

Robert Nowacki

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie

MARKETING A STRATEGIE ROZWOJU POLSKICH GMIN

1. Strategia rozwoju lokalnego i jej miejsce w polityce regionalnej

Rozwój cywilizacyjny i związane z tym przeobrażenia stosunków gospodarczych wywołują zmiany we wszystkich sferach gospodarki rynkowej. W ich wyniku zmienia się podejście do problematyki rozwoju gospodarczego. Wpływ na to mają odejście od centralizacji działań gospodarczych państwa, zmiana charakterystyki rynku (ewolucja od rynku sprzedawcy do rynku nabywcy) i przeobrażenia konsumpcji (wzrost zamożności społeczeństw i podwyższenie szeroko rozumianej jakości życia). Maleje znaczenie polityki wspierania wielkiego przemysłu związanego z centralną alokacją zasobów i inwestycji, do głosu dochodzi trzeci sektor gospodarki opierający się na usługach, nie poddający się centralizacji, a wymagający zdywersyfikowanych i elastycznych działań. W efekcie zmienia się orientacja polityki gospodarczej państwa ze scentralizowanej na zdecentralizowaną realizowaną na szczeblu regionalnym i lokalnym. Jej efektywność uwarunkowana jest stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania, wśród których istotną rolę odgrywać może zarządzanie marketingowe. Na tym tle pojawia się pytanie o rzeczywisty zakres wykorzystywania marketingu jako narzędzia wspierającego rozwój regionalny i lokalny.

W Polsce jako **regiony** traktuje się upodmiotowione województwa, które charakteryzują się posiadaniem osobowości prawnej umożliwiającej podejmowanie decyzji gospodarczych i zaciąganie zobowiązań, a tym samym samodzielne decydowanie o prowadzonej polityce, istnieniem organów samorządowych na ich obszarze oraz systemem finansowania związanym z zasadą dysponowania własnym budżetem i dochodami przewidzianymi ustawowo [*Innowacje...* 1999, s. 215]. **Skala lokalna** dotyczy natomiast terytorium o zróżnicowanej powierzchni charak-

teryzującego się jednolitością ekonomiczną, społeczną, kulturową i polityczną oraz wspólną, szeroko rozumianą tożsamością. W Polsce sprowadza się ją na podstawie podziału administracyjnego do powierzchni gmin i powiatów (czyli mikro- i subregionów) [Zasadzki 2005, s. 24].

Polityka regionalna rozumiana jest jako część polityki gospodarczej państwa zajmująca się kształtowaniem procesów rozwoju gospodarczego i społecznego w układzie terytorialnym państwa [Makulska 2004, s. 7]. Jej zakres jest uzależniony od polityki gospodarczej państwa oraz wielkości środków, jakimi ono dysponuje. Cechuje ją wielowymiarowość i interdyscyplinarność. Wchodzi w skład szeroko pojmowanej polityki rozwoju wspólnie z polityką społeczną, gospodarczą czy też zagraniczną. Jest prowadzona przez jednostki administracji centralnej i samorządu terytorialnego na szczeblu regionów (województw), często we współpracy z organami niższego (lokalnego) szczebla i innymi podmiotami gospodarczymi. **Politykę lokalną** można definiować w sposób podobny jak regionalną, zawężając jedynie krąg jej oddziaływania do terenu gminy lub powiatu. Polityka lokalna najniższych szczebli samorządu terytorialnego jest podporządkowana istniejącej na wyższym szczeblu polityce regionalnej wchodzącej w skład narodowej strategii rozwoju regionalnego państwa. Warunkiem sprawnego funkcjonowania tego układu, który będzie przynosił korzyści na wszystkich szczeblach (tzn. regionu, subregionu i mikroregionu, czyli województwa, powiatu i gminy) jest wdrożenie efektywnego systemu zarządzania polityką lokalną, opartego na strategicznym planowaniu. W konsekwencji następuje koncentracja wysiłków i środków finansowych na osiągnięciu wyznaczonych celów. Służy temu **strategia rozwoju lokalnego** rozumiana jako systemowe działanie polegające na formułowaniu długookresowych celów samorządu, ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów, opracowaniu sposobów postępowania zapewniających optymalne ich wykorzystanie oraz korzystne warunki egzystencji i rozwoju.

Do głównych **cech strategii rozwoju lokalnego** należy zaliczyć:

- długi horyzont czasowy z punktu widzenia zarówno okresu potrzebnego do wykonania określonych czynności, jak i wystąpienia efektów z tego tytułu (pojawiających się dopiero po dłuższym okresie);
- koncentrację działalności, a w konsekwencji środków finansowo-rzeczowych, na ograniczonej liczbie zamierzeń najważniejszych dla danego obszaru;
- konieczność podejmowania wielu decyzji w tym samym czasie – decyzje te muszą być ze sobą skorelowane, tworząc wspólny i konsekwentny układ;
- szerokie pasmo działań analityczno-koncepcyjnych i decyzyjnych, począwszy od ustalania celów i niezbędnych zadań realizacyjnych, poprzez przydzielanie środków finansowo-rzeczowych na ich realizację, aż do konkretnych działań wykonawczych [Samorząd... 2000, s. 54-55].

Rozwój lokalny jest realizowany na terytorium gmin, miast i powiatów. Może być rozumiany w dwóch płaszczyznach: ogólnej, która określa go jako komplek-

sowe kształtowanie przy danych uwarunkowaniach (zewnętrznych i wewnętrznych) optymalnych warunków życia lokalnej społeczności, względnie doskonalenie organizacji, struktury i funkcjonowania gminy przez jak najlepsze wykorzystanie lokalnych zasobów pracy, mienia komunalnego, przestrzeni, środowiska przyrodniczego, dziedzictwa kulturowego i finansowych, oraz szczegółowej, obejmującej rozwój lokalny jako tworzenie nowych miejsc pracy w danej gminie [Ziółkowski 2003, s. 8].

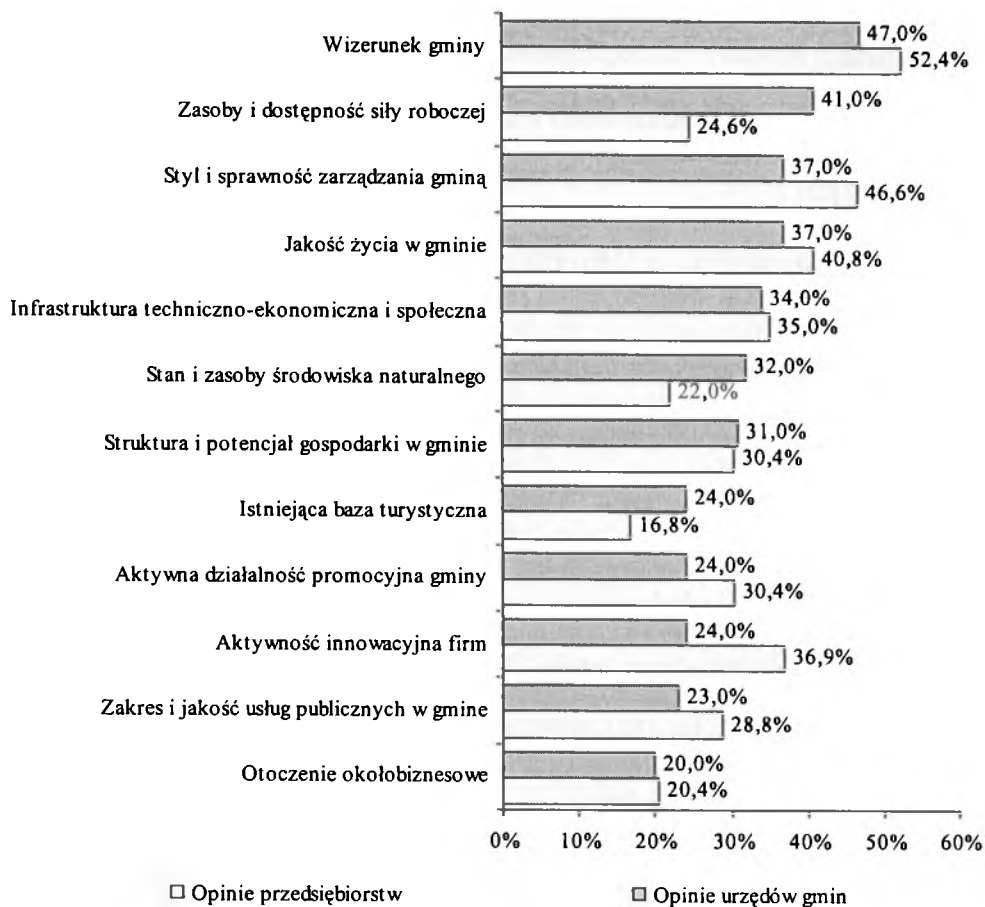
2. Konkurencyjność jako czynnik rozwoju lokalnego gminy

Efektywne posługiwanie się narzędziami polityki lokalnej przyczynia się przede wszystkim do **wzrostu konkurencyjności gminy**. Konieczność sprostania przez gminy wymogom nowej konkurencji związana jest z przemianami zachodzącymi na całym świecie. Obejmuje ona nie tylko tradycyjnie pojmowaną rywalizację podmiotów gospodarczych, ale również relacje w ujęciu przestrzennym: między krajami, regionami, gminami. Wymiarem takiej konkurencji jest rywalizacja o pozyskanie kapitału inwestycyjnego, środków budżetowych, funduszy pomocowych krajowych lub zagranicznych (np. unijnych), wykwalifikowanej kadry pracowników, zleceń na świadczenie usług czy też przyciągnięcie osób prywatnych będących źródłem dochodów samorządów terytorialnych i podmiotów funkcjonujących na ich terenie [Nowacki 2006, s. 58].

W kontekście tych zmian można zatem posługiwać się pojęciem **konkurencyjności jednostek terytorialnych**. Samo pojęcie „konkurencyjność” określa zdolność do osiągania sukcesów w gospodarczej rywalizacji. W odniesieniu do gmin może ono być rozumiane dwojako:

- jako zespół cech decydujących o atrakcyjności gminy z punktu widzenia lokowania w niej inwestycji i jako miejsca zamieszkania, czyli jako zdolność do przyciągania kapitału i środków pomocowych oraz jako zdolność do przyciągania i zatrzymywania w gminie czynników produkcji; w tym ujęciu może przybierać formę bezpośredniej rywalizacji lub formę pośrednią związaną z tworzeniem odpowiednich warunków dla podmiotów zainteresowanych uzyskaniem przewagi konkurencyjnej;
- jako wyraz już istniejącej przewagi technologicznej lub niższych cen produktów i usług wytwarzanych w gminie w porównaniu z podobnymi produktami i usługami wytwarzanymi w innych gminach, jest to więc odzwierciedlenie zdolności konkurencyjnych podmiotów zlokalizowanych na terenie gminy [Kozak, Pyszkowski, Szewczyk 2002].

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminę uwarunkowane jest korzystnym splotem wielu czynników. Oceniając ich znaczenie, należy zastanowić się, jak wpływają one na postrzeganie konkurencyjności gminy w otoczeniu.



Rys. 1. Czynniki wpływające na wzrost konkurencyjność gminy w porównaniu z innymi gminami w opiniach przedstawicieli samorządu terytorialnego i sfery przedsiębiorstw
 Źródło: badania własne z 2005 r.

Interesujące jest porównanie opinii przedstawicieli samorządu terytorialnego (kształtujących jej wizerunek) oraz przedsiębiorców (jako beneficjentów korzyści wynikających z wysokiej konkurencyjności gminy). I jedni, i drudzy za najważniejszy czynnik uznają wizerunek gminy – jest to opinia około połowy spośród wszystkich badanych, przy czym nieco częściej deklarację taką składają przedsiębiorcy (rys. 1)¹. W odniesieniu do większości czynników odsetki odpowiedzi są

¹ Prezentowane wyniki pochodzą z badań przeprowadzonych przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji (obecnie Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur) w 2005 r. metodą wywiadu bezpośredniego wśród przedstawicieli 100 urzędów gmin i 309 przedsiębiorstw działających na ich terenie.

zbliżone. Istotne różnice dostrzec można jedynie w kilku przypadkach. Samorządowcy na drugim miejscu stawiają zasoby i dostępność siły roboczej (41% wskazań), co nie jest aż tak istotne z punktu widzenia przedstawicieli firm (tylko 24,6%). Dość wysokie różnice na korzyść gmin zauważalne są również w przypadku stanu i zasobów środowiska naturalnego (plus 10%). Przedsiębiorcy z kolei znacznie większą wagę przykładają do stylu i sprawności zarządzania gminą (46,6%), widząc w tym często jedną z największych słabości samorządu, oraz do aktywności innowacyjnej firm (36,9%), co może wynikać z przeświadczenia o ogromnym znaczeniu innowacji w konkurovaniu na współczesnym rynku. Obydwie grupy wysoko cenią też jakość życia mieszkańców gminy oraz infrastrukturę techniczno-ekonomiczną i społeczną gminy.

Czynniki związane z aktywnością jednostek samorządowych są uznawane za ważniejsze przez przedsiębiorców. Gminy przyznają im mniejszą rolę, przy czym wydaje się, że jest to efekt swoistego samousprawiedliwienia ich niewielkiej aktywności. Przykładem mogą być aktywność w zakresie podejmowania działalności promocyjnej oraz współpraca z innymi jednostkami samorządowymi lub partnerami zagranicznymi. Obydwa czynniki uplasowały się dość daleko w hierarchii ważności urzędów gmin (ze wskaźnikami 24,0 i 7,0%), podczas gdy w przypadku przedsiębiorców wymieniało je odpowiednio 30,4 i 15,5% badanych.

Traktowanie konkurencyjności gminy jako zdolności do osiągania sukcesów we współzawodnictwie gospodarczym wymaga podejmowania działań związanych z jej podwyższaniem przez poprawę wizerunku i podniesienie atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów. Szczególnego znaczenia nabiera rozpatrywanie konkurencyjności przez pryzmat **atrakcyjności** wyrażającej się zdolnością do:

- konkurovaniu z sąsiednimi gminami z podobnych grup strategicznych o korzyści zewnętrzne w postaci różnych form kapitału (finansowego, rzeczowego, intelektualnego);
- adaptacji do zmieniających się warunków działania i osiągania pożądanego poziomu rozwoju;
- osiągania w warunkach konkurencji wysokiego poziomu dochodów i zatrudnienia;
- zapewniania atrakcyjnych warunków życia i prowadzenia działalności gospodarczej [Zeman-Miszewska 2005, s. 351].

3. Znaczenie marketingu jako narzędzia realizacji strategii lokalnej

Udział samorządu we wspieraniu konkurencyjności i podwyższaniu atrakcyjności gminy wynika z nałożonej na niego odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej za podejmowane w jej imieniu decyzje i działania. W praktyce jest związany przede wszystkim z wyborem koncepcji rozwoju lokalnego oraz tworzeniem

warunków jego realizacji przez odpowiedni system zarządzania gminą oparty na koncepcji **marketingu terytorialnego**.

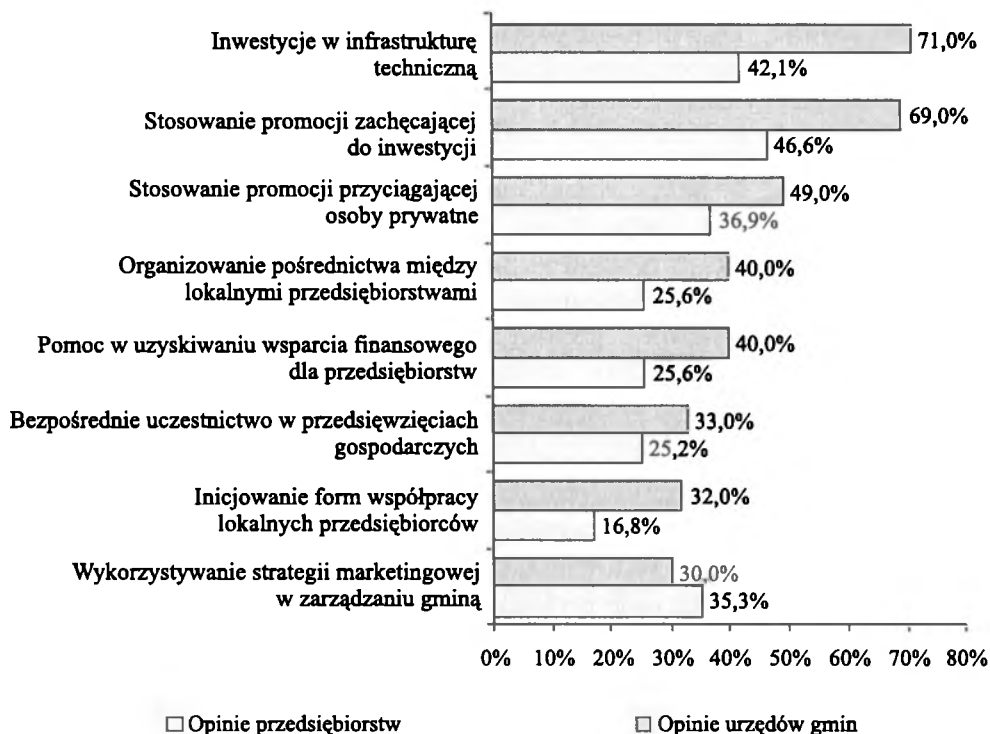
Marketing terytorialny można rozumieć jako działania rynkowe przedstawicieli regionów zmierzające do przyciągnięcia zarówno inwestorów, jak i potencjalnych mieszkańców [Girard 1997, s. 70-71]. Bardziej szczegółowa definicja określa go jako system aktywności samorządu lokalnego umożliwiający korzystną wymianę produktów (towarów, usług i idei) w gminie oraz w jej otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb jej mieszkańców [Frankowski i in. 2000, s. 15].

Wiążąc marketing terytorialny ze strategią rozwoju lokalnego, należy zwrócić uwagę na dążenie do wykorzystywania przez samorząd wszelkich dostępnych sposobów podwyższania konkurencyjności gminy, począwszy od instrumentów finansowych, podatkowych, regulacji administracyjnych, aż do tworzenia programów i strategii rozwoju oraz efektywnego zarządzania nimi. Zarządzanie to powinno opierać się na zasadach zarządzania marketingowego szczególnie przydatnego w warunkach funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej.

Praktyka pokazuje, że nie zawsze wydaje się to tak oczywiste. Jeżeli nawet gminy stosują jakieś działania marketingowe (głównie szeroko pojmowaną promocję), to z reguły wykorzystują je w sposób niezintegrowany z innymi. Ze wspomnianych już badań wynika bowiem, iż najważniejsze dla rozwoju lokalnego są w opinii urzędów gmin działania proinwestycyjne albo zorientowane na podejmowanie bezpośrednich inwestycji w infrastrukturę techniczną, albo związane ze stosowaniem promocji zachęcającej do inwestowania na terenie gminy. Taki rodzaj aktywności charakterystyczny jest dla ok. 70% urzędów gminnych (rys. 2). W mniejszym stopniu wykorzystują one promocję w celu przyciągania osób prywatnych (49% wskazań). Mniejsze znaczenie mają aktywność samorządu w zakresie tworzenia systemów pośrednictwa między lokalnymi przedsiębiorstwami, pomoc dla firm w uzyskiwaniu wsparcia finansowego, bezpośrednie uczestnictwo w inicjatywach gospodarczych czy też inicjowanie współpracy lokalnych przedsiębiorstw – wszystkie te działania są realizowane w ramach strategii rozwoju lokalnego przez mniej niż 40% gmin. W tej grupie narzędzi uplasowało się również wykorzystywanie kompleksowo ujętej strategii marketingowej w zarządzaniu gminą – zadeklarowały je jedynie trzy gminy na dziesięć badanych.

Warto zwrócić również uwagę na opinie urzędów gmin na temat hierarchii najważniejszych działań wspierających rozwój lokalny. O ile w przypadku omówionego wcześniej zagadnienia wykorzystywania różnych działań różnice pomiędzy kolejnymi podejmowanymi procesami były nieznaczne (2% różnica pomiędzy inwestycjami w infrastrukturę techniczną a promocją zachęcającą do inwestycji), o tyle w ocenie istotności mierzonej przez pryzmat wskazania jednego najbardziej istotnego działania dysproporcje te są znacznie większe (odsetek wskazań na znajdującą się na pierwszym miejscu rozbudowę infrastruktury technicznej jest dwukrotnie wyższy niż w przypadku drugiej w kolejności promocji proinwestycyjnej – odpowiednio 39 i 19% wskazań). Jeszcze mniej wskazań uzyskała promocja ukie-

runkowana na przyciąganie osób prywatnych (12%), a sporadycznie wymieniano proces zarządzania marketingowego (6%).



Rys. 2. Działania związane z rozwojem lokalnym podejmowane przez gminy – opinie urzędów gmin oraz przedsiębiorców

Źródło: badania własne z 2005 r.

Jak z tego wynika, działania marketingowe są wykorzystywane znacznie częściej niż wskazywałoby na to ich pozycja w hierarchii ważności działań wspierających rozwój lokalny (w szczególności dotyczy to promocji). Może to być wynikiem ich relatywnej prostoty i niskiej kosztowności. Lepiej oceniane działania wymagają przede wszystkim większych nakładów finansowych i są często bardziej kłopotliwe z punktu widzenia wdrażania i realizacji (np. wspomniane inwestycje infrastrukturalne). Stosowanie niektórych działań marketingowych może być więc uwarunkowane chęcią ułatwienia sobie działania, a nie przeświadczeniem o ich efektywności.

Na tym tle bardzo interesująco przedstawiają się odpowiedzi na to samo pytanie udzielane przez przedsiębiorców. Oceniając podejmowane przez samorząd gminny działania wspierające rozwój lokalny, dostrzegają oni głównie te, które związane są z koncepcją marketingową – 46,6% wskazuje na prowadzenie przez

ich urzędy gminne działań promocyjnych skierowanych na przyciągnięcie inwestorów, a dalsze 36,9% wymienia promocję stosowaną w celu przyciągnięcia osób prywatnych. 35,3% firm podkreśla również wdrażanie w zarządzaniu gminą strategii marketingowej. Dwa pierwsze działania przedzielają jedynie inwestycje w infrastrukturę techniczną podejmowane zdaniem przedsiębiorców w 42,1% gmin.

W przypadku większości działań symptomatyczny jest fakt, że przedsiębiorcy dostrzegają je znacznie rzadziej niż deklarują to samorządowcy. W szczególności dotyczy to inwestycji w infrastrukturę techniczną – ich podejmowanie zadeklarowało aż 71,0% gmin. Wynika z tego, iż znaczna część z tych inwestycji nie jest dostrzegana przez sferę podmiotów gospodarczych lub też ich skala jest po prostu znikoma. Podobna uwaga dotyczy zresztą większości z wymienionych działań – wskaźniki charakteryzujące deklaracje gmin są znacznie wyższe niż wskaźniki odzwierciedlające obserwacje przedsiębiorstw. Wyjątkiem jest jedynie kwestia zarządzania gminą na podstawie strategii marketingowej – odsetek wypowiedzi przedsiębiorstw jest wyższy niż deklaracje samych gmin.

Wśród przedsiębiorstw dominuje pogląd o priorytetowym dla rozwoju lokalnego znaczeniu inwestycji zarówno pozyskiwanych dzięki stosowaniu promocji (17,5% wskazań), jak i ukierunkowanych na rozbudowę bazy infrastrukturalnej (16,5%). Niemal równie ważne jest wszelkiego rodzaju wsparcie finansowe udzielane przedsiębiorcom (13,3%). Co dziesiąty przedsiębiorca optuje za promowaniem w celu przyciągania osób prywatnych, a co jedenasty – za stosowaniem zarządzania marketingowego gminą.

Patrząc na strategię rozwoju lokalnego przez pryzmat możliwości zastosowania w jej realizacji poszczególnych **instrumentów marketingowych**, należy rozważyć, które z nich są najbardziej przydatne. Z opisanego zagadnienia wynika, iż na pierwsze miejsce wysuwać powinna się promocja. Tymczasem zarówno samorządowcy, jak i przedsiębiorcy oceniają ją zdecydowanie najniżej spośród zestawu klasycznych „czterech P”.

Gminy podkreślają przede wszystkim rolę polityki produktowej utożsamianej z pozycjonowaniem gminy i kształtowaniem jej marki, które obejmują infrastrukturę, architekturę, ochronę środowiska, charakterystyczne dla gminy usługi i produkty oferowane potencjalnym interesantom. Tak zdefiniowana polityka produktowa gminy została uznana za najważniejszą przez 42,0% badanych gmin. Znacznie częściej opinię taką podzielały gminy turystyczne (50,0% wskazań) niż przemysłowe (34,0% wskazań). Prawie dwukrotnie rzadziej (po 22,0% wskazań) jako najważniejszy instrument marketingowego wspierania rozwoju lokalnego wymienia politykę cenową i dystrybucyjną. Ważność polityki cenowej obejmującej ceny gruntów, obiektów, praw do ich użytkowania, produktów i usług oraz podatki podkreślały głównie gminy przemysłowe (28,0% wskazań wobec 16,0% charakteryzujących gminy turystyczne). W przypadku polityki dystrybucyjnej, w zakres której wchodzi inicjowanie i kształtowanie kontaktów i relacji między gminą a zainteresowanymi nią podmiotami (głównie inwestorami i turystami) przyczynia-

jących się do zwiększenia możliwości dotarcia do gminy, różnica pomiędzy wskazaniami gmin przemysłowych i turystycznych wynosi 4% na korzyść pierwszych. Na tym tle znaczenie polityki promocyjnej jawi się jako niezwykle ograniczone. Jest ona utożsamiana przede wszystkim z rozpowszechnianiem informacji na temat gminy i kształtowaniem jej wizerunku. Pomimo iż są to działania niezwykle istotne, często wręcz warunkujące zainteresowanie potencjalnych inwestorów i turystów, jedynie 12% gmin (w równym stopniu przemysłowych i turystycznych) uznaje politykę promocyjną za najważniejszy instrument marketingowy.

W odróżnieniu od sfery administracyjnej przedsiębiorcy za najważniejszy instrument marketingowy wspierający rozwój lokalny uznają politykę dystrybucyjną. Taką opinię deklaruje ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw. Wychodzą one z założenia, iż ten obszar polityki marketingowej ma dla pozyskiwania potencjalnych zainteresowanych znaczenie kluczowe, istotniejsze niż samo pozycjonowanie gminy będące wyrazem polityki produktowej (29,4% wskazań) bądź też polityka cenowa w odniesieniu do cen nieruchomości, dostępu do infrastruktury czy też podatków (23,0%). Na tle tych trzech wymiarów polityki marketingowej marginalne znaczenie przyznają przedsiębiorcy polityce promocyjnej – wskazuje ją zaledwie 9,1% badanych. Prawdopodobnie tak niska ocena znaczenia promocji wynika z przekonania, iż bardziej efektywne są te narzędzia, które przybierają formę wymiernych, widocznych i skwantyfikowanych działań, a nie takie, których efekty dostrzegalne są dopiero za jakiś, z reguły nieokreślony czas, a przy tym nie są w pełni obiektywne.

4. Zakończenie

Podsumowując rozważania dotyczące znaczenia działań marketingowych dla strategii rozwoju lokalnego, należy podkreślić relatywnie niewielki zakres ich wykorzystywania przez jednostki samorządowe. Ich aktywność w tym zakresie jest niewielka, czego wyrazem jest przede wszystkim krytyczna ocena dokonywana przez przedsiębiorców – jednych z głównych beneficjentów tych działań. Firmy dostrzegają przede wszystkim brak aktywności urzędów lub też niedopasowanie podejmowanych działań do wymogów lokalnego rynku i społeczności. Zwraca również uwagę relatywnie wysoki poziom świadomości przedsiębiorców co do możliwości stosowania instrumentów marketingowych. Ich oczekiwania w tym zakresie są bardzo przejrzyste. Brak ich realizacji przyczynia się natomiast nie tylko do niskiej oceny działalności urzędów gminnych, ale również do krytycznego postrzegania atrakcyjności i konkurencyjności samej gminy, a tym samym do negatywnej oceny realizowanej w niej strategii rozwoju lokalnego.

Literatura

- Frankowski Z., Siemiński W., Topczewska T., Zuziak Z., *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, WSH, Ciechanów 2000.
- Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997.
- Innowacje i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999.
- Kozak M., Pyszkowski A., Szewczyk R., *Słownik rozwoju regionalnego*. Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2002.
- Makulska D., *Instrumenty polityki regionalnej w Polsce*, SGH, Warszawa 2004.
- Nowacki R., *Czynniki warunkujące rozwój lokalny i konkurencyjność gminy*, [w:] *Przedsiębiorczość w procesach rozwoju rynków lokalnych*, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 2006.
- Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, red. M. Majchrzak, A. Zalewski, SGH, Warszawa 2000.
- Zasadzki W., *Wybrane problemy lokalnej i regionalnej polityki gospodarczej*, [w:] *Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce*, red. J. Kaja, K. Piech, SGH, Warszawa 2005.
- Zeman-Miszewska E., *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorzady*, [w:] *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, AE, Poznań 2005.
- Ziółkowski M., *Proces strategicznego zarządzania rozwojem gminy*, [w:] *Samorząd terytorialny a rozwój gospodarczy regionów w Polsce*, praca zbiorowa, IRWiK, Warszawa 2003.

MARKETING AND STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF POLISH MUNICIPALITIES

Summary

Management of a territorial unit requires creating its competitiveness in acquisition of investment capital and attraction of tourists and new dwellers. This is served by a strategy for local development, which integrates therein a number of activities aimed at an increase of attractiveness of the municipality against the background of other ones. The surveys carried out among the municipality offices (creators of the strategy for local development) and local enterprises (beneficiaries of the gains resulting from usage of these strategies) show that the tools of territorial marketing are used more and more often for this purpose.