



# Marka gminy jako determinanta konkurencyjności obszaru

## A Municipality's Brand as a Determinant of the Area's Competitiveness


Marcin Hyski\*  
Dorota Chudy-Hyski\*\*


### Abstrakt

Przedmiotem artykułu jest problematyka konkurencyjności obszaru i roli marki terytorialnej w jej wdrożeniu, a celem – wskazanie istoty i znaczenia marki obszaru w jego funkcjonowaniu oraz roli marki terytorialnej we wdrożeniu konkurencyjności gminy i kreowaniu przewagi konkurencyjnej względem otoczenia. Przeprowadzona analiza ma charakter teoretyczny. W analizie skoncentrowano się na poznaniu specyfiki gminy, która jako jednostka samorządu terytorialnego jest jednostką organizacyjną odpowiedzialną za rozwój społeczno-ekonomiczny swojego terytorium. W interesie rozwoju gminy leży poprawa warunków funkcjonowania obecnych i potencjalnych podmiotów (mieszkańców, przedsiębiorstw, inwestorów), co przekłada się na

### Abstract

In their article, Marcin Hyski and Dorota Chudy-Hyski take up the issue of the competitiveness of a municipality's area and the role of the territorial brand in an area's economic growth. Their analysis is theoretical and its purpose cognitive. Their aim is to indicate the essence and importance of an area's brand in its functioning and the role of that kind of brand in increasing the competitiveness of the municipality and in creating a competitive advantage in relation to the environment. The analysis focuses on the specificity of the municipality, which, as a local government unit, is an organizational unit responsible for the socio-economic development of its territory. It is in the best interest of a municipality's development to improve the operating conditions of the

\* Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach;  <https://orcid.org/0000-0002-1267-7516>; [m.hyski@awf.katowice.pl](mailto:m.hyski@awf.katowice.pl)

\*\* Uniwersytet Śląski w Katowicach;  <https://orcid.org/0000-0001-8357-658X>; [dorota.chudy-hyski@us.edu.pl](mailto:dorota.chudy-hyski@us.edu.pl)

wzrost konkurencyjności gminy. W dalszej części opracowania skoncentrowano się na czynnikach oraz barierach konkurencyjności gminy oraz scharakteryzowano znaczenie marki obszaru (gminna marka terytorialna) w tym procesie. Wskazano też na niezbędne elementy marki terytorialnej oraz podkreślono rolę gminy w procesie jej tworzenia.

**Słowa kluczowe:** marka obszaru, gmina, czynniki konkurencyjności obszaru, marketing terytorialny

municipality's increased competitiveness. Further in this article, the authors focus on the factors and barriers to the competitiveness of the municipality and outline the importance of the area brand (a municipality's territorial brand) in this process. They indicate the necessary elements of the territorial brand and stress the role of the municipality in the process of the brand's creation.

**Keywords:** brand of the area, municipality, factors of the area's competitiveness, territorial marketing

Gmina jest jednostką organizacyjną realizującą cele ekonomiczne, społeczne i polityczne. Z racji wielowymiarowego charakteru jej zadań można wskazać, że gmina jest jednocześnie systemem społecznym, ekonomicznym, prawnym, a nawet technicznym. Społeczny charakter gminy wiąże się z podstawowym celem jej funkcjonowania, a więc z nałożonym na nią obowiązkiem w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty, jak również z udziałem w tym procesie ludzi: władz gminy, pracowników urzędu gminy i jednostek organizacyjnych oraz wyborców, pomiędzy którymi powstają różnorodne relacje, wpływające na stopień osiągalności celu. Gminę można uznać za system ekonomiczny, co oznacza powiązanie zasobów materialnych i ludzkich niezbędnych do realizacji przyjętych celów zgodnie z wymaganiami efektywności gospodarowania i koniecznością pozyskiwania środków finansowych, umożliwiających bieżące funkcjonowanie gminy i jej długookresowy rozwój wynikający z założeń przyjętej strategii. Relacje gminy z otoczeniem oraz zasady realizacji zadań (gromadzenie środków publicznych i dysponowanie nimi) opierają się na obowiązujących konstrukcjach prawnych. Sprawia to, że gmina jest także systemem prawnym. Z kolei techniczność gminy wynika z niezbędnej dla jej funkcjonowania bazy materialnej, która jest ściśle uwarunkowana specyfiką działalności oraz rodzajem dostępnych i stosowanych technologii. Rodzaj zasobów materialnych i technologii zaangażowanych w realizację zadań określa związki istniejące między gminą a otoczeniem.

Połączenie w gminie wskazanych aspektów powoduje, iż będąc elementem systemu społeczno-gospodarczego, gmina funkcjonuje w zmieniającym się otoczeniu i sama również podlega zmianie. Otoczenie gminy nie jest jednorodne. Stanowi ono zbiór elementów, z których każdy, indywidualnie lub wspólnie z innymi elementami tego otoczenia, tworzy warunki funkcjonowania gminy. Dodatkowo interakcje elementów otoczenia zmieniają zakres i siłę oddziaływania na gminę, tworząc nowe kombinacje warunków funkcjonowania.

Celem artykułu jest wskazanie istoty i znaczenia marki obszaru w jego funkcjonowaniu oraz jej roli we wzroście konkurencyjności gminy i kreowaniu przewagi konkurencyjnej względem otoczenia.

## Gmina jako specyficzny podmiot rynku

Gmina, jako jednostka samorządu terytorialnego, jest podmiotem funkcjonującym jednocześnie na wielu płaszczyznach. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na wielowymiarowy charakter jednostek samorządu terytorialnego wskazując, że mogą one być rozpatrywane w szczególności jako: właściciele majątku, podmioty gospodarujące budżetem, prawodawcy, usługodawcy, pracodawcy, inwestorzy czy planiści (Galiński, 2013). Wielowymiarowość podkreślana jest również w odniesieniu do relacji, jakie występują pomiędzy gminą a jej mieszkańcami, którzy w ujęciu ekonomicznym mogą być określani jako klienci, w ujęciu prawnym są traktowani jako petenci, w ujęciu politologicznym są traktowani jako obywatele, a w ujęciu socjologicznym występują jako członkowie wspólnoty samorządowej (Sakowicz, 2007, s. 44).

Gminę tworzy wspólnota samorządowa oraz zamieszkiwane przez nią terytorium, ale rozpatrując gminę z punktu widzenia realizowanych przez nią celów i zadań, można spojrzeć na nią jak na jednostkę organizacyjną, której głównym celem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty lokalnej. Organizacja ta ma cechy typowe dla innych organizacji, które są szeroko opisywane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, ale także cechy szczególne, wiążące się w znacznej mierze ze „specyficznym systemem celów i wartości” (Kozuch, 2004, s. 83). Gmina ma również cechy charakterystyczne dla funkcjonowania sektora komercyjnego, obejmując przy tym dziedziny odmienne. Wśród aspektów stanowiących o specyfice gminy znajdują się te związane z: 1) zakresem odpowiedzialności za podejmowane decyzje gospodarcze oraz efekty działalności (gmina nie może zbankrutować w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa prywatnego), 2) niedochodowym charakterem działalności (cel nie jest nastawiony na maksymalizację zysku), 3) możliwością stosowania środków przymusu, a także 4) odmiennym mechanizmem alokacji zasobów (nie działa mechanizm rynkowy warunkujący wykorzystanie ograniczonych zasobów pomiędzy konkurencyjne cele oraz decydujący o podziale wynikających z tego korzyści) (Niedziółka, 2015). Przez analogię do sektora publicznego można wskazać, że gmina charakteryzuje się istotną specyfiką na tle sektora prywatnego również w stosunku do takich aspektów jej funkcjonowania, jak: większa przejrzystość procesów decyzyjnych (zasada jawności), działanie w ramach rocznego budżetu, zróżnicowanie źródeł dochodów (niezależność od koniunktury w jednej branży) i ich

cykliczność wraz z jednoczesną zależnością ich wysokości od decyzji zewnętrznych (na szczeblu centralnym) oraz czynników politycznych, zwykle krótszy horyzont czasowy w procesie decyzyjnym. Większy nacisk jest też stawiany na równość niż na efektywność, a decyzje podlegają naciskom opinii publicznej. Ponadto, gminy odznaczają się pewną specyfiką również na tle pozostałej administracji publicznej, na co zwraca uwagę np. Andrzej Potoczek, pisząc, że wynika ona w szczególności z odmiennej struktury organizacyjnej, katalogu zadań publicznych oraz zasad ich realizacji, w tym zwłaszcza zasady subsydiarności i decentralizacji (Potoczek, 2005, s. 11).

Można w sposób ogólny stwierdzić, że specyfika działalności gminy wynika z rodzaju podejmowanych działań, a także ze sposobu ich realizacji i finansowania. Na te elementy składają się cechy szczegółowe, które tworzą całościowy obraz istniejącej odmienności gminy jako organizacji, na tle zarówno sektora prywatnego, jak i innych jednostek administracji publicznej.

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego jest formą sprawowania władzy publicznej, a o jej specyfice decydują w tym względzie wykonywanie administracji państwowej oraz decentralizacja tej administracji skutkująca niezawisłością i samodzielnością gminy. Gmina, wyposażona w zadania, kompetencje, majątek publiczny oraz środki publiczne, może samodzielnie decydować o sposobie regulowania spraw publicznych na poziomie lokalnym i zarządzania nimi. Uogólniając, istotą gminy jest jej samodzielność, która (rozpatrywana m.in. w aspekcie prawnym, kompetencyjnym, organizacyjnym, finansowym, socjologicznym i politycznym) (Fleszer, 2004) sprawia, że gminy nie są identyczne i że każda w odmienny (indywidualny) sposób realizuje przyjętą strategię rozwoju oraz wynikające z niej cele.

Gmina posiada osobowość prawną, działa we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, a jej główną funkcją jest kształtowanie lokalnego środowiska społecznego stosownie do istniejących warunków gospodarczych. Jest autonomicznym podmiotem praw i obowiązków. Z jednej strony gmina sprawuje władztwo administracyjne, z czym wiąże się fakt, że może w sposób prawnie wiążący jednostronnie określać sytuację prawną innych podmiotów. Z drugiej strony, uczestniczy w obrocie rynkowym na zasadach partnerskich na równych prawach z innymi podmiotami, przykładowo zawierając z nimi umowy. Gmina zmierzając do rozwoju, podlega regułom określonym przepisami prawa, z których wynika konieczność racjonalnego działania. Jest podmiotem zarządzającym swoimi sprawami w sposób samodzielny we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, co przejawia się przykładowo w swobodzie (wyznaczonej granicami prawa) kształtowania swoich struktur organizacyjnych, dysponowania i wydatkowania własnych dochodów czy dysponowania z wyłączeniem innych podmiotów mieniem komunalnym i czerpania z niego korzyści zarówno w celu realizacji zadań gminy, jak i uzyskiwania dochodów. Przepisy prawa wyznaczające granicę swobody działania gminy w różnych sferach jej funkcjo-

nowania dotyczą w szczególności gospodarki finansowej i związanych z nią zasad w zakresie gromadzenia i dysponowania środkami publicznymi. Z uwagi na fakt gospodarowania przez gminę środkami publicznymi, co skutkuje brakiem funkcjonowania (lub funkcjonowaniem niepełnym) mechanizmów rynkowych wymuszających efektywność gospodarki finansowej, w przepisach przewiduje się konieczność sprawowania nadzoru nad jej działalnością oraz ustala obowiązki w zakresie jej kontroli.

Główny interes gminy leży nie we wroście bogactwa właściciela majątku, jak ma to miejsce w sektorze prywatnym, ale w funkcjonowaniu w lokalnym interesie publicznym i realizacji zadań publicznych. Cechą charakterystyczną zadań publicznych realizowanych przez gminy jest ich wykonywanie w interesie publicznym, przy czym jest to obowiązkiem, a nie uprawnieniem gminy, co sprawia, że gmina nie może wykluczyć nikogo z kręgu odbiorców dostarczanych dóbr i usług publicznych. W związku z tym można stwierdzić, że specyfika działalności gminy wynika ze szczególnego charakteru usług społecznych.

Oprócz funkcji typowo ekonomicznych gmina pełni jednocześnie funkcje społeczne, administracyjne czy ekologiczne. W zarządzaniu gminą należy brać pod uwagę rozbieżności interesów różnych podmiotów i instytucji oraz grup społecznych i politycznych (Wojciechowski, 2004, s. 41), które tworzą otoczenie gminy. Kształtowanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej ma znaczenie dla gminy jako podmiotu prowadzącego działalność w otoczeniu rynkowym, gdyż od tego uzależniona jest atrakcyjność jej obszaru z punktu widzenia zarówno mieszkańców czy przedsiębiorców, jak i potencjalnych inwestorów, co warunkuje możliwości przyszłego rozwoju.

Odnosząc się do poczynionych rozważań, można podkreślić, że specyfika gminy jako jednostki organizacyjnej realizującej wyznaczone cele przekłada się na relacje z otoczeniem oraz na elementy tego otoczenia i ich charakter. Otoczenie to będzie przedmiotem analizy w dalszej części tekstu.

## Konkurencyjność gminy jako podmiotu rynkowego

Zagadnienie konkurencyjności obszaru jest związane z pojęciem konkurencji, które słownikowo definiowane jest jako rywalizacja między osobami prywatnymi lub jednostkami gospodarczymi, mająca na celu zdobycie rynków zbytu, źródeł zakupu surowców i osiągnięcie jak największych korzyści ze sprzedaży towarów (*Encyklopedia...*, 1974, s. 539; Szymczak, red., 1978, s. 991). W literaturze ekonomicznej wskazuje się, że konkurencja jest procesem, za którego pomocą uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedsta-

wię korzystniejsze niż inni oferty pod względem ceny, jakości lub pozostałych charakterystyk wpływających na decyzję zawarcia transakcji (Kamerschen i in., 1992, s. 47; Sztucki, 1996, s. 30). W procesie tym przewagę osiągają ci uczestnicy rynku, którzy są bardziej konkurencyjni. Konkurencyjność jest pewnym stanem, w którym znajduje się jednostka w stosunku do innych jednostek; jest wyrazem konkurencji. W rynkowym systemie gospodarczym jednostką tą może być osoba fizyczna, przedsiębiorstwo lub inna jednostka organizacyjna, branża, kraj, region lub gmina jako jednostka przestrzenna.

Konkurencyjność danej jednostki przestrzennej oznacza jej przewagę nad analogicznymi jednostkami znajdującymi się w tych samych grupach strategicznych (np. gminy turystyczne). Dlatego przez konkurencyjność gminy można rozumieć jej trwałą zdolność umożliwiającą sprostanie wyzwaniom w różnych układach konkurencyjnych stawianym przez inne gminy będącym konkurentami (Zeman-Miszewska, 2001 za: Korenik i Słodczyk, 2005, s. 215).

Zdaniem autorów konkurencyjność gminy w danym układzie przestrzennym można rozumieć w analogiczny sposób, jak w literaturze przedmiotu przedstawiane jest zagadnienie konkurencyjności regionów. Konkurencyjność regionów została zdefiniowana przez Bolesława Winiarskiego (1999, s. 9) jako zdolność regionów do przystosowywania się do zmieniających się warunków pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie. Marzena Piotrowska-Trybull (2004, s. 23) określa, że region konkurencyjny to taki, który w warunkach gospodarki rynkowej tworzy klimat sprzyjający rozwojowi przedsiębiorczości i innowacyjności, umożliwiając przedsiębiorcom osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej, oraz oddziałuje na włączenie istniejących zasobów pracy w procesy gospodarowania, dzięki czemu podnoszą się poziom i jakość życia w regionie. Z kolei Tadeusz Markowski (1997) precyzuje, że region konkurencyjny to ten, w którym poziom wiedzy ludzkiej, rozumiany jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji zastosowania istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi i skomercjalizowanie wytworów regionu. Konkurencyjność regionów określa ich umiejętność wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu pozytywnych trendów generujących korzyści zewnętrzne (np. rozwój przedsiębiorczości, rozprzestrzenianie innowacji, kreowanie wzrostu regionalnego) (Klamut, 2000, s. 1). Inni autorzy wskazują, że region konkurencyjny to taki region, w którym poziom wiedzy ludzkiej, rozumiany jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji zastosowania istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi (Filipiak-Dylewska i Szewczuk, 2000a, s. 29).

Definicje konkurencyjności regionu podkreślają znaczenie tworzenia sprzyjających, opartych na zasobach lokalnych, warunków dla innowacyjności i rozwoju przedsiębiorczości. Warunki te mają sprzyjać lokowaniu kapitału prywatnego,



który stara się uzyskać optymalną lokalizację, sprzyjającą jego długoterminowemu rozwojowi. Współcześnie kapitał jest zasobem coraz bardziej mobilnym, jednak to nie tyle kapitał konkuruje o najlepszą lokalizację, ile regiony konkurują między sobą o pozyskanie kapitału. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w obliczu niedostatku środków publicznych jednostek samorządu terytorialnego w stosunku do rosnących zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej stanowiącej gminę.

Jednostki przestrzenne uzyskują przewagę konkurencyjną dzięki posiadaniu komparatywnej przewagi nad innymi jednostkami ze względu na różnorodne uwarunkowania społeczno-gospodarcze oraz fizyczno-geograficzne. Przewaga ta generuje korzyści, których skutki odczuwają podmioty zlokalizowane w obszarze objętym przez daną jednostkę (Prusek, 2001). Czynniki, które stanowią o istnieniu przewagi konkurencyjnej, są swego rodzaju jądrem obszaru (rodzajem produktu obszaru) zaspokajającym potrzeby określonego typu, bądź to sfery społecznej, bądź sfery gospodarczej. Stanowią one bodziec dla podmiotów gospodarczych przyciągający je i skłaniający do podejmowania i intensyfikacji działalności – mieszkańców do osiedlania się na danym obszarze, a przedsiębiorców – do lokowania przedsiębiorstw.

Konkurencyjność stwarza więc podstawy, na których może oprzeć się rozwój gminy. Działania prowadzone w celu podniesienia poziomu konkurencyjności obszaru związane są z jego rozwojem, gdyż na ogół czynniki wzrostu konkurencyjności są jednocześnie czynnikami rozwoju regionalnego i lokalnego.

Konkurencyjność danej jednostki przestrzennej, rozpatrywana z punktu widzenia oczekiwanych korzyści i zakładanych celów, może być traktowana jako konkurencyjność bezpośrednia lub pośrednia. Konkurencja bezpośrednia polega na współzawodnictwie o dostęp do konkretnych korzyści możliwych do pozyskania, a więc przykładowo o przyciąganie inwestycji z zewnątrz, utrzymanie kapitału, lokalizację przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych, agend i instytucji rządowych, a także o pozyskiwanie subwencji i innych form wsparcia krajowego i międzynarodowego. Natomiast istotą konkurencyjności pośredniej jest wykorzystanie istniejących lub tworzenie nowych warunków otoczenia dla przedsiębiorstw działających na danym obszarze, co umożliwi im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w stosunku do jednostek umiejscowionych poza tym obszarem. Wzrost efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw (lub innych podmiotów rynku) przyczynia się pośrednio do wzrostu konkurencyjności całego obszaru (Chądzyński i in., 2007, s. 107–108; Markowski, 1996 za: Mączka i Kudełko, 2005, s. 42–43). Zatem na pozycję konkurencyjną obszaru (gminy) mają wpływ procesy zachodzące w jego granicach, jak również wszyscy uczestnicy rynku funkcjonującego w jego granicach. Zwraca to uwagę na istotne znaczenie analizy poszczególnych czynników otoczenia gminy, co będzie przedmiotem analizy w kolejnej części opracowania.

## Czynniki i bariery konkurencyjności gminy

Gminę w ujęciu prawnym (Ustawa z dnia 8 marca 1990, art. 1) stanowią jej mieszkańcy, którzy tworzą wspólnotę samorządową. Z uwagi na fakt, że gminę tworzy wspólnota samorządowa oraz odpowiednie terytorium, można ją postrzegać dwuwymiarowo. Gmina z jednej strony ma wymiar społeczny (aspekt podmiotowy), a z drugiej – wymiar terytorialny (aspekt przedmiotowy) (Gajewski i Jakubowski, 2018, s. 3–6). Kluczową rolę w analizie elementów otoczenia gminy odgrywa terytorium, przez które rozumie się ogół lokalnych aktorów i instytucji powiązanych gęstymi sieciami wzajemnych relacji. „Terytorium to miejsce, w którym budowane są konkretne relacje międzyludzkie, miejsce solidarności, współpracy i wymiany, miejsce, w którym kształtowana jest tożsamość” (Boureille i Guesnier, 1994, s. 6 za: Pietrzyk, 2006, s. 35). „Terytorium to obszar, w którym dochodzi do spotkania relacji rynkowych i społecznych form regulacji; [obszar] który determinuje różne formy organizacji produkcji i zdolności innowacyjne [...], prowadzące do dywersyfikacji produkcji oferowanej na rynku nie tylko w oparciu o relatywne koszty czynników” (Garofoli, 1993 za: Pietrzyk, 2006, s. 35). Przedstawione ujęcie terytorium eksponuje więzi społeczne (prywatne i profesjonalne) oraz sposób interwencji władz publicznych i innych podmiotów lokalnych. Dlatego terytorium stanowi źródło innowacyjności i wyznacza ramy lokalizacji różnych rodzajów działalności gospodarczej, w których to ramach zachodzą procesy kreacji zasobów ludzkich, finansowych i technologicznych niezbędnych do innowacji (Longhi i Quéré, 1993 za: Pietrzyk, 2006, s. 35–36) i decyduje o konkurencyjności gminy.

Zagadnienie uwarunkowań rozwoju regionalnego i lokalnego doczekało się w literaturze przedmiotu wielu opracowań. Różne podejścia do tego problemu znalazły wyraz w odmiennym rozumieniu stosowanej terminologii. W prezentowanym przez siebie podejściu do uwarunkowań rozwoju lokalnego Krystian Heffner (2008, s. 166) utożsamia uwarunkowania, determinanty i czynniki rozwoju obszaru. Autor ten wyraźnie wyodrębnia dwie grupy determinant (czynników, uwarunkowań), jedne określając jako wewnętrzne (miejscowe), a drugie – zewnętrzne (pozamiejscowe). Identycznie ujmuje to zagadnienie Aleksandra Nowakowska (Chądzyński i in., 2007, s. 204–205).

Odmienne podejście do znaczenia pojęcia czynników rozwoju regionalnego i lokalnego przedstawia Tadeusz Kudłacz, odróżniając wyraźnie uwarunkowania (nazywając je warunkami) od czynników. Autor ten wskazuje, że uwarunkowania mają charakter cech „wrodzonych” obszaru oraz że nie mogą być przez władze terytorialne w żaden sposób sterowane, natomiast czynniki rozwoju obszaru są uzależnione od istniejącego potencjału gospodarczego, społecznego czy środowiskowego danej przestrzeni, a ponadto od zasad i reguł prowadzonej polityki rozwoju, za której kształt odpowiedzialne są władze samorządu teryto-



rialnego (Kudłacz, 1999, s. 20; 2008). Na potrzeby realizacji podjętej problematyki autorzy przyjęli równorzędne traktowanie pojęć: czynniki, uwarunkowania oraz determinanty rozwoju regionalnego.

W ekonomii klasycznej funkcjonują trzy podstawowe czynniki rozwoju, takie jak: kapitał, ziemia i praca, określane jako zasoby lub czynniki produkcji – niezbędne w procesie produkcji dóbr materialnych oraz świadczenia usług. Czynniki klasyczne nadal stanowią o możliwościach wzrostu gospodarczego, jednak taka interpretacja stała się już niewystarczająca w obliczu rosnącego stopnia skomplikowania i różnorodności procesów rozwoju regionalnego i lokalnego.

W literaturze traktującej o rozwoju regionalnym i lokalnym wskazuje się wiele innych sposobów podziału uwarunkowań tego rozwoju przeprowadzonych na podstawie różnorodnych kryteriów. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że uwarunkowań tych jest bardzo wiele. Liczne z nich mają charakter barier rozwoju. Kolejną tego przyczyną jest brak absolutnego charakteru czynników rozwoju regionalnego i lokalnego, co oznacza, że nie można ich odnosić w sposób zawsze jednoznaczny do każdego przypadku rozwoju. Powinny one być odnoszone do określonych celów rozwoju. Dopiero określenie celów rozwoju pozwala na jednoznaczną identyfikację, ocenę oraz pomiar czynników rozwoju (Wojtasiewicz, 1997).

Przykładem kompleksowego ujęcia czynników rozwoju regionalnego i lokalnego jest ich klasyfikacja z uwzględnieniem aspektów działalności społeczno-gospodarczej, umożliwiająca wyodrębnienie takich grup czynników, jak: ekonomiczne, społeczne, techniczne i technologiczne, ekologiczne, polityczno-ustrojowe (Chojnacki, 2007; Kosiedowski, 2005, s. 24–25; Kot, 2001, s. 153; Potoczek, 2003, s. 46–47; Secomski, 1987, s. 46–98). Pośród innych podziałów uwarunkowań rozwoju regionalnego i lokalnego, spotykanych w literaturze przedmiotu, znajduje się podział na czynniki: endogeniczne, egzogeniczne oraz te określające endogeniczną zdolność reagowania na zmiany w makrootoczeniu (Potoczek, 2003, s. 155–157; Strahl, 2006, s. 16–17). Czynniki endogeniczne stanowią o sile regionu. Są one jego specyfiką i decydują o konkurencyjności międzyregionalnej. Ta grupa czynników związana jest z różnego rodzaju zasobami dostępnymi na danym obszarze oraz czynnikami charakteryzującymi stan różnych sfer życia społeczno-gospodarczego i przestrzeni. O cechach regionu stanowią m.in. zasoby demograficzne, określane takimi uwarunkowaniami, jak: struktura ludności wg wieku i wykształcenia, kwalifikacje zawodowe czy integracja społeczności. Szczególną grupę czynników rozwoju lokalnego stanowią te, które tkwią w postawach jednostek i grup społeczności lokalnych, a także władz w szczególności wobec reform, innowacji, postępu technicznego i organizacyjnego. Ta grupa czynników w powiązaniu z przedsiębiorczością prywatną oraz klimatem przedsiębiorczości, jaki występuje na danym terenie, a także działaniami władz lokalnych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości wydaje się

dominująca dla rozwoju lokalnego (Potoczek, 2003, s. 157). Kolejna grupa endogenicznych czynników rozwoju mieści się w sferze regionalnego ekosystemu opisywanego w szczególności następującymi cechami: stan środowiska przyrodniczego, określane zarówno przez jego zasoby (walory), jak i poziom zanieczyszczenia, dewastacji. O potencjale rozwojowym decydują w znacznej mierze uwarunkowania określające poziom i stan zagospodarowania infrastrukturalnego obszaru, a w tym instytucje i urządzenia infrastruktury technicznej o zasięgu lokalnym i regionalnym, potencjał rozwojowy infrastruktury, zaangażowanie inwestycyjne w urządzenia infrastruktury techniczno-ekonomicznej, stan finansów jednostek samorządu terytorialnego. Czynniki rozwoju w sferze gospodarki regionalnej są m.in.: baza ekonomiczna, przedsiębiorczość, zdolność do innowacji, skala i struktura lokalnych i regionalnych rynków, konkurencyjność regionu, korzyści zewnętrzne związane z działalnością władz lokalnych i regionalnych. Czynniki charakteryzujące przestrzeń regionu to w szczególności: dostępność komunikacyjna, warunki fizjograficzne, kompozycja i ład przestrzenny. Wszystkie wymienione, przykładowe, czynniki mogą decydować o wewnętrznych możliwościach rozwoju regionu, ale skuteczność ich wykorzystania warunkowana jest ich adekwatnością do przyjętej strategii rozwoju obszaru.

Czynniki egzogeniczne związane są ze zmianami w makrootoczeniu regionu, które mogą oddziaływać stymulująco lub destymulująco na poszczególne sfery rozwoju regionalnego. Czynniki te wynikają m.in. z: procesów globalizacji, integracji europejskiej, stanu gospodarki, zmian ustrojowych, sytuacji politycznej, krajowej polityki społeczno-gospodarczej i regionalnej, konkurencyjności sąsiednich regionów. Czynniki egzogeniczne w wymiarze pozytywnym stanowią bodziec przyczyniający się do rozwoju i innowacyjnych przekształceń zasobów endogenicznych.

Czynniki określające zdolność regionu do reagowania na zmiany w makrootoczeniu tworzą trzecią grupę czynników rozwoju lokalnego i regionalnego w omawianym podziale. Uogólniając, można wskazać, że wynikają one m.in. z elastyczności struktury gospodarki regionu, wewnętrznych możliwości kapitałowych, atrakcyjności i otwartości polityki regionalnej, kompetencji i kwalifikacji władz poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego, aktywności społeczności lokalnej i regionalnej, infrastruktury i zasobów intelektualnych. Można więc wskazać, że ta grupa uwarunkowań ma w zasadzie charakter wewnętrzny.

Każde uwarunkowanie (czynnik, determinanta) rozwoju regionalnego i lokalnego, bez względu na przyjęty sposób klasyfikowania, może stanowić barierę rozwoju. Dzieje się tak w sytuacji, gdy:

- charakteryzuje się nieodpowiednim natężeniem występowania (poziom zjawiska jest zbyt niski lub zbyt wysoki),
- odznacza się jakością nieadekwatną do potrzeb,

- sposób przestrzennego rozmieszczenia (lokalizacji) czynnika jest nieodpowiedni,
- między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi występują sprzeczności,
- w obrębie każdej z grup czynników (ekonomicznych, społecznych, techniczno-ekonomicznych, ekologicznych, polityczno-ustrojowych) występują sprzeczności.

Z tego względu i sposób klasyfikowania barier rozwoju, i ich określenie (nazwanie) są co do zasady analogiczne, jak w przypadku czynników rozwoju regionalnego i lokalnego. Wobec tego zauważa się, że bez względu na swój rodzaj, typ lub charakter dane terytorium (np. gmina) jest objęte oddziaływaniem pozytywnych i negatywnych uwarunkowań (czynników, determinant) mogących występować pod postacią zarówno pożądaných wpływów, oddziaływań, jak i barier (ograniczeń) rozwoju regionalnego i lokalnego.

Zagadnienie konkurencyjności obszarów ma złożony charakter. Jego analiza powinna obejmować czynniki oddziałujące na poziom konkurencyjności danego obszaru i kształtujące jego atrakcyjność inwestycyjną oraz jakość środowiska społecznego. Te cechy obszaru wpływają w szczególności na skłonność mieszkańców do osiedlania się (lub pozostania) na danym terenie, a przedsiębiorców – do lokowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Zwiększa to potencjał obszaru i podnosi jego konkurencyjność. Wskazać należy tu szczególnie na takie elementy, jak:

- ocena polityki zarządzania majątkiem własnym i użytkowanym na podstawie innych niż własność tytułów prawnych,
- polityka zarządzania finansami, a w szczególności monitoring źródeł finansowania oraz kierunki rozdysponowywania środków finansowych,
- metody aktywizacji działalności gospodarczej oraz poziom bezrobocia w gminie,
- stan infrastruktury komunalnej powiązany z oceną środowiska naturalnego,
- struktura wykształcenia mieszkańców oraz ich kwalifikacje oceniane pod kątem zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek pracy,
- poziom opieki medycznej, bezpieczeństwo i porządek publiczny,
- oferowane możliwości kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- inne (Filipiak i in., 2005, s. 265).

Poziom konkurencyjności obszaru uwarunkowany jest dwoma zasadniczymi grupami czynników. Jedną grupę stanowią czynniki umiejscowione w otoczeniu wewnętrznym oddziałujące bezpośrednio, a drugą – czynniki otoczenia zewnętrznego zlokalizowane w otoczeniu zewnętrznym gminy. Istotą pierwszej grupy jest występowanie bezpośredniego związku pomiędzy danym bodźcem a skutkiem w postaci sposobu funkcjonowania jednostki samorządowej oraz oddziaływania na proces decyzyjny. Z kolei czynniki zewnętrzne odznaczają brak takiego związku zachodzącego w sposób bezpośredni (Filipiak i in., 2005, s. 271).

Podział taki jest zgodny z opisywanym w literaturze ekonomicznej nurtem klasyfikacji i interpretacji otoczenia rynkowego polegającym na analizie i określaniu jego składu ilościowego i jakościowego. Taki sposób ujmowania zagadnienia pozwala na wyodrębnianie mikrootoczenia i makrootoczenia, otoczenia bliższego i dalszego, otoczenia endogenicznego i egzogenicznego oraz otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego (Michalak, 1995, s. 31).

W stosunku do gminy jako jednostki samorządu terytorialnego trafne wydaje się też opisywanie jej otoczenia jako otoczenia terytorialnego i globalnego (Ziółkowski, 2000, s. 71). W stosunku do otoczenia terytorialnego w literaturze przedmiotu jest stosowane określenie „otoczenie wewnętrzne”. Charakterystyka tego wymiaru otoczenia związana jest m.in. z analizą potencjalnych skutków dla danej jednostki terytorialnej wynikających z jej lokalizacji w stosunku do innych jednostek osadniczych, innych gmin (potencjalna współpraca) czy ośrodków regionalnych stanowiących bieguny wzrostu dla układu osadniczego w regionie albo też w stosunku do granic państwa (obszary przygraniczne).

W literaturze przedmiotu określenie „otoczenie wewnętrzne” stosowane w stosunku do jednostki samorządu terytorialnego (gminy) odnosi się tylko do zasobów własnych będących w jej dyspozycji. Z tego względu grupa czynników wewnętrznych wyodrębnianych w ramach otoczenia wewnętrznego gminy obejmuje:

- składniki majątku komunalnego,
- wartości niematerialne i prawne,
- zasoby ludzkie, w tym kadrę urzędniczą oraz pracowników jednostek organizacyjnych wyodrębnionych w związku z realizacją zadań gminy,
- walory i surowce naturalne zlokalizowane na jej obszarze,
- finansowe aktywa trwałe (akcje, udziały nabyte przez gminę w innych podmiotach) (Filipiak i in., 2005, s. 274).

Otoczenie globalne jest tworzone przez czynniki, których zakres oddziaływania ma wymiar krajowy bądź międzynarodowy. W literaturze jest ono określone jako „otoczenie zewnętrzne” i pojmowane jako „całokształt zjawisk, procesów, przemian mających wpływ na funkcjonowanie danej jednostki, procesy decyzyjne jej władz i sposób funkcjonowania w zmiennych warunkach rynkowych” (Ziółkowski, 2000, s. 33). Grupa czynników globalnych (zewnętrznych) oddziałuje na kształt i kierunki realizowanej w gminie polityki rozwoju lokalnego, w której powinno się uwzględniać ograniczenia i ramy wyznaczone przez istniejące ogólne uwarunkowania. Czynniki te są systematyzowane w podgrupach tworzących otoczenie: ekonomiczne, prawne, społeczno-demograficzne i polityczne (Filipiak i in., 2005, s. 273).

Postrzeganie konkurencyjności na poziomie regionalnym i lokalnym może mieć również charakter:

- egzogeniczny,
- endogeniczny (Klamut, 2000, s. 175).

Wymiar egzogeniczny konkurencyjności obszaru jest związany m.in. z jego atrakcyjnością inwestycyjną (przyciąganie inwestorów zewnętrznych oraz alokowanie kapitału własnego w granicach tego obszaru). Wymiar endogeniczny ma charakter uzupełniający i jest związany z czynnikiem ludzkim rozumianym jako całość decyzji (kierunki konsumpcji, decyzje inwestycyjne) podejmowanych przez gospodarstwa domowe zlokalizowane w tym obszarze oraz podmioty gospodarcze reprezentujące lokalną przedsiębiorczość (Filipiak i in., 2005, s. 265–266).

W przypadku gminy wśród czynników zewnętrznych tworzących otoczenie dalsze jednostki samorządu terytorialnego wyodrębnia się (Filipiak-Dylewska i Szewczuk, 2000a):

- a) grupę czynników bezpośrednio oddziałujących na poziom konkurencyjności gminy, a wśród nich czynniki:
  - prawne (wskazują zakres uprawnień i kompetencji gminy, określając przy tym formy i sposoby funkcjonowania jednostek samorządowych),
  - o charakterze ekonomicznym (polityka mikro- i makroekonomiczna państwa kształtująca sposób zarządzania finansami i funkcjonowanie gminy, wysokość dochodów własnych),
  - o charakterze politycznym,
  - społeczne,
  - o charakterze techniczno-technologicznym w tym poziom innowacyjności,
  - geograficzno-topograficzne (występowanie walorów naturalnych, historia gospodarcza oraz lokalizacja);
- b) grupę czynników pośrednio oddziałujących na poziom konkurencyjności gminy (wynikają z utrwalonych tendencji i dotychczasowych kierunków rozwoju, decydując o współczesnych możliwościach i charakterze danego obszaru), a wśród nich czynniki:
  - historyczne (utrwalone postawy społeczne i system wartości, historia obszaru),
  - demograficzne (struktura i pochodzenie ludności, trendy migracyjne),
  - kulturowe (Filipiak i in., 2005, s. 275).

Czynniki wewnętrzne konkurencyjności obszaru są uzupełniane przez strukturę zasobów będących w dyspozycji danej jednostki samorządowej tworzących jej otoczenie wewnętrzne (Gruchman i Zawisny, 1992). W odniesieniu do gminy tworzą one potencjał danej jednostki, wynikając z ogółu zasobów, jakimi gmina dysponuje (Filipiak-Dylewska i Szewczuk, 2000a, s. 28). Czynniki endogeniczne kształtują możliwości gminy w zakresie wykorzystania szans i zagrożeń. Zasoby własne gminy tworzone są przez:

- dostępność wykwalifikowanej siły roboczej,
- dobrze rozwiniętą infrastrukturę lokalną,
- wysoki potencjał badawczo-rozwojowy,
- wysoki poziom instytucji edukacyjnych, kulturalnych, rekreacyjnych,

- wysoką jakością środowiska przyrodniczego,
- stan majątku komunalnego,
- przyjęty przez władze lokalne styl zarządzania,
- liczbę realizowanych inwestycji komunalnych, warunki gospodarcze dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (Filipiak in., 2005, s. 279),
- realizowany model zachowań rynkowych (model zachowawczy, model kreowania rozwoju, model poszukiwania szans w otoczeniu) (Filipiak-Dylewska i Szewczuk, 2000b, s. 130).

## Marka obszaru jako czynnik wzrostu konkurencyjności gminy

Pozycja gminy w otoczeniu konkurencyjnym uzależniona jest od sposobu zarządzania, który po odpowiednim uwzględnieniu czynników otoczenia wpływa na kształtowanie wizerunku gminy i oddziałuje na jej atrakcyjność. Fakt, że gminy konkurują o przydział środków finansowych (np. z funduszy unijnych) oraz o inwestorów zewnętrznych, świadczy o procesie tworzenia się rynku gmin. Wśród instrumentów poprawy poziomu konkurencyjności gminy znajdują się różne formy działań marketingowych, a także realizowane projekty infrastrukturalne, mające za zadanie podniesienie jakości prowadzenia działalności gospodarczej (dostępność komunikacyjna, uzbrojenie terenu, drogi i in.).

Gminy, podejmując działania marketingowe, kierują je w stronę klientów, a więc przede wszystkim w stronę istniejących i potencjalnych użytkowników przestrzeni. Marketing otoczenia (produktów) gminy – marketing terytorialny w kreowaniu pozytywnego wizerunku gminy jest realizowany jako marketing zewnętrzny, gdy ma na celu przyciągnięcie potencjalnych odbiorców dóbr i usług, lub jako marketing wewnętrzny, gdy zmierza w stronę optymalnego zaspokojenia potrzeb miejscowej ludności i lokalnych przedsiębiorstw.

Działalność marketingowa z punktu widzenia jednostki przestrzennej jest związana z *corporate identity*, której zadaniem jest budowanie tożsamości gminy i która obejmuje działania zmierzające do wzrostu poziomu identyfikacji tożsamości (cech charakterystycznych) danego układu lokalnego przez otoczenie. Pojęcie to zawiera tworzenie jednolitego wizerunku gminy (obszaru) i jest związane ze sposobem zachowania i komunikacją, a także z tworzeniem marki obszaru.

Rozpoznawalność obszaru jest istotną przesłanką jego konkurencyjności. Marka obszaru stanowi nadrzędną ideę dla dóbr i usług oferowanych przez dany obszar. Nadrzędna idea leżąca u podstaw produktu obszaru (gminy traktowanej jako produkt, np. dla potencjalnych inwestorów) składa się na wartość dodaną łączącą produkty cząstkowe w produkt ogólny, dostarczający odbiorcy ogółu korzyści. Wartość dodana jest jednocześnie czynnikiem zwiększającym kon-



kurencyjność w stopniu wyższym niż cechy użytkowe produktów, co wynika z faktu, że „głównym powodem zakupu są korzyści z zakupu, a nie materialne cechy produktu” (Rochmińska i Stasiak, 2004). Wśród elementów tworzących wartość dodaną obszaru traktowanego jako produkt znajdują się:

- wizerunek obszaru i stereotypy o nim, na co składa się wizerunek wypromowany (wynikający z odebranych informacji reklamowych), stereotypowy (wynikający z uproszczonych przekonań społeczeństwa) oraz osobisty (indywidualne sądy jednostki);
- pomysł na produkt – główna idea spajająca wszystkie działania podejmowane w danej sferze przez gminę (np. w sferze gospodarczej, czasu wolnego, kultury);
- elementy programu identyfikacji produktu (nazwa, logo, slogan reklamowy, dźwięk, zakres i kontekst działań promocyjnych);
- tożsamość marki – wyjątkowe wartości, cechy, które powinny być trwale kojarzone z obszarem (Stasiak, 2005).

Owa wartość dodana powoduje, że dany produkt odróżnia się od innych, ma własny charakter, co sprawia, że nie jest to produkt typowy. Znaczenie tego aspektu produktu obszaru w jego postrzeganiu i tworzeniu wizerunku zwraca uwagę w kierunku marki i podkreśla znaczenie produktów markowych, stanowiących ofertę wysokiej jakości, wyróżniającą się na tle oferty obszarów (gmin) konkurencyjnych.

W ogólnym znaczeniu markę produktu określa się (wg American Marketing Association) jako nazwę, termin, znak, logo, wzór lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu rozpoznania produktu i odróżnienia go od konkurentów (Kotler, 2005, s. 427). Marka jest ujmowana również jako rozpoznawalny zbiór walorów funkcjonalnych, materialnych i niematerialnych oraz psychologicznych pozwalających na zaspokojenie oczekiwań konsumentów (Walas, 2001). Najważniejszą jej cechą jest możliwość identyfikacji produktów bądź miejsc na tle innych (Panasiuk, 2004). Marka odniesiona do obszaru traktowanego jako produkt może być rozumiana jako wyobrażenie określonej wartości, wynikające z wizerunku tego obszaru. Przy tym markę odnoszącą się do obszaru, markę terytorialną, można rozpatrywać z perspektywy:

- nadawcy – jako projekcję tożsamości regionu,
- odbiorcy – jako wizerunek regionu poza jego granicami,
- produktowej – jako markę produktu wytwarzanego w regionie (Florek, 2007, s. 128).

Marka zlokalizowana terytorialnie w postaci np. marki lokalnej lub regionalnej może być rozumiana dwojako, w ujęciu wąskim (marka produktu regionalnego) oraz kompleksowym (marka regionalna) (Seweryn, 2009). Wąskie ujęcie można odnieść do konkretnego dobra, gdy jest ono wytwarzane w danym regionie, ma swoją historię, a jego nazwa pozwala na zidentyfikowanie regionu, z którego pochodzi (np. chleb prądnicki, kiełbasa lisecka). Marka może być też

stworzona jako kompleksowa marka terytorialna, gdy dany obszar jest przedmiotem nadawania marki i zarządzania nią. W Polsce wiele gmin z dobrym skutkiem podjęło się utworzenia własnej marki terytorialnej (marki gminy). Jako przykłady można w tym względzie wskazać choćby markę: Zakopane, ale także takie marki, jak: Dolina Karpia, Wrzosowa Kraina, Skarbiec Ducha Gór, Naszyjnik Północy, Spichlerz Koronny czy Dolina Baryczy.

Tworzenie i wprowadzanie na rynek markowych produktów obszaru niesie z sobą potencjalne korzyści w dwóch obszarach: dla konsumentów oraz dla producentów. Wśród korzyści producenta, a szerzej – twórcy marki, można wymienić:

- ochronę prawną unikatowych cech produktu,
- zwiększenie atrakcyjności produktu,
- pozytywny wizerunek w oczach konsumentów,
- wyższą cenę za produkt,
- skuteczniejszą promocję produktów,
- podniesienie poziomu lojalności klientów,
- stabilizację poziomu sprzedaży i zysków (Seweryn, 2009).

Z kolei wśród korzyści z marki dla nabywcy (konsumenta) wymienia się:

- szybką identyfikację produktu i jego wytwórcy na rynku,
- możliwość rozpoznania różnic jakościowych,
- ułatwienie podejmowania decyzji zakupowych,
- gwarancję wysokiej jakości,
- gwarancję stałego dostarczania konkretnej użyteczności,
- wyrażanie prestiżu i przynależności do określonej grupy społecznej,
- podkreślenie własnej indywidualności (Seweryn, 2009).

Stworzenie marki terytorialnej i zarządzanie nią może wynikać z realizacji głównego celu marketingu terytorialnego, którym jest „kształtowanie poglądów, postaw i zachowań klientów, przy wykorzystaniu odpowiednich metod, technik i instrumentów w taki sposób, aby były one zgodne z interesem regionu, gminy, wsi” (Szromnik, 2007, s. 22–23). Dlatego można określić, że nadrzędnym celem wprowadzenia marki obszaru jest identyfikacja i wyróżnienie tego obszaru na tle rywalizujących miast, które oferują porównywalne lub substytucyjne korzyści (Głowacka, 2014). Marka terytorialna zwiększa stopień rozpoznawalności i popularności obszaru, a także buduje i wzmacnia pozytywny wizerunek. Sytuacja taka przyczynia się do zwiększenia zainteresowania obszarem ze strony przedsiębiorców. Ułatwia także wprowadzanie nowych produktów do oferty obszaru, gdyż mogą one korzystać z renomy ukształtowanej wizerunkiem wypromowanej marki obszaru. Głównym celem marketingu terytorialnego jest osiągnięcie przez gminę zdolności konkurencyjnej (przewagi) na rynku. Stanowi on zorientowaną rynkowo filozofię zarządzania gminą, implementując do zachowania władz lokalnych konkurencję na rynku o inwestycje zewnętrzne, turystów, innych użytkowników miasta (gminy).

Budowanie marki lokalnej – marki obszaru, a nie marek poszczególnych produktów lokalnych, jest bardziej skuteczne i niesie z sobą efekt synergii. Liczne marki pojedynczych produktów mogą stanowić zbyt duży natłok informacji dla potencjalnego odbiorcy, który może mieć trudności z ich kojarzeniem i rozpoznawaniem. Z tego względu tworzenie jednej (zbiorczej) silnej marki obszaru pozwala zebrać w całość produkty lokalne i w drodze ukształtowania tożsamości regionu dotrzeć do grupy docelowej. W ten sposób znane produkty regionalne, dzięki ich wyeksponowaniu za pomocą wspólnego symbolu, są identyfikowane z danym obszarem i przyczyniają się do jego promocji, budując tożsamość obszaru w świadomości potencjalnego odbiorcy. W ramach budowania wspólnej marki obszaru poszczególne podmioty funkcjonujące na danym obszarze łączą swoje działania, np. w zakresie promocji lub wzajemnego dopasowania oferty do docelowego segmentu rynku. Dążenie do wspólnego celu sprawia, że uzyskiwany efekt jest większy niż gdyby pojedynczy dostawcy działali w sposób nieskoordynowany, mając na względzie własne partykularne cele. Marka obszaru wiąże się więc z efektem synergii uzyskiwanym po stronie zaangażowanych w nią podmiotów, pozwala lepiej wykorzystać istniejący potencjał gospodarczy oraz zintensyfikować możliwe korzystne efekty dla gospodarki lokalnej, przyczyniając się w ten sposób do podniesienia poziomu konkurencyjności gminy w otoczeniu rynkowym.

## Podsumowanie

Przegląd literatury przedmiotu umożliwił scharakteryzowanie gminy jako odrębnej jednostki organizacyjnej podejmującej niezależne decyzje w zakresie swojego rozwoju i bieżącego zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty mieszkańców. Gmina odznacza się określoną specyfiką widoczną na tle innych jednostek sektora finansów publicznych oraz sektora prywatnego. Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego stanowi szczególny system realizujący cele ekonomiczne, społeczne i polityczne. Zasadniczą przesłanką jej funkcjonowania jest pełnienie obowiązków w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Jest to proces złożony, którego skuteczność i efektywność uzależnione są zarówno od czynnika ludzkiego, przejawiającego się we wzajemnych relacjach zachodzących między władzami gminy, kadrą urzędniczą, pracownikami tworzonych jednostek organizacyjnych oraz mieszkańcami i przedsiębiorcami, jak i od posiadanych zasobów materialnych i finansowych, których gromadzenie i którymi dysponowanie odbywa się w szczególnym rygorze prawa. W ten sposób, zarówno bieżące funkcjonowanie gminy, jak i jej długookresowy rozwój wynikający z założeń przyjętej strategii przebiegają w sposób

odmienny od tego, jak ma to miejsce w podmiotach sektora prywatnego, a nawet w pewnym zakresie w innych jednostkach sektora finansów publicznych.

O pozycji konkurencyjnej gminy decydują w znacznej mierze predyspozycje jej obszaru w zakresie pełnienia różnych funkcji istotnych z punktu widzenia i potencjalnych inwestorów oraz przedsiębiorców, i mieszkańców. Jednocześnie istotne jest odpowiednie kształtowanie i stymulowanie tego potencjału, w czym swoją rolę odgrywają władze gminy oddziałujące w takich sferach, jak infrastruktura techniczna, przedsiębiorczość lokalna czy też marketing terytorialny. Ocena posiadanego potencjału ma podstawowe znaczenie zwłaszcza na etapie kształtowania założeń lokalnej polityki rozwoju.

Produkt obszaru tworzą poszczególne składniki tego produktu (np. miejsca, walory, infrastruktura) oraz podmioty zaangażowane w ich dostarczanie i związane z rozwojem tego obszaru (w tym władze gminy), tworzące układ sieciowy. Istotą takiego układu sieciowego jest jednoczesna współpraca i konkurencja, w których wyniku oferowany produkt jest postrzegany jako jednolity, kompletny pakiet, którego podstawą jest spójna koncepcja (nadrzędna idea) jednolicie wyróżniająca go na rynku. Terytorialny charakter oferowanego produktu obszaru i fakt objęcia go wspólną marką wyrażającą nadrzędną ideę łączącą jego poszczególne elementy stanowią o oryginalności takiego produktu, jego odrębności i atrakcyjności, co łącznie poprawia pozycję konkurencyjną gminy. Wspólna marka, wpływając na kształtowanie tożsamości obszaru, stanowi czynnik integrujący dostępną ofertę w wewnątrznie spójny zbiór współzależnych dóbr i usług obszaru o określonym profilu, zwiększając konkurencyjność produktu (obszaru). Marka odniesiona do obszaru traktowanego jako produkt jest czynnikiem generującym efekt synergii uzyskiwany po stronie podmiotów współtworzących markę, pozwalającym lepiej wykorzystać istniejący potencjał gospodarczy i społeczny z uwzględnieniem wszystkich jego składowych oraz zintensyfikować potencjalne korzystne efekty dla gospodarki lokalnej wywoływane wdrażaniem przyjętej strategii rozwoju uwzględniającej jednolitą markę obszaru.

Jednym z warunków uznania obszaru za produkt jest istnienie organizacji odpowiedzialnej za zarządzanie tym obszarem. Istnieje potrzeba podmiotu, który pełniąc funkcję lidera, będzie inicjował, konsolidował i koordynował wszelkie działania w zakresie rozwoju danego obszaru. Kreowanie i wprowadzenie na rynek gminnego markowego produktu obszaru jest związane z podejmowaniem aktywności w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego i może przejawiać się w różnego rodzaju działaniach podejmowanych z wykorzystaniem instrumentów lokalnej polityki rozwoju na każdym z etapów budowy produktu markowego.

Gmina angażując swoje zasoby, wspiera tworzenie produktu markowego. Można w tym zakresie wskazać obszary działalności związane m.in. z: opracowaniem koncepcji markowego produktu obszaru i uwzględnieniem jego roz-

woju w dokumentach o charakterze planistycznym; współpracą z podmiotami otoczenia rynkowego i interesariuszami na rzecz rozwoju kreowanej marki obszaru; kształtowaniem przestrzeni (fizycznej, społecznej i gospodarczej) gminy w celu budowania warunków funkcjonowania podmiotów i pełnienia funkcji gospodarczych i społecznych; tworzeniem wybranych elementów produktu markowego; promocją gospodarczą obszaru gminy oraz produktu markowego.

Gmina kreśli wizję rozwoju obszaru, która stanowi pewną myśl przewodnią, będącą wyrazem istniejących lokalnych uwarunkowań rozwoju oraz łączącą różne dostępne i tworzone w przyszłości produkty cząstkowe w spójną całość. Prowadzona polityka dotyczy produktu w ujęciu terytorialnym, który jest oferowany przez obszar gminy (przez gminę). Wykreowanie marki obszaru sprawia, że gmina występuje na rynku jako obszar identyfikowany przez odbiorców, a siła marki zwiększa rozpoznawalność i konkurencyjność gminy.

## Bibliografia

- Boureille, B., Guesnier, B. (1994). *Dynamique des activités et évolutions des territoires*. ASRLDF – Université Jean Monnet.
- Chądryński, J., Nowakowska, A., Przygodzki, Z. (2007). *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Chojnacki, P. (2007). Determinanty rozwoju regionalnego na przykładzie województwa lubelskiego. W: D. Strahl (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce* (s. 165–173). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langegowe Wrocławiu.
- Encyklopedia powszechna PWN*. (1974). Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Filipiak, B., Kogut, M., Szewczuk, A., Ziolo, M. (2005). *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Filipiak-Dylewska, B., Szewczuk, A. (2000a). Finansowe i organizacyjne determinanty wzrostu konkurencyjności polskich miast i gmin. W: *Konkurencyjność polskiej gospodarki*. Materiały Konferencyjne Ogólnopolskiej Konferencji Przedkongresowej PTE.
- Filipiak-Dylewska, B., Szewczuk, A. (2000b). *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Fleszer, D. (2004). Z problematyki zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie”*, 1, 295–308.
- Florek, M. (2007). *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gajewski, S., Jakubowski, A. (2018). *Ustawy samorządowe. Komentarz*. Wydawnictwo C.H. Beck.

- Galiński, P. (2013). Jednostka samorządu terytorialnego jako podmiot ryzyka. *Acta Elbingensia*, 4, seria: „Prawo, Administracja, Zarządzanie Publiczne”, 8, 9–21.
- Garofoli, G. (1993). Economic development, organisation of production and territory. *Revue d'Economie Industrielle*, 64, 22–37.
- Głowacka, M. (2014). Promocja całościowego produktu turystycznego na przykładzie miasta Malborka. *Zarządzanie i Finanse*, 2(12), 87–104.
- Gruchman, B., Zawisny, K. (1992). Metody i instrumenty pobudzania przedsiębiorczości lokalnej (z doświadczeń zagranicznych). W: B. Gruchman, D. Śniegowska (red.), *Gospodarka lokalna w warunkach samorządności* (s. 70–84). Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Heffner, K. (2008). Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego. W: Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B., Nardinelli, C. (1992). *Ekonomia* [przeł. zesp. pod kier. P. Kuropatwińskiego] Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność.
- Klamut, M. (2000). *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Korenik, S., Słodczyk, J. (2005). *Podstawy gospodarki przestrzennej – wybrane aspekty*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Kosiedowski, W. (2005). *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Kot, J. (2001). Rozwój lokalny – jego istota, cele i czynniki. W: T. Markowski i D. Stawasz (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. [przeł. R. Bartoń et al.]. Rebis.
- Kożuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Kudłacz, T. (1999). *Programowanie rozwoju regionalnego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kudłacz, T. (2008). Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego. W: Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Longhi, C., i Quéré, M. (1993). Système de production et d'innovation, et dynamique des territoires. *Revue Economique*, 4 (44), 713–724.
- Markowski, T. (1996). Wspieranie wzrostu konkurencyjności w polityce rozwoju regionalnego. W: R. Broszkiewicz i in.: *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski*. Wydawnictwo Friedrich Ebert-Stiftung.
- Markowski, T. (1997). Konkurencyjność i współpraca wewnątrzregionalna podstawą nowoczesnej polityki rozwoju regionalnego. W: Z. Mikołajewicz (red.), *Podstawowe problemy polityki rozwoju regionalnego i lokalnego*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Instytut Śląski.
- Mączka, L., Kudelko, J. (2005). *Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Michalak, A. (1995). *Kompendium marketingowe*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.



- Niedziółka, M. (2015). Ryzyko w sektorze publicznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie*, 34 (107), 49–58.
- Panasiuk, A. (2004). Założenia koncepcji marki turystycznej. *Marketing i Rynek*, 8, 2–7.
- Pietrzyk, I. (2006). *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w pastwach członkowskich*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piotrowska-Trybull, M. (2004). Istota i czynniki konkurencyjności regionu. W: W. Kosiedowski (red.), *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza: Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Potoczek, A. (2003). *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*. Agencja Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy.
- Potoczek, A. (2005). Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. W: J. Rutkowski i J. Stawasz (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*. Fundacja Współczesne Zarządzanie.
- Prusek, A. (2001). Analiza rozwoju społeczno-gospodarczego województwa podkarpackiego. W: A. Prusek (red.), *Strategia rozwoju regionu podkarpackiego oraz wiodących sektorów jego gospodarki*. Wyższa Szkoła Gospodarki i Zarządzania w Mielcu.
- Rochmińska, A., Stasiak, A. (2004). Strategie rozwoju turystyki. *Turystyka i Hotelarstwo*, 6, 9–43.
- Sakowicz, M. (2007). *Modernizacja samorządu terytorialnego w procesie integracji Polski z Unią Europejską*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Secomski, K. (1987). *Teoria rozwoju regionalnego i planowania*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Seweryn, R. (2009). Marka produktów regionalnych narzędziem promocji turystycznej obszarów wiejskich. W: P. Palich (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego* (s. 107–115). Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni.
- Szymczak M., (red.). (1978). *Słownik języka polskiego*. T. I. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stasiak, A. (2005). Obszar jako produkt turystyczny. W: K. Pieńkos (red.), *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego* (s. 91–102). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie.
- Strahl, D. (2006). *Metody oceny rozwoju regionalnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Szromnik, A. (2007). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna Wolters Kluwer.
- Sztucki, T. (1996). *Marketing przedsiębiorcy i menadżera*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2015 poz. 1515 ze zm.
- Walas, B. (2001). Marka turystyczna miast i regionów. *Rynek Turystyczny*, 9, 11–12.

- Winiarski, B. (1999). Problem konkurencyjności w studiach nad strategią i polityką rozwoju regionalnego. W: M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Wojciechowski, E. (2004). Gospodarka miejska. W: R. Bról (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Wojtasiewicz, L. (1997). Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcia metodologiczne. W: W. Maik (red.), *Problematyka rozwoju lokalnego w warunkach transformacji systemowej* (s. 7–18). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zeman-Miszewska, E. (2001). Wspólnota lokalna wobec konkurencji międzyregionalnej – podstawy marketingu terytorialnego. *Samorząd Terytorialny*, 11, 3–11.
- Ziółkowski, M. (2000). Proces formułowania strategii rozwoju gminy. *Monografie i Opracowania SGH*, 483, 39–92.