz zarządzanie bieżącym funkcjonowaniem (zarządzanie operacyjne). Koncepcja marketingowa jest istotnym elementem wzmocnienia konkurencyjności zarządzania strategicznego, jak i wzmocnieniem sprawności zarządzania operacyjnego.

Istnieje wiele poglądów i sposobów budowania i realizowania strategii rozwojowej. Według Klasika [1999] strategia konkurencyjna ma na celu utrzymanie trwałej przewagi bądź polepszenie pozycji konkurencyjnej w stosunku do innych jednostek dzięki wykorzystywaniu zbioru opcji posiadanych przez daną jednostkę terytorialną Jałowicki [2002] proponuje, aby budowę strategii rozpocząć od określenia uwarunkowań zewnętrznych, krajowych i europejskich.

Typowy przebieg działań prowadzących do przygotowania strategii marketingowej gminy powinien zawierać 6 sekwencyjnych etapów pokazanych na rysunku 1. Procedura ta rozpoczyna się od określenia wizji i misji jednostki, następnie przeprowadza się analizę wewnętrzną i zewnętrzną. Jeżeli zasoby posiadane przez jednostkę nie pozwalają na jej realizację, wówczas należy wizję zmodyfikować. Mając określone cele należy opracować plany działania oraz określić w jaki sposób będą realizowane zadania. Trzeba jednocześnie pamiętać o prowadzeniu systematycznej kontroli na każdym etapie, dzięki czemu w przypadku pojawienia się trudności można wprowadzić działania korygujące mające na celu osiągnięcie założonych celów.

Material i metodyka badań

Praca prezentuje wyniki badań pierwotnych i wtórnych przeprowadzonych w 212 gminach województwa lubelskiego. Z badań wyłączono gminę Lublin, która z racji swoich rozmiarów byłaby trudno porównywalna z pozostałymi.

Pierwszy etap badań polegał na określeniu pozycji konkurencyjnej poszczególnych jednostek i porządkowaniu ich do jednej z czterech grup. Na podstawie metody wzorca rozwoju Hellwiga dokonano syntetycznego porównania 212 gmin. Metoda pozwoliła na dokonanie podziału na jednorodnie grupy uwzględniające poziom konkurencyjności badanych jednostek: 30 zostało zaklasyfikowanych do I grupy (najbardziej konkurencyjnej), 58 do II grupy, 100 do III grupy oraz 24 do IV grupy (najmniej konkurencyjnej). Warto podkreślić, że poziom konkurencyjności był określony na podstawie 41 zmiennych pochodzących z: Banku Danych Regionalnych, Wojewódzkiego Programu Rozwoju Infrastruktury Transportowej i Komunikacji dla woj. lubelskiego oraz Raportu na temat stanu środowiska w województwie.

Stosowanie koncepcji marketingowej w opracowaniu strategii rozwojowej oraz realizacji procesu zarządzania może stać się istotnym czynnikiem lokalnego rozwoju i wzmocnienia konkurencyjności układu regionalnego. Przygotowanie i wykorzystanie koncepcji marketingu terytorialnego i wykorzystanie jej w procesach zarządzania wymaga interdyscyplinarnego podejścia i tworzenia interdyscyplinarnych zespołów opracowujących podstawy wspólnych strategii. Strategia rozwojowa, rozumiana jako *określenie podstawowych długoterminowych celów i warunków rozwoju oraz alokacji zasobów koniecznych do realizacji tych celów* [Altkorn 1998] powinna być przygotowywana przez kompetentne profesjonalne zespoły współpracujące z władzami samorządowymi i mieszkańcami oraz lokalnymi przedsiębiorcami [Domański 1997]. Wdrażanie i realizacja takiej strategii to zadanie podmiotów i organizacji gospodarczych, których działania mogą być koordynowane przez władze samorządowe. Zarządzanie gminą obejmuje dwa aspekty: długofalowe zarządzanie jej rozwojem (zarządzanie strategiczne)

Drugi etap badań został przeprowadzony przy pomocy kwestionariusza ankiety. Badaniami objęto dwa podmioty: pracowników gmin oraz mieszkańców. Wyniki badań zostały opracowane na podstawie 87 kwestionariuszy ankiet pochodzących od pracowników gmin i 411 kwestionariuszy ankiet pochodzące od mieszkańców reprezentujących badane jednostki. Ankieta zawierała pytania zarówno otwarte, jak i zamknięte. Dobór podmiotów do badań był celowy i uwzględniał przestrzenne zróżnicowanie poziomu konkurencyjności badanych gmin.

Wyniki

Na wstępie starano się określić jakie są cele działań marketingowych realizowane w badanych jednostkach. Jak wynika z przeprowadzonych badań (tab. 1) pomiędzy poziomem konkurencyjności a odpowiedziami udzielonymi przez ankietowanych wystąpiła zależność statystyczna ($\chi^2=35,894$; $p=0,007$), co pozwoliło na wskazanie głównych celów jakie są realizowane w gminach w zależności od poziomu ich konkurencyjności. Ankietowani reprezentujący gminy najbardziej konkurencyjne (I grupa) najczęściej na pierwszym miejscu (56%), jako cel działań marketingowych, wskazywali zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych przez mieszkańców oraz lokalne organizacje i przedsiębiorstwa, natomiast reprezentanci pozostałych grup (II, III i IV) za cel stawiali sobie poznanie aktualnych pragnień i potrzeb mieszkańców. Wynika z tego, że w gminach najbardziej konkurencyjnych potrzeby lokalnych podmiotów są już rozpoznane, a cele marketingowe skupiają się tylko na odpowiednim doborze narzędzi, które je zaspokoja.

Samorząd terytorialny kreując nowe produkty lub rozwijając już istniejące powinien kierować się potrzebami konsumentów, zarówno wewnątrznych (np. mieszkańców, podmiotów gospodarczych funkcjonujących na jego terenie) oraz zewnętrznych (np. turyści, inwestorzy mający siedziby poza obszarem gminy). Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym do zadań własnych gminy zalicza *zaspakajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty*, można zatem przyjąć, że do wykonywania zadań własnych każda gmina musi zastosować jeden z elementów wchodzących w skład koncepcji marketingowej, polegający na zidentyfikowaniu potrzeb i *dostarczeniu pożądanego zadowolenia* [Kotler 1999].

Z przeprowadzonych badań (tab. 2) wynika, że pomiędzy udzielonymi odpowiedziami przez ankietowanych a poziomem konkurencyjności gminy, którą reprezentowali mieszkańcy wystąpiła zależność statystyczna ($\chi^2=49,471$; $p=0,020$), na podstawie której można wyciągnąć następujące wnioski:

- bez względu na poziom konkurencyjności jednostki, którą reprezentowali ankietowani najczęściej wymienianą przez mieszkańców potrzebą jest rozwój infrastruktury kulturalno-oświatowej;

Tab. 1. Cele działań marketingowych wymieniane przez pracowników urzędów gmin na pierwszym miejscu
Table 1. Objectives of marketing activities mentioned by the employees of communes in the first place

Cele działań marketingowych/ <i>Objectives of marketing activities</i>	Pozycja konkurencyjna według grup/ <i>Competitive position according to groups [%]</i>			
	I (n=12)	II (n=24)	III (n=38)	IV (n=13)
Poznanie aktualnych pragnień i potrzeb mieszkańców/ <i>Understanding of current desires and needs of the residents</i>	22	70	83	71
Zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych/ <i>Provide adequate conditions for the use of public services</i>	56	25	7	14
Przewidywanie zmian preferencji oraz zachowań podmiotów lokalnych dotyczących korzystania z dóbr i usług publicznych/ <i>Anticipation of preferences and behavior of local subjects regarding public goods and services</i>	11	0	0	0
Podnoszenie wartości oferty komunalnej/ <i>AlphaIncrease of municipality after value</i>	0	5	7	0
Określenie stopnia społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno-gospodarczej organów samorządowych/ <i>Determining the degree of social acceptance of self-government social-economic policy directions</i>	0	0	3	0
Poznanie determinant rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości na terenie danej jednostki terytorialnej/ <i>Identification of factors determining individual entrepreneurship development within a territory</i>	11	0	0	0
Podnoszenie poziomu zadowolenia jednostek i grup społecznych z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju istniejących na terenie danej jednostki terytorialnej/ <i>Increasing of individual and social group satisfaction level concerning work and living conditions, and recreation within a territory</i>	0	0	0	14
Ocena zależności/ <i>Dependence assessment</i>	$\chi^2=35,894$; $p=0,007$			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań urzędów gmin
Source: own study based on the county officer survey

Tabela 2. Wykaz potrzeb mieszkańców
Table 2. Residents' needs

Potrzeby mieszkańców / Residents' needs	Pozycja konkurencyjna według grup/Competitive position to groups [%]			
	I (n=99)	II (n=135)	III (n=141)	IV (n=36)
Rozwój infrastruktury kulturalno-oświatowej/ Development of cultural and educational infrastructure	34	34	34	38
Rozwój infrastruktury sportowej/Development of sport infrastructure	14	18	6	14
Rozwój infrastruktury technicznej/ Development of technical infrastructure	1	2	7	3
Rozwój infrastruktury komunikacyjnej/ Development of communication infrastructure	20	13	23	14
Rozwoju przedsiębiorczości/Development of entrepreneurship	13	14	14	10
Rozbudowa bazy handlowej/Development of retail network	0	3	1	3
Sprawnego zarządzania JST/Efficient management of local government	17	13	12	10
Dostępu do szerokopasmowego Internetu/ Access to the broadband Internet	0	3	0	0
Rozwoju bazy turystycznej/Development of tourism infrastructure	0	1	3	3
Dostępu do informacji/Access to information	0	0	0	3
Wykształceni kadry/Staff education	0	0	1	0
Ocena zależności/Dependence assessment	$\chi^2=49,471$; $p=0,020$			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań mieszkańców
 Source: own study based on the survey of residents

- w gminach najbardziej konkurencyjnych (I grupa) występują potrzeby rozwoju infrastruktury komunikacyjnej (20%) np. parkingi oraz sprawnego zarządzania JST (17%);
- w gminach zaklasyfikowanych do II grupy, najczęściej wskazywano jako potrzebę rozwój infrastruktury sportowej (18%) oraz rozwoju przedsiębiorczości (14%);
- w gminach zaklasyfikowanych do III grupy, podobnie jak w grupie I ankietowani oczekują rozwoju infrastruktury komunikacyjnej (23%), np. drogi oraz rozwoju przedsiębiorczości (14%);
- w gminach najmniej konkurencyjnych, reprezentanci wskazywali na potrzeby rozwoju infrastruktury sportowej (14%), np. boiska oraz komunikacyjnej (14%) – najczęściej wymieniano drogi.

Znajomość potrzeb mieszkańców jest ważnym elementem w kreowaniu wizerunku jednostki, im bardziej potrzeby mieszkańców są zaspokojone, tym lepiej postrzegają swoją jednostkę, a będąc swoistymi ambasadorami wpływają pośrednio na jej konkurencyjność.

Z prowadzeniem każdej działalności w warunkach rynkowych wiąże się ryzyko, w związku z tym poproszono pracowników gmin województwa lubelskiego o wskazanie zagrożeń dla działalności marketingowej realizowanej w ich jednostkach (tab. 3). Pomiędzy wymienionymi cechami w większości przypadków nie zanotowano zależności statystycznej, wystąpiła ona jedynie przy stwierdzeniu związanym z koncentracją działań gminy na doraźnym załatwianiu spraw bieżących ($\chi^2=13,662$; $p=0,003$). Na tej podstawie można zauważyć pewne podobieństwo w odpowiedziach udzielanych przez reprezentantów I i III grupy, którzy często (80-90%) wskazywali tego rodzaju działania jako zagrożenie oraz II i IV, których reprezentanci rzadziej (40-56%) wymieniali tego rodzaju czynnik jako zagrożenia.

Warto jednocześnie zwrócić uwagę na pozostałe cechy, w których nie wystąpiła zależność statystyczna pomiędzy udzielonymi odpowiedziami, a poziomem konkurencyjności gminy. Najczęściej wskazywanym zagrożeniem (bez względu na poziom konkurencyjności gminy, którą reprezentował ankietowany) był wzrost kosztów funkcjonowania gminy, spadek jej dochodów oraz niestabilność przepisów prawnych dotyczących funkcjonowania gminy. Najrzadziej ankietowani wskazywali niechęć i bierność władz lokalnych oraz trudność pozyskania środków pochodzących z UE, przy czym warto podkreślić, że im niższy poziom konkurencyjności gminy reprezentowali ankietowani, tym częściej wskazywali na tego rodzaju zagrożenia, prawdopodobnie to wynika z możliwości finansowych tych jednostek (ograniczone środki finansowe blokują możliwość ich pozyskania).

Tabela 3. Zagrożenia dla działań marketingowych gminy
Table 3. Threats to the county marketing activities

Zagrożenia/Threats	Odpowiedź/ Answer	Pozycja konkurencyjna według grup/Competitive position according to groups [%]				Ocena zależności/ Dependence assessment	Liczba/ Number of observations
		I	II	III	IV		
Wzrost kosztów funkcjonowania gminy/County operation costs' increase	tak/yes	83	1	89	1,00	$\chi^2=4,995$; $p=0,172$	n=82
	nie/no	17	0	11	0		
Spadek przychodów gminy/County revenue decrease	tak/yes	75	67	56	90	$\chi^2=4,569$; $p=0,206$	n=77
	nie/no	25	33	44	10		
Koncentracja działań gminy na doraźnym załatwianiu spraw bieżących/County focus on addressing current issues	tak/yes	92	40	81	56	$\chi^2=13,662$; $p=0,003$	n=73
	nie/no	8	60	19	44		
Słaba współpraca z mediami/Poor cooperation with the media	tak/yes	17	53	39	40	$\chi^2=4,009$; $p=0,260$	n=72
	nie/no	83	47	61	60		
Bierność i niechęć władz lokalnych/Passivity and reluctance of local government	tak/yes	17	32	10	22	$\chi^2=3,691$; $p=0,297$	n=70
	nie/no	83	68	90	78		
Niestabilność przepisów prawnych związanych z funkcjonowaniem gminy/Instability of county operating policies	tak/yes	58	75	57	64	$\chi^2=1,860$; $p=0,602$	n=78
	nie/no	42	25	43	36		
Niekorzystne rozwiązania instytucjonalne i organizacyjne wprowadzane do gmin/Unfavorable institutional and organizational solutions implemented in the county	tak/yes	58	67	56	73	$\chi^2=1,213$; $p=0,750$	n=73
	nie/no	42	33	44	27		
Inne – trudność pozyskania środków z UE/Others – difficulties in accessing EU funds	tak/yes	0	8	11	23	$\chi^2=5,078$; $p=0,534$	n=10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań urzędów gmin
 Source: own calculations based on the county officer survey

Wnioski

Postępujące zmiany społeczno-gospodarcze powodują, że gminy chcąc podnosić swoją pozycję konkurencyjną są motywowane do wdrażania nowych rozwiązań najczęściej adaptowanych z zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z najpopularniejszych staje się koncepcja marketingowa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wdrażanie koncepcji marketingowej w zależności od poziomu konkurencyjności jaki ma gmina, jest na różnym poziomie zaawansowania. Gminy najbardziej konkurencyjne mają ją wdrożoną na najwyższym poziomie, co wyraża się m.in. przez cele stawiane przed marketingiem w tych jednostkach (zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych). W gminach o niższym poziomie konkurencyjności głównym celem marketingu jest rozpoznawanie aktualnych potrzeb mieszkańców. W przeprowadzonych badaniach zauważono, że są grupy potrzeb, które bez względu na poziom konkurencyjności są oczekiwane przez mieszkańców (rozwój infrastruktury kulturalno-oświatowej), są również potrzeby, które mają wyraźne powiązanie z pozycją konkurencyjną gminy. Mieszkańcy gmin najbardziej konkurencyjnych wskazują na potrzebę rozwoju infrastruktury technicznej oraz sprawne zarządzanie JST.

Wdrażając koncepcję marketingową gminy, władze samorządowe mogą niejednokrotnie napotkać bariery, wśród których najczęściej wymienianymi są: bariery finansowe (wzrost kosztów funkcjonowania gminy lub spadek przychodów), prawne (niestabilność przepisów prawnych związanych z funkcjonowaniem gminy), administracyjne (koncentracja gminy na doraźnym załatwianiu spraw bieżących jak również niekorzystne rozwiązania instytucjonalne i organizacyjne wprowadzane do gmin) oraz społeczne (bierność i niechęć władz lokalnych). Wydaje się, że w pokonaniu wyżej wymienionych barier najskuteczniejsze będą odpowiednie rozwiązania prawno-administracyjne, jak również polityka finansowa instytucji nadrzędnych wspierająca regiony peryferyjne.

Literatura

- Altkorn J.** 1998: Marketing w turystyce. PWN, Warszawa, 48.
- Domański T.** 1997: Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne. [W:] Marketing terytorialny-strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 28.
- Guzal-Dec D.** 2009: Konkurencyjność jednostek terytorialnych na przykładzie gmin wiejskich województwa lubelskiego. Wyd. PSW Biała Podlaska, 6.
- Jałowiecki B.** 2002: Zarządzanie rozwojem aglomeracji miejskich. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 179.
- Kauf S.** 2009: Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, 209.
- Klasik A.** 1999: Analiza konkurencyjności i strategii konkurencyjne miast. [W:] Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej (red. R. Broszkiewicz). Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe 821, Wrocław, 15.
- Kotler Ph.** 1999: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. FELBERG SJA, Warszawa, 15.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U. 2001 r. Nr 142, poz. 1591.
- Zalewski A.** 2006: Uwarunkowania stymulowania rozwoju lokalnego. *Problemy Zarządzania*, 3, 33.

Summary

This paper presents the model of marketing concept implementation at a county level and selected research results conducted in Lublin voivodship. The study identifies the role of marketing in a county as a territory, residents' needs and threats to the marketing strategy as expressed by municipal government officers taking into the consideration the county competitive position.

Adres do korespondencji:

prof. zw. dr hab. Mieczysław Adamowicz
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
ul. Sidorska 95/97
21-500 Biała Podlaska
tel. (83) 344 99 00
e-mail: rektor@pswbp.pl

dr inż. Paweł Janulewicz
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
ul. Dobrzańskiego 37
20-950 Lublin
tel. 504 225 555
e-mail: pawel.janulewicz@up.lublin.pl