

*Wiesława Kuźniar*  
*Uniwersytet Rzeszowski*

## **Organizacyjne aspekty rozwoju marketingu terytorialnego w gminach turystycznych**

### **ORGANISATIONAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF TERRITORIAL MARKETING IN TOURIST COMMUNES**

*Jednostka terytorialna może w różny sposób realizować założenia w zakresie marketingu, część zadań wykonując we własnym zakresie, część zlecając na zewnątrz. Podział funkcji pomiędzy pracownikami jednostki a zewnętrznymi specjalistami musi być oparty na stałej współpracy, zarówno w zakresie działań strategicznych jak i operacyjnych.*

*Przeprowadzone badania w 30 gminach województwa podkarpackiego wykazały, że gminy o rozwiniętej turystyce są bardziej aktywne marketingowo w stosunku do jednostek dopiero rozpoczynających działalność turystyczną. Ocena ta dotyczy nie tylko atrakcyjności promocyjnej ale także znajduje także swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej gminy. W gminach które można określić mianem „wzorcowe” rozwój orientacji marketingowej uwidacznia się w prowadzonych badaniach marketingowych, w wyodrębnionych komórkach organizacyjnych czy też w wyższych kompetencjach osób odpowiedzialnych za koordynację działań marketingowych.*

*Słowa kluczowe: gmina, organizacja marketingu, lider marketingowy, turystyka wiejska*

#### **Wprowadzenie**

Specyfika warunków funkcjonowania jednostki terytorialnej, jej celów i struktury organizacyjnej sprawia, że organizacja działań marketingowych wymaga odmiennego w stosunku do przedsiębiorstw podejścia do marketingu.

Jest to problemem złożony i zróżnicowany w zależności od szczebla jednostki samorządowej. Ze względu na spójną strukturę, jak również „bliskość” mieszkańców i związaną z tym możliwość bezpośredniego oddziaływania na ich potrzeby i pragnienia, rozwój orientacji marketingowej jest szczególnie uzasadniony na szczeblu gminy. Organizacja działań marketingowych na poziomie lokalnym odgrywa duże znaczenie w odniesieniu do obszarów recepcji turystycznej, mimo że z punktu widzenia turysty podziały administracyjne mają niewielkie zastosowanie. Gminy ukierunkowane na rozwój turystyki wymagają nie tylko aktywności marketingowej ukierunkowanej na rozwój markowego produktu turystycznego, ale powinny również aktywnie współpracować w tym zakresie z innymi podmiotami turystycznymi, zarówno z samej jednostki, jak też z jej otoczenia. Prowadzone działania i kształtowane instrumenty marketingowe powinny stanowić spójną całość, w których funkcję koordynującą należy przypisać pracownikom komórek marketingowych gminy.

#### **Cele i metody**

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych aspektów organizacyjnych związanych z wdrażaniem marketingu w gminach ukierunkowanych na rozwój turystyki a także identyfikacja funkcjonujących rozwiązań w tym zakresie w wybranych gminach województwa podkarpackiego.

Na tle literatury przedmiotu zaprezentowano wyniki badań własnych, realizowanych w ramach grantu badawczego<sup>1</sup> w 30 gmin o naturalnych predyspozycjach do rozwoju turystyki wiejskiej w woj. podkarpackim. Połowę badanych jednostek można uznać za liderów w tej kategorii, natomiast kolejne 15 gmin jest dopiero na początkowym etapie rozwoju funkcji turystycznej. W analizie empirycznej wykorzystano wyniki badań z wójtami/burmistrzami (lub wytypowanymi przez nich pracownikami) przeprowadzone w 2010 roku metodą pogłębionego wywiadu bezpośredniego, jak również badania przeprowadzone wśród 900 mieszkańców oraz 96 kwaterodawców prowadzących działalność turystyczną na badanym obszarze.

### **Nowe wyzwania rynkowe wobec władz lokalnych w zakresie marketingowego wsparcia rozwoju turystyki**

Ewolucja zarządzania publicznego postawiła przed władzami lokalnymi nowe wyzwania, zmierzające do stworzenia takiego systemu zarządzania gminą, który odpowiadałby na potrzeby lokalnej społeczności oraz stwarzał możliwości dynamicznego jej rozwoju. Sytuacja ta wymusiła strategiczne podejście do zarządzania gminą, rozumiane jako ukierunkowany na przyszłość, uwzględniający zmiany w otoczeniu gminy proces planowania i formułowania celów rozwoju jednostki, doboru narzędzi i działań realizacyjnych, wdrażania przyjętych założeń, a także kontroli ich wykonania.

W odniesieniu do gmin ukierunkowanych na rozwój turystyki wiejskiej wyzwania rynkowe zobligowały władze lokalne do aktywnych działań w zakresie kształtowania wizerunku turystycznego gminy. Ze względu jednak na specyfikę jednostki samorządowej współdziałanie w realizacji przedsięwzięć marketingowych mają także przedstawiciele lokalnych stowarzyszeń, organizacji, a także całej społeczności lokalnej, stąd też konieczne jest wyodrębnienie osób/komórek koordynujących działania marketingowe w gminie. W jednostkach ukierunkowanych na rozwój przedsięwzięć turystycznych w działalność marketingową zaangażowanych jest dodatkowo wiele podmiotów turystycznych o różnej formule prawnej, w tym także sami kwaterodawcy.

W związku z koniecznością współdziałania we wspólnym celu wielu podmiotów i osób konieczność opracowania i realizacji strategii marketingowej stymulującej rozwój turystyki wiejskiej na poziomie gminy obliguje do wyznaczenia lidera, który zapewni spójność podejmowanych działań. W jednostkach terytorialnych problem ten jest trudny i złożony, budzi znacznie więcej pytań i wątpliwości aniżeli w przedsiębiorstwach. Wśród możliwych podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w gminie z rolą lidera marketingowego powinny identyfikować się lokalne władze

Zdaniem T. Domańskiego<sup>2</sup> samorzady gmin odpowiedzialne za kreowanie określonych strategii, mogą być co najwyżej stymulatorami pewnych działań marketingowych, nie mając obiektywnie pełnej kontroli nad procesem ich realizacji.

---

<sup>1</sup> Grant finansowany ze środków MNiSW Nr N N115 552538 „Obszary aktywności marketingowej jednostki terytorialnej i ich oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej (na przykładzie województwa podkarpackiego)” pod kierownictwem W. Kuźniar.

<sup>2</sup> T. Domański : *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego* [w:] *Ekspansja czy regres marketingu*, red. E. Duliniec, L. Grabowski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 396.

Cytowany autor podkreśla jednocześnie funkcję inspirowania przez władze dużej grupy niezależnych, często zróżnicowanych wewnętrznie podmiotów do podejmowania określonych działań w zakresie marketingu. Bezpośrednie podejmowanie przez władze decyzji jest zatem często zastępowane kreowaniem pożądanych relacji partnerskich, wpisujących się w ogólną filozofię gminy czy regionu. Funkcja „stratega” wymaga od władz samorządowych szerszych w porównaniu z przedsiębiorstwami, umiejętności negocjacyjnych w dziedzinie pozyskiwania sojuszników do współpracy. Koniecznością staje się konsekwentne integrowanie lokalnych partnerów wokół wspólnie wypracowanych celów marketingowych oraz przyjęcie odpowiedzialności za organizacyjny wymiar prowadzonych działań.

### **Organizacja działań marketingowych w gminie - możliwe warianty**

W oparciu o zaproponowane przez A. Szromnika<sup>3</sup> trzy rozwiązania w kwestii wyodrębnienia marketingu w strukturze organizacyjnej jednostki terytorialnej, zaproponowano podział jednostek na cztery kategorie:

1. Brak wyodrębnionej, wyspecjalizowanej w marketingu terytorialnym, jednostki organizacyjnej, funkcje marketingowe są praktycznie zredukowane do zera, nie ma wyznaczonych celów marketingowych, jedynie minimalne, nieskoordynowane działania promocyjne. Jednostek pasywnie nastawionych do realizacji funkcji marketingowych jest już coraz mniej, można jednak spotkać pojedyncze przypadki, a dotyczy to zwłaszcza małych, często peryferyjnie położonych gmin wiejskich.
2. Funkcjonuje jednostka organizacyjna o nazwie nie sugerującej kompetencji marketingowych, w której strukturach znajduje się osoba odpowiedzialna za promocję jednostki (w jednostkach tych marketing jest utożsamiany jedynie z promocją, brak jest sformułowanych celów i zintegrowanych działań marketingowych). Rozwiązania takie odnoszą się do stosunkowo dużej liczby, najczęściej niewielkich gmin.
3. Istnieje jednostka organizacyjna pośrednio związana z marketingiem terytorialnym, w nazwie której znajduje się kategoria marketingowa typu promocja, współpraca z klientami itp. Realizowane funkcje marketingowe głównie utożsamiane są z działaniami promocyjnymi, które stanowią zintegrowany zespół instrumentów i działań i są konsekwencją realizacji założonych celów. Odzwierciedleniem dowartościowania marketingu w jednostce jest wysokość budżetu promocyjnego. Zaprezentowany wzorzec odnosi się do coraz większej liczby bogatych gmin, których rola marketingu w strukturze organizacyjnej jednostki systematycznie wzrasta.
4. Istnieje jednostka posiadająca w swej nazwie człon „marketing lub pojęcia pokrewne”, realizująca w szerokim rozumieniu działania marketingowe, obejmujące poza typowymi dla marketingu terytorialnego formami promocji, szereg innych obszarów aktywności związanej m.in. z badaniem rynku, jego analizą, obsługą klientów czy systematycznym kształtowaniem wizerunku. Marketing jest dowartościowany w strukturze organizacyjnej, stanowiąc najczęściej wyodrębniony dział, zatrudniający co najmniej kilka osób mających odpowiednie

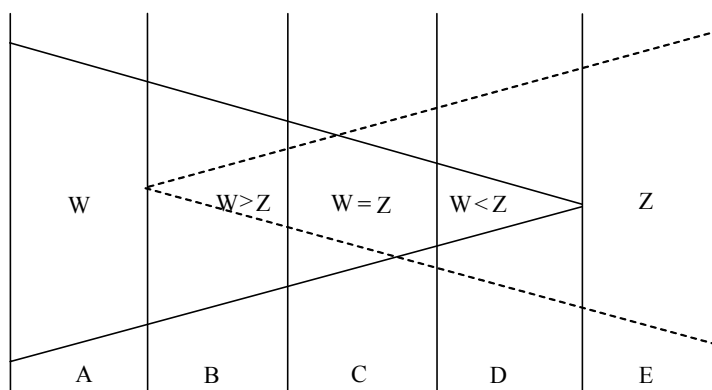
---

<sup>3</sup> A. Szromnik: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 79.

przygotowanie merytoryczne. W odniesieniu do gmin, sytuacja taka występuje stosunkowo rzadko, znacznie częściej w jednostkach wyższego szczebla podziału terytorialnego.

W praktyce jednostka terytorialna może w różny sposób realizować założenia w zakresie marketingu, część zadań wykonując we własnym zakresie, część zlecając na zewnątrz. Jednak, jak podkreśla T. Domański, dużą słabością wielu polskich jednostek osadniczych jest tworzenie przez firmy zewnętrzne bądź ekspertów „dokumentów strategicznych”, słabo osadzonych w lokalnym kontekście, bez należytego wsparcia lokalnych partnerów<sup>4</sup>

W zależności od występujących relacji pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi działaniami, w praktyce można wyróżnić kilka rozwiązań (rys.1).



**Rys. 1.** Warianty organizacji marketingu w gminie  
**Fig. 1.** Variants of marketing organization in the community

Źródło: Opracowanie własne (own estimations) na podstawie W. Kuźniar: *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 76.

Wyodrębnione rozwiązania przyporządkowano do pięciu kategorii.

- A. Jednostka przygotowuje we własnym zakresie szczegółową koncepcję i plany kampanii marketingowych włącznie z wykonaniem technicznych środków przekazu i oddziaływania. Jest to w praktyce trudne i możliwe jedynie przy małej skali działania.
- B. Jednostka przygotowuje ogólną koncepcję i plany kampanii reklamowych we własnym zakresie i własnymi siłami, lecz część zadań technicznych oddaje na zewnątrz.
- C. Równomierny podział pomiędzy pracownikami jednostki a zewnętrznymi specjalistami, oparty na stałej współpracy, zarówno w zakresie działań strategicznych, jak i operacyjnych.

<sup>4</sup> T. Domański : *Marketing miasta. Wyzwania strategiczne* [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji. Kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 76 – 77.

D. Jednostka przygotowuje ogólną koncepcję i założenia marketingu terytorialnego, natomiast planowanie i realizację strategii, włącznie ze środkami technicznymi zleca się na zewnątrz specjalistycznym firmom marketingowym.

E. Jednostka zleca wyspecjalizowanej firmie całość działań w ramach marketingu terytorialnego, czyli opracowanie koncepcji, założeń, planów wraz z realizacją techniczną kampanii marketingowej.

Ostatni wariant jest bardzo kosztowny, stąd większość jednostek, zwłaszcza działających na najniższym szczeblu samorządu wybiera drugie bądź trzecie rozwiązanie (B, C), co jest wynikiem nie tylko ograniczeń finansowych, ale także w części gmin stanowi konsekwencję braku przekonania do celowości wykorzystania marketingu ze strony władz lokalnych.

### **Organizacja marketingu w gminach ukierunkowanych na rozwój turystyki - wyniki badań**

Wśród występujących rozwiązań w kwestii organizacji struktur marketingowych w żadnej badanej gminie nie została wyodrębniona komórka ani też stanowisko ukierunkowane wyłącznie na marketing czy promocję, występowały rozwiązania pośrednie, które można zakwalifikować do czterech kategorii:

- stanowisko, które wśród innych wyodrębnionych funkcji w swojej nazwie zawiera także człon „promocja (po 40% gmin, zarówno o wysokim, jak i niskim stopniu rozwoju funkcji turystycznej),
- stanowisko nie posiadające w członie nazwy promocji czy marketingu, jednak funkcja ta znajduje się wśród zakresu obowiązków, chociaż w praktyce najczęściej traktowana jest marginalnie – (6,7% gmin o wysokim i 20% gmin o niskim stopniu rozwoju funkcji turystycznej),
- całość działań marketingowych realizowana jest przez pracowników Gminnych Ośrodków Kultury, koordynowana przez pracownika Urzędu, którym jest najczęściej bezpośrednio wójt/burmistrz bądź jego zastępca (33,3% gmin o wysokim i 13,3% o niskim stopniu rozwoju funkcji turystycznej),
- nie ma wyodrębnionego stanowiska, któremu przypisane są funkcje marketingowe, są one realizowane w sposób „dorywczy” przez różnych pracowników (zazwyczaj wójta wspólnie z zespołem), bez zaplanowanych celów i synchronizacji działań - (20% gmin o wysokim i 26,7% o niskim stopniu rozwoju funkcji turystycznej)

Brak wyodrębnionych struktur marketingowych tłumaczony był najczęściej brakiem etatów, podkreślana była jednak konieczność zmiany tej sytuacji w najbliższej przyszłości, jedynie w jednej gminie o niskim poziomie rozwoju turystyki wójt nie wyraził przekonania o takiej konieczności.

W trakcie prowadzonych badań zarówno mieszkańcy, jak i kwaterodawcy zostali poproszeni o dokonanie ogólnej oceny gminy w zakresie aktywności marketingowej. Założona hipoteza zerowa zakładała, że ani rodzaj respondentów ani też charakter gminy nie różnicuje oceny władz gminnych. Wyniki testu dwuczynnikowej analizy wariancji, weryfikującego założenia hipotezy zerowej przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Aktywność marketingowa gminy w opinii mieszkańców i kwaterodawców (Marketing activity of communes in the opinion of residents and accommodation)

Wyszczególnienie	Gminy o stopniu rozwoju turystyki		Ogółem
	wysokim	niskim	
Kwaterodawcy Lodging providers	4,13**	3,89	4,08
Mieszkańcy Residents	4,38	3,72	4,05
Ogółem Total	4,34*	3,72*	4,03
F dla rodzaju respondenta = 0,035 for the type of respondent			p= 0,851
F dla charakteru gminy = 5,274* for the nature of communes			p=0,022*
F dla interakcji rodzaj x charakter = 1,195 for interactions type of respondent and nature of communes			p=0,275

a - średnia ocena w skali 1-7, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, 7 – najwyższą (average rating on a scale 1-7, where 1 is the lowest, 7 - the highest).

\*różnice statystycznie istotne przy poziomie istotności  $\alpha \leq 0,05$  (statistically significant differences at  $\alpha \leq 0.05$  significance level)

Źródło: badania własne (own estimations)

Ogólna ocena respondentów oscyluje powyżej średniej (4,03 w skali 1-7), co jest zauważalne zwłaszcza w gminach o wysokim stopniu rozwoju turystyki wiejskiej (4,34). Wyniki badań wskazują, że hipotezę zerową zakładającą równość ocen respondentów z gmin o wysokim i niskim stopniu rozwoju funkcji należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej. Na podstawie przeprowadzonego testu nie stwierdzono natomiast różnic statystycznie istotnych pomiędzy średnimi ocenami w grupie kwaterodawców i mieszkańców, a także w podgrupach respondentów wyodrębnionych jednocześnie ze względu na charakter gminy i rodzaj respondenta.

### Wnioski

1. W wielu gminach ukierunkowanych na rozwój turystyki wciąż brak jest kompleksowego harmonogramu działań marketingowych, wydzielenia osób odpowiedzialnych za ich realizację, a funkcje marketingowe przypisane są do różnych stanowisk, których zadania często nie mają żadnego związku z marketingiem.
2. Wyższa ocena aktywności marketingowej przez mieszkańców odnosi się gmin, w których funkcje marketingowe są w strukturze organizacyjnej bardziej rozwinięte, co powiązane jest ze stopniem rozwoju turystyki.
3. W celu ożywienia rozwoju turystycznego konieczne jest podejście strategiczne do marketingu gminy oraz wyznaczenie tzw. lidera marketingowego, który koordynowałby całość marketingu gmin. Zdaniem autorki funkcję ten powinien pełnić na poziomie strategicznym wójt/burmistrz, natomiast na poziomie

operacyjnym wyznaczony, kompetentny pracownik komórki marketingowej w urzędzie.

**Literatura:**

1. Domański T.: *Marketing miasta. Wyzwania strategiczne* [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji. Kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
2. Domański T.: *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego* [w:] *Ekspansja czy regres marketingu*, red. E. Duliniec, L. Grabowski, Mazur J., Strzyżewska M., W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.
3. Kuźniar W.: *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
4. Szromnik A.: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.

**Summary**

*A territorial unit may variously implement the assumptions in the scope of marketing, part of the actions are performed on their own, the other part is outsourced. The division among the employees of a unit and external specialists has to be based on constant cooperation, both in the scope of strategic actions as well as operational.*

*The studies conducted in 30 communes of podkarpackie voivodship indicated that the communes of developed tourism are more marketing active in relation to units which are starting their tourist activity. The assessment regards not only promotion attractiveness but is also reflected in the organisational structure of a communes. In the communes which can be defined as "model" like, the development of marketing orientation is seen in marketing research conducted on selected organisational units or on higher competences of the persons responsible for coordinating marketing actions.*

*Key words: commune, organisation of marketing, marketing leader, rural tourism.*

Informacje o autorze:

**Wiesława Kuźniar**

ul. Ćwiklińskiej 2

35 – 601 Rzeszów

Tel. 608036450

e-mail: wkuzniar@univ.rzeszow.pl