

**Andrzej Raszkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI W MARKETINGU TERYTORIALNYM

---

**Streszczenie:** W artykule zostały poruszone zagadnienia odnoszące się do czynników konkurencyjności w marketingu terytorialnym. W pierwszej części zaprezentowano różne teoretyczne ujęcia konkurencyjności oraz marketingu terytorialnego. Szczególny akcent położono na definiowanie konkurencyjności jednostek terytorialnych. Następnie przedstawiono zestawienia czynników konkurencyjności w odniesieniu do marketingu terytorialnego, które nabierają znaczenia w kontekście obserwowanych przemian w gospodarce oraz mogą wspomagać osiągnięcie zakładanych celów rozwojowych jednostek terytorialnych. Wspomniano również o nowych tendencjach dotyczących przemian zachodzących w przestrzeni społeczno-gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, czynniki konkurencyjności, jednostka terytorialna.

### 1. Wstęp

W poszukiwaniu nowych sposobów podnoszenia konkurencyjności jednostek terytorialnych w warunkach burzliwego i zmiennego otoczenia coraz częściej sięga się po rozwiązania proponowane w obszarze marketingu terytorialnego, będącego – przyjmując w uproszczeniu – próbą adaptacji tradycyjnych rozwiązań marketingowych na poziom jednostek terytorialnych.

W ostatnim czasie można zaobserwować zwiększone zainteresowanie jednostek terytorialnych działaniami marketingowymi w różnych obszarach ich funkcjonowania. Tworzone są strategie promocji, strategie rozwoju funkcji turystycznych oraz profesjonalne systemy identyfikacji wizualnej, wchodzące w skład projektów całościowej identyfikacji (ang. *corporate identity*) dla miast i regionów. Buduje się i wzmacnia marki jednostek terytorialnych, przywiązuje się coraz większą rolę do marketingu eventowego w kontekście podnoszenia konkurencyjności.

Przedstawienie uniwersalnego zestawienia czynników konkurencyjności w marketingu terytorialnym, które byłoby jednakowo użyteczne dla wszystkich jednostek, jest zadaniem stosunkowo trudnym. Wynika to z dużej złożoności procesów zachodzących na danym obszarze, różnego poziomu rozwoju poszczególnych miejsc, wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych, posiadanych zasobów naturalnych, po-

łożenia geograficznego, głównych kierunków polityki prowadzonej przez władze lokalne czy aktywności społeczności lokalnej i chęci uczestniczenia w realizowanych działaniach.

W artykule została podjęta próba wskazania czynników konkurencyjności w odniesieniu do marketingu terytorialnego, które nabierają większego znaczenia w kontekście obserwowanych przemian w gospodarce oraz mogą wspomagać osiąganie zakładanych celów rozwojowych jednostek terytorialnych, istotnych z punktu widzenia podnoszenia jakości życia społeczności lokalnych, regionalnych.

## **2. Teoretyczne aspekty marketingu terytorialnego i konkurencyjności**

W literaturze przedmiotu konkurencyjność często definiuje się jako zestawienie silnych i słabych stron podmiotów konkurujących, z punktu widzenia ich potencjalnych możliwości osiągnięcia sukcesu. W tym świetle konkurencyjność rozumiana jest jako zdolność do osiągnięcia sukcesu w rywalizacji. W przypadku konkurencyjności odnoszącej się do jednostek gospodarczych, jej określenie nie powoduje większych problemów. Konkurencyjność w tym aspekcie sprowadza się do umiejętności sprostaniamy zmieniającym się warunkom otoczenia i generowania możliwie największych dochodów.

Określenie konkurencyjności jednostek terytorialnych (gminy, miasta, powiaty, województwa) nie jest już tak jednoznaczne. Należy przy tym zwrócić uwagę, że utrata konkurencyjności przez kluczowe przedsiębiorstwo z punktu widzenia danej jednostki terytorialnej, czy utrata konkurencyjności jednej gałęzi przemysłu lub branży, nie przesądza jeszcze o utracie konkurencyjności całego miasta, gminy, regionu [Klamut, Passella 1999a, s. 33]. Konkurencyjność jednostek terytorialnych interpretuje się również jako atrakcyjność, przejawiającą się zapewnieniem korzystnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz dobrych warunków bytowych mieszkańców [Florek 2007, s. 51].

Zdaniem T. Markowskiego, region konkurencyjny charakteryzuje się poziomem wiedzy ludzkiej pozwalającej na stworzenie przewagi strukturalnej i skomercjalizowanie produktów regionu. Poziom wiedzy ludzkiej odnosi się w tym podejściu do zdolności reagowania z wyprzedzeniem na nowe potrzeby i diagnozowania nowych kombinacji zasobów regionalnych. Konkurencyjności, wspieranej wiedzą ludzką i zdolnością reagowania na nadchodzące zmiany, powinna również sprzyjać infrastruktura społeczna i techniczna na wysokim poziomie, rozwój lokalnej kultury oraz uznanie i promowanie postaw innowacyjnych, kreatywnych i przedsiębiorczych [Markowski 1999, s. 109]. Konkurencyjność regionów w sensie rynkowym jest odpowiedzialnością na określoną podaż, jaką zgłaszają: mobilny kapitał, branża turystyczna, wydarzenia światowego formatu (sport, wystawy, konferencje, targi), potrzeby ulokowania nowoczesnej infrastruktury (siedziby międzynarodowych korporacji,

lotniska, agendy rządowe, duże centra logistyczne). Regiony konkurują o lepszą jakość życia swoich mieszkańców, lepsze standardy środowiska, o dotacje rządowe, międzynarodowe itd. Reasumując, można stwierdzić, że regiony konkurują w celu zwiększenia swojej atrakcyjności rynkowej [Markowski 2006, s. 114].

Konkurencyjność jednostki terytorialnej, postrzegana jako wypracowanie przewagi nad innymi jednostkami w określonym obszarze życia gospodarczego, jest korzystna zarówno dla podmiotów gospodarczych, jak i administracji samorządowej. Konkurencyjność decyduje bowiem o potencjalnych szansach rozwojowych jednostki terytorialnej oraz osiągnięciu sukcesów gospodarczych, co z kolei może się przekładać na wzrost poziomu i jakości życia społeczności lokalnej [Bednarz 1999, s. 145].

Konkurencyjność regionu możemy również podzielić na międzynarodową i wewnątrz krajową. Wewnątrz krajowa konkurencyjność będzie się charakteryzować przewagą nad innymi obszarami, będącą wypadkową: atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i przyszłych użytkowników regionu; silnych stron regionu, których źródło tkwi w strukturze gospodarczej, infrastrukturze, systemie szkolnictwa; produktywności, czyli relacji między potencjałami, które posiada region, i podmiotami wykorzystującymi te potencjały; siły eksportowej, którą tworzą głównie produkty i usługi markowe. Konkurencyjność międzynarodowa to zdolność do wytwarzania przez regiony dóbr i usług, które znajdują nabywców na rynku międzynarodowym. W ujęciu mikroekonomicznym będzie to wzrost sprzedaży produktów i usług markowych (wspomagających zachowanie pozycji konkurencyjnej), w ujęciu makroekonomicznym – rosnący udział regionu w wymianie międzynarodowej i utrzymywanie dodatniego salda wymiany [Klasik 2002, s. 22-25].

Marketing w odniesieniu do jednostek terytorialnych bywa określany mianem terytorialnego, przestrzennego, miejskiego, komunalnego, gminnego, urbanistycznego, regionalnego, marketingu regionu oraz marketingu miejsc (w literaturze anglojęzycznej najczęściej występuje określenie *place marketing*).

Wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym ze strony jednostek terytorialnych podyktowany jest wieloma czynnikami, związanymi z dynamicznie zachodzącymi procesami społeczno-gospodarczymi, do których można zaliczyć [Szromnik 2010, s. 27]:

- wzrastającą świadomość społeczności o przynależności do wyodrębnionych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych, etnicznych,
- ewolucję marketingowego sposobu myślenia i działania wykraczające poza sferę komercyjną,
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek terytorialnych różnych szczebli (lokalnego, subregionalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego),
- wzrost niezależności decyzyjnej i ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych,
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa pomiędzy jednostkami terytorialnymi różnych szczebli w pozyskiwaniu czynników rozwojowych,

- implementację współczesnej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi,
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej coraz bardziej zindywidualizowanego społeczeństwa oraz związany z tym wzrost wymagań względem organów samorządu terytorialnego,
- wzrost oczekiwań członków wspólnot terytorialnych odnoszący się do potrzeby zwiększania zakresu świadczonych usług publicznych i poprawy ich jakości.

Marketing terytorialny oznacza takie „zaprojektowanie” miejsca, aby sprostało ono oczekiwaniom swoich rynków docelowych. Sukces uwarunkowany jest zadowoleniem mieszkańców i przedstawicieli świata gospodarki z funkcjonowania w swojej przestrzeni życiowej. Z drugiej strony oczekiwania turystów, potencjalnych rezydentów i inwestorów są zbieżne [Kotler et al. 2002, s. 183]. W tym ujęciu sam marketing możemy zdefiniować jako proces zarządzania odpowiedzialny za identyfikowanie, przewidywanie i zaspokajanie oczekiwań użytkowników regionalnej przestrzeni oraz świadczenie usług w sposób pozwalający osiągnąć cele danego podmiotu [Proctor 2007, s. 2].

Marketing terytorialny możemy również postrzegać jako całokształt działań mających na celu przyciąganie do danego regionu inwestorów, turystów, rezydentów oraz budowanie korzystnego wizerunku miejsca na zewnątrz. Miejsce w tym ujęciu odnosi się do geograficznej przestrzeni, która dotyczy zasobów naturalnych oraz ludzkich, powiązanych z egzystencją mieszkańców i przedsiębiorców, wytwórców regionalnych produktów [Vandecandelaere et al. 2009, s. 13].

W tym miejscu można przyjrzeć się istotnym celom rozwojowym jednostek terytorialnych, wśród których można wymienić [Todaro, Smith 2009, s. 22]:

- zwiększanie dostępności oraz rozszerzanie dystrybucji podstawowych dóbr, takich jak żywność, mieszkanie, opieka zdrowotna, bezpieczeństwo;
- podnoszenie poziomu jakości życia, ze szczególnym uwzględnieniem wyższych dochodów, oraz tworzenie nowych miejsc pracy, poprawa jakości edukacji, przywiązywanie większej wagi do kwestii kultury. Wymienione cele mają służyć zarówno podniesieniu materialnego statusu społeczności, jak i budowaniu poczucia własnej wartości;
- rozszerzenie zakresu gospodarczych i społecznych wyborów ludności poprzez uwolnienie jej od zależności od innych jednostek i społeczeństw oraz niewiedzy i ubóstwa.

### **3. Czynniki konkurencyjności jednostek terytorialnych w podejściu marketingowym**

Wśród czynników stanowiących o konkurencyjności danego miejsca możemy wyróżnić czynniki miękkie i twarde. Należy zauważyć, że sukcesywnie wzrasta rola miękkich czynników konkurencyjności regionalnej (zob. tab. 1). Czynniki miękkie

(*soft*) wydają się szczególnie ważne z punktu widzenia aktywności podejmowanych w obszarze marketingu terytorialnego.

Za główne czynniki konkurencyjności w kontekście marketingu terytorialnego możemy uznać:

- środowisko społeczno-gospodarcze cechujące się dużą efektywnością w rozwiązywaniu problemów rozwojowych jednostki terytorialnej,
- funkcjonowanie przedsiębiorstw, organizacji cechujących się ponadprzeciętną absorpcją innowacyjnych rozwiązań oraz kreujących innowacyjne rozwiązania w swojej działalności,
- przestrzenną dostępność jednostki terytorialnej,
- jakość życia społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru infrastruktury społecznej,
- zintensyfikowane działania na rzecz ustabilizowania i poprawy niekorzystnych procesów demograficznych,
- wysoką jakość usług publicznych,
- stan środowiska naturalnego, potencjał zasobów naturalnych,
- proinnowacyjne i nowoczesne sposoby zarządzania jednostką terytorialną przez władze samorządowe,
- znaczące podmioty gospodarcze inwestujące na terenie jednostki terytorialnej, przyciągające kolejnych inwestorów, stanowiące swoistą formę rekomendacji inwestycyjnej.

**Tabela 1.** Wybrane czynniki konkurencyjności regionalnej w marketingu terytorialnym

Czynniki twarde	Czynniki miękkie
• Ekonomiczna stabilność	• Jakość życia
• Wydajność produkcyjna	• Kultura i oświata
• Koszty prowadzenia działalności gospodarczej	• Profesjonalne kompetencje (w tym międzynarodowe)
• Otoczenie okołobiznesowe	• Rozwój nisz rynkowych
• Infrastruktura komunikacyjna	• Jakość kadr
• Struktura własności prywatnej	• Profesjonalizm w zarządzaniu
• Korzystne położenie geograficzne	• Elastyczność i dynamizm w działaniu
• Systemy ulg inwestycyjnych	• Profesjonalizm w kontaktach z rynkiem
	• Przedsiębiorczość
	• Kreatywność w rozwiązywaniu problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler et al. 1999].

Do uwarunkowań sprzyjających konkurencyjności w marketingu terytorialnym możemy zaliczyć [Grosse 2001, s. 63]:

- kapitał ludzki – zwłaszcza w kontekście przyciągania wysoce wykwalifikowanych specjalistów oraz kreatywnych liderów; z drugiej strony istotne jest zapew-

nienie stosunkowo niskich kosztów zatrudnienia pracowników niewykwalifikowanych;

- zaplecze innowacyjne – obecność uniwersytetów i jednostek badawczych, partycypujących w rozwiązywaniu problemów rozwojowych oraz świadczących usługi doradcze dla biznesu;
- jakość administracji regionalnej – aktywne wspieranie przedsiębiorczości i współtworzenie sieci instytucji wspierających rozwój społeczno-gospodarczy, usprawnienie procedur administracyjnych związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej, wysokość opodatkowania;
- uroda krajobrazu i ogólne warunki życia – zapewnienie bogatej i zdywersyfikowanej oferty usług, umożliwiającej interesujące spędzanie wolnego czasu. W tym kontekście dużą rolę przywiązuje się do walorów kulturalnych i turystycznych, oferty szkolnictwa i usług medycznych, miejsca ewentualnej lokalizacji działalności gospodarczej;
- poziom infrastruktury transportowej – jakość dróg oraz bliskość międzynarodowego lotniska; w odniesieniu do metropolii należy brać pod uwagę obecność metra, główne arterie drogowe, mosty i obwodnice;
- korzyści aglomeracyjne – wynikające z lokalizacji firmy w pobliżu dużego miasta. Wśród korzyści wymienia się zmniejszenie kosztów planowanej produkcji, wymianę doświadczeń zawodowych, wprowadzenie nowatorskich rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, większą pomoc instytucji kredytujących przedsięwzięcia inwestycyjne.

Powyższe zestawienie w dużej mierze opiera się na czynnikach często pojawiających się w literaturze anglojęzycznej. Zestaw ten, mimo że stosunkowo obszerny, z pewnością może być uzupełniany o kolejne elementy, przynosi jednak kilka interesujących czynników, wartych podkreślenia z uwagi na ich istotne znaczenie. Do czynników tych można zaliczyć proces kreowania marki miejsc, wzmocnienie poczucia tożsamości lokalnej i dumy z bycia mieszkańcem danego obszaru, wspieranie krążenia talentów, rozwój klasy średniej społeczeństwa, innowacyjność i kreatywność, rozwój inicjatyw klastrowych. Warto jeszcze podkreślić duże znaczenie współpracy w regionie na linii samorząd – biznes – nauka, która znacząco usprawnia procesy zachodzące w sferze marketingu terytorialnego.

Konieczność nowego spojrzenia na kwestię konkurencyjności, rozwoju społeczno-gospodarczego, marketingu terytorialnego wymuszają głębokie zmiany strukturalne i towarzyszące im nowe tendencje rozwoju przestrzeni. Do najważniejszych i najbardziej rozpoznawalnych należą [Pietrzyk 1995, s. 13]:

- globalizacja, wyrażająca się postępującą współzależnością i integracją gospodarek narodowych,
- przyspieszenie postępu naukowego i technologicznego poprzez uznanie nadrzędnej roli takich czynników, jak wiedza, badania i innowacje,

**Tabela 2.** Czynniki przyczyniające się do konkurencyjności w marketingu terytorialnym

Sfera gospodarcza	Sfera społeczna
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajowy i międzynarodowy system połączeń transportowych pomiędzy miastami, regionami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność wykwalifikowanej kadry menedżerskiej.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosunkowo łatwy dostęp do rynków zbytu, potencjalnych klientów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obecność szkół wyższych i placówek badawczych o zasięgu ponadregionalnym.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość infrastruktury telekomunikacyjnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populacja przekraczająca milion mieszkańców.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimat dla biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem ulg podatkowych, motywujących bodźców finansowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość życia osób aktywnych zawodowo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura badawcza na wysokim poziomie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykwalifikowani pracownicy operacyjni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywność na szczeblu międzynarodowym, miejsce jednostki terytorialnej w sieci ekonomicznych, międzynarodowych powiązań.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymiana kulturalna i naukowa z podmiotami krajowymi i zagranicznymi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dywersyfikacja i uatrakcyjnienie funkcjonujących branż przemysłu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziom wykształcenia społeczności.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie rozwoju otoczenia biznesu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura kwalifikacji zawodowych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozbudowany system połączeń lotniczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Długofalowa współpraca edukacji i biznesu na rzecz konkurencyjności.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość środowiska naturalnego, niski poziom zanieczyszczeń.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura kulturalna na wysokim poziomie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensyfikacja działań władz lokalnych na rzecz rozwoju gospodarczego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obecność społeczności liderów zagranicznych środowisk biznesowych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciągłość prowadzonej polityki prorozwojowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreowanie regionalnego przywództwa poprzez konsensus w kontekście wizji rozwojowej, koordynacji działań oraz systemów dofinansowania.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreowanie rozwiązań na rzecz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obecność dobrze rozwiniętego zaplecza intelektualnego, umożliwiającego pozyskiwanie wiedzy i aktualnych informacji.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specjalizacja w tworzeniu innowacyjnych, unikalnych, markowych produktów regionalnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania na rzecz zaangażowania społeczności lokalnej w budowanie konkurencyjności jednostki terytorialnej.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starania o lokalizację na terenie jednostki terytorialnej siedzib znaczących instytucji krajowych i międzynarodowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie uczenia się od innych, z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosowanie zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieprzerwane działania na rzecz wzmocnienia konkurencyjności, aktywizowania społeczności lokalnej.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaplecze pozwalające na organizowanie znaczących konferencji, kongresów, targów handlowych, turystycznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentracja mocy decyzyjnych w zurbanizowanych obszarach, przy respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystywanie regionalnych zasobów poprzez rozwój klastrów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdolność władz lokalnych, regionalnych do mobilizacji społeczeństwa i wydobycia tkwiącej w nim energii.</li> </ul>

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksowe wspieranie lokalnej przedsiębiorczości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksowy i dynamiczny rozwój miejskiej klasy średniej.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszty siły roboczej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie konfliktem na wysokim poziomie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania na rzecz zwiększenia udziału sektora usług kosztem sektora produkcji w ogólnej strukturze gospodarczej jednostki terytorialnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrastające znaczenie niematerialnych czynników konkurencyjności, ze szczególnym uwzględnieniem sztuki i kultury.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój sektorów oferujących markowe usługi w ramach rozszerzającego się sektora usług.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreowanie marki regionu oraz szersze wykorzystanie planowania marketingowego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrażanie nowych technologii, elastyczne podejście w zakresie działalności produkcyjnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopień dominacji centralnych ośrodków miejskich w regionie, działania na rzecz wyrównywania szans rozwojowych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalny rozwój ekonomiczny (ang. <i>Local economic development</i>, LED), rozumiany jako proces, w którym społeczność, biznes oraz partnerzy z organizacji pozarządowych współdziałają w celu stworzenia lepszych warunków rozwoju gospodarczego i wspierania rynków pracy. Głównym celem LED jest wzrost jakości życia podmiotów tworzących lokalną rzeczywistość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność tworzenia i wdrażania, opartego na konsensusie społecznym, strategii rozwoju terytorialnego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnoszenie poziomu innowacyjności i stóp wzrostu w zaawansowanych technologicznie branżach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność wykorzystywania okresów koniunktury gospodarczej do realizacji najważniejszych – z punktu widzenia długookresowego rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej – celów strategicznych. Szczególne znaczenie w tym obszarze ma realizacja społecznych celów rozwojowych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie istniejącej bazy ekonomicznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefiniowanie miejskiej polityki społeczno-gospodarczej, dopasowywanie do zmian zachodzących w otoczeniu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkcja oparta na wiedzy (Knowledge – Based Production)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przechodzenie od krótko- do długookresowego planowania.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystne uwarunkowania w obszarze gospodarki przestrzennej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój inicjatyw klastrowych opartych na społecznej akceptacji i budowaniu świadomości marki regionu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola efektów zewnętrznych (<i>externalities</i>), zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, które powstają, gdy działalność jednego podmiotu powoduje zmianę w dobrobycie innych jednostek gospodarczych i zmiana ta nie jest rekompensowana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie krążenia talentów (<i>brain circulation</i>). Tworzenie forów wymiany opinii na temat wartości i trendów wpływających na konkurencyjność jednostek terytorialnych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany w zakresie innowacyjnym i technologicznym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzmacnianie poczucia tożsamości lokalnej, regionalnej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rainisto 2003; Klasik, Kuźnik 1998; Klamut, Passella 1999].



- wzrastająca rola otoczenia, które stanowi istotną składową rzeczywistości przedsiębiorstwa, a nie jest elementem zewnętrznym w stosunku do niego,
- kluczowa rola powiązań sieciowych, będąca efektem rewolucji informacyjnej, tendencji decentralizacyjnych i poszukiwania efektów synergicznych,
- dynamiczny rozwój usług wyższego rzędu jako wynik dużego wzrostu znaczenia metropolizacji.

#### 4. Posumowanie

Przedstawiona lista czynników konkurencyjności w marketingu terytorialnym w odniesieniu do jednostek terytorialnych nie wyczerpuje poruszanego zagadnienia, może jednak stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i pogłębionych analiz. Lista czynników może się zmieniać, wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi. Uwagę zwrócono również na kilka czynników, które wydają się zyskiwać na znaczeniu w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej jednostek terytorialnych (innowacyjność, marka, tożsamość lokalna, konsensus społeczny, poziom wykształcenia itd.).

W świetle dotychczasowych rozważań można założyć, że wzrasta ranga niematerialnych czynników konkurencyjności miast i regionów [Raszkowski 2007, s. 534]. Marketing terytorialny, rozumiany jako odpowiedź na zapotrzebowanie w zakresie poszukiwania nowych dróg rozwojowych oraz poszerzania i pogłębiania wiedzy marketingowej przez jednostki terytorialne, tym samym zyskuje na znaczeniu.

#### Literatura

- Bednarz T., *Turystyka jako obszar konkurowania regionów (na przykładzie regionów Pomorza Środkowego)*, [w:] R. Roszkiewicz (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski Południowo-Zachodniej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 821, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Grosse T., *Wpływ procesów globalnych i integracji europejskiej na polski system polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2001, nr 1.
- Klamut M., Passella E., *Konkurencyjność regionów w Polsce a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] S. Kolenik (red.), *Przekroje regionalne w polityce ekonomicznej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 799, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999a.
- Klamut M., Passella E., *Podnoszenie poziomu konkurencyjności regionów*, [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999b.
- Klasik A., Kuźnik F., *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D., *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, London 1999.

- Kotler P., Hamlin M.A., Rein I., Haider D.H., *Marketing Asian Places*, John Wiley & Sons, Singapore 2002.
- Markowski T., *Marketing miasta*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Wydawnictwo Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999.
- Pietrzyk I., *Paradygmat rozwoju regionalnego*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Gospodarka przestrzenna i regionalna w trakcie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- Proctor T., *Public Sector Marketing*, Prentice Hall – Financial Times, Essex 2007.
- Rainisto S., *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Espoo 2003.
- Raszkowski A., *Wzrost znaczenia niematerialnych czynników konkurencyjności regionów*, [w:] J. Kot (red.), *Konkurencyjność i innowacyjność regionów w warunkach globalizacji i metropolizacji przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.
- Todaro M.P., Smith S.C., *Economic Development*, Pearson Education Limited, London 2009.
- Vandecandelaere E., Arfini F., Belletti G., Marescotti A., *Linking people, places and products. A guide for promoting quality linked to geographical origin and sustainable geographical indications*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome 2009.

## FACTORS OF COMPETITIVENESS IN TERRITORIAL MARKETING

**Summary:** The article discusses issues related to the factors of competitiveness in territorial marketing. Its first part presents different theoretical perspectives of competitiveness and territorial marketing. The major emphasis is placed on defining competitiveness in territorial units. Next selected arrangements of competitiveness factors are illustrated with reference to territorial marketing. The focus is on factors which gain importance in the context of transformations observed in economy and which may support obtaining the developmental objectives set by territorial units. There are also mentioned new tendencies referring to the transformations taking place in social and economic space.