

# **Turystyka i Rozwój Regionalny**

**Źródła przewagi konkurencyjnej w regionach**

**Redakcja naukowa**

**Ewa Jaska**

### **Rada Programowa**

Jarosław Gołębiowski – SGGW w Warszawie  
Ivan Mostoviak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Lubov Mykhaylova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Vitaliy Rybchak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Jan Sikora – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Izabella Sikorska-Wolak, PSW w Białej Podlaskiej  
Olena Slavkova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Josu Takala – University of Vaasa (Finlandia)  
Andrzej Wiatrak – Uniwersytet Warszawski  
Brigita Žuromskaite – Mykolas Romeris University (Litwa)

### **Komitet Redakcyjny**

Krystyna Krzyżanowska – redaktor naczelny  
Jan Zawadka – sekretarz redakcji  
Redaktorzy tematyczni:  
Turystyka – Henryk Tracz, Irena Ozimek, Agata Balińska  
Doradztwo i przedsiębiorczość – Anna J. Parzonko, Anna Sieczko  
Zarządzanie informacją – Joanna Paliszkiewicz, Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska, Ewa Stawicka  
Rozwój regionalny – Zbigniew Brodziński, Iwona Kowalska  
Redaktor językowy (język polski) – Agata Cienkusz  
Redaktor językowy (język angielski) – Christian Richter  
Redaktor statystyczny – Joanna Kisielińska

### **Redakcja czasopisma**

Turystyka i Rozwój Regionalny  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel.: (+48 22) 59 34 151, tel./fax: (+48 22) 59 34 202  
e-mail: tirr@sggw.pl

Projekt okładki – Ewa Maj

Wersja papierowa czasopisma jest wersją pierwotną.

ISSN 2353-9178

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. (22) 593 55 20 (-22; -25 – sprzedaż), fax (22) 593 55 21  
e-mail: wydawnictwo@sggw.pl  
www.wydawnictwosggw.pl

Druk: RC Model Sp. z o.o., ul. Malinowa 11B, 05-552 Stefanowo

## **Spis treści**

### **Contents**

#### **Wioletta Bieńkowska-Gołasa**

Znaczenie odnawialnych źródeł energii w rozwoju regionu na przykładzie gminy Janów Podlaski .....	5
The importance of renewable energy sources in the region's development on the example of the Janów Podlaski district	

#### **Danuta Guzał-Dec**

Marketing ekologiczny w rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego – ocena aktywności lokalnych władz samorządowych .....	17
Ecological marketing in the development of environmentally valuable areas in the Lublin voivodeship – assessment of the activity of local self-government authorities	

#### **Ewa Jaska**

Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie .....	29
The role of internal communication in change management	

#### **Judyta Kabus, Joanna Nowakowska-Grunt**

Uwarunkowania rozwoju lokalnego na przykładzie powiatu częstochowskiego .....	39
Determinants of local development: a case study of the Częstochowa district	

#### **Alfreda Kamińska**

Cechy przedsiębiorcy a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw .....	49
Features of an entrepreneur and the development of small and medium size enterprises	

#### **Mariusz Kosieradzki**

Informacja źródłem przewag konkurencyjnych w turystyce .....	61
Information as the source of competitive advantage in tourism	

#### **Anatolij Kucher**

Intensity and competitiveness of land use at regional level .....	71
---	----

<b>Galyna Nesterenko, Maryna Tereshchenko</b>	
Innovation strategy at the level of municipal government – the case of inclusive education .....	85
<b>Grzegorz Patoła</b>	
Wsparcie agroturystyki w Małopolsce w ramach PROW 2007–2013 .....	95
Support for agrotourism in the Małopolska province from Rural Development Programme 2007–2013	
<b>Michał Roman</b>	
Konkurencyjność regionu turystycznego w teorii ekonomii .....	107
The competitiveness of the tourist region in economic theory	
<b>Lesia Sarakhman</b>	
The project “Digital transformation of Ukraine” .....	121
<b>Rafał Tyszkiewicz</b>	
Znaczenie promocji w rozwoju polskich gmin .....	127
Promotion as a part of development strategy of Polish municipalities	
<b>Agnieszka Werenowska</b>	
Narzędzia marketingowe w promocji biura turystycznego .....	139
Marketing tools in promoting the tourist agency	
<b>Jan Zawadka</b>	
Atrakcyjność turystyczna wybranych krajów basenu Morza Śródziemnego .....	149
Tourist attractiveness of selected countries of the Mediterranean Basin	
<b>Jacek Żurawski</b>	
Autopromocja mediów lokalnych .....	159
Self-promotion of local mass media	

**Wioletta Bieńkowska-Gořasa**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Znaczenie odnawialnych źródeł energii w rozwoju regionu na przykładzie gminy Janów Podlaski**

**Streszczenie.** W artykule zwrócono uwagę na współcześnie przyjmowany pogląd, że cywilizacja stoi w obliczu zagrażających zdrowiu i życiu mieszkańców globu problemów ekologicznych, takich jak: efekt cieplarniany i kwaśne deszcze. Jest to spowodowane masowym wykorzystywaniem paliw kopalnych. Sposobem rozwiązania problemów związanych z efektem cieplarnianym jest rozwój technologii czystych źródeł energii, a więc takich, które pochodzą ze źródeł odnawialnych. Celem artykułu jest przedstawienie działań podejmowanych przez władze gminy Janów Podlaski (gmina wiodąca) i gmin partnerskich (Konstantynów, Rokitno) w zakresie rozwoju odnawialnych źródeł energii na ich terenie.

**Słowa kluczowe:** odnawialne źródła energii, kotłownia na biomasę, gmina, Janów Podlaski

### **Wstęp**

Rozwój cywilizacji ściśle związany jest ze zużyciem energii przez człowieka i służy głównie zaspokojeniu potrzeb egzystencjonalnych oraz zapewnieniu postępu technicznego. Wzrastające zużycie energii na świecie, przy określonych zasobach energii nieodnawialnej, wymusza w coraz większym stopniu działanie prowadzące do oszczędności tejże energii oraz intensyfikacji wykorzystania energii odnawialnej<sup>1</sup>. Współcześnie przyjmowany jest pogląd, że cywilizacja stoi w obliczu zagrażających zdrowiu i życiu mieszkańców globu problemów ekologicznych, takich jak: efekt cieplarniany i kwaśne deszcze. Przyczyną takiego stanu jest masowe spalanie paliw kopalnych, a więc węgla i ropy naftowej. W konsekwencji ich zawartość w atmosferze zwiększa się, a wzrost temperatury o jeden czy dwa stopnie może nieść za sobą poważne skutki o wymiarze globalnym. Sposobem rozwiązania problemów związanych z efektem cieplarnianym jest rozwój technologii czystych źródeł energii, a więc takich, które pochodzą ze źródeł odnawialnych. Wśród nich najczęściej wymienia się energię: wiatru, promieniowania słonecznego, wód, geotermalną i biomasy. Są to czynniki zrównoważonego rozwoju przynoszące wymierne efekty ekologiczno-energetyczne. Większy udział odnawialnych źródeł energii w bilansach paliwowo-energetycznych w poszczególnych krajach, przyczynia się między innymi do: oszczędzania zasobów surowców energetycznych ze źródeł pierwotnych (węgla, ropy naftowej, gazu ziemnego), poprawy efektywności ich wykorzystania, polepszenia stanu środowiska w wyniku ograniczenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery

<sup>1</sup> J. Gronowicz: Niekonwencjonalne źródła energii, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom – Poznań 2010, s. 9.

i wód oraz redukcji ilości wytwarzanych odpadów<sup>2</sup>. Konieczne staje się więc tworzenie scenariuszy długookresowych uwzględniających wiele zmiennych i uczestnictwo szerokiego grona interesariuszy (a więc obecność nie tylko wytwarzających i zużywających energię podmiotów gospodarczych, ale także organizacji międzynarodowych oraz wyspecjalizowanych instytucji i agend, a także państwa jako aktywnego uczestnika rynku energii<sup>3</sup>).

Jedną z najważniejszych zasad prawa energetycznego, zarówno krajowego, jak i światowego, jest zapewnienie mieszkańcom danego obszaru bezpieczeństwa energetycznego, z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju, a także potrzeb środowiska naturalnego. Zarówno zrównoważony rozwój lokalny, jak i regionalny zależne są między innymi od dostaw energii, co stanowi element szeroko rozumianego bezpieczeństwa energetycznego, które zakwalifikowane jest do spraw publicznych, na wszystkich szczeblach administracyjnych państwa. Ciężar wykonywania zadań publicznych z tego zakresu spoczywa na jednostkach samorządu terytorialnego, w szczególności na szczeblu gminnym. Zadaniem władz lokalnych jest dostarczenie na terenie swojej gminy trwałych dostaw energii. Dotyczy to wszelkich nośników energii, zarówno tej pozyskiwanej ze źródeł konwencjonalnych, jak i z odnawialnych źródeł energii (OZE)<sup>4</sup>.

Zgodnie z prawem energetycznym władze gminne zobowiązane są do opracowania planu zaopatrzenia w energię swoich mieszkańców. Władze inwestujące w odnawialne źródła energii mogą w istotny sposób przyczynić się do spełnienia przez Polskę unijnych zobowiązań wynikających z pakietu klimatyczno-energetycznego.

W Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z 23 kwietnia 2009 roku wyznaczono nowe cele związane z wykorzystaniem energii odnawialnej oraz emisji gazów cieplarnianych. W pakiecie klimatyczno-energetycznym zostało przyjęte założenie, że do 2020 roku zwiększy się do 20% udział energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym bilansie konsumpcji energii w UE, a także ulegnie zwiększeniu efektywność energetyczna o 20%, zaś zużycie biopaliw transportowych do 10%. Emisja CO<sub>2</sub> ma zostać obniżona o 20%, a w Polsce ilość energii z OZE w ogólnej konsumpcji energii ma wynosić 15% do 2020 roku<sup>5</sup>.

### **Konkurencyjność w rozwoju regionów**

Konkurencyjność jest kategorią ekonomiczną, którą można odnieść do wielu poziomów społeczno-gospodarczych, począwszy od jej ujęcia w skali mikro (pojedynczy podmiot sektora prywatnego, publicznego), kończąc na skali makro (gospodarka w wymiarze lokalnym, regionalnym czy międzynarodowym)<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> W. Jabłoński, J. Wnuk: Zarządzanie odnawialnymi źródłami energii. Aspekty ekonomiczno-techniczne, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009, s. 11, 15.

<sup>3</sup> D. Niedziółka (red.): Zielona energia w Polsce, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, s. 9.

<sup>4</sup> K.M. Ziemiński: Planowanie energetyczne skuteczności aktualnych regulacji, [w:] Energetyka a samorząd. Prawne uwarunkowania rozwoju energetyki lokalnej w Polsce, K.M. Ziemiński (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań 2012, s. 11–12.

<sup>5</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywę 2001/77/WE oraz 2003/30/WE.

<sup>6</sup> J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki: Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 105.

W literaturze przedmiotu, dotyczącej konkurencyjności jednostek terytorialnych, najwięcej miejsca poświęca się temu zagadnieniu na poziomie regionów, choć procesy zachodzą równolegle także na poziomie lokalnym (gmin czy powiatów). W zakresie regionalnego i lokalnego rozwoju konkurencyjność postrzegana jest jako zdolność regionu do przystosowania się do zmieniających się warunków, przy jednoczesnym utrzymaniu lub nawet poprawie pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie<sup>7</sup>. T. Markowski za region konkurencyjny uznaje taki, 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<sup>8</sup>. Z kolei R. Domański konkurencyjność w skali lokalnej definiuje jako aktywność władz samorządowych w: działalności marketingowej, wspieraniu lokalnego biznesu, budowaniu technicznej i społecznej infrastruktury, które podnoszą atrakcyjność lokalizacyjną danej jednostki; upowszechnianiu informacji o możliwych kierunkach rozwoju gospodarczego, ubieganiu się o fundusze na rozwój z instytucji krajowych i europejskich<sup>9</sup>. Można więc uznać, iż konkurencyjność na lokalnym i regionalnym poziomie to zdolność władzy publicznej do wytwarzania trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego i lokalnego dobrobytu<sup>10</sup>.

Jednostki samorządu terytorialnego (regiony w których się znajdują) są uczestnikami konkurencji o pośrednim i bezpośrednim charakterze. Konkurowanie pośrednie wymaga dużej aktywności władz samorządowych, które mając do dyspozycji instrumenty ekonomiczne, właściwie je wykorzystują. Tworzą tym samym takie warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, mieszkańców i innych interesariuszy, które w jak najwyższym stopniu spełniają oczekiwania zgłaszane przez te podmioty i pozwolą na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Konkurowanie bezpośrednie regionów wyraża się zaś poprzez rywalizację jednostek terytorialnych o określone korzyści o finansowym i niefinansowym charakterze<sup>11</sup>. Przykładem może być inwestowanie w OZE, co pozwala osiągnąć obie te korzyści (z jednej strony obniżenie kosztów związanych z ogrzewaniem dla mieszkańców i jednostek użyteczności publicznej, z drugiej zaś zmniejszenie emisji szkodliwych substancji do atmosfery).

Konkurencyjna gmina charakteryzuje się dużym potencjałem endogenicznym, zakładającym się na jej atrakcyjność inwestycyjną. Ma ona skuteczną strategię rozwoju lokalnego i jest świadomie zarządzana, tak, że w najlepszy możliwy sposób udaje się

---

<sup>7</sup> M.E. Porter: Porter o konkurencji, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 77.

<sup>8</sup> T. Markowski, D. Stawasz: Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 92.

<sup>9</sup> R. Domański: Przestrzenna transformacja gospodarki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 95–97.

<sup>10</sup> J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki: Region i jego rozwój..., op. cit., s. 106.

<sup>11</sup> M. Zioło: Konkurencyjność gmin, powiatów, regionów i scenariusze jej osiągania, [w:] Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka. Red. naukowa A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Zioło (red.), C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 259–260.

w niej zainteresować i zaspokoić potrzeby oraz oczekiwania interesariuszy (mieszkańców i inwestorów). Warto zwrócić uwagę, że konkurencyjna jednostka terytorialna to taka, która spełnia następujące wymagania: potrafi stworzyć przyjazne warunki do funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorczości, posiada ofertę wychodzącą naprzeciw oczekiwaniom inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych), oferuje satysfakcjonujące warunki do życia i mieszkania, kooperuje sprawnie z instytucjami otoczenia biznesu i jednostkami sektora użyteczności publicznej, posiada zdolność wykreowania na bazie posiadanych zasobów atrakcyjnego produktu turystycznego, sprawnie kooperuje z otoczeniem, a także dba o środowisko. Można więc uznać, iż współcześnie konkurencyjność poszczególnych jednostek terytorialnych warunkowana jest nie tylko ich potencjałem endogenicznym, lecz przede wszystkim umiejętnością jego zagospodarowania w taki sposób, aby osiągnąć założone cele. Konkurencyjności nie da się budować bez wizji i misji działania. Proces osiągania przewagi konkurencyjnej jednostki ma więc charakter przemysłanego, uporządkowanego działania, poprzedzonego wnikliwą analizą otoczenia<sup>12</sup>.

### **Cel i materiał badawczy**

Celem artykułu jest przedstawienie działań podejmowanych przez władze gminy Janów Podlaski (gmina wiodąca) i gminy partnerskie (Konstantynów, Rokitno) w zakresie rozwoju systemu wykorzystania odnawialnych źródeł energii na ich terenie. Partnerstwo wyżej wymienionych gmin dotyczyło uczestnictwa w realizacji projektu „Zachowanie dziedzictwa środowiska naturalnego w gminach nadbużańskich: Janów Podlaski, Konstantynów, Rokitno poprzez zastosowanie kolektorów słonecznych” w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013<sup>13</sup>. W artykule wykorzystano pierwotne i wtórne źródła danych. Źródłem pierwotnym był wywiad nieustrukturyzowany przeprowadzony z wójtem Gminy Janów Podlaski w listopadzie 2015 roku, a wśród źródeł wtórnych wymienić należy: wybrane pozycje literatury przedmiotu, a także dokumenty gminy udostępnione w Biuletynie Informacji Publicznej.

### **Charakterystyka gminy Janów Podlaski**

Gmina Janów Podlaski położona jest w północno-wschodniej części województwa lubelskiego. Graniczy z czterema gminami wchodzącymi w skład powiatu bialskiego: od południowego wschodu z gminą Rokitno, od południa z gminą Biała Podlaska, jak również z gminami Leśna Podlaska i Konstantynów. Ponadto gmina Janów Podlaski od strony północnej i częściowo wschodniej graniczy z rzeką Bug, która jest zarazem granicą państwową z Białorusią. Powierzchnia gminy to 135,73 km<sup>2</sup>, co stanowi około 0,19% powierzchni województwa lubelskiego. Gmina Janów Podlaski jest jedną z 19 gmin wiejskich należących do powiatu bialskiego ziemskiego, który jest największy pod względem obszaru w województwie lubelskim. Odległość od stolicy powiatu – Białej Podlaskiej, wynosi 21 km. Przez Janów Podlaski przebiega droga wojewódzka 698 relacji Siedlce – Łosice – Konstantynów – Terespol biegnąca niemalże przez środek gminy na odcinku

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 262.

<sup>13</sup> [www.ugkonstantynow.pl](http://www.ugkonstantynow.pl) (dostęp 11.12.2015).



około 17 km (z zachodu na wschód) przez miejscowości Nowy Pawłów, Janów Podlaski, Werchliś, Błonie, aż do granicy państwa. Gmina podzielona jest na 18 sołectw i odrębną jednostkę osadniczą – Wygoda, w której znajduje się siedziba stadniny koni, znanej nie tylko w kraju, ale i zagranicą<sup>14</sup>.

Ludność gminy Janów Podlaski stanowi 4,9% ludności powiatu bialskiego i 0,26% ludności całego województwa lubelskiego. Gęstość zaludnienia gminy Janów Podlaski nie zmienia się znacząco na przestrzeni lat i wynosi 41 osób na 1 km<sup>2</sup>, a więc jest porównywalna do gęstości zaludnienia powiatu bialskiego, natomiast jest znacznie mniejsza w porównaniu z gęstością zaludnienia województwa lubelskiego (tj. 86 osób na 1 km<sup>2</sup>)<sup>15</sup>.

Charakterystyczną cechą terenów wiejskich gminy Janów Podlaski jest występująca prawie we wszystkich wsiach towarzysząca zagrodowa zabudowa mieszkaniowa jednorodzinna. Domy jednorodzinne lub wielorodzinne bez zagród są głównie w Janowie Podlaskim i Wygodzie, towarzyszą im niewielkie działki, na których są usytuowane niewielkie budynki gospodarcze, ogródki warzywne i kwiatowe. Atrakcyjność przyrodnicza gminy Janów Podlaski, a także rodzinne związki sprzyjają powolnemu, ale stałemu rozwojowi zabudowy letniskowej. Przejawia się to w budowie nowych obiektów letniskowych, przekształceń i modernizacji dawnej zabudowy bądź przenoszenie starych, ale ciekawych architektonicznie zabudowań z odległych nieraz miejscowości. Takie adaptacje są zjawiskiem pożądanym i godnym poparcia z punktu widzenia rozwoju agroturystyki. Gmina Janów Podlaski jest położona w rejonie o wyjątkowo atrakcyjnych i różnicowanych walorach środowiska przyrodniczego, o czym decyduje przede wszystkim rzeka Bug i jej liczne starorzecza, a także rzeźba terenu, szata roślinna i struktura użytkowania gruntów. Głównym czynnikiem powodującym zmiany i zagrożenia w środowisku przyrodniczym gminy jest przede wszystkim szeroko rozumiana działalność gospodarcza człowieka. Dzięki podejmowanym przez gminę w ostatnich latach działaniom modernizacyjnym, technologicznym i organizacyjnym wyłączone z eksploatacji wiele nieefektywnych kotłowni lokalnych, nieposiadających urządzeń odpływających, scentralizowano niektóre źródła ciepła. Nadal jednak energetyka cieplna pozostaje jednym z najważniejszych źródeł emisji zanieczyszczeń na terenie gminy. Ważnym czynnikiem wpływającym na dobrą jakość powietrza na obszarze gminy są obecnie tzw. niskie emisje. Piece i indywidualne kotłownie opalane węglem dominują w gospodarstwach domowych. Niepojęte jest dość powszechnie spalanie w gospodarstwach domowych różnego rodzaju odpadów, np. plastiki, co może mieć wpływ na podwyższenie stopnia zanieczyszczenia atmosfery substancjami niebezpiecznymi. Czynnikiem ujemnie wpływającym na stopień zanieczyszczenia powietrza jest wzrastająca emisja spalin związana z narastaniem ruchu samochodowego, zarówno lokalnego, jak i tranzytowego (choć

---

<sup>14</sup> [www.janowpodlaski.pl](http://www.janowpodlaski.pl) (dostęp 11.12.2015).

<sup>15</sup> Statystyczne vademecum samorządowca 2014, Urząd Statystyczny w Lublinie, [lublin.stat.gov.pl](http://lublin.stat.gov.pl) (dostęp 11.12.2015).

w nieznacznym stopniu)<sup>16</sup>. Ponadto lokalne tło zanieczyszczeń tworzą emisje z gospodarstw domowych i produkcyjnych, małych kotłowni, obiektów użyteczności publicznej, obiektów hodowlanych. Ze źródeł przemysłowych największy udział w łącznej emisji zanieczyszczeń stanowią zakłady skupione w Janowie Podlaskim<sup>17</sup>.

### **Odnawialne źródła energii w Janowie Podlaskim i gminach partnerskich (Konstantynów, Rokitno)**

Idea rozwoju zrównoważonego będzie mogła być realizowana w gminach, jeśli rozwój ten będzie wspierany jednocześnie przez stymulowanie konkurencyjności inwestycyjno-gospodarczej, socjalnej oraz środowiskowej.

W polskich warunkach idee zrównoważonego rozwoju określa się jako rozwój trwały, samopodtrzymujący, po prostu zrównoważony. Takie podejście zapewnia trwałą poprawę jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń poprzez właściwe kształtowanie proporcji między poszczególnymi rodzajami kapitału: ekonomicznego, ludzkiego i przyrodniczego<sup>18</sup>. Działania w zakresie kształtowania konkurencyjności regionu powinny uwzględniać zarówno warunki gospodarcze, jak i środowiskowe, gdyż potencjalny inwestor (mieszkaniec) będzie zainteresowany nie tylko możliwościami prowadzenia działalności gospodarczej, ale i warunkami mieszkaniowymi, wypoczynkowymi. Działania w zakresie inwestycji w OZE w dłuższej perspektywie mogą więc przynieść wymierne korzyści dla całego regionu, a tym samym spowodować, iż dany obszar stanie się bardziej konkurencyjny i przez to bardziej atrakcyjny dla potencjalnych inwestorów.

W rzeczywistości satysfakcjonujące są neutralne relacje między rozwojem danej gminy a środowiskiem naturalnym. Pewnych szkodliwych oddziaływań można jednak uniknąć, a przynajmniej w znacznym stopniu je ograniczyć. Inwestowanie w odnawialne źródła energii w zakresie ogrzewnictwa mieszkalnego pozwoliłoby znacznie obniżyć ilości emitowanych do atmosfery szkodliwych pyłów i gazów, będących skutkiem tradycyjnego spalania paliw kopalnych. Mniej dwutlenku węgla w atmosferze przekłada się wprost na zmniejszanie efektu cieplarnianego kuli ziemskiej<sup>19</sup>.

Władze gminne, sporządzając założenia do planu zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepło, w szerszym zakresie uwzględniły zasoby odnawialnych źródeł energii, w swoim regionie w tym ich walory ekologiczne i gospodarcze. To powoduje, że niezwykle ważne staje się upowszechnienie wiedzy i zwiększenie zainteresowania OZE wśród pracowników administracji publicznej. Zarówno dla inwestorów zewnętrznych, jak i dla władz gminnych angażowanie się w technologie OZE musi spełniać podstawowy cel – opłacać-

---

<sup>16</sup> Strategia Rozwoju Gminy Janów Podlaski na lata 2007–2015, załącznik do uchwały XIV/193/08 Rady Gminy Janów Podlaski z 28 października 2008 roku.

<sup>17</sup> Program ochrony środowiska gminy Janów Podlaski, załącznik do Uchwały XV/173/2004 Rady Gminy Janów Podlaski z 28 czerwca 2004 roku.

<sup>18</sup> A. Brelik: Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy a rozwój agroturystyki, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2010, nr 3, s. 155.

<sup>19</sup> K. Krupnik, M. Brożek: Eko-rozwoj terenów wiejskich a odnawialne źródła energii, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2008, nr 3, s. 96.

ność przedsięwzięcia. Dla inwestorów liczył się będzie zysk w tym wymiarze ekonomicznym, władze lokalne zaś mogą kierować się także innymi aspektami przemawiającymi za zasadnością podążania w tym kierunku. Przykładem może być wykorzystanie nadwyżki gruntów rolnych do upraw energetycznych na terenie gminy, przetwarzanie produktów i odpadów rolnych, poprawa lokalnego stanu środowiska, nowe miejsca pracy, ograniczenie emigracji młodych mieszkańców gminy za pracą oraz pozyskiwania nowych źródeł finansowania budżetu gminy<sup>20</sup>. Jest to proces wymagający zarówno długiego horyzontu czasowego, jak i wielu inicjatyw ekonomicznych, społecznych oraz instytucjonalnych.

Władze Janowa Podlaskiego wzięły udział w konkursie „Lider Zielonej Energii”, który był organizowany przez Fundację Promocji Gmin Polskich w ramach projektu „Nasza Gmina Chroni Klimat”<sup>21</sup>. W tym celu przeprowadziły modernizację gminnej kotłowni, w której wcześniej były zainstalowane kotły olejowe. Wymieniono je na kotły opalane biomasą, gdyż w gminie znajdowały się nadwyżki słomy, która była uznana za odpady. Kotłownia na biomasę została oddana do użytku w grudniu 2008 roku.

Kotłownia o nominalnej mocy cieplnej 1200 kW (dwa kotły po 600 kW) opalana słomą zastąpiła dotychczasową wyeksploatowaną kotłownię olejową. Kotłownia produkuje energię ciepłą dostarczaną siecią ciepowniczą do trzech 18-rodzinnych budynków mieszkalnych, budynku gminnego ośrodka kultury, budynku urzędu gminy, budynków szkoły podstawowej i gimnazjum publicznego, budynku ośrodka zdrowia oraz remizy strażackiej. Dostarcza ona również ciepło do nowo powstałego budynku hali sportowej. Uruchomienie kotłowni opalanej słomą przyniosło znaczne efekty ekologiczne, z których najważniejszym jest 100% redukcja emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery. Poprzednio pracująca kotłownia olejowa emitowała 267,45 Mg/rok CO<sub>2</sub>. Poważnym ograniczeniom uległy również emisje dwutlenku siarki, tlenków azotu oraz pyłów<sup>22</sup>.

Istotnym czynnikiem przemawiającym za tego typu inwestycjami są korzyści nie tylko dla władz gminy, ale i dla samych rolników, którzy mają gdzie sprzedać zebraną słomę ze swoich pól. Ponadto w kotłowni na słomę nie występują odpady w postaci żużlu, tak jak w kotłowniach węglowych, a popiół pozostający w wyniku spalania słomy jest z powrotem przekazywany rolnikom, którzy wykorzystują go jako nawóz na swoich polach. Na fotografiach 1–3 przedstawiono kotłownię na biomasę w Janowie Podlaskim.

Kolejną inwestycją w odnawialne źródła energii w Janowie Podlaskim było uczestnictwo w realizacji projektu „Zachowanie dziedzictwa środowiska naturalnego w gminach nadbużańskich: Janów Podlaski, Konstantynów, Rokitno poprzez zastosowanie kolektorów słonecznych” w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> [www.odnawialnezrodlaenergii.pl](http://www.odnawialnezrodlaenergii.pl) (dostęp 11.12.2015).

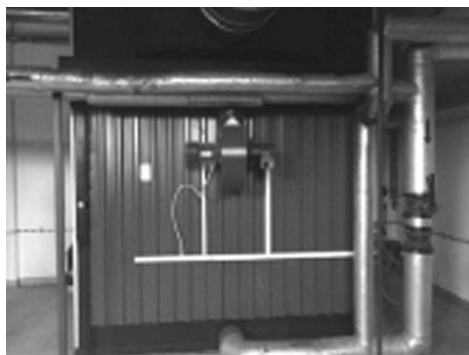
<sup>21</sup> Liderzy Zielonej Energii Gmina. Magazyn Fundacji Promocji Gmin Polskich 2011, nr 134, s. 2.

<sup>22</sup> [www.eko-gminy.pl](http://www.eko-gminy.pl) (dostęp 11.12.2015).

<sup>23</sup> [www.ugkonstantynow.pl](http://www.ugkonstantynow.pl) (dostęp 11.12.2015).



**Fotografia 1.** Włazy kotła, którymi dostarczane są bele słomy (autor: W. Bieńkowska-Gołasa)



**Fotografia 2.** Połączenie „serca” kotłowni na biomasę z włazami kotła (autor: W. Bieńkowska-Gołasa)



**Fotografia 3.** „Serce” kotłowni na biomasę (autor: W. Bieńkowska-Gołasa)

W projekcie tym wzięły udział poza gminą Janów Podlaski dwie kolejne Konstانتynów i Rokitno, które charakteryzują się cennymi walorami przyrodniczymi i krajobrazowymi. Zostały one w znacznym stopniu objęte ochroną obszarową. W najbliższych latach w tych gminach przewidywany jest wzrost dynamiki rozwoju sfery turystycznej na obszarze terenów nadbużańskich, ponieważ posiadają one rozległe tereny pod inwestycję związane z turystyką i rekreacją. Ważnym zasobem środowiska naturalnego tego obszaru jest energia słoneczna. Analiza możliwości wykorzystania lokalnych i odnawialnych źródeł energii wskazuje, że obszar gmin Konstąntynów, Rokitno i Janów Podlaski znajduje się w II rejonie zasobów energii słońca (w skali czterostopniowej), a potencjalna energia użyteczna słońca w tym rejonie wynosi 1022 kWh/m<sup>2</sup> na rok. Przesłanką do podjęcia realizacji tego projektu było zapewnienie jak najlepszego poziomu życia mieszkańcom, dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów regionu przy zachowaniu równowagi między aktywnością gospodarczą a ochroną środowiska przyrodniczego. Budynki mieszkalne w gminach w około 95% przed realizacją projektu ogrzewane były za pomocą indywidualnych kotłów na paliwo stałe, 5% z wszystkich systemów grzewczych stanowią takie, które stosują kotły na gaz ziemny i olej opałowy. Budowa instalacji kolektorów słonecznych na dachach domów prywatnych (1100 domów objętych projektem, wyłonionych w drodze konsultacji społecznych) powinna zapewnić pokrycie zapotrzebowania na energię potrzebną do ogrzania ciepłej wody użytkowej w minimum 60% w skali całego roku<sup>24</sup>. W tabeli przedstawiono szczegółowe dane dotyczące liczby zestawów solarnych dla realizacji zadania.

**Tabela.** Ilość zestawów solarnych w ramach realizacji zadania „Budowa instalacji kolektorów słonecznych w Gminach Janów Podlaski, Konstąntynów i Rokitno” (dane za 2015 rok)

Wyszczególnienie	Gmina			Ogółem
	Janów Podlaski	Konstąntynów	Rokitno	
Liczba wszystkich zestawów solarnych	420	430	250	1100
Liczba zestawów dwukolektorowych (w szt.)	126	205	65	396
Liczba zestawów trzykolektorowych (w szt.)	265	212	162	639
Liczba zestawów czterokolektorowych (w szt.)	29	13	23	65
Liczba obsługiwanych osób	1780	1689	1108	4577

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Kozłowski: Budowa instalacji kolektorów słonecznych w Gminach Janów Podlaski, Konstąntynów i Rokitno w ramach realizacji projektu „Zachowanie dziedzictwa środowiska naturalnego w gminach nadbużańskich: Janów Podlaski, Konstąntynów, Rokitno poprzez zastosowanie kolektorów słonecznych”, [w:] Program Funkcjonalno-Użytkowy, Konstąntynów 2014, s. 9–10.

<sup>24</sup> [www.ugkonstantynow.bip.lubelskie.pl](http://www.ugkonstantynow.bip.lubelskie.pl) (dostęp 11.12.2015).

Jak widać, inwestowanie w OZE wiąże się nie tylko z korzyściami dla środowiska naturalnego, ale również stanowi szansę zwiększenia przychodów dla rolnictwa, gospodarki leśnej czy sadownictwa oraz stworzenia nowych miejsc pracy, chociażby w sektorze pozyskiwania i przygotowania biopaliw. Ponadto niezaprzeczalnym atutem jest: wytworzenie energii relatywnie tanio (z wykorzystaniem możliwości regionu), wprowadzenie redukcji opłat za korzystanie ze środowiska, efektywne zagospodarowywanie bioodpadów czy możliwość uzyskania pomocy finansowej z funduszy ekologicznych<sup>25</sup>.

### Podsumowanie i wnioski

Na podstawie dostępnych informacji można stwierdzić, że podejmowanie inicjatywy ze strony władz poszczególnych gmin w odnawialne źródła energii przynosi wiele korzyści dla danego obszaru. Wśród nich należy wymienić:

1. Zmniejszenie emisji szkodliwych substancji do atmosfery, wody i gleby na obszarze gmin i w regionie.
2. Wzrost liczby użytkowników wykorzystujących odnawialne źródła energii, poprawa stanu środowiska naturalnego.
3. Obniżenie kosztów eksploatacji budynków prywatnych, stworzenie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, stworzenie i wdrożenie działań informacyjno-promocyjnych mających na celu ochronę środowiska naturalnego z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii i promujących wykorzystanie OZE.
4. Utrwalenie pozytywnego wizerunku gminy Janów Podlaski i gmin partnerskich<sup>26</sup>.

W warunkach polskich, w najbliższych latach należy spodziewać się wzrostu zainteresowania wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii. Wynika to z korzyści, jakie przynosi ich zastosowanie, dla lokalnych społeczności (zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego, powstawanie nowych miejsc pracy, promowanie rozwoju regionalnego), a także korzyści ekologicznych, przede wszystkim ograniczenia emisji dwutlenku węgla<sup>27</sup>.

### Literatura

- Brelík A.: Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy a rozwój agroturystyki, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2010, nr 3.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z.: Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Domański R.: Przestrzenna transformacja gospodarki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE.
- Gronowicz J.: Niekonwencjonalne źródła energii, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom – Poznań 2010.

---

<sup>25</sup> K. Krupnik, M. Brożek: Eko-rozwoj terenów wiejskich..., op. cit., s. 100.

<sup>26</sup> solary.ugkonstantynow.pl (dostęp 11.12.2015).

<sup>27</sup> W. Jabłoński, J. Wnuk: Zarządzanie odnawialnymi źródłami energii..., op. cit., s. 15.

- Jabłoński W., Wnuk J.: Zarządzanie odnawialnymi źródłami energii. Aspekty ekonomiczno-techniczne, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009.
- Kozłowski L.: Budowa instalacji kolektorów słonecznych w Gminach Janów Podlaski, Konstantynów i Rokitno w ramach realizacji projektu „Zachowanie dziedzictwa środowiska naturalnego w gminach nadbużańskich: Janów Podlaski, Konstantynów, Rokitno poprzez zastosowanie kolektorów słonecznych”, [w:] Program Funkcjonalno-Użytkowy, Konstantynów 2014.
- Krawiec F.: Energia, Difin, Warszawa 2012.
- Krupnik K., Brożek M.: Eko-rozwoj terenów wiejskich a odnawialne źródła energii, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2008, nr 3.
- Liderzy Zielonej Energii, Gmina. Magazyn Fundacji Promocji Gmin Polskich 2011, nr 134.
- Markowski T., Stawasz D.: Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Niedziółka D.: Zielona energia w Polsce, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.
- Porter M.E.: Porter o konkurencji, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
- Program ochrony środowiska gminy Janów Podlaski. Załącznik do Uchwały XV/173/2004 Rady Gminy Janów Podlaski z dnia 28 czerwca 2004 r.
- Statystyczne vademecum samorządowca 2014. Urząd Statystyczny w Lublinie, lublin.stat.gov.pl (dostęp 11.12.2015).
- Strategia Rozwoju Gminy Janów Podlaski na lata 2007–2015, załącznik do uchwały XIV/193/08 Rady Gminy Janów Podlaski z dnia 28 października 2008.
- Taubman J.: Węgiel i alternatywne źródła energii. Prognozy na przyszłość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Ziemski K.M.: Planowanie energetyczne skuteczności aktualnych regulacji, [w:] Energetyka a samorząd. Prawne uwarunkowania rozwoju energetyki lokalnej w Polsce, K.M. Ziemski (red.), UAM, Poznań 2012.
- Zioło M.: Konkurencyjność gmin, powiatów, regionów i scenariusze jej osiągnięcia. [w:] Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka, A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Zioło (red.), C.H. Beck, Warszawa 2011.

### **The importance of renewable energy sources in the region's development on the example of Janów Podlaski district**

**Summary.** The article focuses on today taken the view that civilization is facing threatening the health and lives of the inhabitants of the globe environmental problems such as the greenhouse effect and acid rains. These problems are caused by massive use of fossil fuels. Way to solve problems associated with the greenhouse effect is the development of clean energy technologies, derived from renewable sources. The aim of the article is to present the activities undertaken by the municipal authorities Janów Podlaski in the development of renewable energy sources in their area.

**Key words:** renewable energy sources, biomass boiler, community, Janów Podlaski





**Danuta Guzal-Dec**

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

## **Marketing ekologiczny w rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego – ocena aktywności lokalnych władz samorządowych**

**Streszczenie.** Celem pracy jest określenie roli i aktywności samorządów gminnych w kreowaniu rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego w aspekcie stosowania narzędzi marketingu ekologicznego. Realizacji celu służyła analiza literatury przedmiotu, dokumentów oraz analiza wyników badań przeprowadzonych w 2013 roku w 30 gminach z grupy o najwyższym poziomie cenności ekologicznej w województwie lubelskim. W ramach badań terenowych zrealizowano wywiady z wójtami/burmistrzami oraz pracownikami urzędów gmin ds. ochrony środowiska. Wykazano, że aktywność marketingowa dotyczy głównie działań w zakresie promocji ekologicznej. Aktywność marketingowa samorządów wymaga zwiększenia. Mimo ogólnie niskiego poziomu aktywności marketingowej wskazano przykłady dobrych praktyk w tym obszarze. Opracowanie przygotowano w ramach projektu badawczego 2011/01/D/HS4/03927 pt. „Ekologiczne uwarunkowania i czynniki rozwoju funkcji gospodarczych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

**Słowa kluczowe:** marketing ekologiczny, marka, promocja ekologiczna, zrównoważony rozwój

### **Wstęp**

Nowym wyzwaniem dla marketingu terytorialnego jest troska o zrównoważony rozwój terytorium, zwłaszcza o jego aspekty ekologiczne, co ma odzwierciedlenie w dynamicznie rozwijającej się koncepcji eko-marketingu, zwanej także marketingiem ekologicznym, środowiskowym czy zielonym<sup>1</sup>. Na obszarach przyrodniczo cennych istnieje silna współzależność marketingu terytorialnego z marketingiem idei ekologicznych, społecznych i ekonomicznych wynikających z koncepcji zrównoważonego rozwoju. We wdrażaniu zrównoważonego rozwoju istotną rolę odgrywa marketing ekologiczny, który występuje jako „kategoria ekonomiczna w gospodarce rynkowej o wysokiej świadomości podmiotów gospodarczych”<sup>2</sup>.

Ogólną definicję marketingu ekologicznego, którą można przenieść na grunt marketingu jednostek terytorialnych, przyjął J. Leśniak. Według tegoż autora jest to „pro-

<sup>1</sup> M. Raftowicz-Filipkiewicz: Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy, *Nauki o Zarządzaniu/Management Science* 2013, nr 1 (14), s. 61.

<sup>2</sup> Ł. Popławski: Rola marketingu terytorialnego w rozwoju gmin wiejskich w kontekście konkurencyjności regionu, *Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie*, 2011, nr 1 (17), s. 176.

ces zarządzania mający na celu rozpoznanie i prognozowanie potrzeb konsumentów w zakresie proekologicznych produktów/usług oraz zaspokajanie ich poprzez kreowanie podaży produktów/usług przyjaznych dla środowiska naturalnego, jak również informowanie konsumentów i producentów o ekologicznych cechach produktów”<sup>3</sup>. Oznacza to, że na władzach jednostek terytorialnych spoczywa obowiązek prowadzenia badań marketingowych, a następnie kampanii informacyjno-promocyjnej w odniesieniu do konsumentów, turystów czy inwestorów, dotyczącej unikatowej oferty danego miejsca ze względu na np. unikatowe walory przyrodnicze czy występowanie lokalnych ekologicznych produktów czy usług<sup>4</sup>.

Rola marketingu ekologicznego jest związana z zainteresowaniem konsumentów stanem środowiska przyrodniczego i obejmuje promowanie wyrobów oraz usług przyjaznych dla środowiska, idei wykorzystania surowców wtórnych, a także propagowanie idei rozwoju proekologicznych zakładów wytwórczych<sup>5</sup>. Ponadto można promować ekologiczne zachowania i potrzeby podmiotów gospodarczych, a zwłaszcza konsumentów. Ważnym zagadnieniem jest informowanie konsumentów i producentów o ekologicznym wpływie produktów na środowisko<sup>6</sup>.

Należy zatem stwierdzić, że działania na rzecz marketingu ekologicznego powinny koncentrować się przede wszystkim na podnoszeniu świadomości i wiedzy ekologicznej, promowaniu ekologicznych miejsc oraz tworzeniu popytu na ekologiczny styl życia. Popularyzacja ekologicznego trybu życia oraz dbałość o jakość środowiska naturalnego jest obecnie standardem w większości rozwiniętych krajów co, jak podkreśla M. Raftowicz-Filipkiewicz, oznacza konieczność uwzględniania postulatów marketingu ekologicznego w strategiach rozwoju terytorialnego w Polsce, zwłaszcza w tych jednostkach terytorialnych, które mają unikatowe walory przyrodnicze<sup>7</sup>. Ł. Popławski, wskazując na wzrastające znaczenie marketingu terytorialnego w rozwoju gmin wiejskich i regionów, za konieczne uważa podejmowanie działań, które przynoszą nie tylko efekty społeczno-gospodarcze, ale także ekologiczne, np. wpłyną na rozwój obszarów chronionych poprzez wzrost świadomości ekologicznej i właściwe wykorzystanie zasobów środowiska przyrodniczego<sup>8</sup>.

Polskie obszary chronione mają duże wartości przyrodnicze i zajmują znaczącą część naszego kraju. Niestety, są one bardzo słabo promowane. Korzystanie ze znaków towarowych i symboli jest rzadkością, a świadomość ich istnienia w powszechnej opinii społecznej jest znikoma. Powstaje konieczność podjęcia zdecydowanych działań w celu promowania poszczególnych obszarów chronionych. Takie działania powinny być poprzedzone akcją uświadamiającą społeczeństwo o korzyściach wynikających z otrzymywania

---

<sup>3</sup> J. Leśniak: Rola instrumentów marketingu ekologicznego we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego na przykładzie Szwecji, [w:] *Ekonomia a rozwój zrównoważony*, F. Piontek (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001, s. 87.

<sup>4</sup> M. Raftowicz-Filipkiewicz: *Marketing...*, op. cit., s. 61.

<sup>5</sup> J. Leśniak: *Rola...*, op. cit., s. 87.

<sup>6</sup> Ł. Popławski: *Rola...*, op. cit., s. 176.

<sup>7</sup> M. Raftowicz-Filipkiewicz: *Marketing...*, op. cit., s. 62.

<sup>8</sup> Ł. Popławski: *Rola...*, op. cit., s. 178.

produktów pochodzących z wyjątkowych miejsc i możliwości korzystania z unikatowych zasobów, występujących tylko na tym obszarze<sup>9</sup>. Aktywność w zakresie marketingu ekologicznego danego terytorium może być podejmowana przez różne podmioty wewnętrzne, jak i zewnętrzne względem tego terytorium. Promocją ekologiczną obszarów przyrodniczo cennych powinny zajmować się instytucje i organizacje turystyczne oraz władze wszystkich szczebli. Należy jednak podkreślić, że to gminne władze samorządowe są podmiotem odpowiedzialnym za stymulowanie zrównoważonego rozwoju w skali lokalnej, a ich aktywność powinna nie tylko obejmować promocję ekologiczną (zważywszy, że promocja gminy jest wpisana w katalog zadań własnych samorządów gminnych), ale także szerszy zakres instrumentów marketingowych, począwszy od tworzenia i realizacji strategii marketingowej. Celem pracy jest zatem określenie roli i aktywności samorządów gminnych w kreowaniu rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego w aspekcie stosowania narzędzi marketingu ekologicznego.

### **Materiał i metody**

Realizacji celu służyła metoda sondażu diagnostycznego oraz metoda analizy literatury przedmiotu i dokumentów. Badania terenowe przeprowadzono w IV kwartale 2013 roku na terenie województwa lubelskiego, w 30 gminach z grupy o największej cennie ekologicznej<sup>10</sup> w województwie według wskaźnika opracowanego przez D. Guzal-Dec<sup>11</sup>. W ramach badań terenowych zrealizowano indywidualne wywiady kwestionariuszowe z wójtami/burmistrzami oraz pracownikami urzędów gmin ds. ochrony środowiska. W ramach analizy dokumentów badaniu poddano dostępne strategie marki. Dodatkowe źródło informacji stanowiły urzędowe strony internetowe badanych gmin.

### **Marketing ekologiczny – przesłanki i możliwości zastosowania w urzędzie gminy**

W otoczeniu, w jakim współcześnie funkcjonują gminy, trudno wyobrazić sobie ich rozwój bez wykorzystania podejścia marketingowego i budowania marki. Stwarza to rosnące zapotrzebowanie na tworzenie i realizację ogólnych strategii marketingowych oraz strategii promocji marki<sup>12</sup>. Punktem wyjścia do realizacji działań marketingowych przez władze samorządowe powinno być zatem stworzenie strategii marketingowej jako swoistego drogowskazu, narzędzia porządkującego i usprawniającego poszczególne aktywności marketingowe. Jednocześnie nieodzownym dokumentem usprawniającym praktyczne wdrażanie koncepcji marketingu ekologicznego powinna być strategia

---

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Badane gminy to: Janów Podlaski, Konstantynów, Józefów, Łukowa, Obsza, Dzwola, Janów Lubelski, Modliborzyce, Janowiec, Kazimierz Dolny, Wąwolnica, Kraśniczyn, Wilków, Dębowa Kłoda, Sosnowica, Stężyca, Lubycza Królewska, Susiec, Tarnawatka, Tomaszów Lubelski, Rossosz, Sławatycze, Urszulin, Włodawa, Adamów (powiat Zamojski), Krasnobród, Łabunie, Skierbieszów, Stary Zamość, Zwierzyniec.

<sup>11</sup> Procedura opisana szczegółowo w: D. Guzal-Dec: Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cenneści ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego, Rocznik Ochrony Środowiska/Annual Set the Environment Protection 15, nr 3, s. 2925–2941.

<sup>12</sup> M. Florek, A. Augustyn: Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury, Fundacja Best – Plac Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011, s. 13.

zrównoważonego rozwoju gminy. Strategicznych podstaw tworzenia i upowszechniania wymaga także marka terytorialna.

Kolejnym obszarem aktywności samorządu powinno być dostosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb sprawnego realizowania działań marketingowych. W ramach marketingu wewnętrznego – działań skierowanych na urząd, priorytetowe powinny być także te służące promowaniu przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju w funkcjonowaniu urzędu – kreowaniu „eco-urzędu”. Są to wszelkie działania prowadzące do minimalizacji negatywnego oddziaływania funkcjonowania urzędu gminy na środowisko naturalne. Najczęściej wskazywanym i postulowanym działaniem w tym obszarze jest wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania środowiskowego, które są dobrowolnym zobowiązaniem firm i instytucji do podejmowania konkretnych działań technicznych i organizacyjnych minimalizujących ich negatywne oddziaływanie na środowisko. W „Polityce ekologicznej państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do 2016 roku” jako cel średniookresowy wskazano jak najliczniejsze przystępowanie firm i instytucji do Systemu Ekozarządzania i Audytu – Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Kierunkiem działań państwa w okresie 2009–2012 miało być stworzenie mechanizmów stymulujących przystępowanie instytucji do systemu zarządzania środowiskowego EMAS czy normy ISO 14001<sup>13</sup>.

Ważnym działaniem w ramach marketingu jest promocja jako narzędzie komunikowania się z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem gminy. Realizacja działań marketingowych w gminie wymaga stosowania nowoczesnych metod komunikacji oraz efektywnej wymiany danych. Niestety mimo iż liczba użytkowników Internetu w Polsce stale się powiększa, narzędzie to jest obecnie tylko w znacznym stopniu wykorzystywane do promocji przez jednostki terytorialne w Polsce<sup>14</sup>. Wynika to m.in. z faktu, że warunkiem skutecznego wykorzystania tej formy aktywności jest stworzenie atrakcyjnej strony internetowej (w różnych wersjach językowych), jej bieżąca aktualizacja, opatrzenie logotypem, hasłem przewodnim i mapą terytorium, co z kolei stanowi wyzwanie do opracowania spójnego systemu identyfikacji wizualnej jednostek terytorialnych. Istotne jest także zdefiniowanie rynku docelowego, aby finalnie mógł powstać odpowiedni przekaz komunikacyjny<sup>15</sup>.

Ważnym instrumentem w obszarze promocji ekologicznej jest reklama ekologiczna, która identyfikuje i podkreśla proekologiczne walory produktów i związane z tym postawy społeczne. Działania te mają wypromować dany produkt lub region (obszar) w celu zwiększenia jego sprzedaży lub zwrócenia na niego uwagi, np. aby przyciągnąć turystów<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do 2016 roku, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2008, s. 17–18.

<sup>14</sup> B. Gregor, B. Gotwald: Potencjał e-marketingu w kreowaniu wizerunku regionu. [w:] Marketing terytorialny: konkurencyjność regionów, przedsiębiorstw a ochrona środowiska, W. Deluga, J. Dyczkowska (red.), Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2011, s. 59.

<sup>15</sup> M. Raftowicz-Filipkiewicz: Marketing..., op. cit., s. 62.

<sup>16</sup> Ł. Popławski: Rola..., op. cit., s. 177.

W celu skutecznego zarządzania daną jednostką samorządu konieczne jest odpowiednie kształtowanie jej wizerunku. Istotnym elementem, swoistym motywem przy kreowaniu wizerunku gminy jest stworzenie marki (brand). Branding jednostek samorządu terytorialnego (JST) „to proces przekształcania pierwotnego (wyjściowego, zastanego) wizerunku JST w założony wizerunek docelowy”<sup>17</sup>. W przypadku gmin, na których terenie znajdują się obszary o szczególnych walorach przyrodniczych, konieczne jest kształtowanie wizerunku gminy ekologicznej jako źródła przewagi konkurencyjnej.

Kreowaniu wizerunku gminy służą instrumenty promocyjne, w tym zwłaszcza public relations. Działania z zakresu public relations powinny stanowić jeden z priorytetów w ramach działalności marketingowej gminy<sup>18</sup>. W kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych partnerstwo powinno stać się dla gminy ważnym priorytetem działania, a nawet celem strategicznym rozwoju. Reprezentanci władz oraz pracownicy urzędu mogą nawiązywać w tym zakresie wiele relacji z lokalnymi przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi, a także instytucjami, mieszkańcami oraz innymi jednostkami samorządowymi i rządowymi, potencjalnymi inwestorami i kooperantami. W przypadku władz samorządów gmin, na których terytorium znaczący udział zajmują obszary prawnie chronione bądź pozostałe o istotnych walorach środowiskowych, szczególnego znaczenia nabierają relacje/współpraca z podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie tymi obszarami, a w tym zwłaszcza Generalną Dyrekcją Ochrony Środowiska w przypadku obszarów Natura 2000, dyrekcjami parków narodowych, parków lub zespołów parków krajobrazowych, a także właściwych terytorialnie nadleśnictw<sup>19</sup>.

Dobra informacja i skuteczna promocja to źródła sukcesu różnorodnych podmiotów gospodarczych i społecznych. Analiza funkcji informacyjno/promocyjnej, realizowanej przez JST, pozwala na postawienie tezy, że funkcja ta jest bardzo często prowadzona w sposób nieusystematyzowany i więcej w niej doraźnie podejmowanych akcji niż spójnych działań. Rozwijające się kontakty JST z instytucjami otoczenia zewnętrznego, rosnąca rola środków Unii Europejskiej w rozwoju społeczności lokalnych, internacjonalizacja gospodarki regionalnej dodatkowo wzmacniają konieczność dobrego poznania, a następnie skutecznego korzystania z narzędzi i działań informacyjnych oraz promocyjnych na poziomie gminy<sup>20</sup>.

W marketingu ekologicznym szczególne miejsce zajmują wszystkie te działania, które służą promowaniu i wdrażaniu zrównoważonego rozwoju, a więc zarówno promowanie ekologicznych kierunków działalności gospodarczej, jak i ekologicznych zachowań oraz potrzeb podmiotów gospodarczych, a zwłaszcza konsumentów. Przygotowując kierunki

---

<sup>17</sup> M. Florek, A. Augustyn: *Strategia...*, op. cit., s. 13.

<sup>18</sup> S. Jachowicz, A. Potoczek: *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II, Toruń, 2005, s. 173.

<sup>19</sup> D. Guzał-Dec: *Samorząd gminny w kreowaniu zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego*, PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2015, s. 42.

<sup>20</sup> K. Kaszuba (red.): *Marketing w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Wydawnictwo BFKK, Białystok 2010, s. 10.

akcji informacyjno-promocyjnych czy szkoleń dla mieszkańców gminy, należy zwrócić uwagę, aby pozwalały one zrealizować cele, ważne z punktu widzenia zarządzania rozwojem lokalnym, tak aby rozwój ten kreować jako zrównoważony. Chodzi między innymi o kształtowanie pożądanych postaw, a w tym postaw proekologicznych<sup>21</sup>.

### Implementacja koncepcji marketingu w badanych samorządach gmin województwa lubelskiego

Zakładając niski stopień kompleksowego podejścia do marketingu w urzędach gmin wiejskich oraz powszechne utożsamianie marketingu z promocją i zakładając, że to działania promocyjne stanowią punkt wyjścia do szerszego zastosowania marketingu, badaniu poddano głównie aktywność promocyjną urzędów gmin. W tabeli przedstawiono informacje na temat zaawansowania stopnia wdrażania koncepcji eco-marketingu w badanych samorządach województwa lubelskiego.

**Tabela.** Aktywność samorządów w obszarze marketingu ekologicznego

Grupa/Obszar	Rodzaj narzędzia/działania	Liczba wskazań
1	2	3
Tworzenie planów strategicznych i branding	podjęcie długotrwałych działań służących kształtowaniu proekologicznego wizerunku gminy poprzez uczestnictwo w konkursach, np. „najbardziej ekologiczna gmina”	–
	posiadanie strategii promocji marki	4
	posiadanie strategii zrównoważonego rozwoju	3
	posiadanie i kierowanie się długofalową strategią marketingową	–
Dostosowanie struktury organizacyjnej	wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej urzędu gminy wydziału ds. promocji gminy	2
	wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej urzędu gminy wydziału marketingu	–
Kreowanie „eco-urzędu”	wykorzystanie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (OZE) w budynkach użyteczności publicznej	17
	promowanie tzw. zielonych zakupów	8
	stawianie wymagań oferentom w procedurach przetargowych spełniania kryteriów ekologicznych	2
	wprowadzenie znormalizowanego systemu zarządzania środowiskowego	–
	wdrażanie proekologicznych usprawnień organizacyjnych	–
Instrumenty cenowe	odroczenie lub czasowe opłat lokalnych dla przedsiębiorstw działających proekologicznie	4
	zwolnienie z opłat lokalnych przedsiębiorstwa działające proekologicznie	2
Public relations	współpraca i utrzymywanie kontaktów z przedsiębiorstwami	12
	współpraca z zarządcami obszarów chronionych (parków narodowych i krajobrazowych)	7*

<sup>21</sup> D. Guzal-Dec: Samorząd gminy w zrównoważonym rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego, [w:] Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami publicznymi, K. Krukowski, J. Sasak (red.), Studia i Monografie ISP UJ, Kraków 2016, s. 90.

cd. tabeli

1	2	3
Pozostałe promocyjne (ogólne)	dbałość o estetykę gminy	30
	organizacja imprez kulturalnych, rekreacyjnych lub sportowych	29
	promocja lokalnego dziedzictwa kulturowego	27
	promocja lokalnego dziedzictwa przyrodniczego	25
	inicjowanie powstawania i wspierania lokalnych stowarzyszeń zajmujących się promocją zasobów i walorów gminy	21
	promocja gospodarcza gminy na targach i imprezach np. turystycznych	18
	realizacja projektów finansowanych ze środków zagranicznych służących promocji zasobów i walorów gminy bądź ich gospodarstwu wykorzystaniu	16
	pozyskiwanie informacji o dyspozycyjnych zasobach gospodarczych, w tym przyrodniczych na terenie gminy, także dla promocji gminy	12
	wykorzystanie innowacyjnych metod promocji lokalnych zasobów i walorów środowiska przyrodniczego (np. typu wirtualny spacer)	8
	prowadzenie portalu turystycznego gminy	2
Pozostałe promocyjne (promocja ekologiczna)	prowadzenie akcji informacyjno-edukacyjnych dla społeczności lokalnej, np. w zakresie zagospodarowania odpadów, wykorzystania OZE	22
	przygotowywanie materiałów informacyjno-edukacyjnych, np. dotyczących zbiórki i selekcji odpadów	20
	promocja działań w zakresie ochrony środowiska w gminie w środkach masowego przekazu	13
	promocja rolnictwa ekologicznego lub innych działań poprawiających stan gleb, powietrza lub wód	12
	popieranie uczestnictwa podmiotów zlokalizowanych na terenie gminy w różnego rodzaju konkursach, np. „Przyjaźni środowisku”	11
	promocja innych (poza rolnictwem ekologicznym) ekologicznych kierunków i form działalności gospodarczej	5

\* Dotyczy 24 gmin, na terenie których te formy ochrony się znajdowały.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W obszarze aktywności marketingowej w niedostatecznym stopniu stworzono strategiczne planistyczne ramy działania – w żadnym z badanych samorządów gminnych nie opracowano ogólnej strategii marketingowej, tylko w trzech opracowano strategię zrównoważonego rozwoju, w czterech strategię promocji marki. Wspomniane strategię marki (Kazimierza Dolnego, Janowa Lubelskiego, Zwierzyńca oraz Urszulina) opracowano przy pozyskaniu środków finansowych z Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) województwa lubelskiego na lata 2007–2013. Interesującym przykładem kreowania lokalnej marki z wykorzystaniem walorów i zasobów środowiska naturalnego jest marka Janowa Lubelskiego – „zoom natury”.

Zadaniem strategicznym będącym przejawem rozwiniętej kultury proekologicznej urzędu gminy jest podjęcie długotrwałych działań służących kształtowaniu proekologicznego wizerunku gminy. Uczestnictwo w konkursach promujących gminę jako podmiot podejmujący działania proekologiczne to ważne narzędzie kształtowania proekologicznego wizerunku gminy. Wśród badanych samorządów tylko w przypadku nielicznej grupy gmin podejmowano systematyczne działania, które można byłoby uznać za przejaw

świadomie prowadzonego branding. W sześciu gminach (20% ogółu) przedstawiciele urzędu uczestniczyli w konkursach promujących gminę jako podmiot podejmujący działania proekologiczne. Przyczyną braku uczestnictwa w przypadku pozostałych samorządów były, w opinii pracowników urzędu, ograniczenia kadrowe (małe zasoby kadrowe) i ograniczenia finansowe – koszty uczestnictwa w konkursach.

Gminą wyróżniającą się aktywnością brandingową był Janów Lubelski. Gmina wyróżnia się nie tylko aktywną promocją w obszarze proekologicznym, ale też inwestycyjnym i gospodarczym. Wśród osiągnięć samorządu można wymienić: zdobycie certyfikatu „Promotor Ekologii” w 2001 roku, zdobycie tytułu laureata w Rankingu „Europejska Gmina/Europejskie Miasto” w latach 2008–2010, zajęcie drugiego miejsca w Konkursie na „Najciekawsze Prezentacje” podczas I Lubelskiego Kiermaszu Turystycznego w 2010 roku, zajęcie piątego miejsca w edycji Konkursu Komisji Europejskiej na „Najlepsze Europejskie Destynacje – EDEN” w temacie „turystyka na obszarach chronionych” za destynację turystyczną – „Janów Lubelski – dodaje sił” w 2009 roku, zajęcie 14. miejsca w „Rankingu Zrównoważonego Rozwoju Jednostek Samorządu Terytorialnego” 2011 roku. W konkursach uczestniczyły także gminy: Tarnawatka, Konstantynów, Kraśniczyn, Krasnobród i Józefów<sup>22</sup>.

Analiza stopnia przygotowania struktury organizacyjnej urzędów gmin na potrzeby realizacji działań marketingowych pozwala stwierdzić, że istniejące w badanych urzędach struktury organizacyjne nie umożliwiały zwiększenia skali i jakości realizowanych działań w tym obszarze. W żadnym z badanych urzędów nie wyodrębniono bowiem w strukturze organizacyjnej wydziału marketingu, a tylko w dwóch wyodrębniono wydziały ds. promocji. Najczęściej zadaniami z obszaru marketingu (a właściwie głównie promocji) zajmowały się osoby łączące też inne kompetencje, co niewątpliwie miało wpływ na ograniczoną aktywność marketingową czy chociażby promocyjną urzędów.

Najczęściej stosowanym instrumentem w ramach kreowania „eco-urzędu” było wykorzystanie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (OZE) w budynkach użyteczności publicznej. W żadnym z badanych urzędów gmin nie wdrożono i nie planowano wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego według norm ISO 14001 lub/i EMAS. Nie wprowadzono także innych niesformalizowanych proekologicznych usprawnień organizacyjnych. Wśród głównych barier wdrażania takich rozwiązań w badanych urzędach gmin wskazywano niski poziom wsparcia (w tym finansowego) ze strony władz centralnych i wojewódzkich w zakresie realizacji polityki prośrodowiskowej oraz małą zdolność do finansowania inwestycji proekologicznych ze środków własnych budżetu.

Rzadko w badanych samorządach wykorzystywano instrumenty cenowe w celu wspierania przedsiębiorstw działających proekologicznie. Sporadycznie w badanych samorządach stosowano zwolnienia z opłat lokalnych czy odroczenie lub czasowe ich obniżenie. Jednocześnie należy nadmienić, że chociaż w literaturze przedmiotu często obniżanie stawek lub udzielanie ulg postrzegane jest jako stymulator lokalnego rozwoju gospodarczego, to dostępne badania nie potwierdzają tej zależności. Wskazuje się ra-

---

<sup>22</sup> Uczestnictwo w konkursach: „Eko Argo Samorząd”, „Przyjaźni środowisku”, „Gmina Fair Play” oraz „Nasza Gmina w Europie”.



czej, że oddziaływanie tego instrumentu zwiększa swoją skuteczność, jeśli włączony jest on w kompleksowy system wspierania przedsiębiorczości<sup>23</sup>.

W badanych gminach w niedostatecznym stopniu wykorzystywano działania public relations w odniesieniu do lokalnych przedsiębiorstw. Dobre i systematyczne relacje współpracy występowały natomiast między samorządami a zarządcami obszarów chronionych zlokalizowanych na terenie badanych gmin.

Najczęściej stosowano typowe dla gmin wiejskich narzędzia promocyjne, takie jak: dbałość o estetykę gminy, promocja lokalnego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego czy organizacja imprez kulturalno-rekreacyjnych dla społeczności lokalnej. Zdecydowanie rzadziej podejmowano aktywność w ramach promocji gospodarczej. Relatywnie rzadko podejmowano się także realizacji projektów finansowanych ze środków zagranicznych służących promocji zasobów i walorów gminy bądź ich gospodarczego wykorzystania oraz wprowadzano innowacyjne narzędzia promocji.

Można jednak wskazać przykłady działań (projektów) indywidualnych podejmowanych przez badane samorzady w ramach RPO województwa lubelskiego na lata 2007–2013, takie jak: „Program promocji walorów kulturowych i turystycznych Włodawy – miasta trzech granic i trzech kultur”, „Centrum turystyczne Sosnowica”, „Zoom natury – promocja zrównoważonego rozwoju Ziemi Janowskiej”, „Budowa parku rekreacji – Zoom Natury” – Janów Lubelski, „Ochrona naturalnych ekosystemów Lasów Janowskich” – Janów Lubelski, „Kamienny Las na Roztoczu jako markowy produkt turystyczny Lubelszczyzny” – gmina Lubicza Królewska, „Urszulin – po pracy, Polesie” – promocja lokalnej marki jako części marki regionu.

Wśród działań/projektów międzygminnych finansowanych ze środków UE, a służących promocji ekologicznej należy wyróżnić te zainicjowane w ramach lokalnych grup działania (LGD), do których należały badane samorzady. Jako przykładowe efekty tych projektów można wskazać utworzenie ekomuzeum – w projekcie „Ekomuzeum Lubelszczyzny Żywa Tradycja”<sup>24</sup> czy zastosowanie innowacyjnych rozwiązań promocyjnych typu projekty panoramiczne – „wirtualne spacerki” – w projektach współpracy „Wirtualny Obszar Turystyczny” i „Skarby przyrody i kultury”.

Analiza aktywności w zakresie promocji ekologicznej ukierunkowanej na kształtowanie proekologicznych postaw konsumentów i rozwijanie proekologicznych form aktywności gospodarczej pozwala natomiast stwierdzić, że dosyć często, chociaż nie powszechnie, prowadzone były działania w pierwszym ze wskazanych obszarów. Promocja rolnictwa ekologicznego lub innych ekologicznych kierunków i form działalności gospodarczej podejmowana była relatywnie rzadko.

---

<sup>23</sup> A. Zalewski: Konkurencja między jednostkami terytorialnymi a efektywność gospodarki, [w]: Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, D. Strahl (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu 2006, nr 1124.

<sup>24</sup> Na VI Międzynarodowych Targach Turystyki Wiejskiej i Agroturystyki „Agrotravel 2014” stoisko województwa lubelskiego zdobyło pierwszą nagrodę, a twórcy Ekomuzeum Lubelszczyzny „Żywa Tradycja” otrzymali wyróżnienie za najciekawszy pakiet turystyki wiejskiej.

## Wnioski

1. Odnosząc się do istoty koncepcji marketingu ekologicznego, można przyjąć, że rola gminnych władz samorządowych w implementacji tejże koncepcji powinna sprowadzać się do głównych obszarów aktywności, takich jak: tworzenie strategii marketingu ekologicznego zintegrowanej ze strategią zrównoważonego rozwoju, kreowanie „eco-urzędu”, podnoszenie świadomości i wiedzy ekologicznej wszystkich podmiotów lokalnych, promowanie ekologicznych miejsc (branding gminy), tworzenie popytu na ekologiczny styl życia oraz wspieranie rozwoju proekologicznych form działalności gospodarczej.

2. We wskazanych obszarach aktywność badanych samorządów gminnych należy ocenić jako słabą, szczególnie w zakresie wspierania rozwoju proekologicznych form działalności gospodarczej.

3. Wykazano, że aktywność marketingowa dotyczy głównie działań w zakresie promocji ekologicznej. Brak jest strategicznego ukierunkowania aktywności marketingowej. Nieliczne samorzady mają opracowane strategie promocji marki.

4. Pomimo że aktywność marketingowa była na niskim poziomie, to udało się jednak wskazać przykłady dobrych praktyk w tym obszarze, zwłaszcza w zakresie brandingu.

5. Ze względu na specyfikę badanych gmin (ze znacznym udziałem obszarów chronionych w powierzchni) niezbędne jest zintensyfikowanie aktywności samorządów gminnych w obszarze marketingu ekologicznego, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju.

6. Powstaje konieczność podjęcia zdecydowanych działań na krajowym i regionalnym szczeblu w celu promowania obszarów chronionych i gmin, na terenie których obszary te zajmują znaczącą część powierzchni; działania promocyjne powinny być poprzedzone akcją uświadamiającą społeczeństwo o korzyściach, jakie wynikają z „obcowania” z walorami środowiska przyrodniczego tych obszarów, stanowiącymi dobra publiczne.

## Literatura

- Florek M., Augustyn A.: Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury, Fundacja Best – Plac Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011.
- Gregor B., Gotwald B.: Potencjał e-marketingu w kreowaniu wizerunku regionu, [w:] Marketing terytorialny: konkurencyjność regionów, przedsiębiorstw a ochrona środowiska, W. Deluga, J. Dyczkowska (red.). Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2011.
- Guzal-Dec D.: Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cenności ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego, Rocznik Ochrony Środowiska/Annual Set the Environment Protection 2013, t. 15, nr 3.
- Guzal-Dec D.: Samorząd gminny w kreowaniu zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego, PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2015.
- Guzal-Dec D.: Samorząd gminy w zrównoważonym rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego, [w:] Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami publicznymi, K. Krukowski, J. Sasak (red.), Studia i Monografie ISP UJ, Kraków 2016.
- Jachowicz S., Potoczek A.: Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II, Toruń 2005.

- Kaszuba K. (red.): Marketing w zarządzaniu rozwojem lokalnym, Wydawnictwo BFKK, Białystok 2010.
- Leśniak J.: Rola instrumentów marketingu ekologicznego we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego na przykładzie Szwecji, [w:] *Ekonomia a rozwój zrównoważony*, F. Piontek (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001.
- Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do 2016 roku, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2008.
- Popławski Ł.: Rola marketingu terytorialnego w rozwoju gmin wiejskich w kontekście konkurencyjności regionu, *Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie* 2011, nr 1 (17).
- Raftowicz-Filipkiewicz M.: Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy, *Nauki o Zarządzaniu/Management Science* 2013, nr 1 (14).
- Zalewski A.: Konkurencja między jednostkami terytorialnymi a efektywność gospodarki, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, D. Strahl (red.), *Prace Naukowe AE we Wrocławiu* 2006, nr 1124.

### **Ecological marketing in the development of environmentally valuable areas in Lublin voivodeship – assessment of the activity of local self-government authorities**

**Summary.** The aim of the study is to determine the role and activities of local governments in creation of the sustainable development on environmentally valuable areas of the Lublin voivodeship in terms of the use of environmental marketing tools. The aim was to be achieved with literature and documents analysis, and empirical studies. The survey area consisted of 30 municipalities from the group with the highest environmental value in the Lublin voivodeship. A diagnostic survey, using an interview questionnaire addressed to the heads of municipalities and municipal employees for environmental protection, was used. It has been shown that the marketing activity consists mainly in the field of promotion. Marketing activity undertaken by local governments requires intensification. Despite the generally low level of marketing activity identified examples of good practice in this area. The article was prepared within the research project 2011/01/D/HS4/03927 entitled: "Ecological conditions and factors of development of economic functions in natural valuable areas of the Lubelskie voivodship" funded by the National Science Centre.

**Key words:** ecological marketing, brand, ecological promotion, sustainable development



**Ewa Jaska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie**

**Streszczenie.** Wśród czynników, które wywołują naruszenie stabilności przedsiębiorstwa, wymienia się między innymi zmiany i brak komunikacji wewnętrznej. Odpowiednie zarządzanie nimi powoduje wzrost motywacji i efektywności działań. Uczestnictwo menedżerów w zarządzaniu zmianą i wdrażaniu jej w zespołach pracowniczych jest kluczowe, a ich kompetencje komunikacyjne w okresie zmian są ważną determinantą skuteczności podejmowanych działań. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia komunikacji wewnętrznej w procesie zarządzania zmianą i jej wpływu na motywacje oraz postawy pracownicze. Aby zrealizować tak zdefiniowany cel, przedstawiono istotę zarządzania zmianą, w tym proces komunikacji wewnętrznej w ujęciu teoretycznym, a także opinię pracowników branży ubezpieczeniowej na ten temat. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz wyniki badania ankietowego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, komunikacja wewnętrzna, przedsiębiorstwo, informacja

### **Wstęp**

Wiedza, zarządzanie zmianą, komunikacja i informacja są dzisiaj głównymi strategicznymi zasobami firm. Sukces w dużej mierze zależy od umiejętnego wykorzystania posiadanych zasobów i zarządzania nimi. Dużo firm wprowadza zmiany w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników ekonomicznych i budowania pozycji rynkowej. Jednak w większości firm komunikacja wewnętrzna sprowadza się jedynie do przekazywania informacji o bieżących wydarzeniach. Brak dobrej komunikacji wewnętrznej, a w szczególności w procesie wprowadzania zmian, może doprowadzić do sytuacji niepewności wśród pracowników. W firmie spada wtedy poziom motywacji, przedłużają się prowadzone projekty, brak jest odpowiedzialnych za działania i w rezultacie słabnie pozycja przedsiębiorstwa na rynku, a rentowne i rozwijające się firmy są istotną determinantą rozwoju regionów i źródłem przewagi konkurencyjnej. Region to przecież rodzaj złożonego systemu, którego elementami są gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego i wiele innych podmiotów, a także występujące między nimi sprzężenia.

W wielu firmach zmiany są pilnie strzeżoną tajemnicą. Często od momentu powstania pomysłu na zmianę do momentu jej wdrożenia, czas jest bardzo długi, a to skutkuje tylko większą niepewnością wszystkich w to zaangażowanych pracowników. Wraz z brakiem komunikacji wewnętrznej ujawnia się często szeroko rozbudowana komunikacja na zewnątrz. Z niej właśnie płyną komunikaty, które są źle odbierane i niewłaściwie

interpretowane przez pracowników. Uczestnictwo menedżerów w zarządzaniu zmianą jest kluczowe w skutecznym wdrożeniu zmian w zespołach pracowniczych, a procesy komunikacji w okresie zmian zwiększają motywację pracowników do działania.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia komunikacji wewnętrznej w procesie zarządzania zmianą i jej wpływu na motywacje oraz postawy pracowników. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników branży ubezpieczeniowej przez Małgorzatę Bakun. Badaniem została objęta grupa 113 osób, w tym 70 kobiet (62% populacji badawczej). Najwięcej respondentów reprezentowało grupę wiekową 36–45 lat (38,1%), chociaż niewiele mniej osób było w wieku 26–35 lat (33,6%). Ponad połowa respondentów (57,5%) legitymowała się wykształceniem wyższym, a co piąty badany średnim. Najwięcej było osób ze stażem pracy od 3 do 5 lat (37,2%). Drugą w kolejności grupą były osoby pracujące od 5 do 10 lat (25%). Niewiele mniej badanych to pracownicy ze stażem do 3 lat (19%).

### **Zarządzanie zmianą w organizacji w ujęciu teoretycznym**

Zmiany we współczesnych firmach są bardzo powszechne, a ich skutki coraz trudniejsze do przewidzenia. Częstym błędem jest realizacja wielu pomysłów zmian równocześnie, a jest to efekt tego, że wiele przedsiębiorstw rezygnuje z budowania strategii zmian i planowania zmian. Realizowane są jedynie zmiany dostosowawcze, które wynikają z przeobrażeń zaistniałych już w otoczeniu<sup>1</sup>.

Zmiana to świadome, celowe działanie, którego istota polega na przekształceniu organizacji ze stanu obecnego do nowego, w którym realizowane są założone cele i możliwa staje się realizacja nowych zadań. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej korekty i modyfikacji w celach, zadaniach, często również w ludziach i technologii. Z największymi przekształceniami spotykamy się w przypadku zmiany identyfikacji firmy, a przykładami mogą być fuzje, alianse strategiczne, przejęcia<sup>2</sup>.

Według Z. Czerskiej, żeby zmiany były sposobami na rozwiązywanie problemów w organizacji powinny<sup>3</sup>:

- mieć związek z istotnymi problemami,
- mieć charakter głęboki i powszechny,
- być wynikiem działań kierunkowych i celowych,
- być możliwe do zaobserwowania i przeprowadzone w określonym czasie.

Z kolei według E. Masłyk-Musiał zmiana jest przekształceniem istniejącego układu z wykorzystaniem konkretnych procedur, których założeniem jest osiągnięcie rezultatów dzięki celowości działań organizacji<sup>4</sup>. Każda firma powinna się zmieniać. Zmian nie powinny wprowadzać tylko firmy, w których występują trudności bądź są zagrożone upa-

---

<sup>1</sup> R. Mrówka: Przywództwo w organizacjach, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 158.

<sup>2</sup> K. Karbowski, B. Wyrzykowska: Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 114.

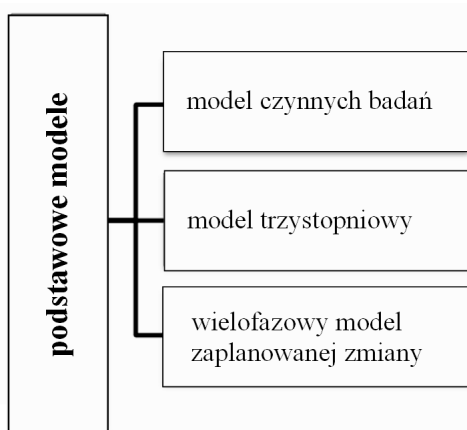
<sup>3</sup> Z. Czerska: Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011, s. 11.

<sup>4</sup> E. Masłyk-Musiał: Zarządzanie zmianami w firmie, CIM, Warszawa 1996, s. 14.

dłością. Procesy zmian powinny być obecne także w firmach o ustabilizowanej pozycji rynkowej, ponieważ świadomie podjęte i planowane zmiany prowadzą do wzrostu efektywności podejmowanych działań.

Wszystkie zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, dotyczą zasobów, materialnych finansowych, procesów, kapitału ludzkiego, a także otoczenia. Firma, która „stale tworzy nowe równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania rozmaite zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają kluczowym celom w danej sytuacji”<sup>5</sup> może być jedynie konkurencyjna.

Zarządzanie zmianą nie jest łatwym procesem, na co zwraca uwagę P.F. Drucker, stwierdzając, że zmianą nie da się zarządzać, a jedynie można ją wyprzedzać i antycypować<sup>6</sup>. Wdrażanie zmian powinno odbywać się w sposób planowy i ze znajomością niezbędnych metod oraz procedur. Sposób przygotowania i wprowadzenia zmiany zależy od jej rodzaju, ale może zostać sprowadzony do trzech modeli, zaprezentowanych na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Podstawowe modele zmian

Źródło: B. Koźuch: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 204.

Model czynnych badań procesu zmian, którego autorem jest K. Lewin, wykorzystuje przede wszystkim systematyczne i racjonalne analizy, proces uczenia się oraz zjawisko samoistnej potrzeby zmian pojawiającej się u uczestników procesu<sup>7</sup>. Przeprowadzanie analiz prowadzi do postawienia hipotez i skutkuje wprowadzeniem nowych rozwiązań. W ten model zaangażowane są trzy grupy podmiotów: kierownictwo, pracownicy, któ-

<sup>5</sup> J. Penc: Sterowanie procesami zmian w organizacji, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly&id=55> (dostęp 20.04.2016).

<sup>6</sup> P.F. Drucker: Zarządzanie XXI wieku, – wyzwania, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83.

<sup>7</sup> B. Koźuch: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 205.

rych zmiana dotyczy, oraz tzw. agenci zmiany. W ramach współpracy są proponowane nowe i lepsze rozwiązania. Poprzez różne formy współpracy włączamy się w proces uczenia. Prowadzi to do zmiany wzorów i norm zachowań pracowniczych oraz lepszego przystosowania do zmian. W ten sposób członkowie organizacji zostają włączeni w proces zmiany, a przez swoje zaangażowanie odczuwają mniejszy opór przed jej wprowadzeniem.

W modelu trzystopniowym (autorem tego modelu również jest K. Lewin) zmiana jest traktowana jako szereg następujących po sobie etapów. Model odnosi się zarówno do poszczególnych osób, grup, jak i całych organizacji. Pierwszym etapem jest rozmrożenie, czyli wytworzenie w ludziach potrzeby zmiany i motywacji do jej przeprowadzenia, a tym samym będą odczuwali mniejszy opór wobec przeobrażeń. Kolejny etap to wdrożenie zmiany. Potrzebny jest na tym etapie agent zmiany, który będzie upowszechniał ukształtowane wartości i postawy wśród pracowników, dzięki temu uznają je za własne i będą potrafili się z nimi zidentyfikować. Ostatnim etapem jest zamrażanie. Polega na stabilizacji i utrwalaniu, tak aby nowe zachowania, normy i postawy stały się dla pracowników codziennością.

Z kolei w wielofazowym modelu zaplanowanej zmiany, zmiana jest definiowana w jako proces i metoda, w której wyróżnia się następujące etapy, takie jak<sup>8</sup>:

- poszukiwanie – uświadamianie potrzeby zmian,
- planowanie – gromadzenie niezbędnych informacji do opracowania problemu,
- działanie – określenie zasad, ocena i korekta planów działań,
- integracja – wprowadzenie nowych rozwiązań i propagowanie pozytywnych efektów.

### **Komunikacja w procesie zmian**

Komunikowanie się jest w zasadzie istotą procesu zarządzania. Za pośrednictwem tego procesu menedżerowie realizują funkcje kierownicze i poświęcają jemu znaczną część swojego czasu pracy. „Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowanie organizacyjne. (...) odpowiednie kanały komunikacyjne mogą być podstawą pracy zespołowej, traktowanej jako wyraz współdziałania ludzi w organizacji, ich kolektywnego osiągnięcia celów firmy. Luki w komunikowaniu się w zakresie funkcji organizowania mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi, a w konsekwencji uniemożliwić wykonanie zadań”<sup>9</sup>.

Komunikacja wewnętrzna w procesie zmian pełni ważną rolę. Nie tylko umożliwia pracownikom zapoznanie się z planami przeobrażeń, ale jest determinantą realizacji celów i eliminowania barier. Pracownicy mogą także poznać uzasadnienie zmian, możliwości rozwiązania pojawiających się trudności. Skutecznej komunikacji przypisywana jest także funkcja upowszechniania zachowań i postaw wspierających zmiany, a także zaspokajania zainteresowania otoczenia.

---

<sup>8</sup> K. Karbowski, B. Wyrzykowska: Podstawy teorii..., op.cit., s. 126.

<sup>9</sup> A. Potocki: Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s. 29.



W tak ważnym etapie komunikacja staje się szczególnie istotna, ponieważ zmiany wywołują u pracowników negatywne emocje. W tym przypadku, żeby nie spowodować dalszych następstw, tj.: wzrostu absencji i obniżenia efektywności, należy wzmacniać komunikację przez planowe i celowe zarządzanie emocjami pracownika tak, żeby wyeliminować ujawniające się bariery.

Aby dotrzeć do pracowników, ważne jest emocjonalne zaangażowanie, jak i racjonalne czynniki odnoszące się do pracy i doświadczeń z nią związanych. Emocjonalne czynniki związane są z indywidualną satysfakcją danej osoby i poczuciem inspiracji oraz afirmacji, które daje im ich praca i przynależność do zespołu. Czynniki racjonalne, dla odróżnienia, odnoszą się do związku między jednostką a organizacją<sup>10</sup>.

Współcześnie komunikacja wewnętrzna powinna polegać na udostępnianiu pracownikom informacji i angażowaniu ich w dialog, dlatego też należy obalać mity funkcjonujące wokół komunikowania zmian.

Wyróżnia się najczęściej cztery podstawowe, takie jak<sup>11</sup>:

- mit 1 – pracowników interesuje wizja strategiczna i cele zmian. Wizja strategiczna jest dla pracowników abstrakcją. Będą dopytywać się o strategię i cele, jeśli będą one wpływały na ich wynagrodzenia i zadania;
- mit 2 – jeżeli informacje są złe, to lepiej ich nie przekazywać. Brak informacji jest też komunikatem i wywołuje nieufność wobec zarządu i menedżerów;
- mit 3 – komunikacja kaskadowa działa. Informacja ulega deformacji, kierownicy nie przekazują jej, bo nie mają informacji, które interesowałyby ich podwładnych lub mają przed tym opory;
- mit 4 – pracownicy niczego się nie domyślają. Pracownicy są dobrymi obserwatorami i z różnych działań firmy domyślają się wprowadzanych zmian.

Aby komunikacja zmian była skuteczna, jednym z podstawowych warunków jest związek między informacją a zadowoleniem pracownika i pozytywnym postrzeganiem firmy, w której pracuje. Pełna informacja od kierownictwa firmy zwiększa zadowolenie pracowników z pracy, powoduje w nich dumę i zwiększa efektywność. Tacy pracownicy lepiej oceniają swoją firmę i są przede wszystkim chętni do zmian.

### **Opinia przedstawicieli branży ubezpieczeniowej na temat roli komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą**

W wielu firmach ranga procesu komunikacji w zarządzaniu zmianą nie jest zauważana. Respondenci ankiety potwierdzili taką opinię (51%). Głównym źródłem, z jakiego pracownicy chcą otrzymywać informacje, jest ich bezpośredni przełożony (58% badanych). Niemal co czwarty chciałby uzyskiwać informacje bezpośrednio od zarządu w formie komunikatów bądź podczas spotkań z zarządem. Dla 14% osób preferowanym źródłem komunikacji są inni współpracownicy, a dla nielicznych (5%) otoczenie zewnętrzne. Jednak

---

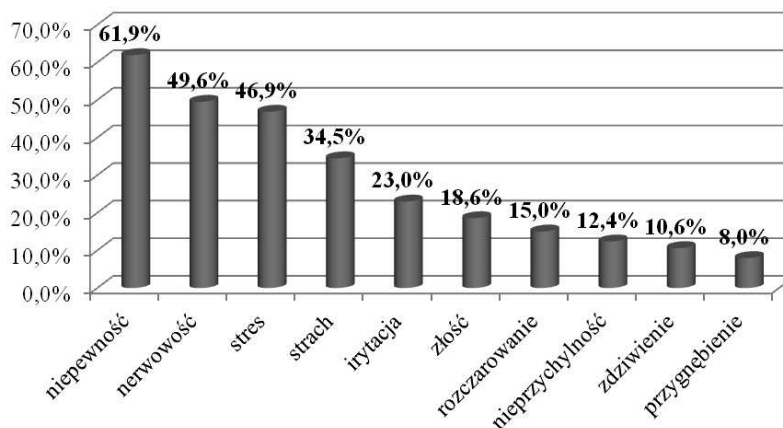
<sup>10</sup> D. Grossman: Komunikacja wewnętrzna istotna jak nigdy wcześniej, [www.komunikat.rccc.pl/12/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej](http://www.komunikat.rccc.pl/12/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej) (dostęp 12.04.2016).

<sup>11</sup> B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda: Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą, *Harvard Business Review Polska* 2003, nr 9, s. 54–64.

większość badanych (60%) stwierdziła, że bezpośredni przełożony przekazuje jedynie ogólne informacje o zmianie bez podawania powodów jej zaistnienia. Według opinii co piątego respondenta przełożeni przekazują pełne informacje o zmianie. Podobna liczba osób uznała, że menedżerowie nie przekazują żadnych informacji o zmianach, a tym bardziej nie podają powodów jej zaistnienia. Każda zmiana, która jest wprowadzana w firmie, wywołuje wiele różnych reakcji. Przykładowy katalog reakcji został przedstawiony respondentom w celu określenia tych występujących najczęściej.

Najwięcej respondentów wskazało na stan niepewności (62%). Na drugim miejscu wymieniano nerwowość (50%), a na trzecim stres (47%). Około 35% ankietowanych wybrało również strach jako jedną z emocji, która ujawnia się w sytuacji zbyt późnego informowania pracowników o zmianach. Pozostałe emocje towarzyszące zmianom były zauważane przez mniejszą liczbę respondentów, a szczegółowy rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 2. Na rysunku 3 przedstawiono postawy i reakcje pracownicze w sytuacji wcześniejszego komunikowania o planowanych zmianach. W pierwszej kolejności wymieniano spokój (55%) i ożywienie (53%). Większość wybranych reakcji można zaliczyć do kategorii pozytywnych, chociaż niektórzy zwracali także uwagę na takie negatywne emocje, jak stres (12%) oraz niechęć (11%).

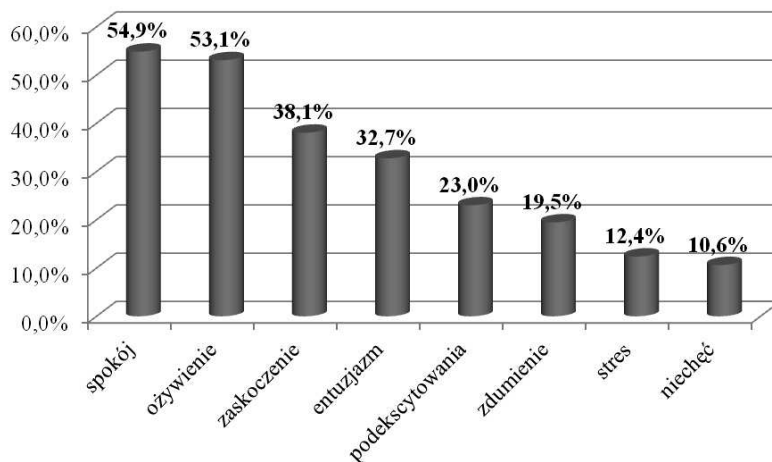
Głównym kanałem otrzymywania informacji o zmianie był e-mail (30%), a w drugiej kolejności wymieniano plotkę (23%). Badani zwrócili uwagę na to, że nie otrzymują informacji za pośrednictwem wydawnictw wewnętrznych i biuletynów (4%). Sporadycznie są to informacje przekazywane na spotkaniach z zarządkiem (10%), oraz z bezpośrednim przełożonym (12%). Częściej informacje są przekazywane za pomocą wewnętrznej sieci intranetowej i tablic ogłoszeń (15%). W związku z tym zapytano o preferowane kanały



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 2.** Reakcje pracownicze w sytuacji zbyt późnego komunikowania o wprowadzanych zmianach

Źródło: badania własne.



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 3.** Reakcje pracownicze w sytuacjach wcześniejszego komunikowania o planowanych zmianach

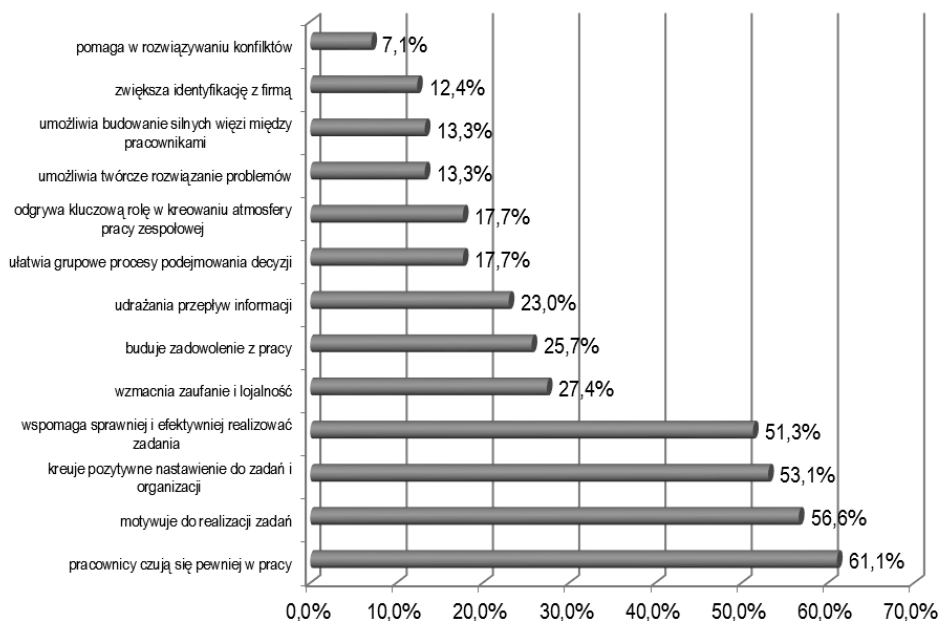
Źródło: badania własne.

przesyłania informacji. Co trzeci respondent udzielił odpowiedzi, że chce otrzymywać informacje e-mailem, ale wskazano również na potrzebę budowania relacji pracowniczych w trakcie bezpośrednich rozmów. Co czwarty respondent oczekiwał częstszych spotkań z zarządem, a 22% badanych więcej spotkań z bezpośrednim przełożonym. Badani na pewno nie chcieli otrzymywać informacji o zmianach kanałami nieformalnymi (plotka) i podczas rozmów ze współpracownikami, a także ze źródeł zewnętrznych. Respondenci w małym stopniu byli zainteresowani otrzymywaniem informacji z wykorzystaniem tablic ogłoszeń i intranetu oraz wydawnictw wewnętrznych.

W ankiecie zostało postawione także pytanie o relacje między motywacją do działań a komunikacją wewnętrzną w okresie zmian. Większość osób biorących udział w badaniu odpowiedziało, że ich motywacja wzrasta przy właściwie prowadzonej polityce komunikowania (91%). Dla 8% badanych motywacja do pracy była taka sama pomimo innej polityce komunikacyjnej w okresie zmian.

Organizując działania komunikacyjne w przedsiębiorstwie, należy być świadomym potencjalnych efektów, jakie możemy uzyskać, wprowadzając zmiany. Respondentów zapytano o spodziewane rezultaty prawidłowo prowadzonej polityki komunikowania wewnętrznego (rys. 4).

Wśród najczęściej wskazywanych efektów wymieniano to, że pracownicy czują się pewniej w pracy (61%), że komunikacja motywuje do realizacji zadań (57%), że budowane jest pozytywne nastawienie do zadań i organizacji (53%), a także wrasta efektywność realizowanych zadań (51%). Respondenci wskazali, że efektywna komunikacja podczas zmian najmniej wpływa na ich identyfikację z firmą i najmniej pomaga podczas rozwiązywania konfliktów (odpowiednio o 12 i 7%).



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

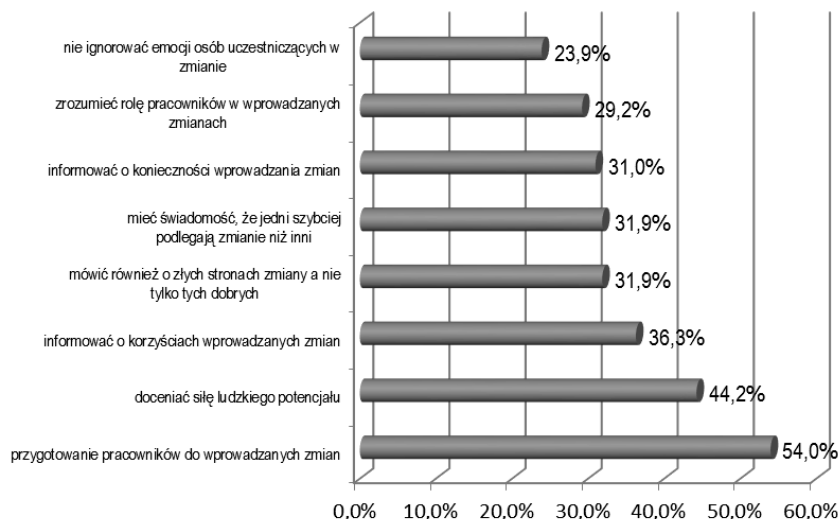
**Rysunek 4.** Efekty właściwie zorganizowanej komunikacji w procesie zmian

Źródło: badania własne.

Ranga procesów komunikacji została także podkreślona w pytaniach odnoszących się do procesu zarządzania zmianą. Około 45% badanych stwierdziło, że niezrozumienie potrzeby zmiany jest drugą w kolejności barierą (na pierwszym miejscu wskazano na to, że zmiany nie będą korzystne – 54%), aby wprowadzanie zmian zakończyło się sukcesem i było realizowane zgodnie z planem. W tym zakresie niezbędne jest zatem informowanie i wyjaśnianie wszelkich wątpliwości, udzielanie odpowiedzi pracownikom celem zrozumienia przez nich konieczności zmian.

Pracownicy zauważają także rangę kompetencji komunikacyjnych menedżerów w procesie wprowadzania zmian. W pytaniu o oczekiwane postawy i zachowania kadry kierowniczej niemal 56% badanych wskazało na pierwszym miejscu rozmowy i spotkania z pracownikami. Dalsze oczekiwania również dotyczyły procesów komunikacyjnych i tak na przykład 52% respondentów zauważyło potrzebę otwartego mówienia o wszelkich niedogodnościach i barierach, 40% badanych zwróciło uwagę na konieczność obiektywnego przedstawiania zdarzeń i sytuacji, a 38% stwierdziło, że konieczne jest także stworzenie pracownikom możliwości wypowiedzenia się. W ten sposób połowa wskazań dotyczyła właśnie umiejętności komunikacyjnych. Jak wynika z badania ankietowego trzy czwarte badanych zauważa, że w okresie zmian komunikacja wewnętrzna zmienia się. Najwięcej, ponieważ prawie 32%, osób stwierdziło, że jest więcej komunikatów mailowych, 20% respondentów odpowiedziało, że jest więcej spotkań z kierownictwem wyższego szczebla, a 25% uważało, że jest więcej rozmów bezpośrednich.

Respondenci bardzo wyraźnie wskazali na znaczenie procesów komunikacyjnych w zarządzaniu zmianami (rys. 5). Uznali w pierwszej kolejności, że pracowników należy przygotować do zmian, ale w ramach tych działań należy informować o korzyściach wprowadzanych zmian i zagrożeniach z nich wynikających, a także o konieczności wdrożenia zmian.



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 5.** Propozycje zmian w sposobie zarządzania zmianą

Źródło: badania własne.

### Podsumowanie

W wielu polskich organizacjach znaczenie komunikacji wewnętrznej zaczyna być zauważane dopiero w sytuacji planowanych zmian i kryzysu. Potrzeba zatrzymania profesjonalistów w organizacji, budowanie ich lojalności i zaangażowania, rosnące oczekiwania pracowników względem oferowanych warunków pracy stają się czynnikami intensyfikującymi działania komunikacyjne.

Z badań wynika, że pracownicy potrzebują pełnych i precyzyjnych komunikatów oraz rozmów ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi. Zmiany często wiążą się z pojawieniem się takich reakcji, jak: frustracja, lęk czy niezadowolenie. Dlatego powinny im zostać przedstawione zarówno korzyści, jak i wady, dobre i złe strony proponowanych przekształceń. Komunikowanie wewnętrzne w procesie zmian wpływa na wzrost skuteczności wprowadzanych zmiany (51%) i poziomu motywacji pracowniczej. Dla niemal 91% badanych motywacja przy prawidłowo zorganizowanej polityce komunikacji wzrasta. Około 61% badanych stwierdziło także, że czuje się pewniej i bezpieczniej, gdy prawidłowo jest prowadzona polityka komunikacji wewnętrznej. Kluczowe są także według respondentów kompetencje komunikacyjne menedżerów i ich uczestnictwo w procesach wymiany informacji. Dla 58% badanych głównym źródłem informacji o zmianach powinien być ich bezpośredni przełożony.

Skuteczność komunikacji wewnętrznej nie wynika jedynie z właściwego doboru narzędzi, ale również z umiejętności komunikacyjnych uczestników. Ważne jest także monitorowanie procesu, w tym potrzeb informacyjnych pracowników, i szukanie rozwiązań dla problemów, które pojawiają się w sferze porozumiewania się w organizacji. Zaplanowanie audytów komunikacyjnych, a także rzetelna analiza otrzymanych wyników i wdrażanie wynikających z niej wniosków umożliwiają zbudowanie skutecznej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

### Literatura

- Czerska Z.: Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011.
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W.: Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą, Harvard Business Review Polska, 2003, nr 9.
- Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Grossman D.: Komunikacja wewnętrzna istotna jak nigdy wcześniej, [www.komunikat.rccc.pl/2010/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej](http://www.komunikat.rccc.pl/2010/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej) (dostęp 12.04.2016).
- Karbowiak K., Wyrzykowska B.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
- Kożuch B.: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Masłyk-Musiak E.: Zarządzanie zmianami w firmie, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996.
- Mrówka R.: Przywództwo w organizacjach, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Penc J.: Sterowanie procesami zmian w organizacji, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly&id=55> (dostęp 20.04.2016).
- Potocki A.: Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008.

### The role of internal communication in change management

**Summary.** The list of factors threatening the stability of a company includes, among others, change and lack of proper internal communication. Appropriate change and communications management increases employees' motivation and effectiveness. Managers' involvement in change management and implementation of change in teams of workers is essential and their communicative competence is an important determinant of the effectiveness of the measures taken in a period of change. The aim of this article is to present the importance of internal communication in the process of managing change and its impact on the motivation and attitudes of employees. To achieve that goal the article explores the core of change management with particular emphasis on internal communication in theoretical terms backed with survey results investigating opinions of the employees of insurance industry. The article includes literature review and survey results analysis.

**Key words:** change management, internal communication, enterprise, information

**Judyta Kabus, Joanna Nowakowska-Grunt**

Politechnika Częstochowska

## **Uwarunkowania rozwoju lokalnego na przykładzie powiatu częstochowskiego**

**Streszczenie.** W artykule omówiono zagadnienia związane z rozwojem lokalnym, takie jak: definiowanie i określanie skali lokalnej oraz ich powiązań, rozwój lokalny, zarządzanie rozwojem lokalnym ze szczególnym uwzględnieniem strategii rozwojowych. Celem artykułu jest scharakteryzowanie strategii rozwoju lokalnego na przykładzie planowania rozwoju lokalnego przez władze powiatu częstochowskiego. Opisano podstawowe zagadnienia związane z rozwojem lokalnym i przedstawiono charakterystykę omawianego powiatu, aby ukazać jego specyfikę. Podejmując tę problematykę, zwrócono uwagę na systemowe ujęcie powiatu i podejmowane w nim strategie zarządzania, które mają doprowadzić do poprawy standardów życia społeczności lokalnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie samorządowe, strategie zarządzania, rozwój lokalny, powiat, zarządzanie

### **Wstęp**

Powiat częstochowski jest jednym z większych powiatów w Polsce, biorąc pod uwagę terytorium, jakie obejmuje. W skład powiatu częstochowskiego wchodzi 16 gmin. Powiat ten leży w północnej części województwa śląskiego<sup>1</sup>. Jego położenie jest peryferyjne, czyli powiat położony jest przy granicy ze świętokrzyskim i łódzkim województwem.

Powiat jest regionem rolniczo-turystycznym, dlatego też opracowana przez władze powiatu strategia rozwoju regionalnego uwzględnia tę specyfikę i jego interesy w kontekście rozwoju całego województwa.

Plan rozwoju powiatu częstochowskiego został opracowany w 2004 roku, tuż po wejściu Polski do Unii Europejskiej i obejmował dwa etapy:

- 2004–2006 – pierwszy etap do 2006 roku był planem szczegółowym podzielonym na konkretne projekty,
- 2007–2013 – drugi okres rozwoju regionalnego przedstawiono w ujęciu koncepcyjnym ze wskazaniem na konkretne działania, które powinny być zrealizowane w powiecie częstochowskim.

W 2006 roku zaktualizowano strategię rozwoju powiatu częstochowskiego, precyzując szczegółowo kierunki działań i cele strategiczne rozwoju do 2020 roku.

---

<sup>1</sup> Województwo śląskie jest najludniejsze, najsilniej zurbanizowane i najintensywniej uprzemysłowione w skali całego kraju.

Po realizacji każdego celu przyjętego w programie rozwoju lokalnego była sporządzana ocena jakościowa efektów realizowanych zadań. Raport ewaluacyjny sporządzano raz do roku w trybie określonym zarządzeniem starosty i przedstawiano go radzie powiatu wraz z raportem z monitoringu.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zagadnień związanych z rozwojem lokalnym oraz scharakteryzowanie strategii rozwoju lokalnego w powiecie częstochowskim. W opracowaniu obok literatury przedmiotu wykorzystano także dokumenty sporządzone przez radę powiatu.

### **Rozwój lokalny w ujęciu definicyjnym**

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnych definicji rozwoju lokalnego. Według J. Parysek rozwój lokalny to „długotrwały proces rozwoju społeczno-gospodarczego, sterowany i modyfikowany przez gminne lub powiatowe władze samorządowe, wykorzystujący dla realizacji określonych interesów lokalne czynniki rozwoju (...)”<sup>2</sup> oraz „prowadzenie działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego danej jednostki terytorialnej (miasta, gminy) z wykorzystaniem jej zasobów, uwzględnieniem potrzeb mieszkańców oraz przy ich udziale w podejmowanych działaniach”<sup>3</sup>. Z kolei A. Myna uważa, iż rozwój lokalny to „procesy świadomie inicjowane i kreowane przez władze lokalne, przedsiębiorców, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczne i kulturalne oraz mieszkańców, zmierzające do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych”<sup>4</sup>. R. Brol definiuje rozwój lokalny jako: „zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów, funkcjonujących w gminie, zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego”<sup>5</sup>.

M. Adamowicz stwierdza, iż samorząd terytorialny jest podmiotem zarządzania strategicznego, jeżeli wykorzystuje do swoich działań nie tylko stojące do dyspozycji środki finansowe i materialne, ale także narzędzia zarządzania operacyjnego i strategicznego<sup>6</sup>.

Z definicji rozwoju lokalnego można wywnioskować, iż rozwój lokalny<sup>7</sup>:

- jest procesem, którego efekty nie następują z dnia na dzień, lecz w ciągu wieloletniego planu działania,
- jest działaniem podjętym celowo i świadomie,
- jego podmiotami są władza lokalna, mieszkańcy i podmioty funkcjonujące na lokalnym rynku,

---

<sup>2</sup> J. Parysek: Podstawy gospodarki lokalnej, Wydawnictwo UAM, Poznań 2001, s. 47.

<sup>3</sup> J. Parysek: Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym, [w:] Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej, PWN, Warszawa 1995, s. 37.

<sup>4</sup> A. Myna: Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizm, Samorząd Terytorialny 1998, nr 11.

<sup>5</sup> R. Brol: Rozwój lokalny: nowa logika rozwoju gospodarczego, [w:] Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 11.

<sup>6</sup> M. Adamowicz (red.): Strategie rozwoju lokalnego. Tom I. Aspekty instytucjonalne. Tom II. Aspekty instrumentalne, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003, s. 22–25.

<sup>7</sup> A. Jakubowska: Partnerstwo publiczno-prywatne i jego konsekwencje dla rozwoju regionalnego, [w:] Regiony i społeczności lokalne, UEK, Katowice 2013, s. 45–47.



- dotyczy mniejszego obszaru (np. gmina) niż rozwój regionalny,
- podmioty rozwoju lokalnego podejmują się racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów na cele rozwoju danego obszaru.

Władze lokalne opracowując określone strategie/kierunki rozwoju, powinny skoncentrować się na metodach o charakterze kreatywnym, umiejętności organizowania, mobilizowania, stymulowania czy podejmowania efektywnych negocjacji w odniesieniu do partnerów społeczno-gospodarczych<sup>8</sup>.

Strategie rozwoju lokalnego opracowywane przez władze regionu muszą być stale aktualizowane, ponieważ na rozwój lokalny wpływ mają różne czynniki. Czynniki te są niezmiennie w czasie. Wymagają zatem ciągłej i bieżącej analizy. Podstawowymi czynnikami wpływającymi na rozwój lokalny są<sup>9</sup>:

- czynniki zewnętrzne, które to wynikają z relacji z otoczeniem zewnętrznym zarówno krajowym, jak i międzynarodowym,
- czynniki wewnętrzne wynikające przede wszystkim z działań władzy lokalnej i/lub zarządzania zasobami danego terenu,
- czynniki makroekonomiczne niezależne od władz lokalnych, ale uzależnione od działań w perspektywie krajowej i międzynarodowej,
- czynniki mikroekonomiczne stricte zależne od zarządzania lokalnego,
- czynniki przestrzenne zróżnicowane regionalnie lub lokalnie,
- czynniki ap przestrzenne jednakowe na terenie całego kraju,
- czynniki twarde, czyli te, które można skonkretyzować czy zmierzyć, tj.: struktura branżowa danego terytorium, infrastruktura, energetyka itp.,
- czynniki miękkie trudne do zmierzenia, np. innowacyjność.

Wzrost, stagnacja czy regres ekonomicznego rozwoju objawia się nie tylko przez globalne zjawiska społeczno-gospodarcze, ale także przez funkcjonowanie poszczególnych regionów, i zarządzanie nimi. W dobie globalizacji nie tracą więc na znaczeniu sprawne działania lokalne. Dynamiczne procesy globalne wraz ze światowym kryzysem finansowym wzmacniają zainteresowanie skalą regionalną, a szczególnie lokalną<sup>10</sup>.

Rozwój lokalny jest zatem uzależniony od działań podmiotów lokalnych zarówno państwowych, jak i prywatnych. Jednak rozwój lokalny zależy przede wszystkim od tego, jak regionem, powiatem czy gminą i ich zasobami zarządzają władze samorządowe. Konstrukttywne działania władz samorządowych rozwijają region, to z kolei przyczynia się do jego większej atrakcyjności dla lokalnej społeczności, ale nie tylko. Atrakcyjny region, bardziej rozwinięta gmina są bardziej interesujące również dla turystów czy inwestorów zewnętrznych.

<sup>8</sup> M. Ziółkowski: Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym, [w:] A. Zalewski (red.), Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 110–111.

<sup>9</sup> S. Korenik: Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 76–80.

<sup>10</sup> A. Łuczyszyn: Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 120.

### **Charakterystyka powiatu częstochowskiego**

Obecny kształt powiatu częstochowskiego powstał w 1998 roku w wyniku nowego podziału administracyjnego kraju. Wówczas wprowadzono trójstopniowy podział terytorialny państwa (Dz.U. 1998 nr 96, poz. 603). Powiat ten jest jednym z 17 powiatów ziemskich województwa śląskiego, ma osobowość prawną, stanowi lokalną wspólnotę samorządową, którą tworzą mieszkańcy jego terytorium. Granice powiatu ustalone zostały rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 1998 roku<sup>11</sup>.

Władzami powiatu, jak wynika z ustawy o samorządzie powiatowym, są rada powiatu i zarząd powiatu. Działalność obu organów jest jawna. Organem kontrolnym i uchwałodawczym jest rada powiatu<sup>12</sup>, w której skład wchodzi 25 radnych. Z kolei zarząd powiatu wykonuje swoje zadania przy współpracy ze starostwem powiatowym z siedzibą w Częstochowie i innymi jednostkami organizacyjnymi podległymi pod starostwo.

W celu obsługi mieszkańców gmin: Lelów, Koniecpol, Dąbrowa Zielona i Przyrów, zorganizowano Placówkę Zamiejscową Starostwa Powiatowego w Koniecpolu.

Powiat częstochowski jest największym powiatem na terenie województwa śląskiego. Jego powierzchnia wynosi 1522 km<sup>2</sup>, co stanowi 12,4% powierzchni całego województwa. Na terenie powiatu częstochowskiego jest 16 gmin i w większości są to tereny wiejskie:

- gminy miejsko-wiejskie: Blachownia, Koniecpol,
- gminy wiejskie: Dąbrowa Zielona, Janów, Kamienica Polska, Kłomnice, Konopiska, Kruszyna, Lelów, Mstów, Mykanów, Olsztyn, Poczesna, Przyrów, Rędziny, Starcza.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba ludności zameldowanej w powiecie częstochowskim na koniec 2014 roku wyniosła 135 760 osób<sup>13</sup>, w tym 66 509 mężczyzn i 69 251 kobiet. Społeczność powiatu częstochowskiego stanowi 2,9% wszystkich mieszkańców województwa śląskiego (rys.).

W ostatnich latach liczba mieszkańców powiatu częstochowskiego utrzymuje się na stałym poziomie, a nawet nieznacznie wzrasta (w 2014 roku powiat liczył o 356 mieszkańców więcej niż w 2012 roku). W prognozach liczebności ludności do 2035 roku w powiecie częstochowskim, które opracowywane są przez GUS, zakłada się spadek liczby mieszkańców. W perspektywie najbliższych 20 lat liczba mieszkańców powiatu częstochowskiego będzie malała, duży wpływ na ten fakt będą miały mały przyrost naturalny i duże saldo migracji.

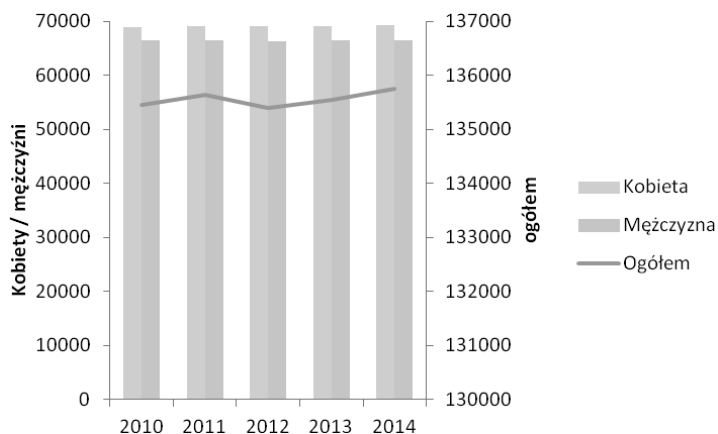
Jednym z największych problemów powiatu częstochowskiego jest duże bezrobocie (tab.).

---

<sup>11</sup> Starostwo Powiatu Częstochowskiego: Program: Strategia rozwoju powiatu częstochowskiego na lata 2016–2020, Częstochowa 2015, s. 5–6.

<sup>12</sup> Rada powiatu jako organ stanowiący może uchylać uchwały, które dotyczą wszystkich mieszkańców danego powiatu, organów powiatu czy także podmiotów, których działalność jest stwierdzona na terenie powiatu.

<sup>13</sup> stat.gov.pl (dostęp 10.06.2016).



**Rysunek.** Liczba ludności w powiecie częstochowskim w latach 2010–2014

Źródło: Starostwo Powiatu Częstochowskiego, [www.czestochowa.powiat.pl/files/download/?id=1036](http://www.czestochowa.powiat.pl/files/download/?id=1036) (dostęp: 10.06.2016).

**Tabela.** Poziom bezrobocia w powiecie częstochowskim

data	Liczba bezrobotnych		
	ogółem	w tym:	
		kobiety	mężczyźni
31.07.2015	6754	3361	3393
31.12.2014	8160	3891	4269
31.12.2013	9805	4614	5191
31.12.2012	9090	4405	4685
31.12.2011	8113	4034	4079
31.12.2010	7514	3486	4028

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z PUP w Częstochowie.

Według stanu na 31 lipca 2015 roku liczba bezrobotnych mieszkańców powiatu częstochowskiego, zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy w Częstochowie, wynosiła 6754 osoby, w tym 3361 to bezrobotne kobiety. W porównaniu do końca 2014 roku odnotowano spadek o 1406 osób, a w stosunku do końca 2013 roku spadek o 3051 osób. W lipcu 2015 roku spadek liczby bezrobotnych zanotowano w 12 gminach powiatu: Blachownia o 25 osób, Rędziny o 24, Olsztyn o 21, Mykanów o 19, Kamienica Polska o 15, Janów o 12, Mstów i Poczesna o 11, Koniecpol o 10, Starcza o 9, Konopiska o 2. Wzrost bezrobocia odnotowano w gminach: Dąbrowa Zielona o 8 osób, Lelów o 6, Kłomnice o 3, Kruszyna o 2, w gminie Przyrów poziom bezrobocia natomiast nie zmienił się<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Starostwo Powiatu Częstochowskiego: Program: Strategia rozwoju powiatu częstochowskiego na lata 2016–2020, Częstochowa 2015, s. 39–40.

Powiat częstochowski utrzymuje współpracę zagraniczną z rejonem śniatyńskim (Ukraina) oraz z powiatem bodeńskim (Niemcy). Do obszarów współpracy między regionami należą: pomoc społeczna, edukacja dzieci i młodzieży, ochrona, zwalczanie skutków klęsk żywiołowych, ochrona środowiska, zwalczanie bezrobocia, kultura i sztuka, pomoc administracyjna, turystyka i sport, rolnictwo, wymiana handlowa, transport. W ramach współpracy z regionem ukraińskim promowane są także działania związane z wymianą doświadczeń z zakresu samorządności oraz wspieranie przedsiębiorczości.

Władze samorządowe powiatu częstochowskiego aktywnie współpracują z sektorem prywatnym. Współpracę tą uzupełniają działania samorządowe na rzecz mieszkańców powiatu w ramach pomocy społeczno-gospodarczej. Współdziałanie powiatu częstochowskiego z organizacjami pozarządowymi bazuje na „programie współpracy powiatu częstochowskiego z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego”. W tym programie szczegółowo określa się zakres współpracy, definiuje cele, przedstawia analizę potrzeb oraz wyznacza strategię działań opartą na tej współpracy<sup>15</sup>.

Powiat częstochowski rozwija się nierównomiernie, co jest najbardziej zauważalne w takich obszarach jak infrastruktura drogowa i techniczna.

Gminy leżące wokół miasta Częstochowy są znacznie bardziej rozwinięte niż wschodnia część powiatu. Wschodnia część powiatu ma znacznie słabiej rozwinięte sieci wodociągową, kanalizacyjną, gazową i drogową<sup>16</sup>.

Na terenie powiatu są trzy parki krajobrazowe, co zwiększa jego atrakcyjność:

- Park Krajobrazowy Lasy nad Górną Liswartą (częściowo na terenie powiatu, w gminach: Blachownia, Konopiska i Starcza),
- Park Krajobrazowy Orlich Gniazd (częściowo na terenie powiatu w gminach: Mstów, Olsztyn, Janów i Poczesna),
- Park Krajobrazowy Stawki – w całości na terenie powiatu w gminie Przyrów.

Jak wynika z badania ankietowego, prowadzonego na rzecz opracowania optymalnych strategii rozwoju lokalnego na lata 2012–2025 przez starostwo powiatowe, mocnymi stronami charakteryzowanego obszaru są:

- ładny krajobraz, czyste powietrze,
- dogodne położenie,
- polepszająca się infrastruktura,
- liczne zabytki historyczne,
- w większości gmin dobre rozwiązania komunikacyjne,
- infrastruktura sportowa i rekreacyjna na terenie gmin,
- korzystanie z funduszy strukturalnych,
- dobry dostęp do placówek kulturalnych, bibliotek,
- w większości gmin dobry dostęp do Internetu,
- współpraca gmin z gminami zagranicznymi,

---

<sup>15</sup> Ibidem, s. 16–18.

<sup>16</sup> Zdecydowanie najgorsza sytuacja w zakresie poziomu infrastruktury technicznej przedstawia się w gminie Koniecpol.

- współpraca z organizacjami pozarządowymi.
- Z kolei do słabych stron powiatu częstochowskiego zalicza się:
- bezrobocie,
- brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych i przekwalifikowania się dla osób bezrobotnych,
- pogarszający się stan służby zdrowia i dostępu do świadczeń zdrowotnych,
- brak inwestycji, brak zakładów pracy i słabnąca przedsiębiorczość mieszkańców,
- poczucie niskiego bezpieczeństwa publicznego,
- dzikie wysypiska śmieci,
- migracja mieszkańców gmin do innych miast na terenie województwa śląskiego, w inne regiony polski, a także do krajów unii europejskiej,
- mało terenów rekreacyjnych,
- zła sytuacja dochodowa mieszkańców,
- brak wzorców i tradycji w pozyskiwaniu inwestorów strategicznych.

### **Zarządzanie rozwojem lokalnym powiatu częstochowskiego – wybrane aspekty**

Zarządzanie powiatem częstochowskim, które docelowo ma prowadzić do poprawy jakości życia jego mieszkańców poprzez podniesienie konkurencyjności regionu, musi w swojej strategii uwzględnić mocne i słabe strony powiatu. Eliminacja słabych a uwydatnianie mocnych stron w strategii zarządzania rozwojem lokalnym wymaga sprawnego działania oraz zaangażowania zarządu powiatu, radnych i mieszkańców oraz innych instytucji. Jest to proces długookresowy i planistyczny. Nie zawsze uda się zrealizować wszystkie założenia, ponadto z biegiem czasu pojawią się nowe problemy i zadania do realizacji. Niezwykle ważne w związku z tym jest monitorowanie działań i bieżące śledzenie zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Tak więc zarządzanie powiatem jest procesem obejmującym zarządzanie obszarami zarówno gospodarczymi, społecznymi, jak i ekonomicznymi. Obejmuje wiele obszarów, wyznaczając kierunek działań powiatu w odniesieniu do kolejnych kilku lat, jednocześnie ukazując priorytety tych działaniach na rzecz jego mieszkańców. Proces ten skupia się na zarządzaniu zrównoważonym rozwojem powiatu, tak aby powiat był bezpiecznym i atrakcyjnym miejscem do zamieszkania, pracy, nauki, inwestycji i wypoczynku.

Zarządzanie rozwojem lokalnym powiatu częstochowskiego skupia się na następujących celach strategicznych:

- Aktywizacja zawodowa mieszkańców, w tym osób bezrobotnych, uwzględniająca zmiany na rynku pracy, poprzez zwiększenie możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego przez absolwentów szkół, przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia z rynku pracy, poprawę sytuacji na rynku pracy osób w wieku 50+ oraz upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia i propagowanie samozatrudnienia.
- Pobudzenie aktywności społecznej i gospodarczej oraz zwiększenie współpracy i wsparcie organizacji pozarządowych. Cel ten ma być osiągnięty przez wspieranie działań podmiotów prywatnych oraz inicjatyw społecznych i kulturalnych mieszkańców powiatu.
- Wsparcie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i nowoczesnego rolnictwa. Władze powiatu zobowiązują się poprzez zarządzanie środkami finansowymi dopro-

wadzić do zwiększenia innowacyjności form gospodarczych w powiecie i przyczynić się do zwiększenia poziomu rozwoju przedsiębiorczości, jak również wspierać rolnictwo i przetwórstwo owocowo-warzywne.

- Dobrze funkcjonująca pomoc społeczna i piecza zastępcza. Na terenie powiatu tworzy się specjalistyczne poradnictwo dla mieszkańców powiatu częstochowskiego znajdujących się w kryzysowej sytuacji, rozwija się system wsparcia dla osób wymagających całodobowej opieki instytucjonalnej, wspiera się formy opieki nad najbardziej potrzebującymi oraz współpracuje z innymi instytucjami w zakresie reintegracji społeczno-zawodowej.

Rozwój lokalny powiatu obejmuje również zarządzanie usługami medycznymi, ochroną środowiska, zasobami przyrodniczymi, kulturowymi i turystycznymi. W tym celu władze samorządowe dążą do zwiększenia dostępu oraz poprawy jakości usług medycznych, zdrowotnych i opiekuńczych nad osobami niepełnosprawnymi i starszymi w powiecie, wsparcia systemu zarządzania bezpieczeństwem w powiecie oraz działań ekologicznych, poprawy i promowania rozwoju infrastruktury ekologicznej.

Niezmiernie ważnym punktem rozwoju lokalnego jest: podniesienie atrakcyjności powiatu przez optymalne zarządzanie rozwojem infrastruktury turystycznej, tworzenie spójności komunikacyjnej powiatu oraz poprawa funkcjonowania transportu zbiorowego na terenie powiatu. Rada powiatu częstochowskiego w strategii rozwoju powiatu ujmuje również wspieranie modernizacji sieci przesyłowych, termomodernizacji budynków, melioracji i gospodarki odpadami na terenie powiatu częstochowskiego, nie zapominając o współpracy strategicznej z miastem Częstochowa, sąsiednimi gminami oraz partnerami zagranicznymi i organizacjami pozarządowymi.

### **Podsumowanie**

Strategia rozwoju powiatu częstochowskiego na lata 2016–2020:

- jest ważnym dokumentem wyznaczającym wizję, misję, cele i kierunki rozwoju powiatu. Do jej realizacji konieczna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji – samorządu, organizacji pozarządowych i mieszkańców, oraz skuteczny i systematyczny monitoring,
- jest efektem wielomiesięcznej pracy zespołu ludzi, pracowników Starostwa Powiatowego w Częstochowie, jednostek organizacyjnych, zarządu powiatu, radnych powiatowych oraz mieszkańców,
- jest również dokumentem, który integruje władze i społeczności gmin wchodzących w skład powiatu częstochowskiego wokół jego najważniejszych problemów oraz szans rozwojowych.

### **Literatura**

- Adamowicz M. (red.): Strategie rozwoju lokalnego. Tom I. Aspekty instytucjonalne. Tom II. Aspekty instrumentalne, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003.
- Brol R.: Rozwój lokalny: nowa logika rozwoju gospodarczego, [w:] Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.

- Jakubowska A.: Partnerstwo publiczno-prywatne i jego konsekwencje dla rozwoju regionalnego, [w:] Regiony i społeczności lokalne, UEK, Katowice.
- Korenik S.: Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Łuczyszyn A.: Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Myna A.: Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizm, Samorząd Terytorialny 1998, nr 11.
- Parysek J.: Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym, [w:] Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej, PWN, Warszawa 1995.
- Parysek J.: Podstawy gospodarki lokalnej, Wydawnictwo UAM, Poznań 2001.
- Starostwo Powiatu Częstochowskiego: Program: Strategia rozwoju powiatu częstochowskiego na lata 2016–2020, Częstochowa 2015.
- Ziółkowski M.: Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym, [w:] A. Zalewski (red.), Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

### **Determinants of local development: a case study of the częstochowa district**

**Summary.** The article contains a discussion of issues related to local development, such as defining and local scale and their relationships, local development, management of local development with particular emphasis on development strategies. The purpose of this article is to present the management of local development on the example of the strategy undertaken in the district of Częstochowa. At the beginning of the study, we attempted to describe the basic issues related to local development then presented the characteristics of this county, to show its specificity. In discussing these issues, we drew attention to the systemic approach taken by the county and its management strategies, which aim to improve the living standards of the local community.

**Key words:** management of local government, management strategies, local development, district, management





**Alfreda Kamińska**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## **Cechy przedsiębiorcy a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw**

**Streszczenie.** Wpływ czynników związanych z osobą właściciela przedsiębiorstwa na działalność i rozwój przedsiębiorstwa stanowi przedmiot licznych rozważań. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badania współzależności między wiekiem, płcią, wykształceniem właściciela firmy oraz jego doświadczeniem w zarządzaniu a rozwojem przedsiębiorstw. Na podstawie wyliczonego współczynnika V-Cramera i rozkładu przedsiębiorstw w układzie rozwój – stagnacja – regres stwierdzono występowanie współzależności między wiekiem właściciela firmy i jego wykształceniem a wskaźnikiem rozwoju przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** sektor małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój przedsiębiorstwa, cechy przedsiębiorcy

### **Wstęp**

Literatura przedmiotu traktuje przedsiębiorcę jako istotny czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Przedsiębiorca decyduje o celach firmy, strategii, która pozwoli zrealizować te cele, rodzajach zasobów, a także o wykorzystaniu istniejących szans oraz przeciwdziałaniu zagrożeniom występującym w otoczeniu firmy, a więc podejmuje decyzję o przyszłości i ewentualnym rozwoju przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstw jest pojęciem jakościowym i oznacza wprowadzanie pozytywnych zmian produktowych, procesowych, strukturalnych, technologicznych, pozwalających firmie na dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia oraz na budowanie przewagi konkurencyjnej. Rozwój łączy się zatem ściśle z innowacyjnością. Elementem koniecznym, ale niewystarczającym, rozwoju jest wzrost, który należy traktować w kategoriach ilościowych (wzrost produkcji, sprzedaży, udziału w rynku). Pojęcie rozwoju można sprowadzić do szeroko rozumianych zmian strukturalnych zachodzących w różnym tempie, odpowiednio do otoczenia i celów przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Na podstawie studiów literaturowych można wyróżnić biograficzno-profesjonalne oraz psychologiczne (osobowościowe) determinanty rozwoju firmy związane z osobą

<sup>1</sup> Należy zwrócić uwagę na występujące problemy w definiowaniu pojęcia przedsiębiorca. Większość szkół zajmujących się badaniem przedsiębiorczości przyjmuje, że właściciel małej firmy jest przedsiębiorcą, choć może działać w mało przedsiębiorczy sposób. Zdając sobie sprawę ze złożoności problemu, autorka stosuje terminy przedsiębiorca i właściciel-menedżer jako jednoznaczne.

<sup>2</sup> A. Skowronek-Mielczarek: Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 14.

przedsiębiorcy (właściciela-menedżera). W podejściu biograficzno-profesjonalnym do czynników rozwoju przedsiębiorstw można zaliczyć wiek, płeć, wykształcenie ogólne i biznesowe, doświadczenie, zawód ojca i wychowanie w rodzinie<sup>3</sup>.

Wśród wielu cech osobowości przedsiębiorcy istotnych dla sprawnego działania i rozwoju firmy wymienia się: skłonność do podejmowania ryzyka, wytrwałość, motywację osiągnięć, wiarę w siebie, innowacyjność, potrzebę osiągania sukcesów, umiejscowienie poczucia kontroli<sup>4</sup>. Kierowanie przedsiębiorstwem wymaga posiadania cech menedżerskich, zaś „nie można być skutecznym menedżerem, jeżeli nie jest się sprawnym przywódcą”<sup>5</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest określenie na podstawie własnych badań empirycznych współzależności między wybranymi cechami demograficznymi właścicieli przedsiębiorstw a rozwojem firm regionu lubelskiego.

### **Determinanty rozwoju firmy związane z przedsiębiorcą**

Literatura przedmiotu dość obszernie traktuje temat pożądaných cech osobowości sprzyjających przedsiębiorczym postawom i rozwojowi przedsiębiorstw. Szczególnie pożądane dla rozwoju przedsiębiorstwa są takie cechy, jak: wiara w siebie, determinacja w działaniu, skłonność do ryzyka oraz tzw. motywacje pozytywne właściciela, wynikające z potrzeby, a nie z konieczności bycia przedsiębiorcą<sup>6</sup>. W tej grupie stymulujących motywacji można wymienić: chęć podniesienia sobie i rodzinie poziomu życia, potrzebę osiągnięć, zarabiania pieniędzy, wypełnienia luki na rynku. W przypadku kierowania się przez przedsiębiorcę motywacjami negatywnymi typu utrata pracy, zmuszenie przez pracodawcę do samozatrudnienia, konieczność utrzymania rodziny, firma ma mniejszą szansę na rozwój.

Właściciel-menedżer małej firmy pełni trzy podstawowe role<sup>7</sup>:

- właściciela (przedsiębiorcy), polegającą na łączeniu ograniczonych zasobów, określaniu celów firmy i wyborze strategii,
- menedżera, polegającą na zarządzaniu firmą i realizacji określonej strategii,
- techniczną, związaną z realizacją procesu produkcyjnego i wyborem technologii.

Pełnienie tych ról wymaga posiadania trzech grup kompetencji, którymi powinien charakteryzować się właściciel małego i średniego przedsiębiorstwa – kompetencji właścicielskich (przedsiębiorczych), menedżerskich oraz technicznych.

Kompetencje właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw były przedmiotem zainteresowań F. Bławata<sup>8</sup>, zaś J. Wasilczuk opracowała model badania kompetencji właścicie-

---

<sup>3</sup> F. Bławat: Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, SPG, Gdańsk 2004, s. 25.

<sup>4</sup> Por. M. Strużycki (red.): Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, ss. 219–222; B. Glinka, S. Gudkova: Przedsiębiorczość. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 124–128.

<sup>5</sup> Por. J. Wołoszyn: Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w warunkach konkurencji, Roczniki Naukowe SERiA 2013, t. 5, nr 2, s. 201–206.

<sup>6</sup> Por. A. Kamińska: Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.

<sup>7</sup> J.E. Wasilczuk: Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 121–126.

<sup>8</sup> F. Bławat: Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm, GTN, Gdańsk 2003.

li-menedżerów małych przedsiębiorstw oraz analizowała wpływ kompetencji właścicieli na wzrost firmy<sup>9</sup>. W tym modelu założyła istnienie dwóch wzajemnie oddziałujących na siebie grup kompetencji – kompetencji osobistych obejmujących wiedzę, umiejętności i cechy osobowościowe oraz kompetencji operacyjnych składających się z kompetencji przedsiębiorczych, menedżerskich oraz technicznych właściciela firmy. Z kolei kompetencje osobiste uzależnione są od czynników demograficznych typu wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie właściciela (tab. 1).

**Tabela 1.** Kompetencje operacyjne właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw

Kompetencje przedsiębiorcze	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje techniczne
wytrwałość umiarkowana skłonność do ryzyka, kreatywność, elastyczność	biznesowe, marketingowe, finansowe, zarządzania zasobami ludzkimi	umiejętności związane z procesem produkcyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Dominiak, N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk: MSP wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań, [w:] Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji gospodarek europejskich, P. Dominiak, N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk (red.), Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2005.

Kompetencje właścicielskie (przedsiębiorcze) przejawiają się w umiejętnościach wyszukiwania i wykorzystania okazji, innowacyjności, przewidywaniu zmian. Można je określić, badając poziom planowania, stosowane strategie działania, stopień innowacyjności firmy czy umiejętności pozyskiwania funduszy. W małych przedsiębiorstwach właściciel pełni funkcje menedżerskie w wielu obszarach zarządzania – marketingu, finansach, zasobów ludzkich, administracji, produkcji itd. Konieczne jest również posiadanie i wykorzystanie wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej, wymaganych przepisów i uregulowań prawnych. Wymienione funkcje wymagają kompetencji menedżerskich, które E. Chell i J. Haworth pogrupowali w cztery obszary dotyczące: strategii prowadzenia firmy, marketingu, finansów, zarządzania czynnikiem ludzkim<sup>10</sup>.

Właściciel-menedżer małej firmy bardzo często sam zajmuje się stroną techniczną produkcji, organizuje produkcję, wprowadza nowe technologie, w czym pomocne są kompetencje techniczne.

Wymienione trzy grupy kompetencji właścicieli-menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw – kompetencje przedsiębiorcze, menedżerskie i techniczne, uzupełniają się wzajemnie oraz mają charakter dynamiczny, tzn. zmieniają się pod wpływem wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz ciągłego kształcenia. Korzystna struktura kompetencji uzależniona jest od specyfiki działalności danej firmy – branży, formy prawnej, rynku oraz od fazy rozwoju firmy.

<sup>9</sup> J.E. Wasilczuk: Wzrost małych..., op. cit., s. 121–126, 146–174.

<sup>10</sup> E. Chell, J.M. Haworth: A Typology of Business Owners and Their Orientation Towards Growth, [w:] K. Caley, E. Chell, F. Crittenden, C. Mason (red.), Small Enterprise Development. Policy and Practice in Action, Paul Chapman Publishing, London 1999, s. 96–105.

A. Morrison, J. Breen i S. Ali wyróżniają sfery planowania oraz kompetencji jako dwa podstawowe obszary związane z przedsiębiorcą, będące źródłem stymulatorów i barier wzrostu firm (tab. 2). Zwracają szczególną uwagę na znaczenie wiedzy i ciągłego uczenia przedsiębiorcy, a także cech demograficznych przedsiębiorcy, w procesie rozwoju firmy.

**Tabela 2.** Czynniki związane z przedsiębiorcą sprzyjające i niesprzyjające wzrostowi małych firm

Obszary/Źródła stymulatorów i barier	Czynniki sprzyjające wzrostowi	Czynniki niesprzyjające wzrostowi
Planowanie	zmienne demograficzne cechy osobiste wartości i przekonania	brak ambicji i wizji podejście „antybiznesowego” hobbisty protekcjonizm w stylu życia etap dojrzałości w cyklu życia
Kompetencje	poziom edukacji wiedza z różnych dziedzin biznesu wzrost liczby produktów i aktywów forma prawna firmy aktywne uczenie się poprzez nieformalne sieci	wymuszone kompetencje kierownicze wąski profil umiejętności materialna ekspansja/ograniczenia produkcji budowa struktury organizacyjnej przy braku czasu i zasobów

Źródło: A. Morrison, J. Breen, S. Ali: Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity, Journal of Small Business Management 2003, t. 41, nr 4, s. 419.

Profil demograficzny przedsiębiorcy determinuje sposób zarządzania firmą przez przedsiębiorcę. W zależności od cech demograficznych przedsiębiorca jest bardziej lub mniej odważny w podejmowaniu decyzji o zmianach w swojej firmie, realizuje bardziej lub mniej ryzykowne przedsięwzięcia, jego skłonność do współpracy, tworzenia sieci zmienia się. Decyzje te rzutują na rozwój przedsiębiorstwa i jego pozycję konkurencyjną.

Jednym z determinantów funkcjonowania firmy jest wiek właściciela. Wyniki badań wskazują na bardziej „zachowawczy” sposób zarządzania osób starszych, dojrzałych, zaś prorozwojowy właścicieli w średnim wieku. Młodszy właściciele z większą determinacją dążą do wzrostu firmy, ich zaangażowanie w realizację celów jest bardzo duże, a w rozwoju firmy przeszkadza im brak doświadczenia oraz mała wiarygodność kredytowa. Starsi wykazują się większą ostrożnością w działaniu, nie są już tak skłonni do podejmowania ryzykownych wyzwań w celu wzrostu firmy, zaś ich mocną stroną jest duże doświadczenie i możliwości kredytowe. W efekcie największe możliwości działań wzrostowych mają właściciele w średnim wieku, zaś potrzeby wzrostu firmy maleją z wiekiem właściciela oraz firmy<sup>11</sup>.

Uwzględniając płeć przedsiębiorcy, można stwierdzić, że kobiety prowadzące firmę są bardziej zachowawcze, obawiając się ryzyka, wytyczają sobie mniej ambitne cele w porównaniu z mężczyznami, co przekłada się na mniejsze tempo wzrostu firm<sup>12</sup>. Płeć

<sup>11</sup> D.J. Storey: Understanding the Small Business Sector, Routledge, London 1996, s. 128–137; D. Smallbone: The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States: Developing a Research Agenda, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.

<sup>12</sup> J. Watson: Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses, Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, nr 3, s. 91–100.

wpływa na rozwój firmy również w sposób pośredni poprzez profil zakładanych firm. Kobiety, łącząc obowiązki rodzinne i zawodowe, zakładają częściej firmy usługowe, o mniejszych rozmiarach i mniejszych szansach na rozwój.

Możliwości rozwojowe firmy determinowane są wiedzą i wykształceniem przedsiębiorcy. Powszechnie uważa się, że rozwój firmy zależy od poziomu wiedzy i wykształcenia właściciela-menedżera. Taki jednoznaczny wniosek wynika z badań przedsiębiorstw dużych<sup>13</sup>, ale już w przypadku przedsiębiorstw mniejszych sprawa nie jest tak jednoznaczna. Z jednej strony większa wiedza przedsiębiorcy przekłada się na skuteczne poszukiwanie przez niego strategii rozwojowych firmy, z drugiej strony, jak zauważa D.J. Storey, sprzyja dostrzeganiu większych zagrożeń w otoczeniu, co hamuje jego aktywność decyzyjne.

Kolejnym czynnikiem biograficznym jest doświadczenie właściciela-menedżera mierzone liczbą lat działalności na stanowisku zarządczym, pracy w danej branży czy liczbą założonych firm. Każdego rodzaju doświadczenie sprzyja podejmowaniu przedsiębiorczych wyzwań i decyzji, ale empirycznie udowodniono pozytywny wpływ doświadczenia menedżerskiego na rozwój firmy<sup>14</sup>.

### **Zależność rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw od czynników związanych z osobą właściciela w świetle badań własnych**

Sprawdzenie współzależności między cechami właścicieli przedsiębiorstw a rozwojem firm została dokonana na podstawie ankietowych obejmujących grupę 103 małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego<sup>15</sup> (tab. 3).

W badanej próbie 55,9% stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, 21,6% prowadziło działalność handlową, a 22,5% działalność produkcyjną. Analizie poddano rozkład przedsiębiorstw ze względu na wiek, płeć, wykształcenie właściciela firmy oraz jego doświadczenie w zarządzaniu, które zestawiono z sytuacją przedsiębiorstw określoną w kategoriach: rozwój, stagnacja, regres<sup>16</sup>. Na podstawie wielkości wyliczonego wskaźnika rozwoju przedsiębiorstwa (WRP)<sup>17</sup> każde z badanych przedsiębiorstw zakwalifikowano do jednej z trzech grup: rozwój (WRP  $\geq 16$ ), stagnacja (WRP 14,1–15,9), regres (WSP 12,2–14,0).

---

<sup>13</sup> D.Y. Lee, E.W.K. Tsang: The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies* 2001, nr 38 (4), s. 538–602.

<sup>14</sup> D.J. Storey: *Understanding the Small...*, op. cit.

<sup>15</sup> Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 360 firm z sektora MSP na terenie województwa lubelskiego w 2010 roku. Otrzymano 103 poprawnie wypełnione ankiety. Wybór regionu lubelskiego jako miejsce badań wynikał z kilku powodów: (1) region ten charakteryzuje się znacznym opóźnieniem gospodarczym w stosunku do innych województw w związku z czym ulega zwiększeniu rola właścicieli przedsiębiorstw w kreowaniu rozwoju firm, (2) dostęp do bazy teleadresowej reprezentatywnej próby przedsiębiorstw województwa lubelskiego, (3) patriotyzm lokalny autorki. Por. A. Kamińska: *Regionalne determinanty...*, op. cit.

<sup>16</sup> Autorka ma świadomość, że na rozwój przedsiębiorstwa istotny wpływ mają również cechy osobowościowe właścicieli-menedżerów oraz posiadane kwalifikacje i niezwykle interesujące bytoby poznanie ich znaczenia w przypadku przedsiębiorstw regionu lubelskiego, jednakże ze względu na rozległy charakter tego zagadnienia, skupiono się na wymienionych wcześniej czynnikach demograficznych przedsiębiorcy.

<sup>17</sup> Do wyliczenia wskaźnika rozwoju przedsiębiorstw w badanych trzech latach wykorzystano autorską

Tabela 3. Cechy właściciela a sytuacja przedsiębiorstw

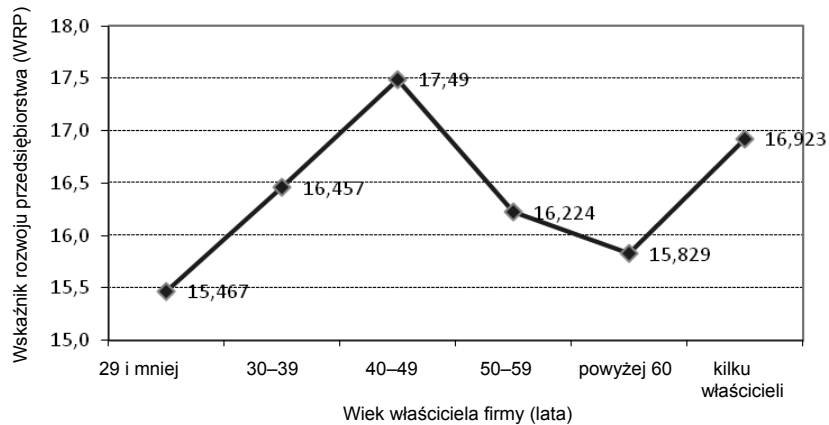
Cechy przedsiębiorcy		Rozwój		Stagnacja		Regres		Razem		Współczynnik V-Cramera
		liczba P	% P	liczba P	% P	liczba P	% P	liczba P	% P	
Wiek właściciela (lata)	29 i mniej	1	16,7	5	83,3	0	0	6	5,8	0,25
	30–39	12	57,1	6	28,6	3	14,3	21	20,4	
	40–49	13	65,0	6	30,0	1	5,0	20	19,4	
	50–59	18	54,5	9	27,3	6	18,2	33	32,0	
	powyżej 60	3	42,9	3	42,9	1	14,3	7	6,8	
	kilku właścicieli	9	69,2	4	30,8	0	0	13	12,6	
	brak danych	–	–	–	–	–	–	3	2,9	
Płeć właściciela	kobieta (K)	13	54,2	9	37,5	2	8,3	24	23,3	0,14
	mężczyzna (M)	36	54,5	21	31,8	9	13,6	66	64,1	
	K + M	4	100	0	0	0	0	4	3,9	
	brak danych	–	–	–	–	–	–	9	8,7	
Wykształcenie właściciela	zawodowe	3	50,0	1	16,7	2	33,3	6	5,8	0,23
	średnie	15	51,7	8	27,6	6	20,7	29	28,2	
	pomaturalne	5	71,4	2	28,6	0	0	7	6,8	
	wyższe licencjackie	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	8,7	
	wyższe magisterskie	22	57,9	14	36,8	2	5,3	38	36,8	
	kilku właścicieli	7	63,6	4	36,4	0	0	11	10,7	
	brak danych	–	–	–	–	–	–	3	2,9	
Doświadczenie w zarządzaniu	tak	10	52,6	8	42,1	1	5,3	19	18,4	0,13
	nie	43	58,1	22	29,7	9	12,2	74	71,8	
	brak danych	–	–	–	–	–	–	10	9,7	
Udział przedsiębiorstw w całej próbie (%)		57	55,3	34	33,0	12	11,7	–	–	–

P – przedsiębiorstwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa rozwijające się miały największy udział wśród firm prowadzonych przez przedsiębiorców w wieku 40–49 lat oraz 30–39 lat (odpowiednio 65 i 57%). Jednocześnie w grupie przedsiębiorstw zarządzanych przez osoby w wieku 40–49 lat występuje stosunkowo mały odsetek firm w stanie regresu (5,0%). Średni wskaźnik rozwoju firmy przyjmuje największe wartości dla firm prowadzonych przez właścicieli w wieku 30–39 oraz 40–49 lat (odpowiednio 16,46 i 17,49) – rysunek 1.

metodę opartą na następujących miernikach: wielkość zatrudnienia, wielkość sprzedaży ogółem, wielkość zysku, usprawnienia organizacyjne oraz wartość inwestycji. Wskaźnik rozwoju wynosił dla analizowanych przedsiębiorstw od 12,2 do 22,0. Szerzej: A. Kamińska: Regionalne determinanty..., op. cit., s. 228–231.



**Rysunek 1.** Wartość średniego wskaźnika rozwoju firmy w zależności od wieku właściciela  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań zgodne są z najczęściej spotykanymi w literaturze wnioskami<sup>18</sup>, iż przedsiębiorcy w średnim wieku najsprawniej zarządzają firmami, gdyż posiadają największy potencjał, w tym doświadczenie oraz możliwości pozyskania zewnętrznych środków finansowych, dzięki czemu zarządzane przez nich firmy najczęściej rozwijają się. Wiek przedsiębiorcy zdecydowanie wywiera wpływ na sposób zarządzania firmą, a przedsiębiorcy dojrzałe nie planują rozwoju firmy, a jedynie chcą utrzymać ją na obecnym poziomie<sup>19</sup>.

Zwraca uwagę duży udział (69%) firm rozwijających się, w grupie przedsiębiorstw należących do kilku właścicieli, co również jest zgodne z innymi wynikami spotykanymi w literaturze<sup>20</sup>. Można przypuszczać, że synergia wiedzy, umiejętności i doświadczenia kilku właścicieli pomaga we wprowadzaniu korzystnych zmian, skutkujących rozwojem przedsiębiorstwa. Powyższe wyniki pozwalają wnioskować o fakcie występowania współzależności między wiekiem właściciela firmy a wskaźnikiem rozwoju badanych przedsiębiorstw (rys. 2). Wartość współczynnika V-Cramera 0,25 potwierdza występowanie badanej współzależności.

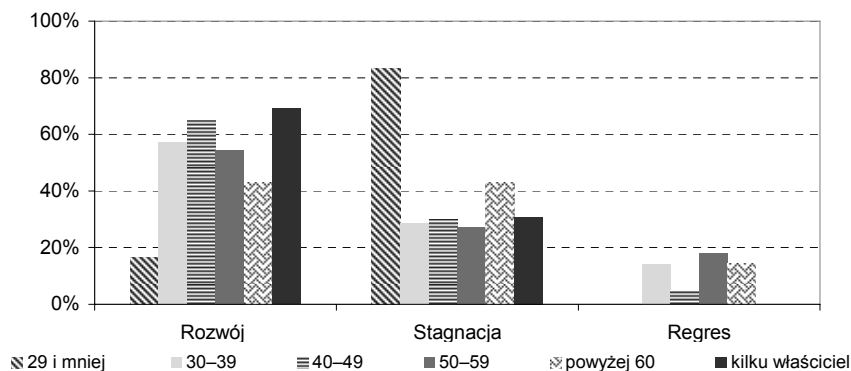
Większość badanych firm (64,1%) należy do mężczyzn. Potwierdza się prawidłowość występującą w badaniach J. Wasilczuk<sup>21</sup> i innych autorów o przewadze mężczyzn wśród właścicieli firm rozwijających się. Kobiety zarządzają 25% firm rozwijających się, mężczyźni aż 68%, zaś pozostałe kierowane są przez właścicieli obojga płci. Nie występują duże różnice w rozkładzie przedsiębiorstw ze względu na sytuację między firmami za-

<sup>18</sup> Por. D.J. Storey: Understanding the... op. cit., s. 128–137; D. Smallbone: The Survival..., op. cit.

<sup>19</sup> J.E. Wasilczuk: Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie?, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług 2014, nr 111, s. 196–206.

<sup>20</sup> D.J. Storey: Understanding the Small..., op. cit.

<sup>21</sup> J.E. Wasilczuk: Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 146–147.

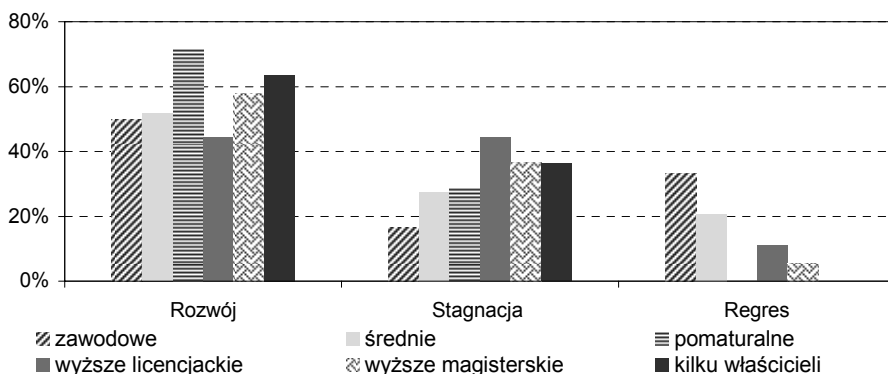


**Rysunek 2.** Sytuacja przedsiębiorstw ze względu na wiek właściciela

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

rzządzanymi przez kobiety oraz przez mężczyzn. Niewielka przewaga ma miejsce na korzyść kobiet – udział firm cofających się jest mniejszy o 5,3 p.p. Najkorzystniejsza sytuacja występuje, wtedy gdy właścicielami są jednocześnie kobieta i mężczyzna – w badanej próbie wszystkie firmy rozwijają się. Konieczne byłyby jednak dalsze badania w celu wyciągnięcia szerszych wniosków. Wartość współczynnika V-Cramera na poziomie 0,14 świadczy o fakcie występowania słabej współzależności między wskaźnikiem rozwoju przedsiębiorstw, a płcią właściciela.

Uwzględniając poziom wykształcenia, w badanej grupie dominują właściciele z wykształceniem wyższym magisterskim (36,8%), a następnie średnim (28,2%). Najmniej osób posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe (5,8%). Analiza danych z tabeli 3 wskazuje, iż przedsiębiorstwa kierowane przez osoby z wykształceniem wyższym magisterskim oraz pomaturalnym częściej wykazują rozwój w porównaniu z firmami zarządzanymi przez przedsiębiorców z wykształceniem średnim i zawodowym. Potwierdza



**Rysunek 3.** Sytuacja przedsiębiorstw ze względu na wykształcenie właściciela

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



się, że korzystne warunki do rozwoju stwarza zarządzanie przez kilka osób, lecz zagadnienie to wymagałoby szerszych badań. Współczynnik V-Cramera osiąga wartość 0,23 i wskazuje na fakt występowania współzależności między rozwojem przedsiębiorstw a wykształceniem właścicieli, chociaż należy ją uznać za niezbyt silną.

Kolejnym analizowanym czynnikiem rozwoju firmy, związanym z właścicielem, było doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Prawie 3/4 badanych przedsiębiorców (71,8%) nie posiadało wcześniejszych doświadczeń w zarządzaniu, zaś blisko co piąty (18,4%) w momencie zakładania firmy dysponował własnym doświadczeniem w tym zakresie. W grupie przedsiębiorców deklarujących posiadanie doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem w momencie zakładania firmy, najwięcej osób posiadało doświadczenie 10-letnie (42%), a następnie 15- i 2-letnie (po 10,5%). Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 3, nie można wyciągnąć wniosku o wpływie menedżerskiego doświadczenia przedsiębiorcy na rozwój firmy. Również wartość współczynnika V-Cramera wynosząca 0,13 wskazuje na bardzo słabą współzależność. Można jednak zauważyć, że firmy kierowane przez osoby bez doświadczenia częściej wykazują regres w porównaniu z firmami zarządzanymi przez doświadczonych właścicieli. W pierwszym przypadku regres ma miejsce w co ósmym przedsiębiorstwie, zaś w drugim – w co dwudziestym. Doświadczenie właściciela przeciwdziała zatem cofaniu się firmy i pomaga w utrzymaniu stabilnej pozycji na rynku.

### Zakończenie

Wpływ właściciela firmy na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa stanowi dosyć często przedmiot rozważań i badań. Wśród wielu czynników związanych z właścicielem o losach i rozwoju przedsiębiorstwa decydują czynniki demograficzne przedsiębiorcy. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badania współzależności między wiekiem, płcią, wykształceniem właściciela firmy oraz jego doświadczeniem w zarządzaniu a rozwojem przedsiębiorstw w regionie lubelskim. Do określenia poziomu rozwoju przedsiębiorstw wykorzystano oryginalny wskaźnik własnego autorstwa. Na podstawie wyliczonego współczynnika V-Cramera i rozkładu przedsiębiorstw w układzie: rozwój, stagnacja, regres, stwierdzono występowanie współzależności między wiekiem właściciela firmy i jego wykształceniem a wskaźnikiem rozwoju przedsiębiorstw. W przypadku zmiennych płeć właściciela i doświadczenie w zarządzaniu stwierdzono bardzo słabą współzależność, jednakże menedżerskie doświadczenie przedsiębiorcy pozwala na utrzymanie stabilnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, zapobiegając jego cofaniu. Najczęściej właścicielami przedsiębiorstw rozwojowych są osoby w średnim wieku, tzn. 30–39 i 40–49 lat, z wykształceniem pomaturalnym i wyższym magisterskim. W celu wyciągnięcia szerszych wniosków wskazane byłoby prowadzenie dalszych badań na większej próbie.

Z badań prowadzonych przez Eurostat w ramach European Union Labour Force Survey (LFS) wynika, że średni wiek pracodawców w Polsce wynosi 44,2 lata i jest niższy od średniej w UE o 2 lata. Poziom wykształcenia pracodawców oraz samozatrudnionych

w Polsce jest natomiast wyższy od średniej unijnej<sup>22</sup>. W świetle prezentowanych wcześniej wyników badań można zatem wnioskować, że w zakresie wymienionych cech demograficznych (wiek, wykształcenie) polscy przedsiębiorcy dysponują większym potencjałem umożliwiającym rozwój przedsiębiorstw w porównaniu ze średnią unijną. Z pewnością ma to związek z faktem, iż jak pokazują badania „Global Entrepreneurship Monitor”, polscy przedsiębiorcy mają dość duże aspiracje wzrostu przedsiębiorstw. Spośród przedsiębiorców należących do Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)<sup>23</sup> 39% deklaruje stworzenie co najmniej 5 miejsc pracy w ciągu kolejnych 5 lat, a 27% z nich zakłada utworzenie 10 miejsc pracy i wzrost zatrudnienia co najmniej o połowę w tym okresie<sup>24</sup>. Te optymistyczne wyniki plasują polskich przedsiębiorców na 3. miejscu wśród krajów UE.

Wsparcie przedsiębiorstw ze strony władz krajowych i samorządowych wymaga dokonywania selekcji przedsiębiorstw z uwzględnieniem możliwości rozwojowych. Należy brać pod uwagę m.in. rodzaj branży, poziom innowacyjności, współpracę z innymi podmiotami, umiędzynarodowienie, ale również potencjał rozwojowy w postaci cech demograficznych przedsiębiorcy. Przedstawiona analiza może być wykorzystana jako element wyznaczania profilu firmy o największym potencjale rozwoju. Wpływ cech demograficznych przedsiębiorcy na rozwój przedsiębiorstwa powinien być uwzględniany przy opracowywaniu i dostosowywaniu wsparcia do potrzeb przedsiębiorstw.

## Literatura

- Bławat F.: Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Bławat F.: Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2004.
- Chell E., Haworth J.M.: A Typology of Business Owners and Their Orientation Towards Growth, [w:] K. Caley, E. Chell, F. Crittenden, C. Mason (red.), Small Enterprise Development. Policy and Practice in Action, Paul Chapman Publishing, London 1999.
- Dominiak P., Daszkiewicz N., Wasilczuk J.: MSP wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań, [w:] Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji gospodarek europejskich, P. Dominiak, N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk (red.), Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2005.
- Glinka B., Gudkova S.: Przedsiębiorczość, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kamińska A. (red.): Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania, Placet, Warszawa 2014.
- Kamińska A.: Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.
- Lee D.Y., Tsang E.W.K.: The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies* 2001, nr 38 (4).

---

<sup>22</sup> D. Węclawska: Charakterystyka przedsiębiorców w Polsce na podstawie danych Labour Force Survey, [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013, s. 55.

<sup>23</sup> Wskaźnik całkowitej przedsiębiorczości we wczesnym stadium obejmującej osoby podejmujące działania zmierzające do rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz przedsiębiorców prowadzących firmy poniżej 3,5 lat.

<sup>24</sup> A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, P. Zbierowski, M. Nieć: Global Entrepreneurship Monitor. Polska. Raport z badań 2013, s. 37.

- Morrison A., Breen J., Ali S.: Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity, *Journal of Small Business Management* 2003, t. 41, nr 4.
- Skowronek-Mielczarek A.: Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Skowronek-Mielczarek A.: Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Smallbone D.: The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States: Developing a Research Agenda, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- Storey D.J.: Understanding the Small Business Sector, Routledge, London 1996.
- Strużycki M. (red.): Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., Nieć M.: Global Entrepreneurship Monitor. Polska. Raport z badań 2013.
- Wasilczuk J.E.: Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie?, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* 2014, nr 111.
- Wasilczuk J.E.: Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Watson J.: Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2002, nr 3.
- Węclawska D.: Charakterystyka przedsiębiorców w Polsce na podstawie danych Labour Force Survey. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013.
- Wołoszyn J.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w warunkach konkurencji, *Roczniki Naukowe SERiA* 2013, t. 5, nr 2.

### Features of an entrepreneur and the development of small and medium size enterprises

**Summary.** The literature points out the influence of many factors related to an owner of the company including demographic factors on the activity and development of the company. Research results of the correlation between age, sex, education of the company owner and his experience in management and the development of companies are presented in this study. Based on calculated V-Cramer factor and the distribution of companies in the system: development, stagnation, regression a correlation between the age of the company owner and his education and a rate of the company development is identified.

**Key words:** sector of small and medium size enterprises, company development, entrepreneur features



**Mariusz Kosieradzki**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Informacja źródłem przewag konkurencyjnych w turystyce

**Streszczenie.** Celem artykułu jest zdefiniowanie innych niż konwencjonalne sposobów informowania o walorach i atrakcjach turystycznych oraz wskazanie informacyjnych źródeł budowania konkurencyjności. W związku z tym przedstawiono wybrane aspekty podróży i turystyki w perspektywie nauk społecznych, znaczenie informacji w rozwoju rynku turystycznego i źródła przewag konkurencyjnych w obszarze informacji. Podkreślono, że o przewagach konkurencyjnych informacji w turystyce decyduje między innymi: różnicowanie informacji, informacja wyprzedzająca, atrakcyjna wizualizacja eksponująca atrakcje turystyczne, informowanie w mediach społecznościowych, wykorzystywanie marketingu szeptanego, niekonwencjonalne informowanie w mediach masowych.

**Słowa kluczowe:** informacja, informacja w turystyce, konkurencja, przewagi konkurencyjne

### Wstęp

Ścisłe związki turystyki z informacją są oczywiste. Tej pierwszej nie byłoby bez tej drugiej. Czy to w odległych czasach np. za sprawą rozmowy przy kominku w pałacu, po powrocie z podróży, rozmowy dziś nazywanej marketingiem szeptanym, czy obecnie za pomocą np. Facebooka z filmami i ze zdjęciami oraz z opisem pobytu w atrakcyjnym zakątku świata.

Pytaniem jest, jaka informacja w turystyce jest dziś najskuteczniejsza, czy sprawcza, czy budująca przewagę konkurencyjną? Jaka będzie w najbliższym czasie, w dobie zasadniczych zmian środków komunikowania, a w konsekwencji sposobów porozumiewania się?

Teza postawiona w tytule tego artykułu sugeruje nadrzędność informacji w budowaniu przewag konkurencyjnych na rynku turystycznym, na którym mamy do czynienia z tzw. produktem turystycznym. W jego sprzedaż włączony został marketing wraz z promocją i reklamą, wykorzystujący coraz bardziej nowe media (zwłaszcza media społecznościowe).

Ogłaszanie na masową skalę swoich produktów turystycznych, nieustanne powtarzanie tych ogłoszeń w mass mediach, w tym w Internecie, dają niewątpliwą przewagę konkurencyjną. Teza – kto to robi atrakcyjnie, niekonwencjonalnie<sup>1</sup>, na znaczną (nieko-

---

<sup>1</sup> W szczególności zachęcałbym do niekonwencjonalności. Nasze społeczeństwo ma daleko większą wiedzę niż dawniej. Podróże, praca za granicą, emigracja, krewni, znajomi w obcych krajach stały się czynnikami budowania społecznej wiedzy turystycznej.

niecznie masową) skalę, ten zdobywa przewagę i wygrywa na rynku usług turystycznych oraz około turystycznych.

Celem artykułu jest zdefiniowanie innych niż konwencjonalne sposobów informowania o walorach i atrakcjach turystycznych oraz wskazanie informacyjnych źródeł budowania konkurencyjności.

### **Podróże i turystyka w naukach społecznych – wybrane aspekty**

Turystyka jest niewątpliwie fenomenem społecznym czasów nowożytnych, ale już starożytne podróże, wyprawy, pielgrzymki, nawet w jakimś sensie wędrówki ludów są jej protoplastami. Stąd zainteresowanie przemieszczaniem się ludzi, mniejszych i wielkich grup społecznych jest przedmiotem zainteresowania archeologii, historii, antropologii kulturowej i społecznej, etnografii, geografii, ekonomii, komunikacji społecznej – w tym szczególnie komunikacji międzykulturowej – socjologii, a nawet politologii i urbanistyki.

„Najczęściej za charakterystyczne dla roli społecznej turysty motywacje uznaje się dążenie do wypoczynku oraz dążenie do poznania innego środowiska. Przy takim rozumieniu turystyki, jako podróży dobrowolnej w celach wypoczynkowych lub poznawczych jej początki można dostrzec w starożytnej Grecji i Rzymie. W V w. p.n.e. Grek Herodot odbył poznawczą podróż po ówczesnym imperium perskim obejmującym Babilonię, Syrię i Mezopotamię. Jego »Historia wojen perskich« to opis podróży po Egipcie, przez wieki służący za niedościgniony wzór pisarstwa podróżniczego”<sup>2</sup>.

„Według E. Cohena, jednego z najbardziej znaczących socjologów podróży i turystyki pierwszy artykuł podejmujący zagadnienia turystyki z perspektywy nauk społecznych został opublikowany pod koniec wieku XIX przez Włocha L. Bodio. Pierwszy artykuł socjologiczny poświęcony podróżowaniu trzydzieści lat później [w 1930 roku – przyp. MK] wyszedł spod pióra jednego z klasyków niemieckiej socjologii L. von Wiese. Pierwszą ekonomiczno-demograficzną, a nie krajoznawczo-geograficzną książkę o turystyce opublikowano w 1933 r. (Ogilvie, 1933)”. „Jedną z pierwszych społecznych prac poświęconych podróżom jest dopiero wydany w 1955 r. »Smutek tropików« Claude’a Lévi-Straussa. Jego książka rozpoczyna się w sposób zaskakujący i efektowny: „Nienawidzę podróży i podróżników. A oto zabieram się do pisania o moich wyprawach”<sup>3</sup>. „Niemiecki socjolog Hans Joachim Knebel jest autorem pierwszej książki socjologicznej poświęconej wyłącznie turystyce (1960). Zdaniem Knebla, turysta to osoba podróżująca podczas urlopu, dla wypoczynku i przyjemności. Turystykę określa »presja ruchliwości«, istnienie lub brak stosunków społecznych z miejscowymi, »zaspokajanie potrzeby luksusu za pomocą środków pozyskanych w miejscu stałego pobytu« oraz »dążenie do komfortu i fizycznego bezpieczeństwa«. Ktoś, kto ryzykuje w podróży swoje życie, nie jest turystą.”<sup>4</sup>

Ta aktywność społeczna dawniej i obecnie powiązana jest ze wzrostem poziomu życia, zmianami jego stylu, inną niż dotąd organizacją czasu pracy, a przede wszystkim

---

<sup>2</sup> K. Podemski: Socjologia podróży, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 15.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 19–20.

z pojawieniem się kategorii (ekonomicznej i prawnej) czasu wolnego. Dziś czas wolny nierzadko miesza się z czasem pracy.

To są aspekty ekonomiczne. Za tą ekonomizacją turystyki nie nadążyły – jak stwierdza profesor Krzysztof Podemski – nauki humanistyczne, zwłaszcza socjologia.

Ze społecznego i z psychologicznego punktu widzenia trzeba wymienić w pierwszej kolejności aspekt wolnościowy. Dobrowolne wyjazdy w czasie wolnym poza miejsce swojego zamieszkania dają poczucie swobody, niezależności. Wyjeżdżając, ryzykuje się, ale i poznaje innych ludzi, nowe miejsca, krajobrazy. Gromadzimy nowe doświadczenia, uczymy się, socjalizujemy, stajemy się bardziej lub mniej tolerancyjnymi, otwartymi na inność, doceniamy swoją (rzadziej innych) tożsamość. Relacja swój–obcy jest niezwykle pouczająca.

Krzysztof Przeclawski w „Socjologicznych problemach turystyki”, przedstawia następujący przedmiot badań socjologii turystyki: (1) opis turystyki jako zjawiska społecznego, (2) turystyka jako zmienna zależna – jak się rozwija i jakie przybiera formy w różnych warunkach społeczno-kulturowych, (3) analiza społecznych skutków rozwoju turystyki – zmienna niezależna<sup>5</sup>.

Interesującym podejściem do ruchu turystycznego jest jego powiązanie z przedmiotem badań socjologii dewiacji. Tą kwestią zainteresował się John Urry profesor socjologii na Uniwersytecie w Lancaster. W „Spojrzeniu turysty”, dziś klasycznej już pracy z zakresu socjologii turystyki, pisze m.in.: „Nasuwa się tu ciekawe porównanie z socjologią dewiacji, która zajmuje się badaniem dziwacznych i idiosynkratycznych praktyk społecznych uznawanych za dewiacyjne przez niektóre – aczkolwiek nie przez wszystkie – społeczeństwa. Założenie jest takie, że badanie dewiacji może nam powiedzieć wiele ciekawych i ważnych rzeczy na temat »normalnego« społeczeństwa. Ustalenie, dlaczego pewne zachowania są uważane za odchylenia, rzuca światło na funkcjonowanie społeczeństw w ogóle”.

I dalej. „Swoje rozważania opieram na założeniu, że podobnie można podejść do turystyki. Na turystykę składają się praktyki związane z »odjazdami« i »odlotami«, a więc w pewnym sensie polegające na zerwaniu z ustalonym porządkiem i praktykami dnia codziennego oraz poddaniu zmysłów działaniu niecodziennych, niezwykle bodźców. (...) analiza tego, na czym polega doświadczenie turysty w różnych grupach społecznych, jest doskonałym sposobem, aby dowiedzieć się czegoś o »normalnym społeczeństwie«. (...) turystyka nie tylko nie jest zjawiskiem trywialnym, ale stanowi wręcz poważny przedmiot badawczy, bo pozwala ujawnić normy, które w przeciwnym razie pozostawałyby niezauważone. Analiza funkcjonowania świata społecznego często wymaga stosowania przewrotnych metodologii”<sup>6</sup>.

To bardzo inspirujące podejście. Wnioskując dalej, można postawić tezę, że motywacje i kultura uprawiania turystyki, przykładanie do niej takiej, a nie innej wagi przez turystów-podróżników, a także przez niektóre (powołane do tego) instytucje państwowe, nawet organizacje międzynarodowe jest niejako zwierciadłem cech znacznej części podróżujących po świecie przedstawicieli różnych społeczeństw, mieszkańców wielu krajów.

---

<sup>5</sup> K. Przeclawski: Socjologiczne problemy turystyki, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.

<sup>6</sup> J. Urry, Spojrzenie turysty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 15.

John Urry obok Chrisa Rojka jest reprezentantem teoretycznego ujęcia podróży rozumianej jako „wizualna konsumpcja”. Podejść teoretycznych do podróży i turystyki jest znacznie więcej. Krzysztof Podemski spośród „najciekawszych i najbardziej znanych” wymienia: Podróżnik jako obcy od Georga Simmla do Tzvetana Todorova; Podróż jako forma kontaktu kulturowego: Theron Nuñez, Geert Hofstede; Masowa turystyka jako kontynuacja kolonializmu: Louis Turner, John Ash i Dennison Nash; Pielgrzymowanie, *rites de passage*, *sacrum*, poszukiwanie tożsamości: Victor Turner, Eric Cohen, Nelson H.H. Graburn; Semiotyka podróży: Dean MacCannell, Judith Adler, Tim Endersor; Wielość ról społecznych podróżnika: Philip L. Pearce; McDisneyzacja postturystryki: Jean Baudrillard, George Ritzer, Allan Liska; Turystyka jako metafora naszych czasów: Dean MacCannell, Zygmunt Bauman<sup>7</sup>. Oczywiście nie są to wszystkie teoretyczne ujęcia podróży i turystyki, ale zdaniem Krzysztofa Podemskiego są najważniejsze.

Autor tego artykułu spośród nich wybrał „wizualną konsumpcję” podróży i turystyki jako najbardziej medialne podejście do opisywanego zagadnienia, istotne w obecnej kulturze obrazkowej.

### **Rola informacji na rynku turystycznym**

W budowaniu wyżej wspomnianej wiedzy o społeczeństwie, którą zawdzięczamy znajomości wyborów, postaw i zachowań turystów, sprawczą rolę pełni informacja. Informacja przez nich przyswojona, częściowo przed wyjazdem zinternalizowana – informacja o celu podróży, a właściwie o wiązce celów. Jest to informacja bieżąca np. z biura podróży, z zasobów Internetu, a także np. zaczerpnięta z literatury, z doświadczeń krewnych, przyjaciół, znajomych, którzy ten kraj, region wcześniej zwiedzili. Informacja wpływa na wybory turysty, zwłaszcza, gdy je sugestywnie narzuca (mamy z tym do czynienia szczególnie w turystyce masowej).

Tak uzyskane i mniej lub bardziej przyswojone informacje mogą wręcz doskonale zakłócać poznawcze walory podejścia badawczego profesora Johna Urry’ego, zwłaszcza, gdy stosunek turysty do tzw. recepcyjnego środowiska jest obarczony negatywnymi stereotypami.

Istotną barierę w rzeczywistym poznaniu świata stanowią uprzedzenia, negatywne stereotypy, brak pełnej, prawdziwej informacji o kulturze<sup>8</sup>, do której trafiamy ze swojej kultury. W tej kulturze recepcyjnej turysta, podróżnik jest obcy.

W związku z tym istotne jest wiarygodne źródło informacji o walorach i atrakcjach turystycznych, w dużej mierze o kosztach wyjazdu. Bankructwa biur turystycznych zwłaszcza w trakcie sezonu są też informacją na dziś i na przyszłość.

Jednym z najważniejszych instrumentów promowania turystyki obok np. medialnie „obudowanych” targów turystycznych jest reklama, a w ostatnich latach zwłaszcza reklama internetowa. Jak wiadomo, komunikat zawarty w reklamach złożony jest z części informacyjnej i perswazyjnej. Porównując odbiór i ocenę reklam przez Polaków na początku transformacji z dzisiejszym do niej stosunkiem, można zauważyć wyraźną ewo-

---

<sup>7</sup> K. Podemski: Socjologia podróży, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 26–101.

<sup>8</sup> Media nierzadko pomnażają te stereotypy.



lucję od pozytywnego do nich odnoszenia się do zasadniczej przewagi ocen, że reklama nudzi, drażni, dezinformuje. Niewątpliwie jest to reakcja na odchodzenie od informacyjnej roli reklamy ku jej oddziaływaniom perswazyjnym<sup>9</sup>.

Reklama to najstarszy instrument promocji – czytamy w „Socjologii turystyki” Jerzego Suprewicza<sup>10</sup>. Autor wymienia pozytywne cechy reklamy w turystyce. Na pierwszym miejscu umieszcza: zdolność docierania do wielkiej liczby aktualnych i potencjalnych turystów, rozproszonych geograficznie, przy małych nakładach finansowych. Na drugim co do ważności wskazuje, że reklama ma: zdolność do dramatyzowania przekazów odnoszących się do turystyki, czego nie może zrobić najlepszy nawet propagator firmy turystycznej. To jak można sądzić przesunięcie środka ciężkości w strukturze przekazu reklamowego na stronę perswazji. Jednocześnie Jerzy Suprewicz zaznacza, że reklama, aby mogła spełniać swoje docelowe zadania musi przestrzegać generalnej zasady: przyciągać uwagę, być zrozumiałą, poważną, informującą, lekką, rzeczową, bliską nabywcy, zachęcającą, prawdziwą, aktualną, wyjaśniającą, przyzwoitą itp.<sup>11</sup>.

Takiej reklamy zwłaszcza w turystyce (bo wysyła nas ona w nieznanne...) trzeba sobie życzyć.

W tym kontekście wiedza, w jakim celu się wyjeżdża, co nas może spotkać za granicami naszej miejscowości, na co musimy być przygotowani, jest ściśle związana z informacją. Ta wiedza z niej płynie.

Już dziś to nie tylko informacja medialna ma znaczenie – informatory biur turystycznych, audycje radiowe i telewizyjne zarówno np. podróżnicze reportaże czy reklamy, spoty kinowe i internetowe itd. Wiele dowiadujemy się od osób, do których mamy zaufanie, od poprzedzających nas związanych więzią rodzinną, przyjacielską podróżników, wreszcie np. z książek podróżniczych, pamiętników; opisów podróży i doświadczeń z nich wynikających. Znaczenie fotografii, filmów w tym informowaniu to osobne, jakże ważne zagadnienie. Nie do przecenienia jest tu Facebook i inne narzędzia Internetu. Biorąc jednak pod uwagę wcześniej cytowane ustalenia z badań CBOS, reklama aby docierać do odbiorców – szczególnie internautów – nie może nudzić, drażnić, a karygodne byłoby dezinformowanie osób decydujących się na podróż i uprawianie turystyki.

Wielość współczesnych turystycznych przedsięwzięć wymaga bardzo różnicowanej informacji, skierowanej do wielu różnorodnych grup docelowych.<sup>12</sup> Różnicowanych wiekowo, wiekowo mieszanych, różnych co do pochodzenia społecznego i tery-

---

<sup>9</sup> „Nudzą, drażnią, dezinformują – Polacy o reklamach”, komunikat z badań BS/16/2011 CBOS. Dokładnie 86% respondentów deklaruje, że nie lubi reklam. „Ogólnie rzecz biorąc stosunek internautów [w badaniu wyodrębniono tę grupę respondentów – przyp. MK] do reklam zamieszczanych jest krytyczny. Większość z nich (71%) uważa, że reklamy są uciążliwe i tylko przeszkadzają w przeglądaniu internetu”. CBOS badania opinii społecznej na temat odbioru reklam prowadzi od 1992 roku.

<sup>10</sup> J. Suprewicz: Socjologia turystyki, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 90–91.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 91.

<sup>12</sup> Wiele nowych nośników informacji powstało w związku z rozszerzeniem oferty turystycznej i znacznym powiększeniem grona jej odbiorców. Poczynając od ulotek, plakatów, a kończąc na billboardach i przekazie mediów społecznościowych.

torialnego, co do wykształcenia oraz bardziej lub mniej turystycznie „doświadczonych”. W tym ostatnim przypadku chodzi o dotychczasowe turystyczne krajowe i zagraniczne doświadczenia – mogą one rodzić trudno usuwalne negatywne stereotypy.

### **Wybrane źródła przewag konkurencyjnych w obszarze informacji**

O znaczeniu informacji nikogo nie trzeba przekonywać. Warto w tym miejscu skupić się na wpływie tzw. informacji sprawczej<sup>13</sup>, która potencjalnie przynosi wiele wymiernych korzyści, np.: gospodarczych, finansowych, prestiżowych, a przez to m.in. wizerunkowych.

Dostęp do informacji jest jednym z ważnych czynników wpływających na strukturę społeczną, a w jej ramach na miejsce w społeczeństwie poszczególnych jednostek i grup. Decyduje też o prestiżu dobrze i na czas poinformowanych osób oraz małych grup społecznych. Dobrze poinformowani mają tu bezkonkurencyjną przewagę.

Informacja sprawcza, ze swej natury jest informacją elitarną. Jej powszechność na ogół jest ograniczona. W turystyce, którą cechuje wiele niezwykle zróżnicowanych jej odmian<sup>14</sup>, informacja musi być z tej racji różnorodna zarówno co do treści, jak i formy. W przypadku turystyki kwalifikowanej, ekstremalnej, górskiej, speleologicznej kieruje się ją do wąskiego kręgu zainteresowanych, choć nie można ograniczać się tylko w środowisku wspinaczy, nurków głębinowych, grotolazów, skąd w końcu będzie ich nowe pokolenie? Starsi z czasem odłożą na półkę liny, butle na tlen, czekany i raki, a młodzi w jakiejś swej części pójdą śladami rodziców, dziadków, korzystając z ich wiedzy, z doświadczenia instruktorów, przewodników.

Mądrze propagowana turystyka kwalifikowana wśród szerszego audytorium zmieniać może nawet turystykę masową, choćby tylko na tyle, aby ograniczyła ona swój wyzywający konsumpcjonizm.

Patrząc na to z innej strony, obecnie żyjemy w świecie turystyki masowej, gdzie decydującym wsparciem jest komunikacja masowa<sup>15</sup>. W warunkach masowej oferty turystycznej mamy do czynienia niejednokrotnie z bardzo silną konkurencją, nie tylko krajową, ale i międzynarodową. Tak więc w budowaniu przewag konkurencyjnych na skalę nawet regionalną, nie mówiąc już o ponadregionalnej, wykorzystywana jest komunikacja masowa, docierająca do odbiorców w szczególności poprzez media, głównie za sprawą reklam telewizyjnych, kinowych, przez lifestylowe czasopisma oraz przez Internet<sup>16</sup>.

Produkt turystyczny to tylko jeden z tych terminów, który świadczy o komercjalizacji turystyki. Czy turystyka, podróż aż tak powinna być przewidywalna (ekonomicznie, logi-

---

<sup>13</sup> Informacja wyprzedzająca, dobrze udokumentowana, o znaczeniu (zwłaszcza) finansowym.

<sup>14</sup> Dla przykładu turystyka kwalifikowana, masowa, pielgrzymkowa/religijna, sentymentalna (etniczno-narodowościowa), zdrowotna (w tym dentystyczna i uzdrowiskowa), biznesowa, kulturowa, kulinarna, krajoznawcza, socjalna, geologiczna, ornitologiczna, wiejska, agroturystyka czy turystyka weekendowa.

<sup>15</sup> Krzysztof Podemski w „Socjologii podróży” 2005, s. 40, stwierdza m.in. „że masowa turystyka może być traktowana jako kontynuacja kolonializmu”. To twórcza naukowo teza. Teza warta udowodnienia czy też falsyfikowania.

<sup>16</sup> Osobnym zagadnieniem są tzw. wyjazdy studyjne organizowane dla dziennikarzy.

stycznie, planistycznie)? To określenie produkt zbyt zadomowiło się w opracowaniach na temat turystyki, ruchu turystycznego, turyzmu<sup>17</sup>.

Historia, praktyka promocji zna wiele przykładów popularyzowania wątpliwych wartości, idei, produktów w tym tzw. produktów turystycznych. Wątpliwych co do np. atrakcyjności, walorów poznawczych, przesłań historycznych, kulturowych itp. W tym miejscu przytoczmy stwierdzenie profesora Krzysztofa Podemskiego, że „przewodniki, beletrystyka rodzi »rozczarowanych« podróżników, którzy są zawiedzeni w konfrontacji z rzeczywistością”. Częstokroć władza tym przekazem mit założycielski, legenda, zestaw stereotypów i schematów myślowych. Determinują one – a nie obiektywna informacja – percepcję rzeczywistości, w tym odbiór walorów i atrakcji turystycznych krajów, regionów, miast, gmin.

Fascynacja odmiennością, innością trwa od stuleci. Relacjonowanie odkryć nowych łądów przez żeglarzy, podróżników, towarzyszących im biologów, antropologów, etnografów, nieco później przez dziennikarzy rozbudzało wyobraźnię tych, co podróżować z różnych przyczyn nie mogli. Teraz nieznanymi łądów szukamy w kosmosie. Rozwijają się za miliony dolarów turystyka kosmiczna.

Zdarzało się i zapewne dziś zdarza, że np. niektórzy przewodnicy po muzeach regionalnych, skansenach itd., chcąc zachęcić, poruszyć znudzoną wycieczkę szkolną, mówią: „Ten eksponat, ten budynek jest jedyny w Europie, co tam bodaj na świecie! Nigdzie coś takiego nie zobaczycie!” Możliwym jest, że to prawda, ale nie za każdym przecież razem! Czyż nie jest to dowód lokalnego patriotyzmu przewodnika? Bajki, legendy, przypowieści w propagowaniu turystyki to nie do końca jeszcze odkryte źródło sprawczej informacji. Wajdelota turystyczny powinien być w dobrej cenie, w każdym powiecie, nie koniecznie turystycznie atrakcyjnym.

Turystyka oczywiście nie zamyka się w czterech ścianach – w muzeach i skansenach. Jej nieocenionym walorem są spotykani w podróży ludzie, w tym gospodarze przyjmujący turystów, czy to pod swój dach jak w agroturystyce, czy nawet pod dach wielogwiazdkowego hotelu. Zwiedzamy kraj, świat też dla krajobrazu, przyrody, osobliwości geograficzno-przyrodniczych. To również buduje przewagę konkurencyjną – odpowiednie, szczególnie wizualne, wyeksponowanie atrakcji turystycznych, a dla bardziej wymagających turystycznych walorów.

Skuteczność dotarcia do odbiorców informacji o atrakcjach turystycznych dobrze odaje następujący fragment wywiadu redaktora Wojciecha Najdy z Radia Opole, wywiadu przeprowadzonego z Krzysztofem Rachwalskim, właścicielem gospodarstwa agroturystycznego w Bobrowcu na Opolszczyźnie<sup>18</sup>. Wskazano tu m.in. na niekonwencjonalne źródła konkurencyjności.

Wojciech Najda: „Czy Opolszczyzna może być konkurencyjna dla polskiego Wybrzeża, czy gór? Jakie tu są ograniczenia?”

---

<sup>17</sup> W radiowym reportażu Programu 1 Polskiego Radia o Malborku z 1995 roku, mieszkaniec tego miasta podczas relacjonowanych przez radio „Dni Malborka” powiedział m.in.: „Malbork to nie jest produkt turystyczny. To jest natura. Produkt do sprzedania dla turystów? Jak nazwać wtedy Malbork?”

<sup>18</sup> Audycja „W cztery oczy” z 1995 roku.

Krzysztof Rachwalski: „Bardzo trudno jest się przebić z informacją o naszych atrakcjach turystycznych do szerszego grona Polaków, do zagranicy to już abstrakcja. (...) Strony internetowe to nie problem. Nie jest problemem wydrukowanie materiałów reklamowych. Problem to dystrybucja i dotarcie z informacją tam, gdzie dobrze byłoby dotrzeć”. Gość zaproszony do studia Radia Opole na pytanie o swój udział w regionalnych targach turystycznych stwierdza, że to „droga impreza”. Kilkanaście dni przygotowań – foldery, filmy, ulotki itd., a efekt?

W dalszej części tego wywiadu Pan Krzysztof Rachwalski stwierdza, że: „Wydaje się, że te czasy, kiedy dobrze było w jakiś miejscowościach bywać już powoli mijają [1995 rok – przyp. MK]. Takie bywanie w Międzyzdrojach, czy w innych atrakcyjnych miejscowościach turystycznych, takich snobistycznych – Zakopane, takich kurortach, kiedyś dobrze było w nich bywać. Myślę, że już takie bywanie wychodzi z mody. Ludzie bardziej zaczynają się zastanawiać, nie gdzie spędzić urlop, tylko jak go spędzić”.

Czyż to nie jest zasadnicze przesłanie współczesnej informacji turystycznej, budującej niezwykłą przewagę konkurencyjną miejscowości, regionu, w końcu kraju?

W informowaniu o walorach i atrakcjach turystycznych istotną rolę odgrywa public relations (zwłaszcza media relations firm turystycznych) oraz turystyczna propaganda. Wśród działań z zakresu public relations wymieniane są m.in. wydarzenia promocyjne (eventy) i sponsoring<sup>19</sup>. Jedna i druga z tych działalności bazuje oczywiście na informacji – wspomniano wcześniej o wyjazdach studyjnych organizowanych dla dziennikarzy.

W książce „Słowo w relacjach społecznych”<sup>20</sup> ksiądz Andrzej Zwoliński wśród zasad uprawiania propagandy wymienia zasadę działań zindywidualizowanych: „choć odbiorcą propagandy jest masowy odbiorca, należy podejmować wszelkie wysiłki, by uwzględnić małe środowiska, wiekowo, zawodowo, światopoglądowo zróżnicowane”. Oczywiście w szerzeniu informacji turystycznej wykorzystanie tej zasady oraz zasady niestawiania „kropki nad i” (turysta, podróżnik, globtroter ma poczuć się jak odkrywca, ma wręcz tym odkrywcą być!) zasadniczo zwiększa możliwości dotarcia z turystyczną wiedzą do szerokiego audytorium. Tym samym odbiorca może poczuć się bardziej dostrzeżony, co więcej ważny i doceniony. To istotnie zwiększa przewagę konkurencyjną. Wiedza ta może zostać szybko zinternalizowana przez zachęconych do przyjazdu turystów, a w konsekwencji wpływać na ich decyzje wyprawienia się, ruszenia w podróż do miejsca znanego im z różnych źródeł informacji. Wielość źródeł informacji sprzyja jej uwiarygodnieniu. Tu warto przyjechać, a nie gdziekolwiek, gdzie bądź. Niech to zinternalizuje się w świadomości przybysza turysty-podróźnika. To na pewno marzenie nie jednego tzw. organizatora turystyki.

Niedocenione są telewizyjne i radiowe reportaże podróżniczo-turystyczne, zwłaszcza te, które nas zapraszają do współuczestnictwa w wyprawie, podróży. W informowaniu turystycznym właśnie je należałoby postawić na pierwszym miejscu<sup>21</sup>. Czasopisma

---

<sup>19</sup> Z. Kruczek, B. Walas: Promocja i informacja turystyczna, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2004, s. 37.

<sup>20</sup> A. Zwoliński: Słowo w relacjach społecznych, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003, s. 246.

<sup>21</sup> Tony Halik i Elżbieta Dzikowska, redaktor R. Makłowicz, Ewa Wachowicz: audycja „Podróże z historią”

lifestylowe, turystyczne, także gazety i strony internetowe<sup>22</sup>, zwłaszcza te ostatnie, to bardzo skuteczny środek informowania o atrakcjach turystycznych, o możliwościach spędzenia nie zapomnianego urlopu, o wypoczynku na łonie natury. Te informacje koniecznie muszą być przekazane w wielu nie tylko europejskich językach. Jednak trzeba taką (im bardziej atrakcyjnie podaną) informację filtrować choćby z uwagi na znaczną komercjalizację informacji turystycznej i pomocny w tym zakresie może być marketing szeptany.

### Podsumowanie

Wielość współczesnych turystycznych przedsięwzięć wymaga bardzo zróżnicowanej informacji (co do treści i formy), skierowanej do wielu różnorodnych grup docelowych. Zróżnicowanych wiekowo, wiekowo mieszanych, różnych co do pochodzenia społecznego i terytorialnego, co do wykształcenia oraz bardziej lub mniej turystycznie „doświadczonych”.

To jedno ze źródeł przewag konkurencyjnych. Drugie nie mniej ważne, to być pierwszym, zawsze lepiej poinformowanym organizatorem turystyki, czyli posiadać informację wyprzedzającą.

Poza tym trzeba zadziwić turystę, tak aby pamiętał i – co bardzo ważne – swoje wrażenia przekazał tzw. szeptanką, Facebookem, Twitterem, rozmową w rodzinnym gronie itp. Powinien to być główny cel współczesnego informowania o walorach i atrakcjach turystycznych Polski, lub tych odkrytych przez naszych rodaków na obczyźnie<sup>23</sup>. Dlatego tak ważna jest atrakcyjna wizualizacja eksponująca atrakcje turystyczne, informowanie w mediach społecznościowych i tradycyjnych, wykorzystywanie marketingu szeptanego.

### Literatura

- Jurewicz J.: Socjologia turystyki, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Lublin 2005.
- CBOS: Nudzą, drażnią, dezinformują – Polacy o reklamach, komunikat CBOS BS/16/2011, Warszawa.
- Kruczek Z., Walas B.: Promocja i informacja turystyczna. Wydawnictwo Proksenia 2004.
- Płocka J.: Turystyka. Wybrane zagadnienia, EscapeMagazin.pl, Toruń 2009.
- Podemski K.: Socjologia podróży, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.
- Przeclawski K.: Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki, Albis, Kraków 1997.
- Przeclawski K.: Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki, Albis, Kraków 2004.
- Przeclawski K.: Socjologiczne problemy turystyki, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.
- Suprewicz J., Socjologia turystyki, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Lublin 2005.
- Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO ONZ, Światowa Organizacja Turystyki, UKFIT, Warszawa 1995.

---

to telewizja. W radiu np. „Pejzaże Regionalne” Radia Kraków-Małopolska, „Odkrywanie Mazowsza”, „Historia rodów Mazowsza” w Polskim Radiu dla Ciebie.

<sup>22</sup> Podziwiać trzeba w tym zakresie inwencję wielu właścicieli gospodarstw agroturystycznych w Polsce i za granicą.

<sup>23</sup> Zdziwienie Amerykanów odwiedzających Zamek Krzyżacki w Malborku warte jest wszelkich pieniędzy.

Urry J.: Spojrzenie turysty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Winiarski R.: Turystyka w naukach humanistycznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Zwoliński A.: Słowo w relacjach społecznych, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003.

### **Information as the source of competitive advantage in tourism**

**Summary.** The aim of the article is to define other than conventional forms of providing information about tourist destinations and attractions as well as to indicate sources of information useful in building competitiveness. Thus, the paper presents the chosen aspects of travel and tourism in the perspective of social sciences, discusses the role of information in the development of travel market and the sources of competitive advantages. It concludes that competitive advantage is attributed to such factors as: differentiation of information, advance tourist information, attractive visualization of tourist sites and attractions, marketing utilizing social networking sites, word of mouth marketing and unconventional information about tourist destinations and attractions provided in mass media.

**Key words:** information, tourist information, competition, competitive advantages

## Anatoliy Kucher

NSC Institute of Agrarian Economy

NSC Institute for Soil Science and Agrochemistry Research named after O.N. Sokolovsky

### Intensity and competitiveness of land use at regional level

**Summary.** The purpose of the research is to evaluate the competitiveness of land use of agricultural enterprises in regions of Ukraine and impact on it of level of intensity. As result of investigation it was identified the economic substance of the competitiveness of land use of agricultural enterprises; proposed to identify potential and actual level of competitiveness of land use of agricultural enterprises. It is proposed and tested the scientific and methodical approach to rating evaluation of the competitiveness of land use of agricultural enterprises in regions.

**Key words:** competitiveness, land use, agricultural enterprises, intensity, costs, competitiveness index

#### Introduction

Today the agricultural economic science and practice of management in agriculture have the dilemma of ensuring the competitiveness of the industry as a whole, economic objects and products and competitiveness problem is multifaceted and multidimensional, because it should be viewed in different foreshortenings. The problem of forming and increasing of competitiveness of land use of agricultural enterprises is a key not only in the national agricultural economics and science, but also in agricultural policy. This is due to the strategic importance of land as a subject of labor and as a potential product in the land market, to guarantee food security and its role in providing ecosystem services and the formation of export potential of the domestic agricultural sector. Incidentally, the common view is that the main competitive advantages of the country should be associated with the third of the world's fertile chernozems, which account for more than half of the arable land in the country. However, not only to compete, but to win and successfully compete in the global market, fertile soil is not enough, especially in connection with the spread of soil-degradation processes that threaten the conservation of comparative competitive advantages and competitiveness of crop production of the country<sup>1</sup>. Therefore, the competitiveness of land use of agricultural enterprises largely determines Ukraine's competitiveness in the global agricultural market.

---

<sup>1</sup> A.V. Kucher, L.Yu. Kucher: Expert assessment of economic losses caused by soil degradation at agricultural enterprises, *Actual Problems of Economics* 2015, No 8, p. 165–169.

Issues of competitiveness on the market of various types of products are traditional for economic science. They are highlighted in numerous scientific works of scientists, including recent publications: A. Kostadinov<sup>2</sup>, W. Józwiak<sup>3</sup>, A. Kowalski, M. Wigier<sup>4</sup>, J. Kulawik<sup>5</sup>, O. Nepochatenko<sup>6</sup>, O. Nykolyuk<sup>7</sup>, D. Parmakli<sup>8</sup>, J. Radka<sup>9</sup> and others. The problem of land use and competitiveness is studying by D. Colyer<sup>10</sup>. The study of V.E. Ball, J.-P. Butault, C.S. Juan and R. Mora is dedicated for international competitiveness of agriculture in the European Union and the United States<sup>11</sup>. In paper by M. Sabatino evaluated the degree of resilience of the different districts and their competitive capacities during the economic crisis<sup>12</sup>. However, the theory of the formation of competitiveness of land use of agricultural enterprises is at an early stage and has a number of unresolved issues. Unexplored questions remain essence of the competitiveness of land use, methods of measurement, the impact of competition in the land rental market on the formation of competitiveness of land use, the impact of soil fertility on the formation of competitiveness of land use and resource potential of agricultural enterprises.

The purpose of the research is to evaluate the competitiveness of land use of agricultural enterprises in regions of Ukraine and impact on it of level of intensity.

---

<sup>2</sup> A. Kostadinov: Въздействието на международните цени на зърно върху българския зърнен пазар, Евдемония продъкъшън 2014; A. Kostadinov, D. Mollov: Конкурентоспособност на зърнопроизводителите в България, Икономически алтернативи 2015, No. 3.

<sup>3</sup> W. Józwiak (Ed.): Effectiveness, production costs and competitiveness of Polish agricultural holdings at present and in the medium- and long-term perspective, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki, Warsaw 2014.

<sup>4</sup> A. Kowalski, M. Wigier (Eds): Competitiveness of the Polish food economy in the conditions of globalization and European integration, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki, Warsaw 2014.

<sup>5</sup> J. Kulawik: Regulacje środowiskowe i innowacje a konkurencyjność, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2016, No. 1. DOI: 10.5604/00441600.1196358.

<sup>6</sup> O.O. Nepochatenko, S.A. Ptashnyk, V.O. Nepochatenko: The analysis of the competitive environment of agricultural enterprises, Ekonomika APK 2016, No. 5.

<sup>7</sup> O.M. Nykolyuk: The multidimensional methods of assessing the competitiveness of farm enterprises, Ekonomika APK 2016, No. 3.

<sup>8</sup> D. Parmakli, L. Bahchivandzhi: Comparative analysis of efficiency of the use land in agriculture Republic of Moldova and Odessa region of Ukraine, Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal [online] 2016, Vol. 2, No. 1.

<sup>9</sup> I. Radka: Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на българските предприятия, Изд. Звезди, 2012.

<sup>10</sup> D. Colyer: Land, Land Use and Competitiveness [electronic resource], access mode: <http://ageconsearch.umn.edu/handle/19099>.

<sup>11</sup> V.E. Ball, J.-P. Butault, C.S. Juan, R. Mora: Productivity and international competitiveness of agriculture in the European Union and the United States, Agricultural Economics 2010, Vol. 41, Issue 6. DOI: 10.1111/j.1574-0862.2010.00476.x.

<sup>12</sup> Sabatino M.: Competitiveness and Resilience of the productive districts in Sicily. The behavior of the Sicilian production areas during the economic crisis, Contemporary Economics 2016, Vol. 10, Issue 3. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.212.



### Research methodology

The following practices were used in the process of research: system analysis and logical generalization – to determine the economic substance of intensity and competitiveness land use of agricultural enterprises; settlement-analytical – to evaluation the indicators of potential and actual competitiveness of land use of agricultural enterprises; correlation and regression analysis – to measure tightness correlation connection and identification of dependencies; induction and deduction – to generalize the research results; abstract-logic – to make conclusions and suggestions.

### Results of the research

According to the literature, competitiveness can be analysed at various levels of the economy: at the product level, the enterprise level, the sector level, or the level of the entire economy. Several measures exist for each of these levels<sup>13</sup>. Investigating the problem of international competitiveness of agriculture in the European Union and United States, V.E. Ball, J.-P. Butault, C.S. Juan, R. Mora address to the formal definition of the concept of competitiveness and relating it to the more conventional concept of relative productivity<sup>14</sup>. We also rely to some extent on the concept of relative productivity of using agricultural land.

In the result of the research it was theoretically grounded dual essence of competitive land use that includes,

- on the one hand, the competitiveness of agricultural enterprises on the land rental market, which refers to the willingness of other things being equal offer and pay the higher rents and as a result – to expand land use, while maintaining the potential for expanded reproduction of production;
- on the other hand is an integrated feature of the agricultural enterprise, which characterizes ability its models of land use to compete with similar models of other enterprises in the micro-, meso-, macro- and global levels by: effectiveness of use of land resources, mechanism rent, size of the newly created (value added), product quality, level of soil fertility reproduction.

In this research, we focus on the second aspect of the competitiveness of land use of agricultural enterprises. We proposed a scientific and methodical approach to evaluation of competitiveness of land use of agricultural enterprises, which, unlike the existing ones, based on the use of system of indicators, based on which there is one expects integral competitiveness index and it allows considering various aspects of land use of enterprise and making management decisions.

Researching the types of competitiveness of land use of agricultural enterprises we propose to allocate actual and potential competitiveness. Potential competitiveness of land use characterizes the ability of agricultural enterprises to compete with other manufacturers in terms of production costs per unit of land area that, in essence, indicates

---

<sup>13</sup> V.E. Ball, J.-P. Butault, C.S. Juan, R. Mora, op. cit.

<sup>14</sup> P. Bielík, M. Rajčániová: Competitiveness analysis of agricultural enterprises in Slovakia. *Agricultural Economics* 2004, Vol. 50, No 3, p. 556–560.

the degree of intensity of production and compliance with the most advanced technology. The actual competitiveness of land use characterizes the ability of agricultural enterprises to compete with other manufacturers in terms of effectiveness use of land resources, where opportunities appear simple or extended reproduction in the next production cycle. Other things being equal, the actual competitiveness of land use of agricultural enterprises depends strongly on the potential competitiveness.

The proposed scientific and methodical approach on rating evaluation of competitiveness of land use of agricultural enterprises of regions is based on the estimation of partial indices of competitiveness on which the index integral and comprehensive assessment (place) in the region is calculated. To determine the partial indices of competitiveness we can compare the indicators of the region with the region-benchmark in the country (describes the progress achieved at the level of national leadership); the average data for the country (describes the progress achieved at the national standard); external representant (describing achievements to the world standard or world leadership). In this study, we chose the base of comparison average data for Ukraine, which helped to determine the current level of competitiveness of land use of agricultural enterprises of regions compared to the average achieved level. Accordingly, if the competitiveness index (CI) is above 1, the land use of agricultural enterprises in the region is more competitive than the average national level; if  $CI < 1$ , the land use of agricultural enterprises in the region are less competitive than the average national level.

The next phase of the research consisted in identifying of cost indicators of potential competitiveness of land use of agricultural enterprises of Ukraine's regions (Table 1). In the role of key indicators it was selected amount of costs per unit of land area as a whole, in crop production and by major crops. It was found that these indicators in the context of the studied regions vary significantly, because under them we cannot make an unambiguous conclusion about the region leaders and outsiders. So then there were calculated indexes of cost indicators of potential competitive of land use of agricultural enterprises of Ukraine's regions, on which defined the integral competitiveness index (ICi) and rating (Table 2).

Based on the obtained rating assessments it was carried out segmentation of regions where conventionally four types were allocated: high ( $ICi > 1.400$ ), above the average ( $1.000 < ICi < 1.400$ ), below average ( $0.800 < ICi < 1.000$ ) and low ( $ICi < 0.800$ ) level of potential competitiveness of land use. Among the regions with relatively high potential of competitiveness of land uses there are Lviv (1.777), Ivano-Frankivsk (1.459) and Kyiv (1.426) region; among the outsiders are Kirovohrad (0.780), Odessa (0.737), Kherson (0.691), Zaporizhya (0.636) and Luhansk (0.511) region; the rest of the regions hit the middle group. Thus, if the enterprises of leading regions spending per unit of land area to approximately to 55.4% more than the average in Ukraine, then the enterprises of regions outsiders spend per unit of land area on average 32.9% less.

In the next phase of the research it was defined the cost indicators of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises of regions of Ukraine (Table 3a, b).

**Table 1.** Cost indicators of potential competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014\*

Names of regions	It is got on 1 ha of ag.-c. lands (UAH)		It is got on 1 ha to of arable land in plant (UAH)			Production costs for 1 ha of crop area (UAH)			
	production costs	current costs	production costs	current costs	costs for mineral fertilizers	grains	sun-flower	potatoes	sugar beets
Ukraine	8 476	8 020	6 728	6 332	896	5 667	4 400	38 050	18 097
Vinnysya	11 041	10 481	7 847	7 333	1 229	7 016	4 542	49 441	19 895
Volyn	14 013	13 330	7 365	6 891	1 616	6 054	3 454	24 143	11 327
Dnipropetrovsk	8 032	7 625	4 963	4 654	656	3 844	4 219	26 448	19 475
Donetsk	7 287	6 861	5 445	5 111	565	4 511	5 655	41 670	**
Zhytomyr	7 347	7 036	6 435	6 169	884	7 006	4 521	21 961	5 188
Zakarpattia	9 630	9 154	9 145	8 640	1 892	5 598	3 937	35 610	–
Zaporizhya	5 001	4 663	4 227	3 919	538	3 882	3 695	20 765	–
Ivano-Frankivsk	18 298	17 403	9 522	9 229	1 258	7 616	6 141	13 955	25 752
Kyiv	14 933	14 201	8 682	8 195	1 149	6 640	6 768	32 224	33 930
Kirovohrad	6 328	5 886	5 774	5 379	803	5 344	4 078	11 737	13 749
Luhansk	2 836	2 645	3 943	3 658	524	3 981	2 698	13 655	**
Lviv	17 387	16 891	17 329	16 832	1 620	7 161	6 123	44 344	17 533
Mykolayiv	6 073	5 739	5 601	5 290	789	4 186	4 296	17 659	24 817
Odesa	4 866	4 616	4 682	4 441	850	4 089	3 979	29 602	–
Poltava	9 997	9 631	8 053	7 757	898	6 516	5 510	34 760	21 957
Rivne	10 395	10 018	8 761	8 476	1 156	7 149	4 455	33 260	2 028
Sumy	6 949	6 603	6 112	5 792	896	6 548	4 483	33 556	14 874
Ternopil	11 151	10 407	9 940	9 235	1 419	7 607	5 222	63 450	16 331
Kharkiv	7 382	6 944	5 732	5 340	809	4 909	5 112	19 413	11 806
Kherson	6 345	5 990	4 964	4 640	449	3 951	2 635	29 018	–
Khmelnyskiy	7 215	6 859	5 813	5 577	1 004	7 511	5 456	52 936	15 581
Cherkasy	13 071	12 468	8 264	7 792	1 154	7 616	5 758	41 878	17 201
Chernivtsi	11 383	10 874	7 882	7 543	1 215	6 673	4 419	62 092	**
Chernihiv	8 592	8 237	7 910	7 572	1 140	7 151	5 397	28 573	14 420

\* Here and below – excluding the temporarily occupied territories of the Autonomous Republic of Crimea, also excluding the part of the anti-terrorist operation zone.

\*\* Data deleted State Statistics Service of Ukraine in order to ensure fulfillment of the Law of Ukraine “On State Statistics” for confidentiality of information.

Source: author's calculations based on the data of State Statistics Service of Ukraine: Basic economic indicators of agricultural production at agricultural enterprises: Statistics Bulletin of the 2014 year, Harvesting of agricultural crops, fruits, berries and grapes in the regions of Ukraine of the 2014 year: Statistics Bulletin.

**Table 2.** Indices cost indicators of potential competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014\*

Names of regions	The partial index of cost of indicators of potential competitiveness of land use									Integral index	Ratings of regions
	it is got on 1 ha of ag.-c. land (UAH)		it is got on 1 ha to of arable land in plant (UAH)			production costs for 1 ha of crop area (UAH)					
	production costs	current costs	production costs	current costs	costs for mineral fertilizers	grains	sunflower	potatoes	sugar beets		
Ukraine	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	×
Vinnitsya	1.303	1.307	1.166	1.158	1.372	1.238	1.032	1.299	1.099	1.219	8
Volyn	1.653	1.662	1.095	1.088	1.804	1.068	0.785	0.634	0.626	1.157	9
Dnipropetrovsk	0.948	0.951	0.738	0.735	0.732	0.678	0.959	0.695	1.076	0.835	19
Donetsk	0.860	0.856	0.809	0.807	0.631	0.796	1.285	1.095	**	0.892	15
Zhytomyr	0.867	0.877	0.956	0.974	0.987	1.236	1.028	0.577	0.287	0.865	16
Zakarpattya	1.136	1.141	1.359	1.365	2.112	0.988	0.895	0.936	–	1.241	7
Zaporizhya	0.590	0.581	0.628	0.619	0.601	0.685	0.840	0.546	–	0.636	23
Ivano-Frankivsk	2.159	2.170	1.415	1.457	1.405	1.344	1.396	0.367	1.423	1.459	2
Kyiv	1.762	1.771	1.290	1.294	1.282	1.172	1.538	0.847	1.875	1.426	3
Kirovohrad	0.747	0.734	0.858	0.849	0.896	0.943	0.927	0.308	0.760	0.780	20
Luhansk	0.335	0.330	0.586	0.578	0.584	0.703	0.613	0.359	**	0.511	24
Lviv	2.051	2.106	2.576	2.658	1.808	1.264	1.392	1.165	0.969	1.777	1
Mykolayiv	0.717	0.716	0.833	0.835	0.881	0.739	0.976	0.464	1.371	0.837	17
Odesa	0.574	0.576	0.696	0.701	0.949	0.722	0.904	0.778	–	0.737	21
Poltava	1.179	1.201	1.197	1.225	1.002	1.150	1.252	0.914	1.213	1.148	10
Rivne	1.226	1.249	1.302	1.339	1.290	1.261	1.013	0.874	0.112	1.074	12
Sumy	0.820	0.823	0.908	0.915	1.000	1.155	1.019	0.882	0.822	0.927	14
Ternopil	1.316	1.298	1.477	1.458	1.584	1.342	1.187	1.668	0.902	1.359	4
Kharkiv	0.871	0.866	0.852	0.843	0.903	0.866	1.162	0.510	0.652	0.836	18
Kherson	0.749	0.747	0.738	0.733	0.501	0.697	0.599	0.763	–	0.691	22
Khmelnyskiy	0.851	0.855	0.864	0.881	1.121	1.325	1.240	1.391	0.861	1.043	13
Cherkasy	1.542	1.555	1.228	1.231	1.288	1.344	1.309	1.101	0.951	1.283	5
Chernivtsi	1.343	1.356	1.172	1.191	1.356	1.178	1.004	1.632	**	1.279	6
Chernihiv	1.014	1.027	1.176	1.196	1.272	1.262	1.227	0.751	0.797	1.080	11

Notes: See the footnote for the Table 1.

Source: author's calculations based on the data of previous table.

**Table 3a.** Cost indicators of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014\*

Names of regions	Obtained on 100 ha of ag.-c. land (ths. UAH)				Return of land – Zemleviddacha				Coefficient of payback of production costs			
	gross production	commodity production	clean production	profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit
Ukraine	688.0	933.1	433.4	182.8	0.346	0.469	0.218	0.092	0.812	1.101	0.511	0.216
Vinnitsya	966.3	1026.9	460.0	165.6	0.415	0.441	0.198	0.071	0.875	0.930	0.417	0.150
Volyn	970.1	940.9	460.3	200.4	0.534	0.518	0.253	0.110	0.692	0.671	0.328	0.143
Dnipropetrovsk	590.0	814.2	379.8	167.6	0.299	0.412	0.192	0.085	0.735	1.014	0.473	0.209
Donetsk	454.1	697.2	393.9	93.8	0.210	0.322	0.182	0.043	0.623	0.957	0.541	0.129
Zhytomyr	731.1	815.9	332.8	134.1	0.514	0.573	0.234	0.094	0.995	1.110	0.453	0.183
Zakarpattia	470.9	1013.0	338.5	67.4	0.295	0.635	0.212	0.042	0.489	1.052	0.351	0.070
Zaporizhya	347.0	568.7	271.1	100.8	0.167	0.273	0.130	0.048	0.694	1.137	0.542	0.202
Ivano-Frankivsk	1540.4	2583.1	1085.2	675.2	0.879	1.474	0.619	0.385	0.842	1.412	0.593	0.369
Kyiv	1118.2	1481.4	618.8	252.8	0.529	0.701	0.293	0.120	0.749	0.992	0.414	0.169
Kirovohrad	558.5	830.5	433.6	215.1	0.282	0.420	0.219	0.109	0.883	1.312	0.685	0.340
Luhansk	337.8	313.8	162.5	68.6	0.219	0.203	0.105	0.044	1.191	1.106	0.573	0.242
Lviv	1224.3	1856.2	1033.5	480.8	0.783	1.187	0.661	0.307	0.704	1.068	0.594	0.277
Mykolayiv	489.0	785.7	369.3	186.6	0.292	0.469	0.220	0.111	0.805	1.294	0.608	0.307
Odesa	492.6	582.3	271.3	127.2	0.266	0.314	0.146	0.069	1.012	1.197	0.558	0.261
Poltava	720.1	1148.7	542.4	202.3	0.332	0.529	0.250	0.093	0.720	1.149	0.543	0.202
Rivne	821.3	1346.5	635.8	303.5	0.433	0.710	0.335	0.160	0.790	1.295	0.612	0.292
Sumy	668.2	918.9	398.1	197.5	0.380	0.523	0.227	0.112	0.962	1.322	0.573	0.284
Ternopil	971.3	1348.5	503.1	211.8	0.487	0.677	0.252	0.106	0.871	1.209	0.451	0.190
Kharkiv	706.0	899.5	385.5	171.1	0.362	0.461	0.198	0.088	0.956	1.219	0.522	0.232
Kherson	500.3	811.2	377.2	173.3	0.223	0.361	0.168	0.077	0.788	1.278	0.594	0.273
Khmelnyskiy	943.3	965.3	484.4	302.8	0.422	0.431	0.217	0.135	1.307	1.338	0.671	0.420
Cherkasy	1112.9	1334.3	636.7	275.0	0.432	0.518	0.247	0.107	0.851	1.021	0.487	0.210
Chernivtsi	996.1	1474.6	627.6	297.3	0.442	0.654	0.278	0.132	0.875	1.295	0.551	0.261
Chernihiv	657.1	888.1	281.7	54.3	0.439	0.593	0.188	0.036	0.765	1.034	0.328	0.063

Notes: See the footnote for the Table 1.

Source: author's calculations based on the data of State Statistics Service of Ukraine: Gross agricultural output Ukraine (at constant prices 2010) of the 2014 year; Assessment of agricultural lands [electronic resource], access mode: <http://land.gov.ua/hroshova-otsinka-zemel/otsinka-zemel-s-h-pryznachennia.html>.

**Table 3b.** Cost indicators of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014\*

Names of regions	Obtained in crop production on 100 ha of arable land (ths. UAH)				Coefficient of payback of production costs in crop production				Coefficient of payback of current costs in crop production			
	gross production	commodity production	clean production	profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit
Ukraine	615.0	761.9	394.5	172.1	0.914	1.132	0.586	0.256	0.971	1.203	0.623	0.272
Vinnitsya	979.7	888.6	422.3	167.2	1.248	1.132	0.538	0.213	1.336	1.212	0.576	0.228
Volyn	771.4	642.1	364.8	176.0	1.047	0.872	0.495	0.239	1.119	0.932	0.529	0.255
Dnipropetrovsk	471.8	606.1	329.6	161.3	0.951	1.221	0.664	0.325	1.014	1.302	0.708	0.347
Donetsk	334.0	555.7	356.5	88.7	0.613	1.020	0.655	0.163	0.654	1.087	0.698	0.173
Zhytomyr	836.8	712.1	318.3	145.7	1.300	1.106	0.495	0.226	1.357	1.154	0.516	0.236
Zakarpattya	1095.0	951.2	433.4	126.1	1.197	1.040	0.474	0.138	1.267	1.101	0.502	0.146
Zaporizhya	390.7	490.8	258.2	100.4	0.924	1.161	0.611	0.238	0.997	1.252	0.659	0.256
Ivano-Frankivsk	752.8	991.2	535.6	232.7	0.791	1.041	0.563	0.244	0.816	1.074	0.580	0.252
Kyiv	703.4	981.4	472.4	211.0	0.810	1.130	0.544	0.243	0.858	1.198	0.576	0.257
Kirovohrad	674.2	755.6	423.8	221.3	1.168	1.309	0.734	0.383	1.254	1.405	0.788	0.411
Luhansk	526.7	470.9	258.7	119.4	1.336	1.194	0.656	0.303	1.440	1.287	0.707	0.326
Lviv	850.3	1891.5	1206.8	579.0	0.491	1.092	0.696	0.334	0.505	1.124	0.717	0.344
Mykolayiv	541.4	728.9	361.3	190.3	0.967	1.301	0.645	0.340	1.023	1.378	0.683	0.360
Odesa	459.6	564.2	276.0	136.0	0.982	1.205	0.590	0.290	1.035	1.271	0.622	0.306
Poltava	623.9	873.1	471.7	184.0	0.775	1.084	0.586	0.228	0.804	1.126	0.608	0.237
Rivne	613.8	1120.8	623.5	318.3	0.701	1.279	0.712	0.363	0.724	1.322	0.736	0.376
Sumy	793.5	831.0	394.6	211.8	1.298	1.360	0.646	0.346	1.370	1.435	0.681	0.366
Ternopil	890.9	1068.3	479.7	202.6	0.896	1.075	0.483	0.204	0.965	1.157	0.519	0.219
Kharkiv	660.5	723.4	345.4	157.3	1.152	1.262	0.603	0.274	1.237	1.355	0.647	0.295
Kherson	512.4	586.2	301.2	123.3	1.032	1.181	0.607	0.248	1.104	1.263	0.649	0.266
Khmelnytskiy	651.2	696.7	347.9	199.8	1.120	1.199	0.599	0.344	1.168	1.249	0.624	0.358
Cherkasy	807.4	978.2	524.1	244.7	0.977	1.184	0.634	0.296	1.036	1.255	0.673	0.314
Chernivtsi	899.3	1040.1	508.3	266.4	1.141	1.320	0.645	0.338	1.192	1.379	0.674	0.353
Chernihiv	619.0	796.9	280.3	71.7	0.783	1.008	0.354	0.091	0.817	1.052	0.370	0.095

Notes: See the footnote for the Table 1.

Source: author's calculations based on the data of State Statistics Service of Ukraine.

- In the role of key indicators there were selected following their groups:
- obtained on 100 ha of agricultural land – gross production, commodity production, clean production and profit as a whole and individually in plant;
  - return of land (Zemleviddacha) by gross production, commodity production, clean production and profit; coefficient of payback of production costs by gross production, commodity production, clean production and profit as a whole and individually in plant;
  - coefficient of payback of current costs in crop by gross production, commodity production, clean production and profit.

Thus, generally it was calculated for each region 24 cost indicators that, as expected, had a significant variation in the context of the studied regions.

In view of the examined components there were calculated partial indices of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises of regions, based on which were defined the integral index of competitiveness and generalized rating assessment characterizing complex development of the researched phenomenon (Table 4a, b).

Following mentioned above segmentation, among the regions with relatively high actual competitiveness of land use are Lviv (1.766) and Ivano-Frankivsk (1.734) region (Kyiv region (1.145) in the group of leaders did not get); among the outsiders Zaporizhya (0.790), Donetsk (0.753) and Chernihiv (0.750) region; the other, that most of the regions hit the middle group (the 13 regions have achieved above average, and six regions were lower than the average level of competitiveness). So if agricultural enterprises of leading regions obtained from the unit of land and/or reach of payback of costs in approximately to 75.0% more than the similar average in Ukraine, it agricultural enterprises of regions outsiders obtained per unit of land area on average 23.6% less.

Naturally the question arises, under the influence of which factors such differences are formed. Initially, it was verified the assumption that the level of actual competitiveness land use of agricultural enterprises is influenced by a potential level that indicates the current level of intensity of production and integrates almost all anthropogenic factors. It should be noted that the intensity characterizes of land use material component of intensifying at a particular time, which is reflected in the concentration of production resources used per unit of land area, taking into account the extent of tension of usage of these resources.

The results of pair correlation analysis demonstrated that between the integral index of potential competitiveness and integral index of actual competitiveness of land use is direct noticeable correlation connection ( $r = 0.685$ ). Visually detected the dependence of demonstrate the Figure.

According to parameters of the equation of a straight line, increasing of the integral index of potential competitiveness per unit contributes to increase of the integral index of actual competitiveness of land use at 0.582. The coefficient of determination ( $R^2 = 0.470$ ) indicates that the variation of resultant variable at the 47.0% depending on the oscillation factor features, and at the 53.0% – from other factors. Other factors may include the leading role can belong to land quality, which requires separate research.

**Table 4a.** Indices cost indicators of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014

Names of regions	The partial indexes of cost of indicators of actual competitiveness of land use											
	obtained on 100 ha of ag.-c. land				return of land – Zemleviddacha				coefficient of payback of production costs			
	gross production	commodity production	clean production	profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit
Ukraine	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Vinnitsya	1.405	1.101	1.061	0.906	1.200	0.941	0.907	0.774	1.078	0.845	0.815	0.694
Volyn	1.410	1.008	1.062	1.096	1.542	1.103	1.161	1.198	0.853	0.610	0.643	0.662
Dnipropetrovsk	0.858	0.873	0.876	0.917	0.863	0.879	0.882	0.923	0.905	0.921	0.925	0.966
Donetsk	0.660	0.747	0.909	0.513	0.607	0.687	0.836	0.471	0.767	0.869	1.058	0.596
Zhytomyr	1.063	0.874	0.768	0.734	1.484	1.222	1.072	1.024	1.225	1.009	0.886	0.845
Zakarpattya	0.684	1.086	0.781	0.368	0.853	1.354	0.974	0.459	0.602	0.955	0.688	0.324
Zaporizhya	0.504	0.609	0.626	0.551	0.482	0.583	0.598	0.526	0.855	1.033	1.061	0.933
Ivano-Frankivsk	2.239	2.768	2.504	3.693	2.540	3.142	2.840	4.187	1.037	1.282	1.161	1.708
Kyiv	1.625	1.588	1.428	1.383	1.529	1.494	1.343	1.300	0.922	0.901	0.811	0.784
Kirovohrad	0.812	0.890	1.001	1.177	0.816	0.896	1.006	1.182	1.087	1.192	1.341	1.573
Luhansk	0.491	0.336	0.375	0.375	0.632	0.433	0.483	0.483	1.467	1.005	1.121	1.119
Lviv	1.780	1.989	2.385	2.630	2.263	2.531	3.031	3.342	0.867	0.970	1.163	1.280
Mykolayiv	0.711	0.842	0.852	1.021	0.844	1.000	1.011	1.211	0.992	1.175	1.190	1.422
Odesa	0.716	0.624	0.626	0.696	0.769	0.670	0.672	0.747	1.247	1.087	1.091	1.211
Poltava	1.047	1.231	1.252	1.107	0.958	1.128	1.146	1.013	0.887	1.044	1.062	0.937
Rivne	1.194	1.443	1.467	1.660	1.251	1.513	1.537	1.739	0.973	1.177	1.197	1.352
Sumy	0.971	0.985	0.919	1.080	1.099	1.115	1.040	1.222	1.184	1.201	1.121	1.316
Ternopil	1.412	1.445	1.161	1.158	1.409	1.443	1.158	1.155	1.073	1.098	0.883	0.879
Kharkiv	1.026	0.964	0.890	0.936	1.046	0.983	0.907	0.953	1.178	1.107	1.022	1.073
Kherson	0.727	0.869	0.870	0.948	0.644	0.770	0.771	0.839	0.971	1.161	1.163	1.265
Khmelnyskiy	1.371	1.034	1.118	1.656	1.219	0.920	0.993	1.471	1.610	1.215	1.314	1.943
Cherkasy	1.618	1.430	1.469	1.504	1.249	1.105	1.134	1.161	1.049	0.927	0.953	0.974
Chernivtsi	1.448	1.580	1.448	1.627	1.277	1.395	1.277	1.433	1.078	1.177	1.079	1.209
Chernihiv	0.955	0.952	0.650	0.297	1.268	1.264	0.863	0.394	0.942	0.939	0.642	0.293

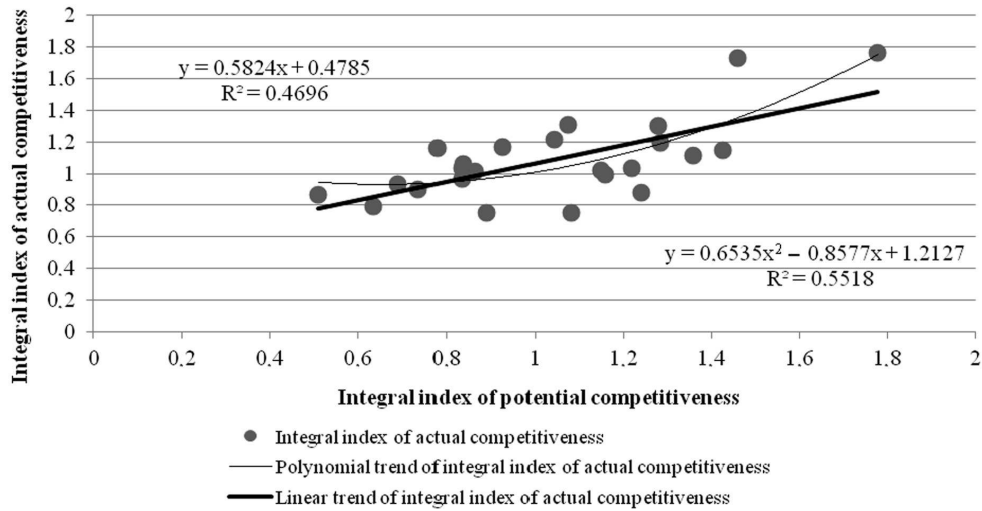
Source: author's calculations based on the data of previous table.



**Table 4b.** Indices cost indicators of actual competitiveness of land use of agricultural enterprises Ukraine's regions, 2014

Names of regions	The partial indexes of cost of indicators of actual competitiveness of land use												Integral index	Ratings of regions
	obtained in crop production on 100 ha of arable land (ths. UAH)				coefficient of payback of production costs in crop production				coefficient of payback of current costs in crop production					
	gross production	commodity production	clean production	profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit	by gross production	by commodity production	by clean production	by profit		
Ukraine	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	×
Vinnitsya	1.593	1.166	1.070	0.971	1.366	1.000	0.918	0.832	1.376	1.007	0.924	0.838	1.033	13
Volyn	1.254	0.843	0.925	1.023	1.146	0.770	0.845	0.933	1.153	0.775	0.850	0.939	0.992	16
Dnipropetrovsk	0.767	0.796	0.835	0.937	1.040	1.079	1.133	1.269	1.044	1.083	1.137	1.274	0.966	17
Donetsk	0.543	0.729	0.904	0.515	0.671	0.901	1.117	0.636	0.673	0.904	1.120	0.638	0.753	23
Zhytomyr	1.361	0.935	0.807	0.846	1.423	0.977	0.844	0.884	1.397	0.960	0.828	0.868	1.014	15
Zakarpattia	1.781	1.248	1.099	0.733	1.310	0.919	0.809	0.539	1.305	0.915	0.805	0.537	0.880	20
Zaporizhya	0.635	0.644	0.654	0.583	1.011	1.026	1.042	0.928	1.027	1.041	1.057	0.942	0.790	22
Ivano-Frankivsk	1.224	1.301	1.358	1.352	0.865	0.920	0.960	0.955	0.840	0.893	0.932	0.927	1.734	2
Kyiv	1.144	1.288	1.197	1.226	0.886	0.999	0.929	0.949	0.884	0.996	0.925	0.947	1.145	9
Kirovohrad	1.096	0.992	1.074	1.286	1.278	1.156	1.253	1.497	1.291	1.168	1.265	1.512	1.160	8
Luhansk	0.856	0.618	0.656	0.694	1.461	1.055	1.120	1.183	1.483	1.070	1.135	1.200	0.869	21
Lviv	1.383	2.483	3.059	3.365	0.537	0.964	1.188	1.305	0.520	0.934	1.151	1.265	1.766	1
Mykolayiv	0.880	0.957	0.916	1.106	1.058	1.150	1.101	1.327	1.054	1.145	1.096	1.323	1.058	11
Odesa	0.747	0.741	0.700	0.790	1.074	1.065	1.006	1.134	1.066	1.056	0.998	1.126	0.902	19
Poltava	1.014	1.146	1.196	1.069	0.848	0.958	0.999	0.892	0.828	0.936	0.976	0.872	1.023	14
Rivne	0.998	1.471	1.581	1.850	0.767	1.130	1.215	1.419	0.746	1.099	1.181	1.381	1.306	3
Sumy	1.290	1.091	1.000	1.230	1.420	1.201	1.102	1.353	1.411	1.193	1.093	1.344	1.166	7
Ternopil	1.449	1.402	1.216	1.177	0.981	0.949	0.824	0.796	0.994	0.962	0.834	0.807	1.111	10
Kharkiv	1.074	0.950	0.876	0.914	1.261	1.115	1.028	1.072	1.274	1.126	1.038	1.083	1.037	12
Kherson	0.833	0.769	0.763	0.716	1.129	1.043	1.035	0.970	1.137	1.050	1.042	0.977	0.936	18
Khmelnytskyi	1.059	0.914	0.882	1.161	1.226	1.059	1.021	1.343	1.203	1.038	1.001	1.317	1.212	5
Cherkasy	1.313	1.284	1.329	1.422	1.069	1.046	1.082	1.156	1.067	1.043	1.080	1.154	1.192	6
Chernivtsi	1.462	1.365	1.288	1.548	1.248	1.166	1.100	1.320	1.228	1.146	1.082	1.299	1.303	4
Chernihiv	1.007	1.046	0.710	0.417	0.856	0.890	0.605	0.354	0.842	0.875	0.594	0.348	0.750	24

Source: author's calculations based on the data of previous table.



**Figure.** Dependence of integral index of actual competitiveness from the integral index of potential competitiveness of land use of agricultural enterprises of regions of Ukraine, 2014

Source: developed by the author based on the data of previous tables.

### Conclusions

As result of investigation it was identified the economic substance of the competitiveness of land use of agricultural enterprises; proposed to identify potential and actual level of competitiveness of land use of agricultural enterprises. It is proposed and tested the scientific and methodical approach to rating evaluation of the competitiveness of land use of agricultural enterprises in regions. Based on the obtained rating assessments it was carried out segmentation of regions, where conventionally four types were allocated: high, above the average, below average and low level of competitiveness of land use. Among the regions with relatively high potential of competitiveness of land uses there are Lviv, Ivano-Frankivsk and Kyiv region; among the outsiders are Kirovohrad, Odessa, Kherson, Zaporizhyya and Luhansk region; the rest of the regions hit the middle group. Among the regions with relatively high actual competitiveness of land use are Lviv and Ivano-Frankivsk region; among the outsiders Zaporizhyya, Donetsk and Chernihiv region; the other, that most of the regions hit the middle group (the 13 regions have achieved above average, and six regions were lower than the average level of competitiveness). Carried out rating estimation of competitiveness of land use can have practical value during the rating management of economic systems at different levels, because it can be applied at all stages of the management process, being both instrument for economic analysis and strategic planning.

## References

- Assessment of agricultural lands [electronic resource], access mode: <http://land.gov.ua/hroshova-otsinka-zemel/otsinka-zemel-s-h-pryznachennia.html>.
- Ball V.E., Butault J.-P., Juan C.S., Mora R.: Productivity and international competitiveness of agriculture in the European Union and the United States, *Agricultural Economics* 2010, Vol. 41, Issue 6. DOI: 10.1111/j.1574-0862.2010.00476.x.
- Basic economic indicators of agricultural production at agricultural enterprises: Statistics Bulletin of the 2014 year, State Statistics Service of Ukraine, Kyiv 2015.
- Bielik P., Rajčániová M.: Competitiveness analysis of agricultural enterprises in Slovakia, *Agricultural Economics* 2004, Vol. 50, No 3.
- Colyer D.: Land, Land Use and Competitiveness [electronic resource], access mode: <http://agecon-search.umn.edu/handle/19099>.
- Gross agricultural output Ukraine (at constant prices 2010) of the 2014 year, State Statistics Service of Ukraine, Kyiv 2015.
- Józwiak W. (Ed.): Effectiveness, production costs and competitiveness of Polish agricultural holdings at present and in the medium- and long-term perspective, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki, Warsaw 2014.
- Harvesting of agricultural crops, fruits, berries and grapes in the regions of Ukraine of the 2014 year: Statistics Bulletin, State Statistics Service of Ukraine, Kyiv 2015.
- Kostadinov A.: Въздействието на международните цени на зърно върху българския зърнен пазар, Евдемония продъкшън 2014.
- Kostadinov A., Mollov D.: Конкурентоспособност на зърнопроизводителите в България, Икономически алтернативи 2015, No 3.
- Kowalski A., Wigier M. (Eds): Competitiveness of the Polish food economy in the conditions of globalization and European integration, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki, Warsaw 2014.
- Kucher A.V., Kucher L.Yu.: Expert assessment of economic losses caused by soil degradation at agricultural enterprises, *Actual Problems of Economics* 2015, No. 8.
- Kulawik J.: Regulacje środowiskowe i innowacje a konkurencyjność. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej* 2016, No. 1. DOI: 10.5604/00441600.1196358.
- Nepochatenko O.O., Ptashnyk S.A., Nepochatenko V.O.: The analysis of the competitive environment of agricultural enterprises, *Ekonomika APK* 2016, No 5.
- Nykolyuk O.M.: The multidimensional methods of assessing the competitiveness of farm enterprises, *Ekonomika APK* 2016, No. 3.
- Parmakli D., Bahchivandzhi L.: Comparative analysis of efficiency of the use land in agriculture Republic of Moldova and Odessa region of Ukraine, *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal [online]* 2016, Vol. 2, No. 1.
- Radka I.: Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на българските предприятия, Изд. Звезди, 2012.
- Sabatino M.: Competitiveness and Resilience of the productive districts in Sicily. The behavior of the Sicilian production areas during the economic crisis, *Contemporary Economics* 2016, Vol. 10, Issue 3. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.212.



**Galyna Nesterenko, Maryna Tereshchenko**

National Pedagogical Dragomanov University in Kyiv

## **Innovation strategy at the level of municipal government – the case of inclusive education**

**Summary.** Diversity pedagogy and inclusive education – understood as the integration of the representatives of heterogeneous groups into the educational community – is as an example of a very up-to-date, socially important innovation, which requires serious, systematic approach to its generation and diffusion. The paper shows that successful implementation of such innovation depends not only on what part of the population considers it to be socially useful, but also on the consistent and, in the long term perspective, logical steps taken to implement and disseminate the innovation. Such consistency can be accomplished most effectively within the framework of the strategic plan of innovation implementation.

**Key words:** innovation, strategy, strategic plan, inclusive education, teaching diversity, municipal government

### **Introduction**

Today, in the era of the next technological and information revolution, innovation is the necessary condition for the development of society in all its spheres. In order to meet the new challenges of our times, innovation is needed both in technical, economic and humanistic fields.

For a long time the production of knowledge as an innovative process was understood mainly as a phenomenon relating only to technological innovation, to those sectors and industries characterized by high technology, manufacturing new products' samples on the base of research and technological development. But the current practice has undermined such a narrow approach to the effective management of innovation, arguing that there are no sectors, industries or companies which do not use the new knowledge to manufacture products, services or design management practices.

The aim of this paper is to identify the main factors determining the effective implementation of innovation in education by the municipal government. The example innovative concept to undergo analysis will be inclusive education and diversity pedagogy.

The research on innovations and their role in social development is discussed in the works by A. Akhiezer and I. Bestuzhev-Lada, V. Kelly, O. Knyazeva, N. Kondratyev, B. Kretov, N. Lapin, V. Lukov, A. Prigogine, B. Sazonov, A. Fonotov. The general features of innovative processes in the late 20th century were discovered by N. Ivanova. A significant contribution to the study of the essence of innovation and the ways of accel-

erating innovation dissemination in Ukraine and worldwide were made by L. Antoniuk, M. Haman, O. Datsiy, A. Kovach, A. Poruchnyk, V. Savchuk and others. The studies by A. Gordienko, V. Hromeko, P. Zavlin, A. Ipatov, G. Krayukhin, L. Kulagin, A. Kuteinikov, A. Lamanov and A. Medvedev are dedicated to economic aspects of innovation. Innovation in education, innovative methods of teaching and new technologies in education are actively investigated too (e.g. the works of Ukrainian authors: L. Danilenko, G. Nesterenko, V. Hymynets and many others can serve as examples).

Western European researchers are exploring issues of innovation with more technological focus, trying to formulate specific recommendations for innovation application. Some aspects of foreign experience in fostering innovation are investigated by D. Vild, P. Konseysao, P. Kvintas, T. Kono, D. Messi, S. Roper, F. Santos, M. Kheytor and others.

Gary Hamel has identified the main conditions determining long-term benefits of innovation in management:

- innovation is based on a novel principle that challenges management orthodoxy;
- innovation is systemic, encompassing a range of processes and methods;
- innovation is part of an ongoing program of invention, where progress compounds over time<sup>1</sup>.

General guidelines on the application of innovation in personnel management have been formulated by C. Montenegro, who has a considerable experience in senior positions at American universities and other settings. In his works he puts forward the following ideas:

- innovation flourishes in an environment that allows and encourages freedom, creativity and constructive criticism;
- innovation is more likely to appear where there is an opportunity to challenge restrictions and government; where it is allowed to ignore the rules of behavior, where mixing of ideas, people and cultures is encouraged; and where management techniques enable to recognize, identify and learn from mistakes as soon as possible;
- innovation thrives in circumstances where it is recognized that innovation must be opened to physical world and to the world of ideas;
- invention is never certain and must be prepared for uncertain future, so everyone should be ready for uncertainty; innovation will emerge only with understanding that the world is changing rapidly, that it is extremely dynamic and volatile, and that the future is unpredictable<sup>2</sup>.

### **Research methods**

The paper is based on two empirical studies conducted under the project TEMUPS-543873: the study on the needs of students – members of heterogeneous groups, and the study on teachers' competencies necessary for the successful implementation of

---

<sup>1</sup> G. Hamel: The Why, What, and How of Management Innovation, Harvard Business Review 2006, February.

<sup>2</sup> S. Montenegro: Innovation and Philosophy, retrieved from <http://www.project-syndicate.org/commentary/montenegro1> (accessed 05.09.2015).

diversity pedagogy. We also conducted focus group interviews with experts – university scholars and city administration officers as well as professionals in inclusive education. The collected data have then been processed with the use of methods of generalization, synthesis, hypothetical-deductive and system analysis for generalized conclusions in this paper. The method of modelling was used for the draft of a strategic plan for inclusive education development in the city described in this paper.

### **Innovation – concept and models**

Drawing from the essence and content of the concepts “new” and “newness”, “innovation” is an object, process or phenomenon which occurs for the first time, which did not exist in any form earlier, which is used by a small number of people and can positively influence the social life or professional activities.

In her dissertation O. Shyrobokova uses the term “innovatics”, which covers the entire process of creating something new, starting with assumptions and ending with valid results. Therefore innovation cannot be understood outside of the subject-object relationship, which involves the thinking subject – on the one hand – and innovation as an object that appears in the mind – on the other hand. Thus, it is necessary to understand the innovation process as a multi-subject one. Describing another concept – “newness”, the author presents a situation when an individual or a group of individuals who are active, who have developed thinking, imagination, relevant orientation and whose activities are directed at the object – a fragment of reality, of the nature or social life – at which the updating activity is aimed. Therefore, as O. Shyrobokova emphasizes, a person or a group of people is the subject of innovation. But the person as a subject of innovative process is always directly dependent on specific historical and socio-cultural factors and is encouraged by specific social practice<sup>3</sup>.

The interpretation of innovation and mechanisms of its diffusion in society have gradually changed during the history of mankind. The retrospection shows five basic models of the innovative process:

1. The linear model of the innovative process (“the innovation chain”), formed in 1950–1960s. It assumed that innovative process begins with basic research at large research centers and ends with the product marketing and use<sup>4</sup>.

2. The linear-sequential model with emphasises the key role of the market needs and demand to which the R&D react (as the reflection of the “market pressure” hypothesis). In this model, the innovation process is regarded as the transfer of scientific and technological knowledge directly into the sphere of customer satisfaction. The product thus

---

<sup>3</sup> О.О. Широбокова Феномен соціальної новації: дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: 09.00.03, ЗНУ, Запоріжжя 2015, р. 82.

<sup>4</sup> В.Г. Зинов Развитие системы профессиональной переподготовки менеджеров для повышения эффективности инновационной деятельности: теория и практика: дисс. на соискание уч. степени д. экон. наук: спец.: 08.00.05, Москва 2005, р. 38.

becomes only a carrier of technology, and the form which it takes is determined only after establishing the connection between technology and the need that it satisfies<sup>5</sup>.

3. The integrated model, which was updated in 1970–1980s<sup>6</sup>, is a combination of the first and second models with the emphasis on the links of technological skills and capabilities with market needs. Innovation in this model is seen as a dynamic process that can be modeled as a combination of two different types of interactions with a feedback. The important role is played by the interaction between an individual enterprise and the wider scientific and technological environment within which the business operates.

4. The interactive model, which originated in the late twentieth century<sup>7</sup>, focuses on the parallel activities of integrated groups and external horizontal and vertical links. Simultaneous work on the idea of several groups of experts, acting in different directions, speeds up the problem solving. G. Kozmetski argues that the process of technological innovation is in some way parallel to work organization as many tasks must be performed at the same time in different places<sup>8</sup>.

5. The model of strategic networks was actively developed and implemented at the beginning of the 21st century, is It is based on the assumption that it is important to develop parallel processes within the enterprise, where some products are already at the production stage, and it is necessary to have a team of researchers and developers working on the next generation of products as well as dealing with evolutionary improvements of the existing products.

### Strategic networks

Networking is an effective form of innovation dissemination. It is used by many enterprises through regular contacts with similar companies, professional associations of scientists, through contractual mergers and strategic agreements. Network is a group of firms or specialized units, whose activities are coordinated by market mechanisms rather than command methods. In networks the commands' sequence of a hierarchical structure is substituted by orders for the supply of products and the development of relationships with other companies. The number of the network participants can vary as needed, it can include on an interim basis the organizations with currently needed resources or knowledge.

At the level of the government of a city or region such networks can be formed as coordinating councils, scientific consortia that bring together representatives of universities, research institutions and managers of enterprises.

---

<sup>5</sup> Б. Твисс: Управление научно-техническими нововведениями, Экономика, Москва 1989, р.35.

<sup>6</sup> В.Г. Зинов: Развитие системы профессиональной переподготовки менеджеров для повышения эффективности инновационной деятельности: теория и практика: дисс. на соискание уч. степени д. экон. наук: спец.: 08.00.05, Москва 2005, р. 47.

<sup>7</sup> Д. Месси, П. Квинтас, Д. Вилд: Линейная модель инноваций: за и против, [in:] Н.М. Фонштейн (Ed.), Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций, АНХ, Москва 1999, с. 158.

<sup>8</sup> G. Kozmetsky: Technology innovative challenge of new age, [in:] Impact: how 1C 2 Institute Research Affects Public Policy and Business Practices, Westport, Connecticut, London 1997, p. 124.



For example, for the implementation of inclusive education in a city or a region such coordinating council may include: local or regional authorities, educational institutions, cultural and sports institutions, medical institutions, national diasporas, associations of people with disabilities, other community organizations, businesses, sponsors etc. The pivotal point of this network, in order to ensure communication and coordination of all participants, can be a university as a centre of production and transfer of new knowledge, with its teachers, administration, community of students, including students with special needs for educational integration (e.g. students with disabilities, foreign students etc.).

Inclusion in education and pedagogy of diversity or heterogeneity is an innovative concept, a modern idea and practice. It assumes common educational environment for students with very different characteristics, and often with vivid differences. These differences require special attention from a teacher, and also special integrative approach to the educational needs of each heterogeneous group of students. Among these groups – there are migrants or migrants' children, persons with disabilities, students from socially disadvantaged families or those trapped in difficult life situations, gifted students etc.

The example of inclusive education as an innovative practice clearly shows that the described network approach to innovation is both rational and promising as well as probably the most effective one for long-term implementation of innovation.

### **Innovation implementation strategy**

It is impossible to implement innovation at a local level, at the level of a single employee, or a single task if there are no favourable conditions at the global level (it means the level of management). Innovation in an enterprise or an organization can be successfully implemented only on the basis of the innovation-type corporate culture, an environment that promotes changes.

In order to successfully implement innovation at the level of a city or a region, in it is not enough just to generate an innovative idea. After that it is necessary to have an understanding of this idea's value at the managerial level. So, after a new idea has been conceived, the first step would be the recognition of its value and usefulness by the municipal government. The second step is not less important. To implement this innovation an action plan is needed and it needs to be a strategic plan, i.e. it should cover a long term perspective.

Strategy is a long-term direction of the development of an organization, a process or a phenomenon. Therefore, the innovation strategy – is a long-term vision of the development of new ideas or new technologies, new concepts, new direction of a company or industry (e.g. a school or educational system).

The strategic plan is a tool applied to make the strategic vision of a particular innovation come true.

Professors O. Graumann and M. Pevzner<sup>9</sup> showed in detail what phases of development and implementation of a strategic plan ensure successful development of inclusive education in the region.

Phase 1 – Initiation of the strategic planning process at the level of a city or a region. This phase involves discussion and producing consistent answers to several main questions: does the region need the strategy of inclusive education development; who is the subject of interaction in this problem solving; what are the main obstacles, strategic problems in the implementation of this innovation? In our view, at this stage we must already have an understanding of the main stakeholders – people and social institutions which are interested in this innovative idea and are able to provide support in the implementation phase of the strategic plan.

Phase 2 – Outlining the goals. It includes defining the strategic objectives: the concept, the primary goal, the main principles, strategically oriented tasks.

Phase 3 – Analysis. Firstly, it means the analysis of the environment: the overviewing of needs and conditions for this innovation implementation. A good tool for this task is SWOT analysis, which involves identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the internal environment, which can be addressed by the external environment. Secondly, this phase includes the analysis of the legal framework under which the innovative project is to be implemented (national and international legal acts, regional and municipal regulations etc.). Thirdly, it includes the analysis of the internal capacity to implement this innovation: resource potential of the organizations interested in this idea, readiness and competence of the staff and willingness to cooperate on different levels with a variety of stakeholders.

Phase 4 – Definition of strategic priorities and projects for the development of inclusive education in a region or a city. This phase includes the following steps:

- creation of an inclusive educational environment in educational institutions;
- organization of networking activities for heterogeneous groups of children and/or adults;
- training and professional development of teachers to work in a heterogeneous educational environment;
- monitoring the quality of inclusive education.

Phase 5 – The implementation of the strategy and strategic control. TEMPUS Research Project – results. The subject of inclusive education and diversity pedagogy is becoming increasingly relevant and important. This is evidenced, in particular, by a large number of research projects being implemented, particularly in Ukraine and in the countries of the European Union, including projects financed with grants from various funds. One of such projects – TEMPUS-543873 entitled “Initial and Further Training of Teachers and Educational Managers with Regard to Diversity” (2013–2016) is being

---

<sup>9</sup> О. Грауманн, М. Певзнер Стратегический план развития инклюзивного образования в регионе: презентация доклада “Стратегии и развитие инклюзивного образования в регионах” (Хильдесхайм, Германия, 1-5 марта 2015), retrieved from <http://tempus2013-16.novsu.ru/mod/page/view.php?id=8> (accessed 06.09.2015).

implemented in cooperation with other partners at National Pedagogical Dragomanov University.

As part of the TEMPUS project consortium, the project team of Dragomanov University developed a draft of the strategic plan for the development of inclusive education in Kyiv. In this process all of the above described phases were consistently completed. In order to pool expertise we involved the representatives of the Kyiv City Administration, the City Council and experts in inclusive and special education, corrective pedagogics, multiculturalism, social pedagogics from other universities in the city.

The designed draft of the strategic plan for the development of inclusive education in Kyiv consists of several important parts.

The part “Organizational and legal grounds for introduction of inclusive education” covers:

- promoting the concept of inclusive education in the region;
- improving the mechanisms for working out the financial standards of training children requiring correction of physical and (or) mental development, gifted children, children from disadvantaged families, children of migrants and temporarily relocated persons, based on their individual training programs and plans;
- developing an algorithm to determine the level of inclusion (integration) at secondary schools and high schools;
- reforming preschools and secondary schools to meet the inclusion (integration) standards.

The next chapter – “Educational and methodological support of educational process in inclusive education” – covers the following measures and tasks: improvement or, for some groups – development, of the pre-school programs for children requiring correction of physical and (or) mental development, in correlation with degree of inclusion; upgrading the programs for gifted children and youth in general schools; development of programs of adaptation of migrants’ children in the learning process in different educational institutions in Ukraine.

In the chapter “Training of teaching staff, work with parents” the strategic goals include the following:

- development and implementation of innovative concepts and models of multilevel training of teachers and educational managers in the system of continuing education for working with heterogeneous groups and organizations;
- implementing in the curricula of future teachers training in higher educational institutions such modules as “Inclusion in Education” and “Pedagogical technologies of interaction with heterogeneous groups” and others (both for Bachelor and Master curricula);
- organizing departments for education of persons belonging to different heterogeneous groups in existing local government structures;
- implementing the system of psychological and educational assistance provided to parents of children from different heterogeneous groups from an early age.

The next part of the strategic plan is named “Providing the conditions for implementation of inclusive education”. It comprises the following objectives: expansion of

basic preschool, general and school educational institutions to disseminate inclusive education based on a broad understanding of the phenomenon of educational integration. It also means providing adequate facilities for children with special needs in basic experimental schools (ramps, elevators, speech therapy classrooms, textbooks in Braille etc.). Relying on the new principles and concepts of diversity pedagogics it is proposed to provide professional psychological, pedagogical and social support for children with special educational needs in basic schools providing inclusive education.

It also provides an annual assessment and monitoring of the implementation of inclusive education and of educational achievements (success) of students in terms of inclusive education in order to correct individual educational plans, programs and methods adapted to the potential and needs of a child.

### **Conclusions**

To sum up, the strategic plan proposes to abandon the outdated system of separating pre-school education working with children with special needs in kindergartens for mentally retarded children, children with delayed psychosocial speech development and the need for speech therapy. Instead, it postulates implementing the pre-school education system accommodating different degrees of inclusion:

- pre-school education for children with serious illnesses. It is also proposed to set up separate kindergartens for children with communication functions;
- inclusive pre-school education for children with diseases of moderate severity (25% of children with special needs, 75% of healthy children);
- inclusive pre-school education for children with minor deviations from the norm (50% of children with special needs, 50% of healthy children).

A similar systemic division is proposed for secondary schools:

- schools for students with serious diseases;
- schools with separate classes for pupils with special needs (during breaks and school meetings, students interact with healthy children);
- schools with inclusive classes.

It is clear enough that the implementation of such educational innovation requires the active involvement of municipal government, and in some cases – even the state government. The strategic plan and its implementation program are essential tools to launch this project.

Thus, building on the example of implementing the innovative concept of inclusive education and diversity pedagogy, this paper attempts to show the importance of strategic support by the municipal government for any social innovation implementation project. New ideas in any field appear permanently. But innovation dissemination in society does not only depend on what part of the population considers it to be socially useful, but also on consistent, and in the long term perspective, logical steps taken to implement it. Most effectively this consistency can be achieved under the framework of the strategic plan of innovation implementation.

## References

- Антонюк Л.Л., Поручник А. М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. КНЕУ, Київ 2003.
- Бобровська О.: Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів, Retrieved from <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/1/03.pdf> (accessed 14.05.2015).
- Даниленко Л.І.: Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти, Післядипломна освіта в Україні 2003, No 3.
- Дацій О.І., Гаман М.В., Дацій Н.В.: Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації. Юго-Восток, Донецьк 2010.
- Зинов В.Г.: Развитие системы профессиональной переподготовки менеджеров для повышения эффективности инновационной деятельности: теория и практика: дисс. на соискание уч. степени д. экон. наук: спец.: 08.00.05, Москва 2005.
- Грауманн О., Певзнер М.: Стратегический план развития инклюзивного образования в регионе: презентация доклада "Стратегии и развитие инклюзивного образования в регионах" (Хильдесхайм, Германия, 1-5 марта 2015). Retrieved from <http://tempus2013-16.novsu.ru/mod/page/view.php?id=8> (accessed 06.09.2015).
- Hamel G.: The Why, What, and How of Management Innovation, Harvard Business Review 2006, February.
- Kozmetsky G.: Technology innovative challenge of new age, [in:] Impact: how 1C 2 Institute Research Affects Public Policy and Business Practices, Westport, Connecticut, London 1997.
- Кирьяков А.Г., Максимов В.А.: Основы инновационного предпринимательства, Феникс, Ростов/н/Дону 2002.
- Консейсао П., Хейтор М., Сантос Ф.: Повышение значимости НИОКР в инновационной деятельности европейской промышленности, [In:] Н.М. Фонштейн (Ed.), Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций, АНХ, Москва 1999.
- Коршунов И.А., Трифилова А.А.: Современный менеджмент инноваций, Инновации 2003, No 2–3.
- Месси Д., Квинтас П., Вилд Д. Линейная модель инноваций: за и против, [in:] Н.М. Фонштейн (Ed.). Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. АНХ, Москва 1999.
- Montenegro S.: Innovation and Philosophy, retrieved from <http://www.project-syndicate.org/commentary/montenegro1> (accessed 05.09.2015).
- Нестеренко Г.О.: Философия инноваций в образовании и гетерозис национальных образовательных систем, [in:] Инновационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты: материалы IX Международной научной конференции, 28 марта 2013 г. – Новые печатные технологии, часть III, Москва 2013.
- Нестеренко Г.О.: Управління інноваціями в освіті: лінійність нелінійного, „Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова“. серія 17: Теорія і практика навчання та виховання: зб. наукових праць, НПУ імені М.П. Драгоманова, Київ 2011, 1916.
- Roper S.: Innovation in transition: a comparison of the innovation potential of incumbent firms and innovative start-ups in the Western Balkans, Warwick Business School, Warwick 2009.
- Твисс Б.: Управление научно-техническими нововведениями, Экономика, Москва 1989.
- Химинець В.В.: Інноваційно-освітня діяльність, Інформаційно-видавничий центр ЗІППО, Ужгород 2007.
- Широбокова О.О.: Феномен соціальної новації: дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: 09.00.03, ЗНУ, Запоріжжя 2015.
- Шубнякова Н.Г.: Формирование модели управления подготовкой инновационных менеджеров в условиях модернизации экономики: дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец.: 08.00.05, Нижний Новгород 2011.



**Grzegorz Patoła**

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie

## **Wsparcie agroturystyki w Małopolsce w ramach PROW 2007–2013**

**Streszczenie.** Praca poświęcona jest wykorzystaniu funduszy pochodzących z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) w latach 2007–2013 przez małopolskie gospodarstwa agroturystyczne. W artykule zaprezentowano gospodarstwa agroturystyczne w Małopolsce z uwzględnieniem poszczególnych powiatów. Przedstawiono wsparcie finansowe, jakie uzyskały gospodarstwa agroturystyczne ze środków Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Dokonano analizy głównych czynników, które przyczyniają się do korzystania ze wsparcia z funduszy europejskich przez gospodarstwa agroturystyczne.

**Słowa kluczowe:** gospodarstwa agroturystyczne, Małopolska, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, rozwój, wsparcie finansowe

### **Wstęp**

Od kilkunastu lat obserwujemy dynamiczny rozwój polskiej wsi. Środki finansowe pochodzące z budżetu Unii Europejskiej oraz z funduszy krajowych, które zostały skierowane na obszary wiejskie, niewątpliwie przyczyniły się do tego rozwoju. Wsparcie z unijnych funduszy pozwoliło na dokonanie niezbędnych inwestycji, które umożliwiły polskiemu rolnictwu poprawę konkurencyjności w stosunku do państw Europy Zachodniej. Przyczyniło się to do zwiększenia wydajności produkcji rolnej i podniesienia ogólnego poziomu życia mieszkańców wsi.

Ważnym oraz prężnie rozwijającym się w ostatnich latach sektorem, mającym coraz większy wpływ na rozwój obszarów wiejskich w Polsce, jest agroturystyka. Jest ona szczególnie ważna dla województwa małopolskiego. Ze względu na niekorzystne warunki dla rozwoju rolnictwa (górzyste tereny) oraz największe w Polsce rozdrobnienie gospodarstw rolnych (średnia wielkość gospodarstwa rolnego w Małopolsce to 3,98 ha przy 10,49 ha średniej krajowej<sup>1</sup>) agroturystyka stała się istotną alternatywą dla rolników mieszkających w tym województwie.

Celem artykułu jest pokazanie, w jakim stopniu korzystanie ze wsparcia finansowego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2007–2013 przyczyniło się do rozwoju agroturystyki w Małopolsce. Głównym wynikiem pracy jest przedstawienie szeregu uporządkowanych danych statystycznych pokazujących stopień wykorzysta-

---

<sup>1</sup> Średnia powierzchnia gruntów rolnych w gospodarstwie w 2015 roku, dostępny na stronie: <http://www.arimr.gov.pl/dla-beneficjenta/srednia-powierzchnia-gospodarstwa.html> (dostęp 10.01.2016).

nia dostępnych w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich środków. Opracowanie dotyczy dwóch działań „Różnicowania w kierunku działalności nierolniczej” oraz „Tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw” w województwie małopolskim.

W tym celu dokonano szczegółowej analizy danych udostępnionych przez małopolski oddział Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa z siedzibą w Krakowie. Przedstawiono szczegółowo opracowane dane, dotyczące m.in. takich informacji, jak: liczba złożonych wniosków w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013 w województwie małopolskim, liczba przyznanych dotacji przypadająca na poszczególne powiaty, najczęstsze przeznaczenie tych środków według kodów działalności PKD, liczba złożonych wniosków w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” w latach 2007–2013 w województwie Małopolskim, kwoty dotacji uzyskane przez beneficjentów działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” z wyszczególnieniem powiatów oraz rodzajem zakładanej działalności według kodów PKD w latach 2007–2013 w województwie małopolskim. Zastosowanie analizy porównawczej z wybranych wskaźników społeczno-ekonomicznych pozwoliło na określenie korelacji między funduszami z PROW 2007–2013 a rozwojem funkcji turystycznych poszczególnych powiatów województwa małopolskiego.

### **Formalno-finansowe uwarunkowania agroturystyki w Polsce**

Dla potrzeb artykułu przyjęto definicję określającą agroturystykę jako: „rodzaj przedsiębiorczości wiejskiej nastawionej na dodatkowe źródło dochodów pozyskiwanych przez rolników – właścicieli czynnych gospodarstw rolnych – świadczących usługi turystyczne i około turystyczne przyjeżdżającym osobom, oparte na istniejących zasobach mieszkaniowych gospodarstwa rolnego<sup>2</sup>.

Osoby prowadzące działalność agroturystyczną mogą być wyłączone z konieczności rejestracji jej jako działalność gospodarcza. Niewątpliwie zachęca to rolników do podejmowania tego typu działalności. Artykuł 3 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej mówi, że: „Przepisów ustawy nie stosuje się do działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów oraz wyrobu wina przez producentów będących rolnikami wyrabiającymi mniej niż 100 hektolitrów wina w ciągu roku gospodarczego, o których mowa w art. 17 ust. 3 ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o wyrobie i rozlewie wyrobów winiarskich, obrotie tymi wyrobami i organizacji rynku wina (Dz.U. Nr 120, poz. 690 i Nr 171, poz. 1016)”.<sup>3</sup>

W artykule wyszczególniono działy produkcji rolnej, które nie podlegają ustawie o prowadzeniu działalności gospodarczej. Poza hodowlą zwierząt i uprawą roślin oraz le-

---

<sup>2</sup> A. Sikora: Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 2012.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 nr 173, poz. 1807, art. 3.



śnictwem i rybactwem śródlądowym, a także produkcją wina do określonej ilości, mamy tutaj także wymienioną działalność agroturystyczną. Zwolnienie działalności agroturystycznej z konieczności wpisu do ewidencji działalności gospodarczej (EDG), to nie tylko oszczędność czasu i ominięcie biurokratycznych procedur, ale przede wszystkim ogromne oszczędności finansowe (składka KRUS to zaledwie 130 zł w skali miesiąca, składka ZUS to 1034 zł<sup>4</sup>). Ponadto jeżeli osoby prowadzące działalność agroturystyczną wynajmują maksymalnie pięć pokoi, to są one zwolnione z podatku od dochodów uzyskiwanych z tego tytułu<sup>5</sup>.

W okresie programowania Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2007–2013 mieszkańcy wsi mieli możliwość skorzystania z dwóch działań, dzięki którym mogli uzyskać środki finansowe na rozpoczęcie lub rozwój własnej działalności gospodarczej. Pierwszym z nich było „Różnicowanie w kierunku działalności pozarolniczej”, a drugim „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”. W celu przystąpienia do dalszej części pracy konieczne wydaje się przedstawienie, w zarysie, na czym te programy polegały, jakie były warunki uzyskania dotacji oraz o jakie kwoty można było się starać.

Działania skierowane na rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2014.

1. „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” skierowane było dla mieszkańców wsi, którzy byli rolnikami, małżonkami rolników lub domownikami, chcącymi rozpocząć własną działalność gospodarczą, zarówno związaną z rolnictwem, jak i pozarolniczą. Beneficjenci musieli być ubezpieczeni w KRUS przez co najmniej 12 miesięcy. Działalność gospodarcza musiała być zarejestrowana na terenach gminy: wiejskiej, miejsko-wiejskiej z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców lub miejskiej z wyłączeniem miejscowości powyżej 5 tys. mieszkańców. Pomoc była przyznawana w formie zwrotu części kosztów kwalifikowanych – maksymalnie 50%. Wartość pomocy wynosiła maksymalnie 100 tys. zł<sup>6</sup>.

2. „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” to program skierowany do mieszkańców wsi, którzy nie musieli być rolnikami. Warunkiem było prowadzenie działalności lub miejsce zamieszkania przedsiębiorcy na terenach gminy: wiejskiej, miejsko-wiejskiej, z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców lub miejskiej, z wyłączeniem miejscowości powyżej 5 tys. mieszkańców. Działanie było skierowane zarówno dla osób chcących rozpocząć działalność, jak i funkcjonujących już na rynku przedsiębiorców zatrudniających maksymalnie do 10 osób. Pomoc była przyznawana w formie zwrotu części kosztów kwalifikowanych – maksymalnie 50%. Wartość pomocy wynosiła: 100 tys. zł

<sup>4</sup> Wysokość składek na ubezpieczenie społeczne rolników w II kwartale 2015 roku, dostępny na stronie: [www.krus.gov.pl/krus/krus-w-liczbach/wymiar-kwartalnych-skladek-na-ubezpieczenie-spoeczne-rolnikow](http://www.krus.gov.pl/krus/krus-w-liczbach/wymiar-kwartalnych-skladek-na-ubezpieczenie-spoeczne-rolnikow) (dostęp 22.05.2015).

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 1991 nr 80, poz. 350, art. 2.

<sup>6</sup> Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, dostępny na stronie: [www.minrol.gov.pl/po/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013/Dokumenty-analazy-raporty](http://www.minrol.gov.pl/po/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013/Dokumenty-analazy-raporty) (dostęp 27.05.2015).

w przypadku utworzenia co najmniej jednego miejsca pracy, 200 tys. zł w przypadku utworzenia co najmniej dwóch miejsc pracy oraz 300 tys. zł w przypadku utworzenia co najmniej trzech miejsc pracy<sup>7</sup>.

### **Charakterystyka agroturystyki w Małopolsce**

Małopolska zajmuje powierzchnię 15 tys. km<sup>3</sup>, na której zamieszkuje 3,35 mln ludzi, z czego 51% stanowią obszary wiejskie. Województwo małopolskie zajmuje pierwsze miejsce w skali kraju pod względem gęstości zaludnienia, jeśli weźmiemy pod uwagę tylko obszary wiejskie (126 osób na km<sup>2</sup>)<sup>8</sup>. Równocześnie poziom bezrobocia jest najniższy w skali kraju.

Jednym z najważniejszych czynników, który korzystnie wpływa na rozwój i zamożność całego województwa małopolskiego, jest turystyka. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (dane z 2013 roku) wynika, że województwo małopolskie plasuje się w ścisłej czołówce statystyk dotyczących ruchu turystycznego w skali całego kraju. Małopolska zajmuje pierwsze miejsce pod względem liczby obiektów noclegowych. Na 100 km<sup>3</sup> przypada 9,2 obiektów noclegowych, które posiadają 10 lub więcej miejsc, podczas gdy średnia dla całej Polski to zaledwie 3,1 obiektu<sup>9</sup>. Ponad 39% spośród wszystkich obiektów turystycznych w Małopolsce stanowią kwatery agroturystyczne<sup>10</sup>. Ich liczba jest największa w skali kraju i stanowi 12,43% ogółu gospodarstw agroturystycznych w Polsce<sup>11</sup>.

W związku z niejednoznacznością terminu agroturystyka pojawiają się spore rozbieżności w oszacowaniu liczby gospodarstw agroturystycznych zarówno w skali kraju, jak w regionach. Według Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 roku w Polsce znajdowało się zaledwie 804 kwatery agroturystycznych, z czego 100 w Małopolsce<sup>12</sup>. Dane te mocno odbiegają od rzeczywistej ilości. Świadczyć może o tym chociażby Informator agroturystyczny „Małopolska wieś zaprasza” opracowany przez Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Karniowicach, obejmujący 541 gospodarstw agroturystycznych, czyli ponadpięciokrotnie więcej od oficjalnych statystyk GUS<sup>13</sup>. Trzeba jednak zaznaczyć, że informator nie obejmuje wszystkich gospodarstw agroturystycznych w Małopolsce, a jedynie te, które współpracują z Małopolskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Karniowicach.

Wskaźniki ekonomiczno-społeczne nie są decydującą determinantą mającą wpływ na powstawanie gospodarstw agroturystycznych. Chociaż najwięcej z nich znajduje się w najbogatszym powiecie krakowskim (12,94%), to na drugim miejscu znajduje się

---

<sup>7</sup> Ibidem, s.306–307.

<sup>8</sup> Rolnictwo województwa małopolskiego – 2013, dostępny na stronie: [www.modr.pl//sub.php?mb=4&t=670](http://www.modr.pl//sub.php?mb=4&t=670) (dostęp 21.05.2015).

<sup>9</sup> P. Łysoń: Turystyka w 2013, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2014, s. 64.

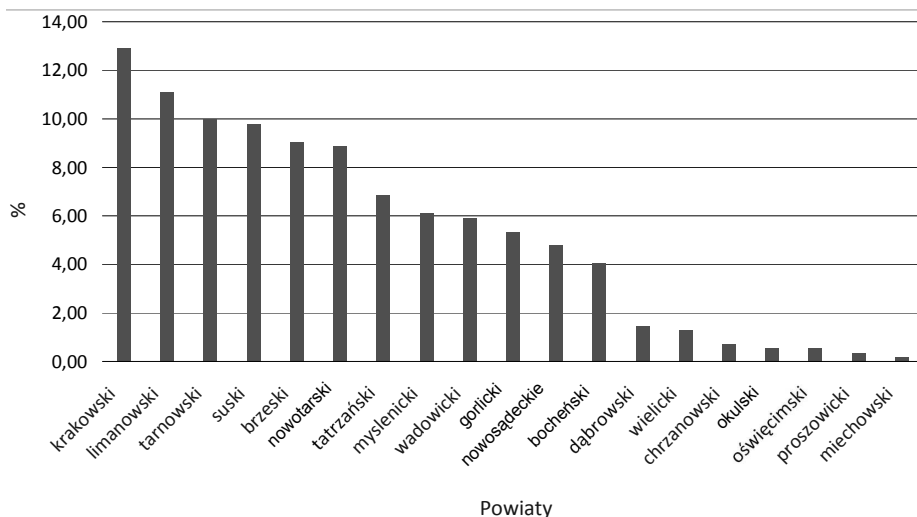
<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> P. Łysoń: Turystyka w 2014, GUS, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia we współpracy z Urzędem Statystycznym w Rzeszowie, s. 127.

<sup>12</sup> P. Łysoń: op. cit., s. 127.

<sup>13</sup> Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Karniowicach, Małopolska wieś zaprasza, Informator agroturystyczny, Kraków 2015.

stosunkowo biedny powiat limanowski (11,09%), charakteryzujący się jednym z najwyższych wskaźników bezrobocia (rys. 1). Kolejne miejsca zajmują trzy powiaty, które można uznać za średnio zamożne; tarnowski (9,98%), suski (9,80%) oraz nowotarski (8,87%). Na drugim końcu znajdują się powiaty, które nie posiadają szczególnych walorów turystycznych. Są to zarówno powiaty typowo rolnicze: miechowski (0,18%), proszowicki (0,37%), jak i przemysłowe: olkuski (0,55%), oświęcimski (0,55%) i chrzanowski (0,74%)<sup>14</sup>.



**Rysunek 1.** Gospodarstwa agroturystyczne na terenie województwa małopolskiego według bazy Małopolskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z informatora agroturystycznego „Małopolska wieś zaprasza” (2015).

### Wsparcie agroturystyki w Małopolsce w ramach PROW 2007–2013

Działanie „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w ramach PROW 2007–2014 cieszyło się w Małopolsce dużym zainteresowaniem. Według danych z kwietnia 2015, w oddziale Małopolskiej Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa złożono 1 412 wniosków na kwotę 114 mln złotych, co przedstawia tabela 1.

Pozytywnie rozpatrzono wnioski 609 beneficjentów, którym przyznano w sumie ponad 53 mln zł<sup>15</sup>. Pomoc uzyskało ponad 52% wnioskodawców. W tabeli 2 znajdują się informacje, przedstawiające liczbę przyznanych dotacji w poszczególnych powiatach.

<sup>14</sup> Opracowanie własne na podstawie danych z informatora agroturystycznego „Małopolska” Wieś zaprasza”.

<sup>15</sup> „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej”, dostępny na stronie: [www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane\\_programy\\_sprawozdania/Roznicowanie/21052015\\_Roznicowanie\\_7-13.pdf](http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane_programy_sprawozdania/Roznicowanie/21052015_Roznicowanie_7-13.pdf) (dostęp 27.05.2015).

**Tabela 1.** Złożone wnioski w ramach działania *Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej* w latach 2007–2013 w województwie małopolskim

Nabór	2008	2009	2010	2011	Suma
Liczba złożonych wniosków	310	269	440	393	1412
Podpisane umowy	140	156	255	184	735
Procent pozytywnie ocenionych wniosków	45	57	57	46	52

Źródło: opracowanie własne za „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej”- Informacja o złożonych wnioskach i podpisanych umowach, dane z 30 kwietnia 2015, dostępny na stronie: [www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane\\_programy\\_sprawozdania/Roznicowanie/21052015\\_Roznicowanie\\_7-13.pdf](http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane_programy_sprawozdania/Roznicowanie/21052015_Roznicowanie_7-13.pdf) (dostęp 27.05.2015).

**Tabela 2.** Liczba przyznanych dotacji przypadająca na poszczególne powiaty w województwie małopolskim w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013

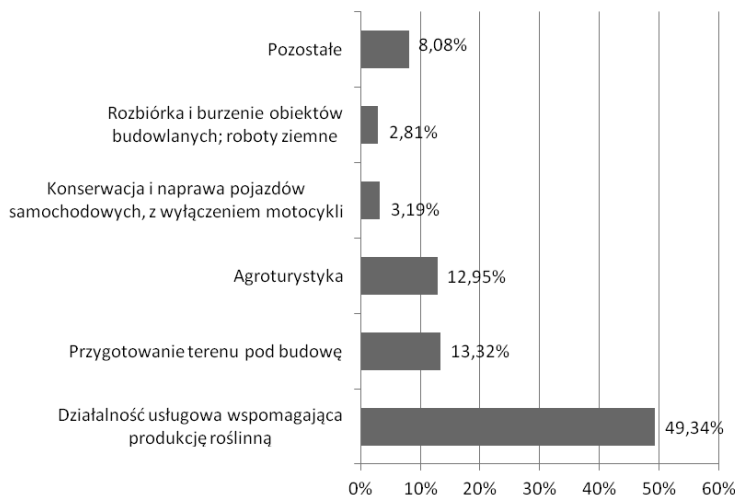
Powiat	Liczba dotacji	%
Nowosądecki	93	13,98
Miechowski	86	12,93
Krakowski	82	12,33
Proszowicki	73	10,98
Tarnowski	65	9,77
Dąbrowski	47	7,07
Brzeski	31	4,66
Limanowski	31	4,66
Nowotarski	30	4,51
Bocheński	29	4,36
Olkuski	21	3,16
Wielicki	18	2,71
Tatrzański	17	2,56
Gorlicki	14	2,11
Myślenicki	12	1,80
Wadowicki	8	1,20
Oświęcimski	5	0,75
Suski	2	0,30
Chrzanowski	1	0,15

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

Przedstawione statystyki świadczą o tym, że największymi beneficjentami działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013 zostali mieszkańcy powiatów typowo rolniczych. Najmniej z tego działania skorzystali mieszkańcy powiatów, w których istotną rolę odgrywa przemysł ciężki (chrzanowski, oświęcimski) oraz powiatów położonych na terenach „górkich” oraz „podgórkich” (suski, myślenicki, wadowicki, tatrzański).

Największym zainteresowaniem cieszyła się działalność usługowa wspomagająca produkcję roślinną (blisko 50%). Następnie przygotowanie terenu pod budowę (ponad 13%) oraz działalność agroturystyczna (blisko 13%).

Działanie to wzbudziło stosunkowo duże zainteresowanie wśród właścicieli gospodarstw agroturystycznych w województwie małopolskim. W latach 2007–2013 blisko 13% środków zostało przeznaczonych na agroturystykę (rys. 2). Średnia wielkość dofinansowania z tego działania dla gospodarstw agroturystycznych wyniosła 60 148,81 zł<sup>16</sup>.



**Rysunek 2.** Przeznaczenie pozyskanych środków według kodów PKD w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

Z największego wsparcia w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013 skorzystały gospodarstwa agroturystyczne z powiatów: nowosądeckiego (27% całości), brzeskiego (12,37%), limanowskiego (11,34%) oraz nowotarskiego (10,31%) – tabela 2. Na drugim końcu znalazły się powiaty: dąbrowski, gorlicki, olkuski i wadowicki (po 1%). Najwięcej środków pozyskały gospodarstwa agroturystyczne z gmin: Iwkowa (powiat brzeski), Laskowa (powiat limanowski) oraz Nowy Wiśnicz (powiat bocheński)<sup>17</sup>.

Jeśli porównamy dane z tabeli 3 z danymi z rysunku 1 (przedstawiającym gospodarstwa agroturystyczne znajdujące się w bazie MODR), to można zauważyć, że największe zainteresowanie tym działaniem wykazali mieszkańcy powiatu nowosądeckiego. Liczba gospodarstw stanowiąca około 5% wszystkich gospodarstw w województwie małopolskim skorzystała z ponad jednej czwartej dostępnych dla tego działania środków. Mieszkańcy powiatu nowosądeckiego zajęli także pierwsze miejsce w liczbie ogólnie pozyskanych funduszy z działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” (tab. 2).

<sup>16</sup> Opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

<sup>17</sup> Ibidem.

**Tabela 3.** Gospodarstwa agroturystyczne na terenie województwa małopolskiego, które otrzymały finansowe wsparcie w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013.

Powiat	Liczba gospodarstw	%
Bocheński	7	7,22
Brzeski	12	12,37
Dąbrowski	1	1,03
Gorlicki	1	1,03
Krakowski	3	3,09
Limanowski	11	11,34
Miechowski	5	5,15
Myślenicki	3	3,09
Nowosądecki	27	27,84
Nowotarski	10	10,31
Olkuski	1	1,03
Proszowicki	4	4,12
Suski	2	2,06
Tarnowski	3	3,09
Tatrzański	6	6,19
Wadowicki	1	1,03
×	suma	
	97	100,00

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

wsparciem na tworzenie przedsiębiorstw od podstaw z tego działania mogły skorzystać istniejące firmy, z których część miała pewne doświadczenie w staraniu się o fundusze unijne oraz posiadała odpowiednie środki na sfinansowanie całego projektu (dofinansowanie dotyczyło tylko kwoty 50% kosztów kwalifikowanych).

**Tabela 4.** Złożone wnioski w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” w latach 2007–2013 w województwie małopolskim

Nabór	2009	2010	2011	2013	Suma
Liczba wniosków	551	825	1168	1430	3974
Podpisane umowy	227	353	478	591	1649
Procent pozytywnie ocenionych wniosków	41	42	40	41	41

Źródło: opracowanie własne za „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” – Informacja o złożonych wnioskach i podpisanych umowach, dane z 30 kwietnia 2015, dostępny na stronie: [www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane\\_programy\\_sprawozdania/Tworzenie\\_/21052015\\_Tworzenie\\_7-13.pdf](http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/wdrazane_programy_sprawozdania/Tworzenie_/21052015_Tworzenie_7-13.pdf) (dostęp 27.05.2015).

<sup>18</sup> Ibidem.

Warto w tym miejscu odnotować, że powiaty nowosądecki i limanowski charakteryzują się najwyższym poziomem bezrobocia w skali województwa oraz stosunkowo małymi wynagrodzeniami. Z kolei mieszkańcy najbogatszego powiatu krakowskiego, gdzie znajduje się blisko 13% gospodarstw agroturystycznych w Małopolsce, skorzystali tylko z 3% środków.

Jeszcze większym zainteresowaniem cieszył się drugi program „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”. Według danych z kwietnia 2015 roku do siedziby Małopolskiej Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa wpłynęło łącznie 3974 wniosków, z czego pozytywnie rozpatrzono 1649. W sumie na działanie przeznaczono kwotę o wartości ponad 197 mln złotych<sup>18</sup>. Szczegóły przedstawione zostały w tabeli 4.

W porównaniu do „Różnicowania w kierunku działalności nierolniczej” działanie to cieszyło się zdecydowanie większym zainteresowaniem (3974 złożonych wniosków przy 1412 w różnicowaniu). Nie powinno to dziwić co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze skorzystanie z tego działania nie wymagało spełnienia warunku bycia rolnikiem opłacającym KRUS. Po drugie poza

Na pierwszym miejscu wśród liczby przyznanych dotacji znajduje się powiat nowosądecki (14,25%). Kolejne pozycje zajmują powiaty: krakowski (12,5%), nowotarski (10,94%), limanowski (7,81%), tarnowski (7,54) oraz myślenicki (5,88%). Na drugim biegunie (tak jak w działaniu „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” znajduje się powiat chrzanowski (1,1%) oraz powiaty: dąbrowski (1,56%), oświęcimski (1,75%), tatrzański (2,3%), suski (3,03%), a także miechowski (3,22%) – tabela 5. Powyższe dane nie powinny być zaskoczeniem. Jak widać, wysokie pozycje w rankingu zajęły powiaty znajdujące się w rejonach „górskich” lub „podgórskich” (nowotarski, tarnowski, limanowski, myślenicki). Stosunkowo nisko znalazły się powiaty typowo rolnicze (miechowski, proszowicki, dąbrowski) oraz dobrze zurbanizowane (chrzanowski, oświęcimski). Niewielka liczba dotacji w trzech ostatnich powiatach oraz w powiecie tatrzańskim jest zrozumiała z następujących względów. Po pierwsze problemy ze spełnieniem formalnych warunków, które umożliwiałyby przystąpienie do naboru (warunkiem było prowadzenie działalności lub miejsce zamieszkania przedsiębiorcy na terenach gmin wiejskiej, miejsko-wiejskiej z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców lub miejskiej z wyłączeniem miejscowości powyżej 5 tys. mieszkańców), a większość z nich to gminy miejskie z liczbą mieszkańców powyżej 5 tys. mieszkańców. Po drugie wymienione powiaty są stosunkowo dobrze uprzemysłowione (chrzanowski, oświęcimski) lub mają już bardzo dobrze rozbudowaną infrastrukturę turystyczną (tatrzański). Ponadto wszystkie trzy powiaty należą do najbogatszych w województwie małopolskim, co stwarza im inne możliwości finansowania działalności gospodarczej.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 6, zdecydowanie najbardziej popularnym rodzajem działalności w latach 2007–2013 było „przygotowanie terenu pod budowę”. Z dofinansowania na działalność tego rodzaju skorzystało ponad 21% beneficjentów. Na drugim miejscu znalazła się „konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli”, z którego skorzystało ponad 5%. Trzecie miejsce z ponad 3% udziałem zajęły „roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych”. Inwestycje w działalność związaną z branżą turystyczną nie były kluczowe dla tego działania.

**Tabela 5.** Liczba przyznanych dotacji przypadająca na poszczególne powiaty w województwie małopolskim w działaniu „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw „w latach 2007–2013

Powiat	Liczba dotacji	%
Nowosądecki	155	14,25
Krakowski	136	12,50
Nowotarski	119	10,94
Limanowski	85	7,81
Tarnowski	82	7,54
Myślenicki	64	5,88
Brzeski	50	4,60
Bocheński	49	4,50
Wielicki	49	4,50
Wadowicki	45	4,14
Olkuski	41	3,77
Gorlicki	40	3,68
Miechowski	35	3,22
Suski	33	3,03
Proszowicki	32	2,94
Tatrzański	25	2,30
Oświęcimski	19	1,75
Dąbrowski	17	1,56
Chrzanowski	12	1,10

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARIMR z 30 maja 2015 roku.

**Tabela 6.** Przeznaczenie pozyskanych środków według kodów PKD w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” latach 2007–2013 w Małopolsce

Rodzaje zakładanej działalności	Liczba	%
Przygotowanie terenu pod budowę	231	21,08
Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli	56	5,11
Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych	36	3,28
Sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych	34	3,10
Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne	34	3,10
Produkcja pozostałych wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa	32	2,92
Produkcja wyrobów tartacznych	31	2,83
Pozostałe specjalistyczne roboty budowlane, gdzie indziej niesklasyfikowane	31	2,83
Produkcja mebli	29	2,65
Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni	27	2,46
Sprzedaż hurtowa drewna, materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego	24	2,19
Pozostałe sprzętanie	24	2,19
Roboty związane z budową dróg i autostrad	23	2,10
Obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania	23	2,10
Działalność usługowa związana z leśnictwem	21	1,92
Działalność w zakresie inżynierii i związane z nią doradztwo techniczne	21	1,92
Pozostałe badania i analizy techniczne	21	1,92
Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni	20	1,82
Produkcja konstrukcji metalowych i obróbka metali	19	1,73
Wynajem i dzierżawa maszyn i urządzeń rolniczych	19	1,73
Wynajem i dzierżawa maszyn i urządzeń budowlanych	18	1,64
Wykonywanie instalacji budowlanych	17	1,55
Hotele i podobne obiekty zakwaterowania	14	1,28

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

Działanie „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” cieszyło się znacznie mniejszym zainteresowaniem wśród gospodarstw agroturystycznych (niecałe 5% wszystkich środków zostało przeznaczone na działalność związaną z agroturystyką) – tabela 7. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być fakt, że aby móc korzystać z tego działania, należało dysponować pokaźnym wkładem własnym (50% całości inwestycji). Średnia wielkość dofinansowania z tego działania dla gospodarstw agroturystycznych wyniosła 228 212,43<sup>19</sup>. W związku z tym nie każdego było stać na wygospodarowanie takiej sumy. Najwięcej środków przypadło na mieszkańców gmin Białka Tatrzańska (9) oraz Łapsze Niżne (6).

<sup>19</sup> Opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.



**Tabela 7.** Gospodarstwa agroturystyczne na terenie poszczególnych powiatów województwa małopolskiego, które otrzymały finansowe wsparcie w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” w latach 2007–2013

Powiat	Liczba gospodarstw	%
Bocheński	3	3,75
Brzeski	2	2,50
Chrzanowski	1	1,25
Gorlicki	2	2,50
Krakowski	4	5,00
Limanowski	7	8,75
Miechowski	1	1,25
Myślenicki	3	3,75
Nowosądecki	4	5,00
Nowotarski	22	27,50
Suski	5	6,25
Tarnowski	5	6,25
Tatrzański	18	22,50
Wadowicki	1	1,25
Wielicki	2	2,50
x	Suma	
	80	100,00

Źródło: opracowanie własne za danymi z ARiMR z 30 maja 2015 roku.

### Podsumowanie

Analiza przytoczonych danych statystycznych pozwala na wyciągnięcie wniosków, które wskazują m.in. na to, że w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” w latach 2007–2013 najwięcej środków w zakresie działalności agroturystycznej pozyskali mieszkańcy powiatów: nowosądeckiego, brzeskiego, limanowskiego i nowotarskiego. Są to powiaty charakteryzujące się dużym bezrobociem oraz stosunkowo małymi zarobkami. Na przeciwnym biegunie znalazły się zamożne powiaty z niską stopą bezrobocia (krakowski, olkuski, wielicki, tatrzański).

W ramach drugiego działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw zdecydowanie” najwięcej beneficjentów pochodziło z powiatów nowotarskiego i tatrzańskiego. Nieco ponad połowa inwestycji w infrastrukturę agroturystyczną w Małopolsce miała miejsce w tych dwóch powiatach. Działanie to w przeciwieństwie do „Różnicowania w kierunku działalności nierolniczej” wymagało posiadania dużego wkładu własnego (średnio ponad 220 tys. zł), na co nie wszyscy mogli sobie pozwolić. Właściciele gospodarstw agroturystycznych w tych powiatach ze względu na dużą liczbę turystów, spowodowaną przede wszystkim długim, prawie całorocznym sezonem oraz sprzyjającymi warunkami geograficznymi, mogli sobie pozwolić na wysokonakładowe inwestycje. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że liczba obiektów turystycz-

nych zlokalizowanych na obszarze województwa małopolskiego w latach 2007–2015 znacznie wzrosła. Bez wątplenia przyczyniły się do tego środki pochodzące z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, szczególnie działanie „Różnicowanie w kierunku działalności pozarolniczej”. Wydaje się, że rosnący trend nadal będzie się utrzymywał. W kolejnej perspektywie programowej w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 będzie można otrzymać środki na założenie i rozwój działalności agroturystycznej (m.in. w ramach działania „Premie na rozpoczęcie działalności gospodarczej” czy ze środków dostępnych na obszarze lokalnych grup działania).

### Literatura

- Sikora J.: Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- KRUS: Roczne kwoty graniczne, [www.krus.gov.pl/krus/krus-w-liczbach/roczne-kwoty-graniczne-naleznego-podatku-dochodowego-w-latach-2004-2014](http://www.krus.gov.pl/krus/krus-w-liczbach/roczne-kwoty-graniczne-naleznego-podatku-dochodowego-w-latach-2004-2014) (dostęp 26.05.2015).
- Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Karniowicach, Małopolska wieś zaprasza, informator agroturystyczny, Kraków 2015.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Program Rozwoju Obszarów wiejskich na lata 2014–2020, Warszawa 2014.
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, Warszawa 2015.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju: Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020, Warszawa 2015.
- Piotr Ł.: Turystyka w 2013, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2014.
- Piotr Ł.: (2014). Turystyka w 2014, GUS, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia we współpracy z Urzędem Statystycznym w Rzeszowie, Warszawa 2015.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 1991 nr 80, poz. 350).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173, poz. 1807).
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (Dz.U. 1991 nr 7, poz. 24).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020, Warszawa 2015.
- Wysokość składek na ubezpieczenie społeczne rolników w II kwartale 2015 roku, w-w.-l.-/-k.-s.-n.-u.-s.-r. (22.05.2015).

## Support for agrotourism in Małopolska province from Rural Development Programme 2007–2013

**Summary.** The work is devoted to the use of funds from the Rural Development Programme for the years 2007–2013 by agritourism farm in the Małopolska province. The article describes the agritourism farm in the Małopolska, taking into account all counties. Another issue concerns financial support which agritourism farm received from the Rural Development Programme. By using statistical data author of the paper analyzes the main factors that contribute to the use of support from European funds by agritourism farm.

**Key words:** agritourism farm, Małopolska province, Rural Development Programme, development, financial support

**Michał Roman**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Konkurencyjność regionu turystycznego w teorii ekonomii

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie istoty konkurencyjności regionu turystycznego w teorii ekonomii. W opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na konkurencyjność turystyki wiejskiej. Konkurencyjność pochodzi od konkurencji stanowiącej podstawowe zjawisko gospodarki rynkowej. Tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności turystyki wiejskiej regionu związane jest ze wzrostem skłonności i zdolności do oszczędności oraz akumulacji podmiotów turystycznych na wsi, a także efektywnego wykorzystania poczynionych inwestycji na drodze realizacji postępu technicznego. Dzięki temu można osiągnąć w perspektywie długofalowej wzrost konkurencyjności, wzrost poziomu dochodów, zatrudnienia i poprawę zamożności społeczności wiejskiej.

**Słowa kluczowe:** ekonomia, konkurencyjność, region, turystyka, turystyka wiejska

### Wstęp

Podniesienie poziomu dobrobytu (bogactwa, stopy życiowej) i jakości (stylu) życia społeczności wiejskiej regionu zależy od między innymi wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności turystyki wiejskiej. Umożliwi to w długim okresie zmniejszenie dystansu rozwojowego (ekonomicznego, technologicznego, społecznego, kulturowego i cywilizacyjnego) dzielącego region względem pozostałej gospodarki polskiej i zagranicy, a także zagwarantuje długofalowy, inteligentny, zrównoważony, stabilny i wewnętrznie spójny, oparty na trwałych, dynamicznych podstawach rozwój tego sektora gospodarczego. Analiza pojęcia konkurencyjności jako narzędzia (instrumentu) badawczego stanu gospodarki turystycznej regionu jest niezbędna, ponieważ w gospodarce międzynarodowej, w której turystyka wiejska jest integralną częścią systemu, występuje wiele trendów rozwojowych zmieniających charakter jej funkcjonowania, a dotychczasowe metody analizy ekonomicznej w coraz mniejszym stopniu, często niepełnym, pozwalają opisać i wyjaśnić zasady oraz metody działania mechanizmu gospodarki turystycznej. Do tych prawidłowości należy zaliczyć: postępującą integrację i globalizację gospodarczą, dużą dynamikę postępu technicznego w sferze technicznego wyposażenia aktywności gospodarczej, technologii wysoko zaawansowanych, organizacji i zarządzania w działalności marketingowej, a także w podejmowaniu i realizacji inicjatyw klastrowych przy zachowaniu połączenia tradycji z teraźniejszością i przyszłością turystyki wiejskiej w myśl zasady „stare, wiejskie w nowym opakowaniu, uchronić miejsca, gdzie czas się zatrzymał”. Wiejskie środowisko gospodarcze stało się bardziej konkurencyjne dzięki<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> J. Borowski: Konkurencyjność międzynarodowa kraju i przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, *Optimum. Studia Ekonomiczne* 2004, nr 4 (24), s. 7–9.

- umiędzynarodowieniu (globalizacji) i integracji życia gospodarczego, liberalizacji handlu zagranicznego nie tylko w zakresie przepływu towarów i usług, lecz także w zakresie alokacji siły roboczej (kwalifikacji), turystów i usług finansowych. Globalizacja to proces rozszerzania, intensyfikacji, specjalizacji i integracji więzi (połączeń) społecznych, gospodarczych, kulturowych, politycznych, instytucjonalnych między podmiotami wykraczających poza gospodarkę narodową, na płaszczyźnie międzynarodowej (w skali światowej, globalnej). Następuje przepływ towarów, w tym usług, kapitału finansowego, siły roboczej, informacji, czyli kapitału ludzkiego (pracy) i kapitału rzeczowo-finansowego,
- postępującemu ograniczeniu barier w wymianie międzynarodowej, czyli postępującej liberalizacji handlu zagranicznego,
- spadkowi kosztów transportu i ułatwień transportowych oraz rozwoju infrastruktury turystycznej, w tym drogowej,
- zanikowi barier w przepływach kapitałowych, informacyjnych i technologicznych,
- zwiększeniu tempa dyfuzji informacji, wywołanego rewolucją informacyjną,
- gwałtownemu rozwojowi technologii informatycznych, automatyzacji i komputeryzacji czynności biurowych,
- rozpowszechnieniu się Internetu i handlu internetowego,
- skróceniu cyklu życia produktu turystycznego i wydłużeniu sezonu turystycznego dzięki postępowi innowacyjnemu oraz uwzględnianiu potrzeb turysty i organizatora ruchu turystycznego.

Badanie konkurencyjności gospodarki turystycznej regionu wynika również z tego, że istnieje konieczność wyjścia poza sztywne ramy teorii i modeli opisujących działalność turystyczną na wsi, w tym agroturystyczną, ekoturystyczną, etnoturystyczną w powiązaniu z najbliższym otoczeniem, w relacjach międzynarodowych stosunków gospodarczych i kwestią rozwoju społecznego, gospodarczego, kulturowego i ekologicznego regionu. Należy wziąć pod uwagę nowe, kolejne czynniki, w tym między innymi instytucjonalne, które dotychczas traktowano marginalnie w badaniach rzeczywistości gospodarczej regionu. Do analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa turystycznego, funkcjonującego w środowisku wiejskiej, oceny sił konkurencyjnych w sektorze turystyki wiejskiej stosowana jest metoda opracowana w latach 90. XX wieku, nazywana analizą pięciu sił M.E. Portera (diamentem, rombem M.E. Portera)<sup>2</sup>, do której przydatna, potrzebna jest analiza SWOT. Takie działania stanowią początkowy etap formułowania strategii konkurencyjności firmy. W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej istotne są<sup>3</sup>:

- siła oddziaływania (przetargowa) dostawców i możliwości wywierania przez nich wpływu (presji) na przedsiębiorstwa turystyki wiejskiej,
- oddziaływanie (siła przetargowa) nabywców i możliwości wywierania przez nich wpływu (presji) na przedsiębiorstwa turystyki wiejskiej,

---

<sup>2</sup> Por. E. Łązniewska: Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 15–16.

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2000, s. 22.

- rywalizacja w sektorze turystyki wiejskiej, inaczej natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz tego sektora gospodarczego,
- bariery wejścia do sektora turystyki wiejskiej, inaczej groźba pojawienia się nowych producentów (produktów) w tym sektorze,
- zagrożenia ze strony substytutów, czyli groźba pojawienia się produktów zastępczych w tym sektorze.

Zgodnie z koncepcją teorii M.E. Portera istnieje bezpośrednia i odwrotna zależność między natężeniem sił konkurencyjnych w sektorze turystyki wiejskiej a potencjałem rentowności tego sektora, stanowiącego o jego atrakcyjności dla działających w nim firmach. Badając zatem otoczenie konkurencyjne funkcjonującej firmy i możliwości jej rozwoju, trzeba uwzględnić kompleksowe oddziaływanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników konkurencyjności.

Tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności turystyki wiejskiej regionu związane jest ze wzrostem skłonności i zdolności do oszczędności oraz akumulacji podmiotów turystycznych na wsi, a także efektywnego i skutecznego wykorzystania poczynionych inwestycji na drodze realizacji postępu technicznego. Dzięki temu można osiągnąć w perspektywie długofalowej wzrost konkurencyjności, wzrost poziomu dochodów, zatrudnienia i poprawę zamożności społeczności wiejskiej (wzrost dobrobytu społecznego, podniesienie stopy życiowej, a także zwiększenie podstaw do dalszego rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, wzrostu bogactwa regionu). Konkurencyjna gospodarka turystyki wiejskiej to taka, która porównywalnie w długim czasie osiąga na trwałych i wysoko rozwiniętych instytucjonalnie, technologicznie i organizacyjnie podstawach większą dynamikę wzrostu gospodarczego regionu, wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu życia i jakości egzystencji (styl życia), bogactwa regionu w stosunku do pozostałych części gospodarki krajowej i zagranicznej. Innymi słowy konkurencyjny region turystyki wiejskiej bardziej zbliża się gospodarczo i cywilizacyjnie do regionów oraz gospodarek zamożnych, wykazuje większe tempo oddalania się od regionów i organizmów gospodarczych nierozwiniętych. Konkurencyjność turystyki wiejskiej regionu realizuje się wówczas, gdy osiągnięta jest przewaga i korzyści konkurencyjne dzięki uczestnictwu w krajowym i międzynarodowym podziale pracy, w wymianie turystycznej osiągniętej w ramach procesów globalizacji i integracji z gospodarką nie tylko krajową, lecz także światową.

Turystyka wiejska w regionie pod względem jej konkurencyjności może być oceniana zarówno w aspekcie atrakcyjności, ekspansywności i elastyczności dostosowania do potrzeb rynku. Ponadto wpływ ma dynamika poziomu życia społeczności wiejskiej, zasobów (potencjału) i efektywności ich wykorzystania, produktywności pracy żywej i uprzedmiotowionej, innowacyjności i elastyczności gospodarki regionu oraz jej równowagi ekonomicznej. Konkurencyjna gospodarka turystyki wiejskiej regionu w dłuższym okresie spełnia te kryteria we względnie (relatywnie) wyższym stopniu niż inne części gospodarki turystycznej kraju lub w skali międzynarodowej.

Konkurencyjność gospodarki turystycznej na wsi w skali regionu można oceniać nie tylko w odniesieniu do zjawisk realnych, porównywania wskaźników gospodarczych, osiągniętych korzyści i ukształtowanej struktury gospodarki regionu, lecz także w katego-

riach zmian w sferze regulacyjnej, funkcjonowania instytucji (w sferze instytucjonalnej)<sup>4</sup>, które stwarzają trwałe podstawy do dalszego wzrostu konkurencyjności turystyki wiejskiej w ujęciu regionalnym i rozwoju jej podmiotów w dłuższej perspektywie czasowej<sup>5</sup>. Podejście realne, w tym strukturalne i regulacyjne (funkcjonalne), przy analizie konkurencyjności turystyki wiejskiej na poziomie regionu można traktować jako elementy nierozłączne, gdyż o konkurencyjności decyduje nie tylko osiągnięty stan, zakres, struktura i pozycja (ujęcie statyczne), lecz również dynamika zmian, sprawność mechanizmu rynkowego i jego instytucji oraz działań regulacyjnych władz państwowych i samorządowych, możliwości tworzenia i pozyskania kapitału oraz efektywnego i skutecznego wykorzystania zasobów, w tym na potrzeby innowacji w warunkach dynamicznego układu gospodarczego regionu. Tylko otwarta gospodarka regionu, efektywnie i skutecznie wykorzystująca w procesie rozwoju kontakty (więzi, związki) z otoczeniem zewnętrznym, w ramach zachodzących procesów integracji i globalizacji stosunków gospodarczych, społecznych i kulturowych, może być konkurencyjną gospodarką danego regionu.

Rozwój w warunkach izolacji lub autonomii wobec zachodzących przemian w gospodarce krajowej i światowej, toczących się procesach integracji i globalizacji, jak również w warunkach silnej asymetrii związków z otoczeniem nie sprzyja kształtowaniu międzynarodowej konkurencyjności regionu i podmiotów turystyki wiejskiej działających na tym obszarze<sup>6</sup>. Struktury powstające lub trwale istniejące w procesie takiego rozwoju są relatywnie mało dynamiczne i nie są zintegrowane ze strukturami otoczenia zewnętrznego. Duża konkurencyjność wiejskiej gospodarki turystycznej regionu oceniana w ujęciu międzynarodowym stwarza niezbędne warunki efektywnego wykorzystania związków z otoczeniem zewnętrznym w procesie rozwoju. Zależność między integracją z otoczeniem zewnętrznym w ramach procesów globalizacji a konkurencyjnością ma więc charakter sprzężenia zwrotnego.

### **Konkurencyjność w teorii ekonomii**

Konkurencyjność można wyjaśnić na podstawie klasycznej i neoklasycznej teorii handlu zagranicznego (międzynarodowego)<sup>7</sup>. W teorii klasycznej przyjęto rynek z konkurencją doskonałą i homogeniczność (jednorodność) towarów oraz dwa odmienne sposoby wyjaśniania specjalizacji, jej warunków i struktury<sup>8</sup>. Zgodnie z teorią kosztów absolutnych, opracowaną w 1776 roku przez A. Smitha w „Badaniach nad naturą i przyczynami bo-

---

<sup>4</sup> M. Bogusz, A. Niedziółka: Rola instytucji wspierających rozwój gospodarstw agroturystycznych w polskich Karpatach, [w:] Komunikowanie i doradztwo w turystyce wiejskiej, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2013, s. 218–225.

<sup>5</sup> W. Kleinhanss: Konkurencyjność głównych typów gospodarstw rolniczych w Niemczech, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2015, nr 1, s. 25–41.

<sup>6</sup> T. Mańkowski: Turystyka jako determinanta rozwoju regionalnego, [w:] Strategie rozwoju turystyki w regionie, B. Meyer, D. Milewski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 42.

<sup>7</sup> P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: Ekonomia, Rebis, Poznań 2014, s. 189–190.

<sup>8</sup> B. Gardiner: Regional Competitiveness Indicators for Europe – Audit. Database Construction and Analysis, Cambridge Econometrics, Regional Studies Association International Conference, Pisa 2003, s. 5.

gactwa narodów”<sup>9</sup>, specjalizacja międzynarodowa jest kategorią pojedynczo względną, a o wymianie handlowej między krajami decydują koszty absolutne, absolutne różnice w wydajności pracy takich samych towarów wytwarzanych w różnych krajach, będących przedmiotem transakcji kupna–sprzedaży na rynku międzynarodowym, a więc różnice pojedynczo względne (danego towaru wytwarzanego w kraju względem tego samego towaru wytwarzanego za granicą). Z kolei D. Ricardo na podstawie teorii kosztów komparatywnych (porównawczych, względnych), przedstawionej w 1817 roku w „Zasadach ekonomii politycznej i opodatkowania”<sup>10</sup>, uważał, że specjalizacja jest kategorią podwójnie względną, gdyż są porównywane efektywności między dwoma różnymi towarami produkowanymi w danym kraju (sukno i wino) w stosunku do tych relacji określonych dóbr w innym kraju. Po tych analizach dokonywanych po obu zainteresowanych wymianą handlową stronach i wyboru najkorzystniejszych wariantów przedmiotu wymiany dochodziło do transakcji kupna–sprzedaży. Pomimo że nie odrzucono teorii A. Smitha, podstawę międzynarodowego handlu i specjalizacji stanowiła teoria kosztów komparatywnych (porównawczych, względnych), którą po raz pierwszy sformułował R. Torrens w pracy wydanej w 1808 roku, a następnie zmodyfikował ją i przedstawił w 1815 roku w „Traktacie na temat handlu zagranicznego zbożem”<sup>11</sup> (w którym opisał przykład wymiany dóbr przemysłowych i rolnych między Anglią i Polską), zaś spopularyzował D. Ricardo. Współcześnie można ją również wykorzystać na poziomie wymiany regionalnej. Teoria kosztów komparatywnych (porównawczych) została rozwinięta w latach 30. XX wieku przez E. Heckshera i B. Ohlina (teoria obfitości zasobów, model Heckshera-Ohlina)<sup>12</sup>, którzy uważali, że przyczyną kształtowania się różnic w kosztach komparatywnych są różnice w proporcji czynników produkcji. Ponadto B. Ohlin uważał, że o strukturze międzynarodowej wymiany handlowej decydują nie tylko koszty komparatywne, lecz także lokalizacja podmiotów wymiany handlowej, koszty transportu, technologii, przedsiębiorczości, innowacji, zróżnicowania produktów. W 1961 roku M. Posner przedstawił teorię luki technologicznej (poputy i imitacyjnej)<sup>13</sup>, twierdząc, że innowacje dają gospodarce przewagę komparatywną, a R. Vernon w 1966 roku opublikował teorię cyklu życia produktu<sup>14</sup>.

W latach 80. zaczęły kształtować się nowe podejścia do teorii handlu międzynarodowego, które pokazywały, że specjalizacja powstaje nie tylko wskutek oddziaływania

---

<sup>9</sup> A. Smith: *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, E. Cannan (red.), t. 1, London, Methuen 1776.

<sup>10</sup> D. Ricardo: *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1957.

<sup>11</sup> R. Torrens: *An Essay on the External Corn Trade*, Hatchard, London 1815.

<sup>12</sup> E.F. Heckscher: *An economic history of Sweden*, Harvard University Press, Cambridge 1954; Por. J. Misala: *Korzyści z handlu międzynarodowego w świetle teorii*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), PWE, Warszawa 2000, s. 76; A. Budnikowski: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 84–90.

<sup>13</sup> M.V. Posner: *International Trade and Technological Change*, Oxford Economic Papers 1961, t. 13.

<sup>14</sup> R. Vernon: *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *Quarterly Journal of Economics* 1966, nr 2, s. 190–207.

czynników podaźowych, lecz wpływ na nią mają również elementy popytowe, a wśród nich gusta, moda, upodobania oraz dochody gospodarstw domowych, społeczeństwa, ograniczenia informacji o rynkach zagranicznych (S.B. Linder – teoria podobieństwa, preferencji popytu, inaczej teoria ujednoczonej struktury popytu czyli hipoteza popytu reprezentatywnego<sup>15</sup>), lokalizacja (P.R. Krugman – nowa teoria handlu międzynarodowego<sup>16</sup>), konkurencja niedoskonała, dostępność towarów, w tym usług (H. Kravis, J.S. Duesenberry – teoria dostępności, wskazująca, że o specjalizacji decyduje dostępność zasobów<sup>17</sup>), zróżnicowanie produktów, polityka państwa (B. Spencer, J. Brander, P.R. Krugman – teoria strategicznej polityki handlowej, inaczej zaawansowana teoria wymiany międzynarodowej, którą rozbudowali J. Eaton i G. Grossman<sup>18</sup>). Teorię handlu zagranicznego i konkurencyjności produkcji wzbogaciła również teoria zróżnicowanych produktów P.S. Armingtona, G.C. Hufbauera i H. Hessea, podkreślająca, że zróżnicowanie produktów, rozmiary i struktura obrotów handlowych stanowią pochodną postępującej dywersyfikacji popytu na produkty przemysłowe i w mniejszym stopniu na usługi<sup>19</sup>. Ponadto teoria handlu wewnątrzgałęziowego H.G. Grubela i P.J. Lloyda pokazuje analizę istoty i efektów ekonomicznych zjawiska równoległego importu i eksportu produktów w ramach tych samych gałęzi przez poszczególne kraje<sup>20</sup>. Powyżej przedstawione alternatywne teorie handlu międzynarodowego nie stworzyły wewnątrznie spójnego modelu wyjaśniającego przyczyny i strukturę międzynarodowej specjalizacji. Chociaż nie podważały koncepcji klasycznej i neoklasycznej teorii handlu zagranicznego, to jednak proponowane nowe ujęcia wymiany międzynarodowej i specjalizacji nie zostały potwierdzone przez badania empiryczne, gdyż w miernikach oceny specjalizacji nie udało się uwzględnić wpływu oddziaływania pominiętych przez klasyków czynników. To spowodowało, że obecnie nie wykształciła się jedna ogólna teoria handlu międzynarodowego i międzynarodowej specjalizacji. Brakuje bowiem zgodnych poglądów dotyczących kwestii źródeł specjalizacji.

Analizując teorie handlu międzynarodowego i specjalizacji, można zauważyć, że konkurencyjność wynika z konkurencyjnych zachowań i działań niezależnych, autonomicznych jednostek gospodarczych, istnienia przymusu konkurencyjnego, walki konkurencyjnej między podmiotami występującymi na rynku, powszechnie działającej konkurencji, która wymusza dostosowanie się lub kreowanie nowych warunków rynkowych przez poprawę efektywności (sprawności) i skuteczności działania oraz dynamikę (tempo zmian), a także strukturę gospodarczą w długim okresie czasu. Stąd wynika, że

---

<sup>15</sup> S.B. Linder: *An Essay on Trade and Transformation*, Almqvist & Wicksell, Stockholm 1961.

<sup>16</sup> P. Krugman, M. Obstfeld: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

<sup>17</sup> J.S. Duesenberry: *Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior*, Harvard University Press, Cambridge 1949.

<sup>18</sup> J. Eaton, G. Grossman: *Tariffs as Insurance*, *Canadian Journal of Economics* 1985, nr 18.

<sup>19</sup> P.B. Armington: *A Theory of Demand for Products Distinguished by Place of Production*, *IMF Staff Papers* 1969, nr 26, s. 159–178.

<sup>20</sup> H.G. Grubel, P.J. Lloyd: *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, *The Economic Journal* 1975, t. 85, nr. 339, s. 646–648.



konkurencyjność jest kategorią względną, porównawczą, a ocena jej zmian wymaga stałego porównywania efektywności i skuteczności działań gospodarczych między różnymi podmiotami krajowymi (w tym regionalnymi) i zagranicznymi, a nie tylko wykazywania zmian efektywności i skuteczności aktywności gospodarczej na poziomie krajowym lub regionalnym bądź lokalnym.

### **Istota konkurencyjności regionu turystycznego**

Ze względu na stale zmieniające się środowisko wewnętrzne i otoczenie zewnętrzne, warunki gospodarowania (ekonomiczne, społeczne, technologiczne, kulturowe, ekologiczne i instytucjonalne), stan gospodarki regionu i działające na tym terenie w warunkach konkurencji podmioty turystyki wiejskiej ulegają ciągłym zmianom, przemianom, ewolucji i dlatego trzeba stale zabiegać o konkurencyjność. Konkurencyjność gospodarki regionu opiera się między innymi na konkurencyjności podmiotów turystyki wiejskiej, a ta z kolei zależy od ilości i jakości zasobów gospodarczych (ludzkich, w tym intelektualnych, rzeczowych i finansowych), sposobów efektywnego i skutecznego zarządzania i ich alokacji, infrastruktury społecznej, technicznej i instytucjonalnej oraz polityki regionalnej. Konkurencyjność regionu i konkurencyjność podmiotów w nim występujących, w tym turystyki wiejskiej to praktyczne zagadnienia, które są ściśle i wzajemnie ze sobą związane (występuje sprzężenie zwrotne). Istnieje wiele definicji konkurencyjności, które zostały przedstawione poniżej.

Według OECD „konkurencyjność to skłonność i zdolność danego kraju, regionu, przedsiębiorstwa do produkowania w warunkach wolnego rynku towarów, w tym usług spełniających wymogi międzynarodowego rynku (umiędzynarodowienia działalności gospodarczej) oraz równocześnie do utrzymania i zwiększania realnych dochodów ludności w długim czasie, a także utrzymania długookresowego rozwoju za pośrednictwem postępu technicznego na trwałych, stabilnych i dynamicznych podstawach”<sup>21</sup>. W raporcie World Economic Development z 1994 roku „konkurencyjność to skłonność i zdolność kraju, regionu lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego niż konkurenci bogactwa i układu konkurencyjnego na rynku światowym”<sup>22</sup>. Z kolei według „The World Competitiveness Yearbook 1997” przez „konkurencyjność międzynarodową należy rozumieć skłonność i zdolność kraju do tworzenia wartości dodanej i w ten sposób podnoszenia bogactwa narodowego przez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami, atrakcyjnością, ekspansywnością i agresywnością, uwzględniające wymiar globalny i lokalny oraz integrowanie tego wszystkiego w jednolity, spójny układ organizacyjno-instytucjonalno-zarządczy na płaszczyźnie społecznej, ekonomicznej, kulturowej, ekologicznej i politycznej”<sup>23</sup>.

Konkurencyjność dotyczy gospodarki otwartej i stanowi skłonność oraz zdolność podmiotów gospodarczych do przetrwania, trwałego utrzymania swojego miejsca (pozycji) w ekonomicznym otoczeniu konkurencyjnym i rozwoju na rynku, utrzymania

---

<sup>21</sup> OECD: Technology and the economy. The key relationships, Paris 1992.

<sup>22</sup> World Economic Forum: The Global Competitiveness Report, Geneva 1994.

<sup>23</sup> IMD World Competitiveness Center: The World Competitiveness Yearbook 1997, Lausanne 1997.

przewagi i dynamizowania w długim czasie korzyści ekonomicznych, społecznych, kulturowych i ekologicznych w warunkach zaostrzającej się konkurencji na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, jak też międzynarodowym (zagranicznym), będącej podstawowym zjawiskiem funkcjonowania, w tym regulowania gospodarki rynkowej<sup>24</sup>.

Konkurencyjność – to skłonność i zdolność kraju, regionu lub przedsiębiorstwa do tworzenia proporcjonalnie większego bogactwa od tworzonego przez konkurentów, to skłonność i zdolność do konkurowania (rywalizacji, walki z innymi podmiotami na rynku), ekspansji rynkowej i zdobywania nowych klientów, powiększania, zwiększania swojego udziału lub utrzymania swej wysokiej pozycji na rynku w długim czasie. Konkurencyjność wyrasta z gospodarki rynkowej, ma swoje korzenie w gospodarce rynkowej, której podstawowym zjawiskiem jest konkurencja<sup>25</sup>. Stanowi ona rywalizację (walkę konkurencyjną) między niezależnymi, autonomicznymi podmiotami o efekty (wyniki) i obejmuje czynności nakierowane na eliminację rywali i pozyskanie rynków zbytu (odbiorców, klientów), rynków zaopatrzenia, prowadzenia działalności gospodarczej, w tym współpracy. Konkurencja występuje w ramach określonych reguł gry rynkowej, warunków konkurowania i odnosi się do stanu organizacji rynku oraz określonych parametrów (popyt, podaż, cena), zasad funkcjonowania rynku, mechanizmu rynkowego, podmiotów rynku, uwarunkowań instytucjonalnych, w tym polityki ekonomicznej rządu, które określają warunki funkcjonowania tego rynku.

Konkurencyjność to skłonność i zdolność zapewnienia długookresowej sprawności i skuteczności działań gospodarczych, możliwości tworzenia i powiększania zasobów gospodarczych oraz ich efektywnego wykorzystania, jak też skłonność i zdolność do utrzymania płynności finansowej oraz generowania trwałego i dużego tempa rozwoju gospodarczego, opartego na trwałych podstawach w warunkach funkcjonowania gospodarki otwartej. W długim czasie poprawa konkurencyjności prowadzi na bazie postępu technicznego, organizacyjnego i technologicznego do zwiększenia produktywności pracy żywej (wydajności pracy), produktywności pracy uprzedmiotowionej, poprawy struktury gospodarczej, jakości funkcjonowania instytucji, dobrobytu i jakości życia, standardów stylu życia oraz do kreacji nowych miejsc pracy i zatrudnienia.

Konkurencyjność jest kategorią złożoną, wielowymiarową oraz wielopłaszczyznową, związaną z oceną interakcji zachodzących w walce konkurencyjnej między podmiotami gospodarczymi (gospodarkami krajowymi, regionami i przedsiębiorstwami) i dotyczy:

- procesu produkcji i związanego z nim procesu realizacji postępu naukowo-technicznego realizowanego przez innowacje produktowe lub (i) procesowe w przedsiębiorstwie innowacyjnym na bazie kreatywności (pomysłowości) i przedsiębiorczości zatrudnionych. Dotyczy to konkurencyjności technologicznej, innowacyjności przedsiębiorstw i gospodarki krajowej, w tym regionów). Można to mierzyć wskaźnikami

---

<sup>24</sup> M. Dzikowska: Przenoszenie modułów łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstw, *Ekonomista* 2013, nr 3, s. 369–389.

<sup>25</sup> T. Dołęgowski: Ekonomiczne i instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności międzynarodowej, *Zeszyty Naukowe SGH* 1998, nr 5, s. 119–134.

- naukowymi, tworzenia innowacji, dyfuzji innowacji, rozprzestrzeniania (upowszechniania się), absorpcji (wchłaniania) innowacji w formie imitacji,
- realizacji (sprzedaży) produkcji, w tym wymiany międzynarodowej, mierzonej za pomocą wskaźników cenowo-kosztowych, poziomu kursu walutowego oraz wskaźników strukturalnych handlu zagranicznego.

O konkurencyjności decydują następujące czynniki:

- stan, dynamika, struktura gospodarki i kierunki jej rozwoju na płaszczyźnie międzynarodowej,
- stan, dynamika, struktura infrastruktury społecznej, technicznej i instytucjonalnej oraz kierunki jej rozwoju,
- poziom urynkowienia, w tym umiędzynarodowienia gospodarki, stopień integracji z innymi gospodarkami w ramach określonych struktur międzynarodowych (wymuszających podnoszenie efektywności i skuteczności działań gospodarczych), uczestnictwo w procesach globalizacji,
- jakość rządów i prowadzona polityka gospodarcza (monetarna i fiskalna), w tym zapewnienia bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorczości oraz stabilnych warunków rozwoju krajowego biznesu na płaszczyźnie międzynarodowej,
- stan finansów publicznych,
- stopień oszczędności, skłonność do oszczędzania na poziomie gospodarstw domowych, firmy, regionu i gospodarki,
- poziom i struktura działalności inwestycyjnej na poziomie przedsiębiorstw, lokalnym, regionalnym i gospodarki narodowej,
- poziom, struktura i dynamika rozwoju nauki, techniki, technologii i organizacji, powiązania nauki z gospodarką,
- jakość organizacji i zarządzania na poziomie firmy i regionu oraz ekspansja gospodarcza, poszukiwanie nowych, stabilnych rynków zaopatrzenia, zbytu i prowadzenia działalności wytwórczej, a także otwartość podmiotów ekonomicznych na potrzeby klientów,
- jakość i ilość czynnika ludzkiego (kapitał ludzki, w tym intelektualny).

Konkurencyjność jest potrzebna, aby skutecznie i sprawnie realizować swoje cele<sup>26</sup>. Dzięki niej można posiadać względnie trwałą przewagę, która nie jest raz dana, lecz trzeba o nią stale zabiegać. Taki stan w gospodarce turystycznej regionu przedsiębiorstwo może osiągnąć, gdy posiada odpowiedni kapitał rzeczowo-finansowy, pomysł (informację) i przewagę intelektualną oraz kulturową, a także determinację w realizacji pomysłu. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, trwałego sukcesu staje się możliwe przy całościowym spełnieniu następujących warunków (wiązki celów)<sup>27</sup>:

- posiadanie atrakcyjnej oferty produktowej,

---

<sup>26</sup> M.A. Leśniewski: Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Kielce 2010, s. 81–82.

<sup>27</sup> M. Bednarczyk: Orientacja konkurencyjna w zarządzaniu turystyką, [w:] Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach, M. Bednarczyk (red.), CeDeWu, Warszawa 2011, s. 15.

- odpowiedni popyt na oferowane produkty,
- poziom cen gwarantujący pozyskanie nabywców,
- poziom rentowności satysfakcjonujący zarówno producentów, jak też pośredników,
- wysoka jakość wytwarzanych produktów, ich sprzedaży i zarządzania firmą,
- innowacyjność podmiotów turystyki wiejskiej, korzystanie z nowoczesnych, wysoko zaawansowanych technologii,
- otwarcie na gospodarkę światową, czyli aktywne włączenie się podmiotu w system powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych gospodarki światowej, inaczej w ramy globalizacji (integralnej części łańcucha tworzenia wartości) i integracji międzynarodowej, a także dostosowanie się, czyli elastyczność ekonomiki do wymogów konkurencji globalnej. Elastyczność stanowi zdolność szybkiego, trwałego i skutecznego dostosowania zasobów, technologii i organizacji do układu, systemu.

Konkurencyjność regionu dotyczy działań<sup>28</sup>:

- bezpośrednich (konkurowanie bezpośrednio) – rywalizowanie, walka konkurencyjna o różnego rodzaju korzyści z zewnątrz, a przede wszystkim o przyciągnięcie i utrzymanie kapitału, szczególnie innowacyjnego w postaci technologii wysoko zaawansowanych i kwalifikacji, szerzej kompetencji, co przynosi efekty mnożnikowe,
- pośrednich (konkurowanie pośrednio) – to działania instytucji państwowych i samorządowych na rzecz poprawy warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego podmiotów turystyki wiejskiej, tworzenia i rozbudowy sieci infrastruktury społecznej, technicznej i instytucjonalnej oraz instytucji biznesu, a także wpływania na wysokie wyniki ekonomiczne, społeczne i ekologiczne firm turystycznych oraz tworzenie podstaw prawnych dla stabilnego, dynamicznego, zrównoważonego, inteligentnego i wewnętrznie spójnego rozwoju regionu i podmiotów gospodarczych działających na danym terenie. Podnoszenie konkurencyjności i atrakcyjności regionu jako jeden z imperatywów działalności władz państwowych i samorządowych wpływa na zakres ich ingerencji w procesy gospodarcze. W podnoszeniu konkurencyjności regionu trzeba jednocześnie tworzyć uwarunkowania na wszystkich poziomach gospodarowania (makro-, mikroekonomicznym), jak też na szczeblu regionalnym. Polityka pieniężna, fiskalna czy kursu walutowego oraz przekształceń własnościowych ma zasadnicze znaczenie dla kreowania wyższej konkurencyjności na poziomie gospodarki czy też regionu.

Kategoria konkurencyjności jest pojęciem wartościującym, wskazującym stan zarówno osiągnięty, jak też pożądaný, docelowy<sup>29</sup>. Stanowi kategorię względną, która porównuje stany w gospodarce krajowej i zagranicznej, w regionie, branży, podmiocie gospodarczym, procesie wytwórczym i realizacji produkcji oraz produkcie turystycznym. Konkurencyjna gospodarka turystyki wiejskiej w regionie to taka, która umożliwi two-

---

<sup>28</sup> Por. J. Grabowski: Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2008, nr 3, s. 2–3; E. Łaźniewska, R. Chmielewski, P. Nowak: Istota i definicje konkurencyjności regionalnej, [w:] *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje – strategie – przykłady*, E. Łaźniewska, M. Gorynia (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 24–25.

<sup>29</sup> Por. M. Olczyk: *Konkurencyjność teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 15.

zenie nowych kombinacji strukturalnych przez efektywne i skuteczne korzystanie z jej zasobów ludzkich i rzeczowo-finansowych, dających przewagę umożliwiającą komercjalizowanie wytworów gospodarki regionu. Tej zdolności musi sprzyjać infrastruktura społeczna, techniczna, instytucjonalna i intelektualna, a także złożony system relacji istniejących w gospodarce regionu. Rozdzielenie w czasie rozwoju czynników infrastruktury jest decyzją błędną, obniżającą poziom konkurencyjności regionu.

### Zakończenie i wnioski

Konkurencyjność pochodzi od konkurencji stanowiącej podstawowe zjawisko gospodarki rynkowej. W ramach rywalizacji niezależnych (autonomicznych) podmiotów gospodarczych, wskutek oddziaływania cen (cena niezależna od wytwórcy i handlowca, jest datą) i kosztów na produkcję i jej realizację występuje przymus ekonomiczny, który stanowi główną siłę motywującą podmiotu rynku do działań racjonalnych, bardziej sprawnych i skutecznych, a więc do osiągnięcia zgodnie z zasadą racjonalnego działania (racjonalnego gospodarowania, racjonalności):

- takich samych rezultatów mniejszymi nakładami,
- lub lepszych rezultatów przy wykorzystaniu takich samych nakładów.

Konkurencja ujmowana aktywnie nie ogranicza się do pasywnego przesuwania zasobów (kapitału) tam gdzie zwrot jest największy, ale powoduje też zwiększenie zwrotu z poniesionych nakładów przez nowe produkty czy procesy. To oznacza, że nie tylko sprzyja efektywnej alokacji (przemieszczaniu) zasobów, lecz także powstawaniu nowych zasobów materialnych i niematerialnych pod względem ilości i jakości, co jest istotne z punktu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność stanowi zatem kategorię efektywnościową.

Badanie konkurencyjności to analizy walki konkurencyjnej, której podstawą jest poprawa mikroekonomicznej efektywności (sprawności) działania oraz jej skuteczności w skali lokalnej, regionu, kraju i na płaszczyźnie międzynarodowej. Osiągane dzięki podnoszeniu efektywności działań gospodarczych większe zyski służą ekspansji przedsiębiorstwa i zdobyciu przewagi konkurencyjnej na danym rynku (lokalnym, regionalnym, krajowym i zagranicznym).

Różnice w poziomach konkurencyjności są wyznaczone przez absolutne (bezwzględne) różnice efektywności między konkurentami działającymi na danym rynku towarowym, a nie przez różnice względne, tj. jednego towaru w relacji do innego w danym kraju w stosunku do oferty zagranicznej. Konkurencyjność stanowi kategorię mikroekonomiczną, a nie makroekonomiczną, gdyż państwa jako organizmu gospodarczego nie można wyeliminować z rynku.

Na ocenę konkurencyjności wpływa nie tylko poziom efektywności i skuteczności wytwarzania dóbr materialnych i niematerialnych (usług), lecz także oddziaływanie takich czynników, jak:

- aktywność na rynkach finansowych,
- dokonywane transfery kapitałowe,

- działalność spekulacyjna na rynku (spekulacyjny charakter ustalania cen np. na rynku paliwowym). Zmieniają one szacunki konkurencyjności produktów, do której włączone jest zaangażowanie czynników wobec produkcji zagranicznej, np. spekulacje kapitałowe.

Ocenę konkurencyjności produktów należy odróżnić od konkurencyjności przedsiębiorstw, gdyż pierwsza wymieniona kategoria dotyczy wyłącznie efektywności i skuteczności sprzedaży towarów, w tym usług, zaś konkurencyjność przedsiębiorstw odnosi się do całokształtu ich działalności, tj. nie tylko efektywności i skuteczności sprzedaży towarów, lecz także innych form działalności gospodarczej np. na rynkach finansowych. To oznacza, że przy ocenie konkurencyjności produktów należy brać pod uwagę wynik ze sprzedaży towarów, a nie wynik finansowy netto (zysk netto) przedsiębiorstw i badać, mierzyć wskaźnikami, głównie typu efektywnościowego (sprawnościowego).

W związku z liberalizacją rynków towarowych i kapitałowych, w tym siły roboczej, oraz postępującym procesem globalizacji konkurencyjność ma charakter międzynarodowy, a nie tylko krajowy, w tym regionalny. W toku toczącej się rywalizacji, walki konkurencyjnej między niezależnymi podmiotami gospodarczymi o rynki zbytu i zaopatrzenia, konkurencyjność przedsiębiorstw weryfikuje nie tylko rynek zagraniczny (który jest bardziej wymagający niż krajowy), lecz także rynek krajowy, gdyż nie cała produkcja trafia na rynki międzynarodowe. Efektywnościowy charakter konkurencyjności jest ściśle związany ze specjalizacją. Konkurencyjność stanowi kategorię pojedynczo porównawczą, gdyż porównuje się efektywność produkcji jednego, takiego samego towaru wytworzonego przez różnych producentów. Badania konkurencyjności są prowadzone w obrębie rynku tego samego dobra, czyli dotyczą jednopoziomowej porównywalności, co wyjaśnia teoria kosztów absolutnych (bezwzględnych) A. Smitha. Z kolei specjalizacja międzynarodowa jest kategorią podwójnie porównawczą, gdyż zgodnie z teorią przewagi komparatywnej (teorią kosztów komparatywnych, teorią przewagi względnej, teorią kosztów porównawczych) D. Ricardo i R. Torrensa porównuje się efektywność produkcji dwóch różnych towarów, wytworzonych w dwóch różnych krajach. Teoria przewagi komparatywnej po raz pierwszy została sformułowana przez R. Torrensa, zaś spopularyzowana przez D. Ricardo.

## Literatura

- Armington P.B.: A Theory of Demand for Products Distinguished by Place of Production, IMF Staff Papers 1969, nr 26.
- Bednarczyk M.: Orientacja konkurencyjna w zarządzaniu turystyką, [w:] Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach, M. Bednarczyk (red.), CeDeWu, Warszawa 2011.
- Bogusz M., Niedziółka A.: Rola instytucji wspierających rozwój gospodarstw agroturystycznych w polskich Karpatach, [w:] Komunikowanie i doradztwo w turystyce wiejskiej, K. Krzyżanowska (red.), Wydawnictwo SGGW w Warszawie, Warszawa 2013.
- Borowski J.: Konkurencyjność międzynarodowa kraju i przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Optimum. Studia Ekonomiczne 2004, nr 4 (24).
- Budnikowski A.: Międzynarodowe stosunki gospodarcze, PWE, Warszawa 2006.
- Dołęgowski T.: Ekonomiczne i instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności międzynarodowej, Zeszyty Naukowe SGH 1998, nr 5.

- Duesenberry J.S.: *Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior*, Harvard University Press, Cambridge 1949.
- Dzikowska M.: Przenoszenie modułów łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstw, *Ekonomista* 2013, nr 3.
- Eaton J., Grossman G.: Tariffs as Insurance, *Canadian Journal of Economics* 1985, nr 18.
- Gardiner B.: *Regional Competitiveness Indicators for Europe – Audit. Database Construction and Analysis*, Cambridge Econometrics, Regional Studies Association International Conference, Pisa 2003.
- Grabowski J.: Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2008, nr 3.
- Grubel H.G., Lloyd P.J.: *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, *The Economic Journal* 1975, t. 85, nr 339.
- Heckscher E.F.: *An economic history of Sweden*, Harvard University Press, Cambridge 1954.
- IMD World Competitiveness Center: *The World Competitiveness Yearbook 1997*, Lausanne 1997.
- Kleinhans W.: Konkurencyjność głównych typów gospodarstw rolniczych w Niemczech, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej* 2015, nr 1.
- Krugman P., Obstfeld M.: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Leśniewski M.A.: *Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Kielce 2010.
- Linder S.B.: *An Essay on Trade and Transformation*, Almqvist & Wicksell, Stockholm 1961.
- Łaźniewska E.: *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Łaźniewska E., Chmielewski R., Nowak P.: *Istota i definicje konkurencyjności regionalnej*, [w:] *Konkurencyjność regionalna, Koncepcje – strategie – przykłady*, E. Łaźniewska, M. Gorynia (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Mańkowski T.: *Turystyka jako determinanta rozwoju regionalnego*, [w:] *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, B. Meyer, D. Milewski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Misala J.: *Korzyści z handlu międzynarodowego w świetle teorii*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), PWE, Warszawa 2000.
- OECD: *Technology and the economy. The key relationships*, Paris 1992.
- Olczyk M.: *Konkurencyjność teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
- Posner M.V.: *International Trade and Technological Change*, *Oxford Economic Papers* 1961, t. 13.
- Ricardo D.: *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1957.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D.: *Ekonomia*, Rebis, Poznań 2014.
- Smith A.: *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. E. Cannan (red.), t. 1, London, Methuen 1776.
- Torrens R.: *An Essay on the External Corn Trade*, Hatchard, London 1815.
- Vernon R.: *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *Quarterly Journal of Economics* 1966, nr 2, s. 190–207.
- World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report*, Geneva 1994.

### The competitiveness of the tourist region in economic theory

**Summary.** The purpose of the article is to present the essence of competitiveness of the tourist region in economic theory. The study drew particular attention to the competitiveness of rural tourism. Competitiveness comes from the competition which is the basic phenomenon of the market economy. Creating conditions to increase the competitiveness of rural tourism in the region is associated with

an increase in the propensity and ability to accumulate savings and tourism entities in the country and effective use of the investments made towards the implementation of technological progress. Because of that, the long term increase competitiveness, increase incomes, employment and enhanced prosperity of rural communities can be achieved.

**Key words:** economy, competitiveness, region, tourism, rural tourism



**Lesia Sarakhman**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## The project “Digital transformation of Ukraine”

**Summary.** In the article was discussed the project “Digital transformation of Ukraine” and it’s influence on the tourism sector development and in particular in the rural tourism. For Ukraine it’s a good opportunity to declare itself on the global tourism market.

**Key words:** rural tourism, innovation, the google maps, investment potential, information resource

### Introduction

Rural tourism in Ukraine is constantly developing, despite the various socio-economic, political and legal obstacles. To Ukraine farmsteads could become competitive on the world stage, we recommend to the state and the population pay attention on this peculiar form of rest, because it can be the basis for solving certain problems in the countryside<sup>1</sup>. Far not the last role in this is to provide appropriate information in time of high quality. Information – is the driving force in progress in any industry and tourism in particular. Of course, with time, the displacement of print publications take place and now there is the replacing of them with the publication of the necessary information on the websites. This is all due to the evolution of innovation activity, scientific and technological progress and the development of advanced technologies. In our opinion, without the introduction of innovations in the Ukrainian village, a powerful natural resources and human potential remain untapped, which subsequently have a negative impact on the economy of both the region and the country as a whole<sup>2</sup>. Therefore, in this work, we wanted to focus on the transformation of information about interesting tourist destinations, rural estates, monuments of culture in a digital format in the form of reflection of these places on the map of Ukraine, with a brief description, video, 3-D and photo tours.

The paper objective is to determine the impact of the project “Digital transformation of Ukraine” to the development of rural tourism.

---

<sup>1</sup> V. Vasilyev: Sil’s’kiy zeleniy turizm [Rural green tourism] Dim, sad, gorod 2007, No. 4, p. 4–6.

<sup>2</sup> M. Rutinskiy, U. Zinko: Sil’s’kyy turizm – navchal’nyy posibnyk [Rural tourism – tutorial]. Znannya, Kyiv 2006, p. 271; S. Medlik: Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, Butterworth-Heinemann, London 1993, p. 45.

### Methods of investigations used in the article

On the threshold of the digital transformation of Ukraine gave the world famous company among the giants of the IT industry – Google. The project “Digital transformation of Ukraine” – is not only a public-private partnership for the development of Ukraine’s regions by the use of digital technology, but also a great opportunity to declare itself on the global tourism arena. The partners of this project are Google Ukraine, regional state administrations, regional councils, local councils, tourist and business associations, universities, local NGOs, activists each place<sup>3</sup>.

We can highlight the main objectives of “Digital transformation of Ukraine” project:

- increase of tourist and investment potential of the region;
- increase the level of digital literacy of citizens;
- round tables and press briefings;
- diversification of the scope of use of digital technologies in work and everyday life;
- conducting educational seminars for civil servants, representatives of business and higher education institutions;
- involvement of representatives of government, business and local communities in the development of the region through the use of digital technologies.

Each region has its own feature which this project wanted to tell, using digital solutions. The project was launched in Lviv, Rivne region (on June 2014). Project implementation was the result of: displaying on maps of about 2,000 objects of social, tourist and social values, applying a 360-degree panoramas, and thanks to the latest technology, the possibility of virtual travel to interesting places, which were not previously known.

Then took over the baton the southern regions of Ukraine, namely: Kherson (on October 2014), Mykolaiv (on July 2015) and Odessa (on December 2015), where the focus was on the tourist attraction.

In Kherson map is applied the logistic and tourist infrastructure of protected areas, the settlements of the Black Sea coast, the city of Kherson and New – Kakhovka, implemented effective web design – web site “Travel Kherson”, and the apogee of the project was the creation of the 40-minute Russian language (with English subtitles) documentary feature film about the outstanding tourist-attractive places of Kherson, which allows you to view the world community on the YouTube channel.

In the framework of the company in the Mykolaiv region were created two special site of unique natural places of the region “Travel Nikolaev” which contains information about the best places of active recreation on the water, on land and in the air, and the site “Hidden treasures of Mykolayiv” is an interactive map, which presents the sights, as well as little known tourist sites in the area of the photosphere format, photo tours, videos and photos.

---

<sup>3</sup>L. Zaburanna: Konkurentospromozhnist’ pidpriemstva sil’s’kogo zelenogo turizmu: teoriya, mekhanizm formuvannya i upravlinnya: monografiya [The competitiveness enterprises of the rural green tourism: theory, mechanism of formation and management: monograph], Tsentr naukovoї literaturi, Kyiv 2013, p. 292; V. Glovatskaya: Priroda i tip sil’s’kogo zelenogo turizmu [The nature and type of rural green tourism], Agroinkom 2006, No 5–6, p. 132–135.

As a result of this program in Odessa was the application of more than 3,000 objects of social, tourist and public values: hotels, recreation centers, monuments, schools, hospitals, libraries, and so on. Were created three special websites:

1. “Travel around Odessa region” – project dedicated to tourist attractions in the area. This is an interactive map, which presents the monuments, as well as lesser-known tourist sites in the area (mainly in rural areas) in the photosphere format, photo tours, videos and photos. Now anyone can make a virtual tour of the region on such beautiful places as Akkerman fortress Sanzheysky lighthouse, Vilkovo, Shabo. In addition, by clicking on the icon, you go to the map of the area, where you can select local attractions and read the description of the object;

2. “A Day in Odessa” – where anyone can take part in a thrilling quest to the sights of the city, so you will find yourself at an altitude of bird flight and go down to the streets, to touch history the beautiful and legendary city on the Black Sea.

3. “Feel Odessa” – where there is the opportunity to walk unknown to the general public Odessa courtyards.

Also as part of this project, Odessa region received a free information resource on the Google platform to display on a map all the attractive tourist facilities with a specific text and photo description, and at some sites – 3-D tour of the video format.

Map of investment attractiveness of the region whose aim is to attract new investment in the region. For each of the above areas an important component of the program was created. Its peculiarity lies in the fact that it can be edited and put new and interesting objects for investors<sup>4</sup>.

The next area in Ukraine, where it is planned to implement the program “Digital transformation of Ukraine” – is Ivano-Frankivsk. Further focus our attention on it. Ivano-Frankivsk region has a very strong tourist potential, which is implemented in part, because of the lack of information on tourism tourist edge features. In our opinion, this project will help to promote and widely highlight information about architectural buildings and historical places of the region, will ensure the investment attractiveness of the whole region with the help of modern Internet tools<sup>5</sup>.

To do this is necessary to discuss and gather suggestions on places of interest in the region from the community. The more of this information – the better for the development of the region, and as a result of filling the budgets of all levels, providing jobs, particularly in rural areas, and improving the socio-economic standards, is central to this study<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> J. Bolay, A. Schmid, G. Tejada, E. Hazboun E. (Eds): Technologies and innovations for development, Springer, Paris – Heidelberg – New York – Dordrecht – London 2012, p. 87; A. Beaver: Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, Oxford University Press, Oxford 2012, p. 57.

<sup>5</sup> N. Kudla: Mekhanizm kategorizatsiyi sil's'kikh sadib u rozvitku zelenogo turizmu [The mechanism categorization of the farmsteads for the development of rural tourism], *Ekonomika APK* 2010, No 8, p. 100–106.

<sup>6</sup> D. Batalov: Rozvitok sistemi ta infrastrukturi sil's'kogo turizmu [Different systems and infrastructure of rural tourism], *Ekologiya plyus* 2013, No. 5, p. 19–21; C. Hall Mickel: *Tourism Planning Policies, Process and Relationships*, Person Education, Harlow 2008, p. 80.

If at least one of the inhabitants of thousands of population of the area will offer its interesting location, which has yet to gain popularity, we will achieve synergies from the program. In our view, we must focus our attention on rural areas of Prikarpatya because there remained many “highlights”, which is famous for the region.

In this work, we would like to offer a few “interesting sights” from Prikarpatya:

- Sheshory village Kosovo region where the natural reserves Lebedyn (on whose territory grow 17 plant species listed in the Red Book of Ukraine) and the known population of waterfall Great Hook and Sriblyasti (silver) waterfalls;
- in the village Knyazhdvir Kolomiya district is located the reserve of national importance “Knyazhdvorsky reserve” – one of the largest natural areas in Europe, where growing berry yew. Also grow plants listed in the Red Book of Ukraine: the spring belotsvet, forest lily, crocus Geyfelya;
- narrow-gauge railway “Carpathian tram” (Dolinsky, Rozhnyativ areas) – a unique journey through the Carpathian trails running along the banks of the ecologically pure river Mizunka;
- village Polanica architectural wonder – the house upside down, which is used for daily life;
- Verkhovyna district, Mountain Vukhatyi (Eared) Stone, which on its slopes there are rocks of unusual shape, which is popularly called churches;
- Dzembronya village Verkhovyna district – the most alpine mountain village of Ukraine;
- Dovbush rocks, or as it is called stone heart of Prykarpatya is located in the area near the village of Dolinsky Bubnyshche is a stone labyrinth of 200 meters length of one kilometer in height, and more.

After the application of the proposed sites and the map of Ivano-Frankivsk region, in our opinion, will greatly increase the number of tourists, eagerly want to enjoy the unforgettable scenery. A stay in this tour we recommend rural estates, which are located nearby.

## Conclusions

Rural tourism is an area of the economy, which at this stage is to focus maximum attention, because it can become a powerful basis for solving certain problems in the countryside. To an ordinary person was able to see and become interested in the beauty and uniqueness of the region, it is necessary to show this information in a convenient for the vast majority of people way. The easiest, fastest, cheapest way to do this – via the Internet. And the project “Digital transformation of Ukraine” – will be the perfect opportunity for this. In the future, cooperation with Google – Ukraine will continue. Such products like Google’s YouTube, Google Maps, Google+, Google Earth, Google Apps and others will be able to raise the level of tourist opportunities of the regions of Ukraine.

## References

- Batalov D.: Rozvitok sistemi ta infrastrukturi sil's'kogo turizmu [Different systems and infrastructure of rural tourism], *Ekologiya plus* 2013, No. 5.
- Beaver A.: *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Oxford University Press, Oxford 2012.
- Bolay J., Schmid A., Tejada G., Hazboun E. (Eds): *Technologies and innovations for development*, Springer, Paris – Heidelberg – New York – Dordrecht – London 2012.
- Glovatskaya V.: Priroda i tip sil's'kogo zelenogo turizmu [The nature and type of rural green tourism], *Agroinkom* 2006. No 5–6.
- Hall Mickel C.: *Tourism Planning Policies, Process and Relationships*, Person Education, Harlow 2008.
- Kudla N.: Mekhanizm kategorizatsiyi sil's'kikh sadib u rozvitku zelenogo turizmu [The mechanism categorization of the farmsteads for the development of rural tourism], *Ekonomika APK* 2010, No 8.
- Medlik S.: *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, London 1993.
- Rutinskiy M., Zinko U.: Sil's'kyy turizm – navchal'nyy posibnyk [Rural tourism – tutorial], *Znannya*, Kyiv 2006.
- Vasilyev V.: Sil's'kiy zeleniy turizm [Rural green tourism], *Dim, sad, gorod* 2007, No. 4.
- Zaburanna L.: Konkurentospromozhnist' pidpriemstva sil's'kogo zelenogo turizmu: teoriya, mekhanizm formuvannya i upravlinnya: monografiya [The competitiveness enterprises of the rural green tourism: theory, mechanism of formation and management: monograph], *Tsentr naukovoï literaturi*, Kyiv, 2013.



**Rafał Tyszkiewicz**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

## Znaczenie promocji w rozwoju polskich gmin

**Streszczenie.** Gminy na całym świecie podejmują różnorodne działania w celu zainteresowania i pozyskania inwestorów. Intensywnie angażują się na rzecz utrzymania istniejących na terenie gmin przedsiębiorstw, zapobiegają przeniesieniu ich do innych gmin lub krajów. Władze gmin zdają sobie sprawę z istotności promocji, aby gmina jako ośrodek życia społeczno-gospodarczego zaprezentowała się atrakcyjnie na zewnątrz. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia promocji w rozwoju regionów i ocena działań promocyjnych podejmowanych przez władze gminy Olesno. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny.

**Słowa kluczowe:** gmina, rozwój, promocja gmin

### Wstęp

Na całym świecie władze gmin podejmują różnorodne działania w celu zainteresowania i pozyskania inwestorów. W literaturze przedmiotu definiuje się władzę gminną jako całokształt instytucji samorządowych uchwalających decyzje odnoszące się do zaspokajania ogółu potrzeb mieszkańców, kreowania polityki społeczno-gospodarczej w obszarze lokalnym<sup>1</sup>. Zabiegają o utrzymanie na swoim terenie istniejących przedsiębiorstw i zapobiegają ich przeniesieniu do innych gmin oraz krajów. Władze gmin upatrują w działaniach promocyjnych możliwości atrakcyjnego przedstawienia regionu grupom otoczenia zewnętrznego.

Promocja, zwana również polityką komunikacji lub komunikowania organizacji z rynkiem, stanowi integralny element strategii marketingowej organizacji<sup>2</sup>. Obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których organizacja przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub tę organizację, kształtuje potrzeby klientów oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu<sup>3</sup>. Aktywność promocyjna staje się coraz bardziej istotna – jest ważnym czynnikiem strategii rozwoju każdej gminy, pod warunkiem, że zostanie prawidłowo zaplanowana i zrealizowana przy wykorzystaniu właściwych metod i środków. Z kolei szeroko rozumiana strategia rozwoju to określona koncepcja świadomego i systemowego sterowania długofalowym rozwojem gminy, któ-

<sup>1</sup> M.A. Saar: Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 25.

<sup>2</sup> A. Szromnik: Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów, [w:] Kreowanie wizerunku miast, A. Grzegorzczak, A., Kochaniec (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2011, s. 26.

<sup>3</sup> J. Altkorn: Podstawy marketingu, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1998, s. 286.

ra dotyczy rozwiązań podstawowych, decydujących o kierunkach, tempie i skali tegoż rozwoju<sup>4</sup>.

Władze gminy często uważają, że strategia i planowanie są równoznaczne z jego promocją. Promocja nie może jednak zastąpić strategii rozwoju i nie należy jej nadużywać, np. wydając broszury promocyjne, w celu ukrycia realnie istniejących braków. Żaden projekt, którego celem jest kształtowanie odpowiedniego wizerunku gminy, nie jest w stanie poprawić słabej infrastruktury, a żadne ogłoszenie reklamowe nie zmieni księżycowego krajobrazu przemysłowego w kwitnącą krainę gospodarczą z ekologicznymi technologiami i przyszłościowymi branżami.

Z rzeczywistymi problemami gmina może uporać się tylko dzięki realizacji strategii i długofalowego planu rozwoju, które są jednocześnie treścią przekazów promocyjnych. Tym samym, działania promocyjne stają się jednym z elementów planowania i rozwoju gminy. Wskutek działań promocyjnych nie jest tworzona wizja gminy, a jedynie jest ona komunikowana otoczeniu w możliwie skuteczny sposób. W promocji wykorzystuje się opracowane przez gminy i regiony wizje oraz strategie rozwoju jako pomoc przy wyborze grupy docelowej otoczenia i sposobów ich zainteresowania. Dotyczy to wyboru metod i poszczególnych instrumentów działania, formułowania treści komunikatu reklamowego i wyboru środków reklamy w celu kreowania określonego wizerunku.

Promocja nie oznacza automatycznie rozwoju gminy, lecz może wnieść określony wkład do tego, aby strategia rozwoju zakończyła się sukcesem. Chcąc przeprowadzić strategię promocyjną w sposób usystematyzowany, należy postawić sobie następujące pytania o podstawowym znaczeniu: Co mam do sprzedania? Komu chcę to sprzedać? Za pomocą jakiego przekazu reklamowego? Przy użyciu jakich instrumentów i środków?

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania tworzą fundament każdej strategii promocyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia promocji w rozwoju regionów i ocena działań promocyjnych podejmowanych przez władze gminy Olesno. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części zaprezentowano istotę i znaczenie promocji w rozwoju gminy, a w dalszej wyniki badania ankietowego, którego celem było poznanie opinii mieszkańców gminy Olesno na temat działalności promocyjnej. Aby zrealizować cel badawczy, posłużono się kwestionariuszem ankiety ustrukturalizowanej. W celu zwiększenia wiarygodności uzyskanych wyników respondenci byli informowani o anonimowym charakterze badania. Ze względu na pilotażowy charakter badań liczba respondentów wyniosła 51 osób, w tym 55% to kobiety, a 45% mężczyźni. Najwięcej ankietowanych było w wieku 19–29 lat (73%). Około 14% badanych reprezentowało przedział wiekowy 30–39 lat. Pozostałe grupy wiekowe były reprezentowane przez pojedyncze osoby.

---

<sup>4</sup> M. Ziółkowski: System planowania strategicznego rozwoju gminy, [w:] Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce, M. Obrębalski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 29.



### **Promocja w marketingowej koncepcji funkcjonowania gminy w ujęciu teoretycznym**

Z uwagi na wyższy poziom konkurencji pomiędzy gminami coraz więcej jednostek terytorialnych jest zmuszonych traktować siebie jako produkt i dążyć do zainteresowania nim odbiorców. Oznacza to, że gminy powinny oceniać się według tych samych kryteriów, które w gospodarce rynkowej służą do oceny towaru. Tym samym oferowany produkt musi zaspokajać potrzeby rynku, a więc musi być zaplanowany i zaprojektowany. Podejmując działania promocyjne w zakresie marketingu terytorialnego, należy więc myśleć i działać jak sprzedawca.

Właściwe wykorzystanie promocji w całym systemie instrumentów marketingu polega na tym, iż możliwe staje się zaprezentowanie walorów produktu, jego ceny, opakowania czy też wyglądu zewnętrznego umożliwiającego wyróżnianie się produktu wśród konkurencji<sup>5</sup>. Promocja jest jednym z elementów marketingowej koncepcji funkcjonowania gminy, której polskimi prekursorami byli A. Szromnik, R. Domański, T. Markowski, J. Komorowski i J. Marak<sup>6</sup>. Słowo promocja zawiera w sobie klucz: PR – jak public relations, pro – jak wspieranie, promowanie, reklamowanie, moc – to siła rażenia, jaką chcemy osiągnąć, a ja wskazuje na właściciela firmy, który zarządza swoim przedsiębiorstwem<sup>7</sup>. Wywodzi się z łacińskiego *promotion* i *promovere*, co oznacza poparcie oraz posuwanie się naprzód.

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka definicji promocji. E. Michalski uważa, że promocja jest to komunikowanie się przedsiębiorstwa z nabywcami przez wzajemne przekazywanie informacji, ułatwiających wymianę produktów i stwierdza, że „(...) Promocja oznacza komunikowanie się producenta nie tylko z nabywcami, ale także pośrednikami, czyli uczestnikami tego samego kanału dystrybucji oraz konkurentami, inwestorami, instytucjami rządowymi, agencjami usługowymi, społeczeństwem i własnymi pracownikami. Propaguje ona i uzasadnia istnienie przedsiębiorstwa oraz kreuje jego pozytywny wizerunek. Dobrze zdefiniowane cele pozwalają określić, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć i ocenić, czy promocja jest skuteczna w realizacji tych celów.”<sup>8</sup>

Z kolei A. Pabian uważa, iż „promocja zwana jest promocją mix dla odróżnienia od tzw. promocji sprzedaży. Pełni przede wszystkim funkcje komunikacyjne – poprzez tradycyjne oraz interaktywne, jak również mobilne przekazy, dostarcza konsumentom informacji na temat ofert i działalności podmiotów gospodarczych. Ich celem jest przede wszystkim skłonienie klienta do zakupu. Komunikaty promocyjne mogą docierać do nabywców za pośrednictwem wielu środków przekazu, począwszy od telewizji, radia,

---

<sup>5</sup> T. Sztucki: Marketing. Sposób myślenie. System działania, Placet, Warszawa 1992, s. 118.

<sup>6</sup> J. Komorowski: Marketing miejski i jego znaczenie we współczesnym rozwoju miasta, [w:] Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu 1993. Prace z zakresu gospodarki przestrzennej, ser. I, nr 206; J. Marak: Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna, [w:] Zachowania podmiotów sfery konsumpcji (gospodarstw domowych, samorządów terytorialnych, przedsiębiorstw i instytucji), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1994, s. 169–171.

<sup>7</sup> M. Pietraszak: Promocja. Reklama i public relations w małej firmie, Helion, Gliwice 2014, s. 26.

<sup>8</sup> E. Michalski: Marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 299.

prasy, poprzez outdoor, Internet, telefony komórkowe, skończywszy na osobistych kontaktach ze sprzedawcami”<sup>9</sup>.

Wśród wielu istniejących definicji promocji zauważa się, że promocja to zespół działań oraz środków, poprzez które gmina (przedsiębiorstwo) przekazuje informacje na rynek dotyczące produktu albo firmy, kształtuje potrzeby konsumentów, pobudza, jak również ukierunkowuje popyt. W celu szerszego przybliżenia terminu promocja należy także wymienić jej podstawowe funkcje, takie jak<sup>10</sup>:

- informacyjna będąca niezbędnym warunkiem orientacji marketingowej; pomaga w przełamaniu bariery nieznamomości rynku poprzez dostarczenie konsumentom informacji dotyczących produktu wprowadzonego na rynek czy też samego przedsiębiorstwa;
- pobudzająca, która ma za zadanie wywołanie określonych zachowań rynkowych konsumentów poprzez dostarczenie potencjalnym nabywcom przesłanek decyzyjnych (racjonalnych oraz emocjonalnych), umożliwiających oceny różnorodnych wariantów zakupu, właściwego wyboru z punktu widzenia potrzeb oraz preferencji;
- konkurencyjna umożliwiająca kreowanie zestawu pozacenowych instrumentów rywalizacji na rynku.

Jedną z ważniejszych funkcji spełnianych przez promocję jest jej wpływ na to, jakie właściwości i cechy indywidualne są przypisywane miastu i jego mieszkańcom. Czy są uważani za dynamicznych, otwartych na świat, pełnych humoru, mądrych, sympatycznych, czy można na nich liczyć, czy też raczej są postrzegani jako nudni i niezdolni do dostosowania się. Można się tu posłużyć jeszcze innymi porównaniami: rozwój gminy przebiegający bez udziału promocji to trochę tak, jakby pisarz tworzył genialne dzieła i chował je w szufladzie.

W odniesieniu do sytuacji gmin oznacza to, że wszelkie ich cechy pozytywne, potencjał, szanse i możliwości, jakie w nich drzemą, nie przysporzą żadnego pożytku, jeśli nie dowie się o nich nikt z grup otoczenia zewnętrznego. Konsekwentna, przemyślana pod względem strategicznym promocja jest najlepszą drogą do przekazania przesłania o tych cechach.

### **Działania promocyjne podejmowane w powiecie oleskim**

Analizując podział terytorialny tego powiatu, należy zauważyć, że gmina Olesno jest największą gminą (tab. 1).

Każda z zaprezentowanych w tabeli 1 gmin organizuje liczne imprezy, ma swoje ośrodki kultury i sportu, tym samym promuje swoją gminę. I tak na przykład: jedną z najnowszych inwestycji w Oleśnie, a zarazem środkiem promocji stała się kryta pływalnia „Oleska Laguna” w Miejskim Centrum Sportu i Rekreacji w 2012 roku. W części rekreacyjnej „Oleska Laguna” ma sauny fińską i turecką, grotę solną oraz śnieżną, solaria, gabinet odnowy biologicznej, gabinet hydromasażu z biczem szkockim oraz masażem płaszczowym, gabinet hydroterapii z wanną motylkową oraz wirówką do rąk i nóg, jacuzzi<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> A. Pabian: Promocja, nowoczesne środki i formy, Difin, Warszawa 2008, s. 22.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>11</sup> <http://www.oleskalaguna.pl/oferta> (dostęp 02.03.2016).

Tabela 1. Podział administracyjny i ludność powiatu oleskiego

Wyszczególnienie	Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	Miejscowość	Sołectwa	Ludność w 2014 roku	
				ogółem	na 1 km <sup>2</sup>
Gmina Olesno	240,8	35	18	17 967	75
Gmina Dobrodzień	162,84	20	16	9 987	61
Gmina Gorzów Śląski	154,12	14	14	7 467	48
Gmina Praszka	102,8	21	16	14 063	137
Gmina Radłów	117,0	12	9	4 460	38
Gmina Rudniki	100,52	38	21	8 413	84
Gmina Zębówice	95,81	13	9	3 753	39
Powiat oleski	973,89	153	103	65 863	71

Źródło: dane urzędów miejskich i gminnych powiatu oleskiego.

W gminie Dobrodzień również są prowadzone działania promocyjne. Dobrodzieński Ośrodek Kultury i Sportu (DOKiS) jest wielofunkcyjną instytucją kultury, w skład której wchodzi: dom kultury, stadion miejski, kryta pływalnia i wiejski klub kultury. Na terenie tej gminy, DOKiS pełni rolę ośrodka koordynującego, inspirującego i organizującego zadania w zakresie sportu oraz turystyki. Ośrodek ten zajmuje się organizacją wielu imprez oraz przedsięwzięć o znaczeniu ponadlokalnym. Ważnymi imprezami organizowanymi przez DOKiS są: Ogólnopolski Turniej Brydża Sportowego o puchar „Śnieżnego Płatka”, Ogólnopolskie Zawody Modeli Pływających Redukcyjnych „Pożegnanie lata”; Festiwal Muzyki Rockowej „Pro-rock”, Dobrodzieńskie Święto Poezji, Bieg Niepodległości, Marsz Konstytucji<sup>12</sup>.

Kolejną gminą, która promuje powiat oleski jest Gorzów Śląski. Życie kulturalne skupia się wokół Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury. Każdego roku na terenie gminy odbywają się atrakcyjne imprezy, które zajmują ważne miejsce w jej ofercie turystycznej. Gminę promują lokalne zespoły: Zespół Folklorystyczny „Faska” oraz Zespół Ludowy „Gorzowianki”, które występują na okolicznych imprezach, popularyzując miejscowy folklor. Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury jest animatorem działalności kulturalno-oświatowej oraz organizatorem imprez kulturalno-rozrywkowych i estradowych. Na stałe wpisały się do kalendarza imprez kulturalnych Dni Gorzowa Śląskiego, które są organizowane wspólnie z Miejskim Domem Kultury i Stowarzyszeniem Rozwoju Lokalnego Gminy Gorzowa<sup>13</sup>.

W gminie Rudniki odbywają się natomiast Międzynarodowe Zawody Drwali w Bobrowej. Po 13 latach wydarzenie to jest postrzegane w kategoriach markowej plenerowej imprezy. Zawodnicy są coraz lepiej przygotowani, a czołówka walczy na bardzo wyrównanym poziomie. Przedsięwzięcie to jest skutecznym narzędziem promocji nie tylko gminy Rudniki, ale powiatu i województwa. Głównymi organizatorami tych zawodów jest OSP w Bobrowej razem z Gminnym Ośrodkiem Kultury, Sportu i Rekreacji (GOKSiR) w Rudnikach, Nadleśnictwami Olesno oraz Wieluń i Gminą Rudniki.

<sup>12</sup> <http://www.dobrodzien.pl/172/7471/dokis.html> (dostęp 02.03.2016).

<sup>13</sup> [http://www.gorzowslaski.pl/cms/php/strona.php3?cms=cms\\_gorzo&lad=a&id\\_dzi=7&id\\_dok=7&id\\_men=7&powrot=1&slowo\\_szuk=&gdzie\\_szuk=&id\\_men\\_szuk=](http://www.gorzowslaski.pl/cms/php/strona.php3?cms=cms_gorzo&lad=a&id_dzi=7&id_dok=7&id_men=7&powrot=1&slowo_szuk=&gdzie_szuk=&id_men_szuk=) (dostęp 02.03.2016).

Charakteryzując aktywności promocyjne poszczególnych gmin, należy wymienić także gminę Praszka. Większość imprez odbywa się tam w Miejsko-Gminnym Ośrodku Kultury i Sportu w Praszce, a są to m.in.: Regionalny Przegląd Pieśni Kalwaryjno-Pasyjnej, Powiatowy Konkurs Recytatorski dla Dzieci Szkół Podstawowych i Gimnazjalnych, Mini Festiwal Piosenki Dziecięcej dla Przedszkolaków, Praszkowski Konkurs Piosenki „Sukces” z okazji Dni Praszki, Praszowska Biesiada Świętojańska, Festiwal Pieśni Patriotycznej o Puchar Starosty, Konkurs Plastyczny dla Dzieci Specjalnej Troski „Moja rodzina w kolorach świata”<sup>14</sup>.

### **Promocja gminy i powiatu Olesno w opinii mieszkańców**

Pojęcie promocji rozumiane jest przez mieszkańców jako działania władz gminy mające na celu informowanie i zachęcanie mieszkańców do aktywności gospodarczej wpisującej się w strategię rozwoju gminy i całego powiatu. Działaniami promocyjnymi może być przykładowo poprawa stanu środowiska (np. zachęcanie mieszkańców do segregowania odpadów) albo pielęgnowanie tradycji i ubieranie strojów ludowych. W marketingu terytorialnym promocję należy traktować jako całość działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych<sup>15</sup>.

Jak wynika z badania, większość respondentów (69%) jest usatysfakcjonowana miejscem swojego zamieszkania, około 10% jest niezadowolone, a co piątemu respondentowi jest to obojętne. Może to oznaczać, że gmina stwarza mieszkańcom warunki do realizacji ich potrzeb.

Mieszkańców zapytano także o wpływ promocji na rozwój gminy. Większość badanych ma świadomość, iż promocja wywiera duży (45%), a nawet bardzo duży wpływ na rozwój gminy (20%). Pozostali (35%), mieli problem z określeniem wielkości wpływu lub też uważali, że jest ona mała. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Wpływ promocji na rozwój gminy

Poziom wpływu	Liczba badanych	%
Bardzo duży	10	19,6
Duży	22	43,1
Mały	8	15,7
Bardzo mały	3	5,9
Trudno powiedzieć	8	15,7
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

---

<sup>14</sup> <http://praszka.pl> (dostęp 02.05.2014).

<sup>15</sup> M. Florek: Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 143.

W obszarze promocji i marketingu terytorialnego należy również pamiętać o roli urzędników w kreowaniu wizerunku regionu. Z tego powodu zapytano mieszkańców o ocenę pracy urzędników starostwa powiatowego: ich uprzejmość w stosunku do pacjentów, szybkość obsługi, kompetencje czy kulturę osobistą. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3.** Ocena pracy starostwa powiatowego przez mieszkańców

Kryteria oceny	Liczba badanych	%
Uprzejmość i życzliwość	6	11,8
Kompetencje i fachowość	5	9,7
Sprawność i szybkość obsługi	14	27,5
Udzielnie wyczerpujących informacji	16	31,4
Terminowość załatwienia spraw	4	7,8
Kultura osobista	3	5,9
Warunki lokalowe w urzędzie	3	5,9
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

Jak wynika z powyższych danych, niemal co trzeci badany zwrócił uwagę na wyczerpujące udzielanie informacji, a drugim ważnym kryterium była sprawność i szybkość obsługi (28%). Pozostałe cechy charakteryzujące pracę urzędników starostwa były wymieniane przez podobną liczbę mieszkańców, a najmniej istotne były dla respondentów warunki lokalowe w urzędzie i kultura osobista.

W ankiecie było również pytanie dotyczące obszarów, które powinny być promowane, takie jak zabytki, turystyka i gospodarka. Większość ankietowanych, bo aż 70% wskazała na znaczenie promocji w rozwoju gospodarki, co ściśle wiąże się ze zwiększeniem liczby miejsc pracy i zmniejszeniem bezrobocia w gminie. Około 16% respondentów wskazało na potrzebę promocji turystyki i zabytków, których w gminie jest wiele (tab. 4).

**Tabela 4.** Preferowane obszary promocji w powiecie oleskim

Obszary promocji	Liczba badanych	%
Zabytki	8	15,7
Turystyka	8	15,7
Gospodarka	35	68,6
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

Zapytano także o korzyści wynikające z prowadzonych działań promocyjnych gminy (tab. 5). W opinii mieszkańców jest to organizacja większej liczby imprez kulturalnych oraz sportowych (26%), zrealizowanie większej liczby inwestycji infrastrukturalnych (24%) oraz utworzenie nowych miejsc pracy (18%). Najmniej osób wskazało na pozytywny wpływ na rozwój lokalnych małych przedsiębiorstw i wzrost dochodów gminy. Powinno to być cenne wskazanie dla osób kształtujących politykę promocyjną na terenie gminy, aby działania były spójne i uwzględniały w miarę możliwości wszystkie obszary.

**Tabela 5.** Korzyści dla mieszkańców wynikające z promowania gminy

Korzyści	Liczba badanych	%
Tworzenie nowych miejsc pracy	9	17,6
Powstanie nowych przedsiębiorstw	8	15,7
Realizacja inwestycji infrastrukturalnych	12	23,5
Rozwój miejscowych przedsiębiorstw i usług	2	3,9
Polepszenie sytuacji małych przedsiębiorstw	4	7,8
Zwiększenie dochodów gminy	3	5,9
Organizowanie większej liczby imprez	13	25,6
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

Znaczenie organizacji eventów zostało również podkreślone w pytaniu o uczestnictwo w imprezach kulturalnych lub sportowych. Niemal wszyscy stwierdzili, że uczestniczą w nich (92%) z różną częstotliwością, bowiem ponad połowa (55%) określiła swój udział w takich imprezach jako częsty, a 28% jako bardzo częsty. Z kolei 10% ankietowanych stwierdziło, że rzadko uczestniczy w wydarzeniach kulturalnych na terenie gminy.

Informacje dotyczące spraw oraz wydarzeń lokalnych zdaniem 48% respondentów są wystarczająco komunikowane w prasie lokalnej i na stronach internetowych powiatu/gminy/miasta. Ankietowani uważają, że zainteresowani mają możliwość dowiedzieć się o wydarzeniach w gminie. Jednakże, aż 31% twierdzi, że reklamy i ogłoszenia są źle rozlokowane, a w związku z tym, nie są właściwym narzędziem przekazu informacji o organizowanych imprezach.

W ramach podejmowanych działań promocyjnych coraz częściej wykorzystuje się Internet. Zapytano więc mieszkańców o częstotliwość wizyt na stronie internetowej. Ponad połowa ankietowanych (55%) tylko okazjonalnie odwiedza stronę powiatu oleckiego. Nigdy nie otwiera strony internetowej 21% respondentów, a tylko nieliczni mieszkańcy codziennie, raz w tygodniu bądź co dwa tygodnie. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6.** Częstotliwość wizyt na stronie internetowej [www.powiatoleski.pl](http://www.powiatoleski.pl)

Częstotliwość	Liczba badanych	%
Codziennie	2	3,9
Co tydzień	4	7,8
Co dwa tygodnie	3	5,9
Raz w miesiącu	3	5,9
Sporadycznie	28	55,0
Nigdy	11	21,5
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

Obecnie wzrasta dostępność do elektronicznych źródeł informacji, należy więc zastanowić się, dlaczego tak niewiele osób korzysta np. ze strony internetowej, i co zrobić w ramach działań informacyjno-promocyjnych, aby to było istotne i skuteczne narzędzie promocji.

Również w pytaniu o źródła informacji potwierdzono znaczenie prasy lokalnej. Wprowadzie na pierwszym miejscu wymieniono znajomych i sąsiadów (29%), to już na drugim znalazła się prasa lokalna (28%). Istotnym źródłem informacji jest także strona internetowa, na którą wskazało 18% badanych, chociaż wcześniej stwierdzono, że sporadycznie pozyskują informacje z tego źródła. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 7.

**Tabela 7.** Źródła informacji o działaniach podejmowanych przez władze powiatu oraz wydarzeniach lokalnych

Źródła informacji	Liczba badanych	%
Informacja po czasie	4	7,9
Od znajomych, sąsiadów	15	29,4
Od pracowników starostwa powiatowego	2	3,9
Z punktu informacyjnego	1	2,0
Z tablic ogłoszeniowych	5	9,7
Z zebrań społeczności lokalnych	1	2,0
Z prasy lokalnej	14	27,5
Ze strony internetowej	9	17,6
Razem	51	100,0

Źródło: badania własne.

Respondentów zapytano także o wizerunek powiatu oleskiego. Zdecydowana większość (65%) wyraża pogląd, że jest „raczej pozytywny” i 18% „pozytywny”. Tylko jedna osoba nie miała na ten temat zdania, a pozostali stwierdzili że „raczej negatywny” i „negatywny”, odpowiednio 12 i 4%.

Przeprowadzone badania zostały ograniczone do niewielkiej próby badawczej. Niemniej jednak uzyskane wyniki sygnalizują potrzebę przeprowadzenia tego rodzaju analiz w szerszej skali i na większej próbie badawczej, z uwagi na rolę działań promocyjnych w rozwoju regionalnym, w tym polskich gmin.

### Podsumowanie

Promocja stosowana w wielu dziedzinach obejmuje działania zmierzające do uatrakcyjnienia gminy, kształtowania jej wizerunku przez porządkowanie, przebudowę i modernizację jej centrum urbanistycznego. Organizując imprezy kulturalne oraz sportowe na terenach powiatu, starostwo jest zobowiązane do utrzymania w jak najlepszym stanie dróg, chodników oraz całej infrastruktury. Imprezy są jednym z najlepszych narzędzi promocji, chociaż są to wydarzenia generujące duże koszty, lecz dzięki przybywającym gościom z innych powiatów, województw, a nawet z zagranicy wzrastają również przychody.

Na korzyści wynikające z prowadzonych działań promocyjnych wskazali także mieszkańcy powiatu oleskiego, a w szczególności na organizowanie większej liczby eventów i w konsekwencji na realizację inwestycji infrastrukturalnych, powstawanie nowych przedsiębiorstw i tworzenie nowych miejsc pracy. Najpopularniejszym źródłem informacji o działaniach promocyjnych oraz wydarzeniach lokalnych jest lokalna prasa i znajomi oraz sąsiedzi. Należy również zauważyć, że około 63% badanych uważa, że promocja ma duży i bardzo duży wpływ na rozwój regionalny.

Realizowane przedsięwzięcia promocyjne powinny stanowić spójny system, chociaż intensywność promocji poszczególnych dziedzin zależy od ich ważności dla rozwoju danego obszaru. Programy promocyjne powinny opierać się na podstawowych założeniach planów strategicznych rozwoju gmin. Stając się ich integralnym elementem, pełnią funkcję jednego z nowoczesnych instrumentów zarządzania w gminie.

Poza tym coraz częściej zapomina się w gminach, w których jest stosowany marketing, że ta dyscyplina powinna przede wszystkim uwzględniać dialog z klientem i pomagać w identyfikacji mieszkańców z gminą. Wpłynie to z pewnością na skuteczność promocji gminy i przyciągnie inwestorów, którzy będą najlepszą wizytówką.

## Literatura

- Altkorn J.: Podstawy marketingu, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1998.
- Komorowski J.: Marketing miejski i jego znaczenie we współczesnym rozwoju miasta, [w:] Gospodarka przestrzenna. Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, ser. I, 1993, nr 206.
- Krzyżanowska K.: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Stan i perspektywy rozwoju, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
- Kuźniar W.: Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
- Łuczyszyn A.: Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach, CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Marak J.: Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna, [w:] Zachowania podmiotów sfery konsumpcji (gospodarstw domowych, samorządów terytorialnych, przedsiębiorstw i instytucji), J. Marak (red.), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1994.
- Michalski E.: Marketing. Podręcznik akademicki, PWN, Warszawa 2007.
- Pabian A.: Promocja, nowoczesne środki i formy, Difin, Warszawa 2008.
- Pietraszak M.: Promocja. Reklama i public relations w małej firmie, Helion, Gliwice 2014.
- Rosa G., Smalec A.: Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty, Strategia marketingowa miast i regionów, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, nr 719.
- Saar M.A.: Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Sztucki T.: Marketing. Sposób myślenie. System działania, Placet, Warszawa 1992.
- Szromnik A., Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów, [w:] Kreowanie wizerunku miast, A. Grzegorzczak, A., Kochaniec (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2011.
- Ziółkowski M.: System planowania strategicznego rozwoju gminy, [w:] Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce, M. Obrębalski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.



### **Promotion as a part of development strategy of Polish municipalities**

**Summary.** Municipalities all over the world are taking a variety of activities to attract investors. Simultaneously, they commit themselves into keeping the existing businesses in situ and prevent them from moving to other countries and municipalities. The municipal authorities are aware of the significance of external promotion of the municipality as a center of social and economic life. The main objective of the article is to identify promotional activities in the development of Olesno municipality located in Opole province. The article presents both – theoretical and empirical value.

**Key words:** municipality, development, promotion of municipality



**Agnieszka Werenowska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Narzędzia marketingowe w promocji biura turystycznego

**Streszczenie.** Promocja stała się nieodłącznym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Konkurencja na rynku turystycznym zmusza biura turystyczne do ciągłego doskonalenia strategii promocji, wykorzystując zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne narzędzia. Wybór odpowiednich determinowany jest przez specyficzne cechy branży turystycznej, do których należy zaliczyć między innymi: sezonowość, duże koszty stałe, nietrwałość, nierozłączność (świadczynie obejmuje równocześnie usługę, klienta i sprzedawcę). Celem artykułu jest przedstawienie narzędzi marketingowych stosowanych w promocji firmy turystycznej. Przeprowadzono badania ankietowe wśród klientów biur turystycznych.

**Słowa kluczowe:** marketing, promocja, turystyka

### Wstęp

Współcześnie promocja stanowi jeden z istotniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Działalność ta ma na celu między innymi zwiększenie rozpoznawalności, liczby klientów, tworzenie związku z otoczeniem. Może być spersonalizowana lub mieć charakter masowy. To od niej zależy, czy przedsiębiorstwo i jego produkty zostaną zauważone przez klientów i pozytywnie ocenione. Ma za zadanie przekazywać informacje do otoczenia, które dzięki sprawnemu zarządzaniu narzędziami promocji skłaniają do zakupu dóbr i usług przedsiębiorstwa. Duża konkurencja wśród biur turystycznych wymaga od nich wzmocnionych działań promocyjnych, wykorzystując różne formy promocji od bardziej tradycyjnych do tych związanych z Internetem.

Istnieją trzy główne powody, dla których marketing w turystyce nieustannie zyskuje na znaczeniu. Są to<sup>1</sup>:

- wzrost liczby dostawców usług turystycznych i wynikająca z niego potrzeba specjalizacji,
- zjawisko substytucji coraz większej liczby produktów (zadaniem promocji jest ich dywersyfikacja),
- podział rynków na coraz mniejsze segmenty (pojawia się potrzeba stosowania odmiennej polityki marketingowej dla każdego z nich).

---

<sup>1</sup> M. Naramski, K. Herman, A. Szromek: Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej, Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu 2014, nr 45, s. 119.

### **Istota, cele i funkcje promocji**

Promocja jest procesem komunikowania się przedsiębiorstwa z odbiorcami poprzez przekazywanie sobie informacji, które ułatwiają wymianę produktów<sup>2</sup>. Jest informacją dla odbiorców, że dany produkt znajduje się w stosownym miejscu i sprzedawany jest po cenie, która odpowiada jego wartości. Promocja przedstawia w najbardziej pozytywny sposób istnienie przedsiębiorstwa, a także ma na celu kreowanie jego pozytywnego wizerunku. Jest procesem komunikowania nie tylko z klientami, ale innymi grupami otoczenia, takimi jak np.: pośrednicy, konkurenci, inwestorzy, agencje usługowe, społeczeństwo, instytucje rządowe i pracownicy.

Promocja spełnia kilka funkcji. Informacyjna jest przede wszystkim sposobem komunikacji firmy z rynkiem i ułatwia przemianę strategii marketingowej w konkretną taktykę działań na rynku. Jest nieodłącznym elementem orientacji marketingowej przedsiębiorstwa. Dostarcza obecnym i potencjalnym klientom niezbędnych informacji, dzięki którym zmierza do rozwiązania trudności w związku z nieznaną siłą nabywców. W swojej funkcji informacyjnej pełni istotną rolę w dziedzinie edukacji rynkowej klientów. Służy temu przekazywanie przez firmy pakietu informacji prezentujących historię czy działalność firmy, podczas wprowadzenia nowych produktów na rynek, przedstawienie ich funkcji, właściwości, możliwości zastosowania, miejsca zakupu itp. Funkcja pobudzająca to wywołanie zamierzonych postaw i zachowań rynkowych nabywców. Tempo zmian rynkowych i konkurencyjna struktura zmuszają firmy do prowadzenia aktywnej polityki promocyjnej. Funkcja pobudzająca ma na celu dostarczenie potencjalnym klientom odpowiedniego zbioru przesłanek decyzyjnych: racjonalnych i emocjonalnych, które umożliwiają ocenę danych wariantów zakupu i dokonanie właściwego wyboru z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Funkcja konkurencyjna przejawia się szczególnie na dwóch płaszczyznach. Pierwsza wiąże się z atrakcyjnością i siłą przebicia narzędzi i programów promocji, które proponuje i wykorzystuje firma na rynku. Druga prezentuje możliwości zakłócania działań promocyjnych konkurencyjnych firm. Przedsiębiorstwo, które chce zaistnieć i osiągnąć sukcesy rynkowe, nie może zaprzestać używania promocji w walce konkurencyjnej<sup>3</sup>.

Do zadań promocji można zaliczyć: informowanie, przekonywanie i przypominanie o produkcie i przedsiębiorstwie. Ważnym elementem jest określenie segmentu nabywców. Klienci muszą mieć świadomość istnienia danego produktu, jego cech szczególnych, aby zechcieli go kupić. Nowy produkt na rynku musi być pokazany jako lepiej zaspokajający potrzeby nabywców niż produkty konkurencyjne.

Przezwycięzanie barier oraz zmiana przyzwyczajzeń, które mogą hamować popyt na dane produkty i usługi, a także tworzenie popytu na produkty nowe poprzez uświada-

---

<sup>2</sup> E. Michalski: Marketing. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 299.

<sup>3</sup> T. Sztucki: Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1995, s. 15–16.

mianie i pobudzanie potrzeb konsumentów to kolejne zadanie promocji. Dla usług turystycznych rola promocji nie sprowadza się jedynie do maksymalizacji zapotrzebowania na nie, ale służy rozłożeniu popytu w czasie w celu zapobiegania negatywnym skutkom sezonowości, co sprzyja zarówno przedsiębiorcom, jak i nabywcom. Działalność promocyjna wykorzystywana jest również do przewyższania przyzwyczajzeń do podejmowania aktywności turystycznej w określonym czasie w ciągu roku. W Polsce jest to okres letni – ze względu na rozkład urlopów i wakacji w szkole są to głównie miesiące lipiec i sierpień. Bardziej równomierne rozłożenie popytu w ciągu roku pozytywnie oddziałuje również na obszary recepcji turystycznej, zapobiegając przekroczeniu ich chłonności i pojemności turystycznej, dzięki czemu promocja poza ekonomicznym i społecznym, zyskuje także wymiar ekologiczny<sup>4</sup>.

W procesie komunikowania się firmy z rynkiem wykorzystuje się środki o różnej strukturze wewnętrznej i zróżnicowanych funkcjach. Łącznie tworzą one złożoną strukturę zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej (tzw. promotion-mix)<sup>5</sup>. W literaturze przedmiotu promocja przedstawiona jest jako element koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, który dysponuje czterema grupami instrumentów<sup>6</sup>:

- reklama – bezosobowa, płatna oraz adresowana do masowego odbiorcy metoda przekazywania informacji rynkowych,
- sprzedaż osobista – prezentacja oferty przedsiębiorstwa i aktywizacja sprzedaży w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych sprzedawcy z nabywcą,
- promocja dodatkowa – zespół środków mających na celu podwyższyć stopień atrakcyjności oferty dla nabywców i zwiększyć ich skłonność do zakupu,
- public relations – określane jako propaganda marketingowa stanowi zespół działań w celu uzyskania zrozumienia i zaufania opinii publicznej wobec firmy oraz stworzenie atrakcyjnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Promocja obejmuje zespół środków o różnej strukturze wewnętrznej i zróżnicowanych funkcjach. Łącznie tworzą złożoną kompozycję promotion-mix, w której znaczenie dominujące mają cztery grupy instrumentów, tj.: reklama, sprzedaż osobista, promocja uzupełniająca i public relations<sup>7</sup>. Na rysunku 1 przedstawiono instrumenty promocji możliwe do zastosowania w branży turystycznej.

Przedsiębiorstwa turystyczne mogą wykorzystywać wszystkie formy lub też tylko niektóre z nich. Jest to zależne m.in. od przyjętej strategii, celów jakie firma zamierza osiągnąć.

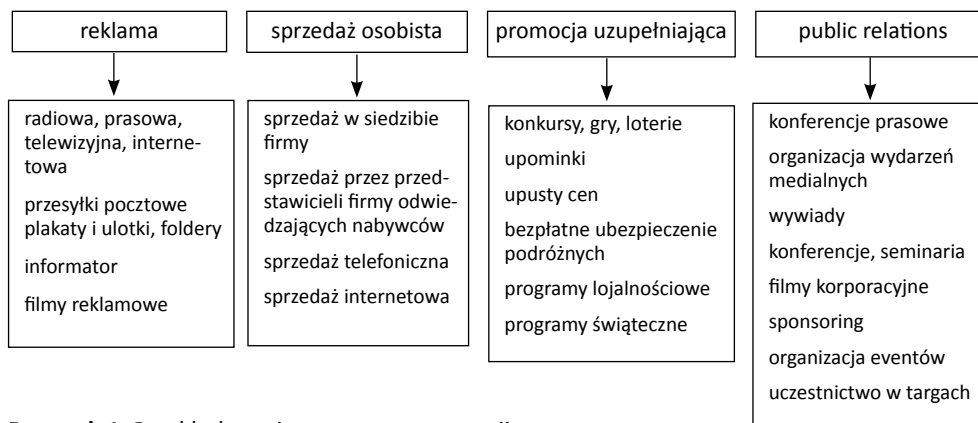
---

<sup>4</sup> A. Panasiuk (red.): Marketing usług turystycznych, PWN, Warszawa 2005, s. 123.

<sup>5</sup> A. Czubała (red.): Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2012, s. 203.

<sup>6</sup> J. Altkorn (red.): Podstawy marketingu, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 289.

<sup>7</sup> J. Wiktor: Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa 2001, s. 45.



**Rysunek 1.** Przykładowe instrumenty promocji w turystyce

Źródło: opracowanie własne.

### Ocena stosowanych narzędzi marketingowych

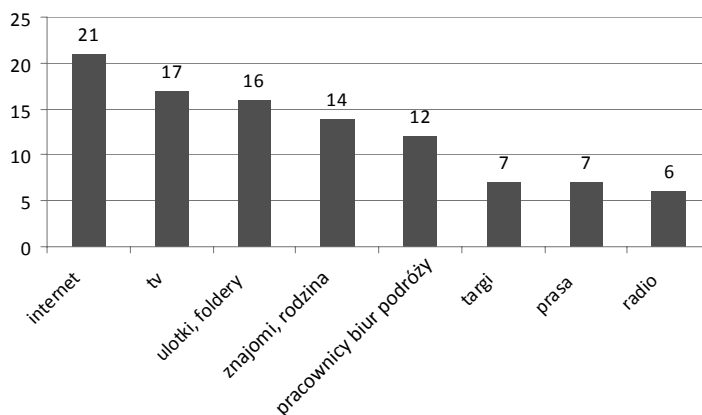
Badania sondażowe przeprowadzono w lipcu 2015 roku wśród 106 respondentów będących klientami biur podróży. W sondażu uczestniczyło 64% kobiet oraz 36% mężczyzn. Były to osoby w wieku 21–30 lat (65% respondentów), oraz w wieku 31–40 lat (29%). Pozostali deklarowali wiek 41–50 lat (4%) oraz poniżej 20 lat (2%). Większość respondentów posiadała wykształcenie wyższe (40%), zasadnicze zawodowe (37%), średnie (23%).

Ponad połowa respondentów (53%) osiągała miesięcznie dochody netto na osobę w gospodarstwie domowym od 2001 do 3000 zł. Dochody w przedziale 1001–2000 zł deklarowało 25%, a powyżej 3001 zł 20% respondentów. Tylko 2% ankietowanych osiągało dochody od 501 do 1000 zł. Z usług oferowanych przez biura podróży korzystało 83% badanych. Tylko 17% osób, które brały udział w badaniu, nigdy nie korzystało z usług tych firm.

Większość ankietowanych wyraziła chęć skorzystania z usług biur podróży (92%) w przyszłości. Tylko 9% nie zamierzało korzystać z tych usług.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które dba o stosowanie skutecznych narzędzi promocji, istotne jest poznanie źródeł informacji o produktach i usługach turystycznych.

Współczesny klient ma do wyboru wiele źródeł informacji. Najczęściej jednak respondenci wybierali Internet (21%). Część respondentów uzyskiwała informację z telewizji (17%) oraz ulotek i folderów (16%). Wielu badanych wskazało znajomych i rodzinę jako ważne i wiarygodne źródło informacji (14%). Wymieniali również pracowników biura podróży (12%), co świadczy o nieustającym znaczeniu kontaktów bezpośrednich z obsługą biur podróży. W pozyskiwaniu informacji o usługach turystycznych, które świadczą przez biura podróży, ankietowani najmniej korzystali z radia (6%), prasy (7%) oraz targów turystycznych (7%) – rysunek 2.

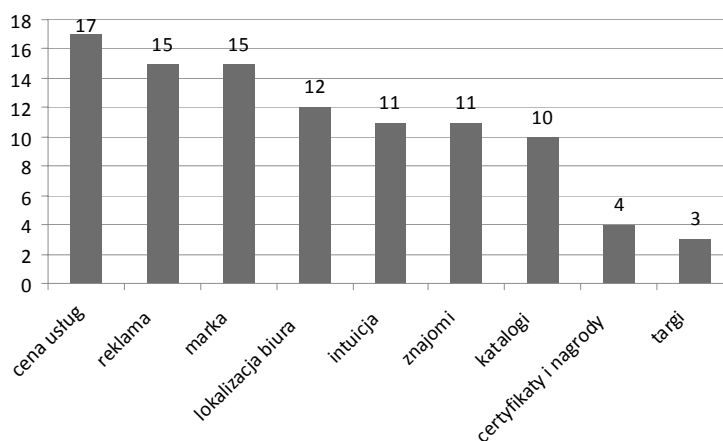


**Rysunek 2.** Źródła informacji na temat produktów i usług turystycznych (%)

Źródło: Badania własne.

Badacze wskazują na podwójną rolę ceny – jako miara poświęcenia (kosztu), które musi ponieść kupujący, oraz jako wskazówka informacyjna.

Według respondentów to cena oferowanych usług turystycznych była najważniejszym czynnikiem wyboru biura podróży (17%). Zwrócono również uwagę na reklamę (15%) i znaną markę (15%). Ważnym czynnikiem była lokalizacja biura podróży (12%). Łatwość dojazdu i bliskość miejsca zamieszkania lub pracy w wielu przypadkach były determinantą wyboru konkretnego biura podróży. Część osób kierowało się własną intuicją (11%), sugestiami znajomych (11%) oraz treścią katalogów wydawanych przez biuro podróży (10%). Promocja biura podróży na targach turystycznych w opinii respondentów nie miała wpływu na wybór biura jako organizatora wycieczki w przyszłości. Tylko 3% badanych zwróciło na ten czynnik uwagę. Również zdobywane przez biura nagrody i certyfikaty nie wzbudzały większego zainteresowania wśród badanych (4%) – rysunek 3.



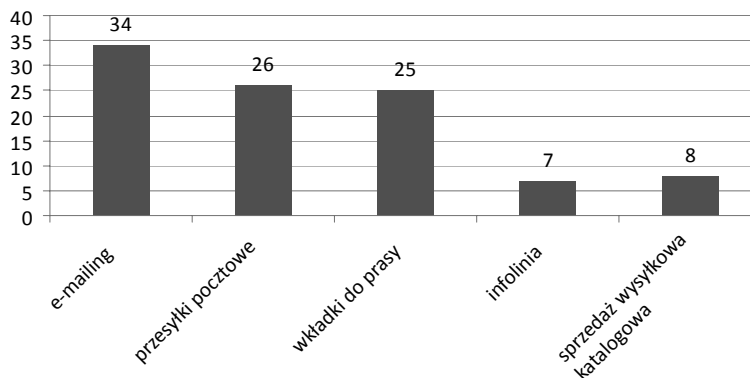
**Rysunek 3.** Czynniki wyboru biura podróży (%)

Źródło: badania własne.

Mnogość stosowanych instrumentów promocji przez biura turystyczne była zauważana przez ich klientów, ale tylko niektóre z nich wpływały na wybór danego biura i skorzystanie z jego usług. Prawie połowa respondentów (46%) uważała, że promocja uzupełniająca (np. last minute, zniżki sezonowe, dla dzieci, podarunki itp.) w znaczącym stopniu wpływa na wybór biura podróży.

Internet staje się jednym z najważniejszych źródeł informacji. Wyniki badania „E-konsumenci (Consumer Journey Online)” przeprowadzonego przez Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska wskazują na to, że internet jest najbardziej przydatnym źródłem informacji w procesie zakupowym usług i produktów związanych ze sportem i turystyką<sup>8</sup>.

E-mailing był najczęstszą formą marketingu bezpośredniego, z której respondenci dowiadywali się o działaniach promocyjnych biur podróży (34%). Duża liczba osób udzieliła odpowiedzi: przesyłki pocztowe adresowe (26%) oraz wkładki dołączone do prasy (25%). Najrzadziej o działaniach firm turystycznych dowiadywali się z infolinii (7%) i sprzedaży wysyłkowej (8%) – rysunek 4.



**Rysunek 4.** Źródła informacji dotyczące działalności biura podróży (%)

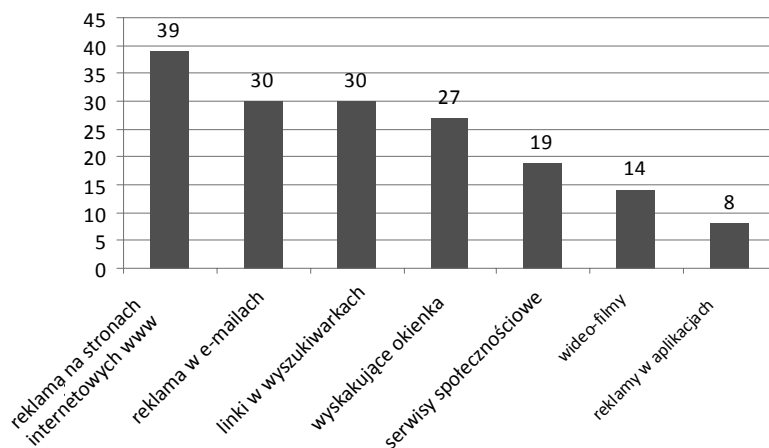
Źródło: Badania własne.

Internetowe reklamy różnego typu stają się coraz częściej tymi, na które internauci zwracają uwagę. Według wyników badań „E-konsumenci (Consumer Journey Online)” przeprowadzonego przez Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska na 377 internautach w kategorii wiekowej 15+ najskuteczniejszą, jeśli chodzi o zakup usług turystycznych wśród reklam w Internecie, są reklamy na stronach www (rys. 5).

Według respondentów to reklama internetowa najbardziej zachęcała do skorzystania z usług danego biura podróży (33%). Reklamę telewizyjną wybrało 21% respondentów, a 18% reklamę wydawniczą. Okazało się, że formami reklamy mniej zachęcającymi do skorzystania z usług biura podróży były: reklama prasowa (10%), reklama wystawieniowa (8%), reklama upominkowa (6%). Reklama radiowa uzyskała najmniejszą liczbę odpowiedzi ankietowanych (5%), co świadczy o jej małym wpływie na decyzje co do wyboru biura podróży (rys. 6).

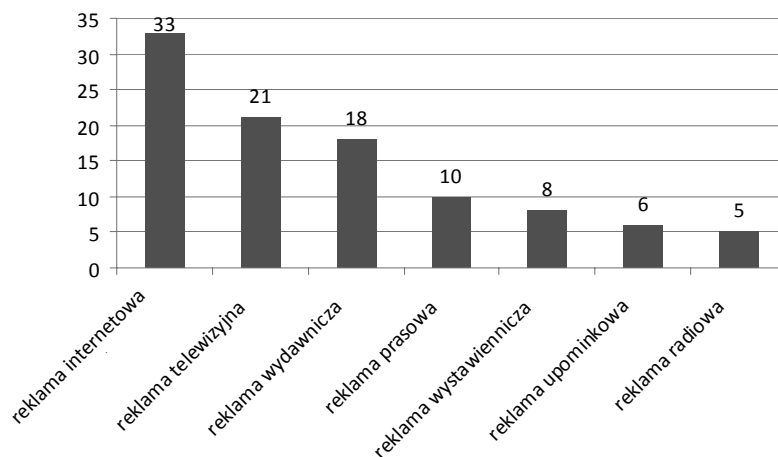
<sup>8</sup> <http://iab.org.pl/badania-i-publicacje/8311-2> (dostęp 12.09.2016).





**Rysunek 5.** Internetowe źródła wiedzy – reklama (%)

Źródło: [http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/04/IABPolska\\_CJO2015\\_sport.pdf](http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/04/IABPolska_CJO2015_sport.pdf).



**Rysunek 6.** Formy reklamy, które zachęcają do korzystania z biur podróży (%)

Źródło: badania własne.

Rynek turystyczny coraz bardziej przenosi się do Internetu. Dziś, aby wykupić wycieczkę, bilet na samolot wystarczy poszukać odpowiednich informacji on-line. To właśnie Internet jest głównym źródłem informacji o rynku turystycznym. Stwarza zatem duże możliwości do działań promocyjnych dla przedsiębiorstw. Menadżerowie zdają sobie sprawę, że wyszukiwarki internetowe i katalogi są coraz bardziej popularnym źródłem informacji o firmach, przy użyciu reklamy internetowej mogą łatwo, szybko i tanio utrzymać kontakt z klientem i zachęcać go do zakupu swoich usług.

Przedsiębiorstwo działające w XXI wieku niewystępujące w żadnej formie w Internecie staje się w opinii odbiorców niewiarygodne. Komunikacja w sieci podlega ciągłym przemianom. Początkowo sprowadzała się do poczty elektronicznej, kolejnym etapem były fora, później zaś komunikatory i blogi. Do niedawna e-marketing postrzegano wyłącznie jako ograniczone spektrum działań skierowanych głównie na zaistnienie przedsiębiorstwa w Internecie, prezentację usług, produktów lub profilu firmy<sup>9</sup>.

### Podsumowanie

Promocja odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. Strategia wywoływania chęci zakupu produktów, kształtowania pozytywnego wizerunku oraz dobrej komunikacji z otoczeniem stanowi podstawę sukcesu przedsiębiorstwa. Promocja i jej instrumentarium ciągle się zmienia i wzbogaca. Stosowanie zróżnicowanych i dostosowanych do branży zestawów narzędzi pozwala tak jak każda dziedzina życia rozwijać się w nieustannym tempie, dlatego też firma korzystająca z narzędzi promocji powinna wykorzystywać jej najnowsze techniki. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie uważane za nowoczesne, dobrze rozwijające się i godne uwagi. Znaczenie reklamy internetowej i e-PR wzrasta coraz bardziej. Szczególnie firmy turystyczne powinny docenić znaczenie tych narzędzi i stosować je w swych kampaniach promocyjnych. Najskuteczniejszym narzędziem promocji firmy turystycznej w opinii badanych była reklama internetowa. Okazało się, że marketing bezpośredni jako narzędzie promocji nie spełnił oczekiwań badanych.

### Literatura

- Altcorn J. (red.): Podstawy marketingu, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2004.
- Czubała A. (red.): Podstawy marketingu, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012.
- Michalski E.: Marketing. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Naramski M., Herman K., Szromek A.: Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej, Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu 2014, nr 45.
- Panasiuk A. (red.): Marketing usług turystycznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sztucki T.: Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1995.
- Werenowska A., Jaska E.: Nowoczesne narzędzia public relations w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, [w:] Public relations – nie tylko Facebook, K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło (red.), Wyd. Newline.PL, Rzeszów 2013.
- Wiktor J.: Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

---

<sup>9</sup> A. Werenowska, E. Jaska: Nowoczesne narzędzia public relations w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, [w:] Public relations – nie tylko Facebook, K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło (red.), Wyd. Newline.PL, Rzeszów 2013, s. 168.

### **Marketing tools in promoting the tourist agency**

**Summary.** The promotion has become an integral part of business management. Competition in the tourism market is forcing travel agencies to continuously improve the promotion strategies using both traditional and modern tools. The selection of suitable promotional tools is determined by the specific features of the tourist industry, which include, among others: seasonality, high fixed costs, impermanence, the inseparability (provision includes both customer and vendor service). The aim of the article is to present the marketing tools used in the promotion of tourism. We conducted a survey among customers travel agency.

**Key words:** marketing, promotion, tourism



**Jan Zawadka**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Atrakcyjność turystyczna wybranych krajów basenu Morza Śródziemnego**

**Streszczenie.** Celem pracy jest ukazanie atrakcyjności turystycznej wybranych krajów basenu Morza Śródziemnego, którymi są Hiszpania, Francja, Włochy oraz Turcja, jako państw o największej liczbie turystów międzynarodowych w ostatnich latach. Oceny atrakcyjności turystycznej tych krajów dokonano na podstawie analizy takich elementów, jak: przyrodnicze oraz antropogeniczne walory turystyczne, infrastruktura turystyczna oraz dostępność komunikacyjna. Rozpoznano także opinie na temat możliwości wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej w tych destynacjach.

**Słowa kluczowe:** atrakcyjność turystyczna, kraje śródziemnomorskie, walory turystyczne, infrastruktura turystyczna, dostępność komunikacyjna

### **Wstęp**

Turystyka jest obecnie jednym z najważniejszych i najdynamiczniej rozwijających się sektorów światowej gospodarki. Jest źródłem 9% światowego PKB, a zatrudnienie w niej znajduje co 11. osoba w ujęciu globalnym. Nośnikiem tej potęgi gospodarczej było w 2014 roku 1,13 mld turystów międzynarodowych, dzięki którym wpływy z turystyki międzynarodowej wyniosły 1245 mld USD, co stanowiło 6% wartości światowego eksportu<sup>1</sup>. Niewątpliwie więc turystyka przyczynia się do rozwoju gospodarczego wielu państw, a ruch turystyczny, aktywizując inne sektory gospodarki, przynosi ogromne zyski dla niezliczonych przedsiębiorstw i krajowych budżetów. Turystyka ponadto, jako sektor wykonujący głównie usługi, ma także ogromne znaczenie w walce z wciąż wysokim poziomem bezrobocia w wielu regionach świata. W krajach o znacznej atrakcyjności i popularności turystycznej odsetek zatrudnionych w sektorze usług turystycznych stanowi często ponad 1/4 ogólnej liczby zatrudnionych.

Turystyka przynosi również korzyści o charakterze społecznym czy kulturowym. Wraz z rozwojem ruchu turystycznego wzrasta poziom życia mieszkańców, poziom wykształcenia ludności, następuje rozwój infrastruktury turystycznej oraz ogólna poprawa wizerunku danego państwa bądź regionu. Obserwuje się również ogromny wpływ turystyki na kulturę, wzrasta znaczenie ochrony walorów antropogenicznych, coraz większym zainteresowaniem cieszą się lokalne tradycje i folklor, a to przekłada się na stan światowe-

---

<sup>1</sup> Dane statystyczne we wstępie przytoczone zostały na podstawie: Tourism Highlights. 2015 Edition. UNWTO.

go dziedzictwa kulturowego. Nie można tu również nie wspomnieć o podejmowanych działaniach mających na celu ochronę obszarów atrakcyjnych i cennych przyrodniczo, których obecność jest niejednokrotnie głównym powodem wyboru danej destynacji i czynnikiem warunkującym dalszy jej rozwój.

Poziom rozwoju funkcji turystycznej jest w poszczególnych zakątkach świata niezwykle różnicowany i uzależniony od wielu determinant. Wśród nich wymienić można m.in.: położenie geograficzne, klimat, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne i polityczne, obecność infrastruktury turystycznej, dostępność komunikacyjną czy wreszcie resurs walorów turystycznych. Zespół cech przyrodniczych i antropogenicznych decydujący o zainteresowaniu turystów danym miejscem czy regionem określić można atrakcyjnością turystyczną tego obszaru, której poziom przekłada się przede wszystkim na wielkość ruchu turystycznego w danym regionie, ale także wpływa istotnie na zainteresowanie nim potencjalnych inwestorów i warunkuje perspektywę rozwoju turystyki.

Europa jest obecnie największym rynkiem turystycznym na świecie. To właśnie na jej obszarze zrealizowano w 2014 roku 51,4% wszystkich zagranicznych wyjazdów turystycznych na świecie. Szczególnie wyróżniają się pod tym względem kraje położone w basenie Morza Śródziemnego. Celem opracowania jest rozpoznanie i ukazanie atrakcyjności turystycznej wybranych krajów śródziemnomorskich: Hiszpanii, Francji, Włoch oraz Turcji. Powodem takiego doboru krajów był fakt, iż na ich terenie realizowanych jest najwięcej turystycznych wyjazdów międzynarodowych spośród wszystkich państw basenu Morza Śródziemnego. Oceny atrakcyjności turystycznej wymienionych krajów dokonano na podstawie opinii grupy respondentów scharakteryzowanej w dalszej części opracowania.

### **Metody badań**

Podczas badań przeprowadzonych w 2014 roku posłużono się metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety<sup>2</sup>. Zostały tu uwzględnione dwie grupy opiniotwórcze. Pierwszą z nich stanowiło 100 osób, których wiek w zdecydowanej większości zawierał się w przedziale pomiędzy 16. a 26. rokiem życia. Byli to uczestnicy młodzieżowych i studenckich zagranicznych grupowych wyjazdów turystycznych. Badania zrealizowano podczas ich powrotu do Polski. Niewielki odsetek w tej grupie stanowiły ponadto osoby nieco starsze – była to kadra opiekuńcza oraz kierowcy autokarów. Dla urozmaicenia badanej próby badania zostały dodatkowo poszerzone o 40 respondentów w wieku 27 i więcej lat. Dobór próby miał charakter przypadkowy, a miejscem badań było centrum Warszawy.

### **Wyniki badań**

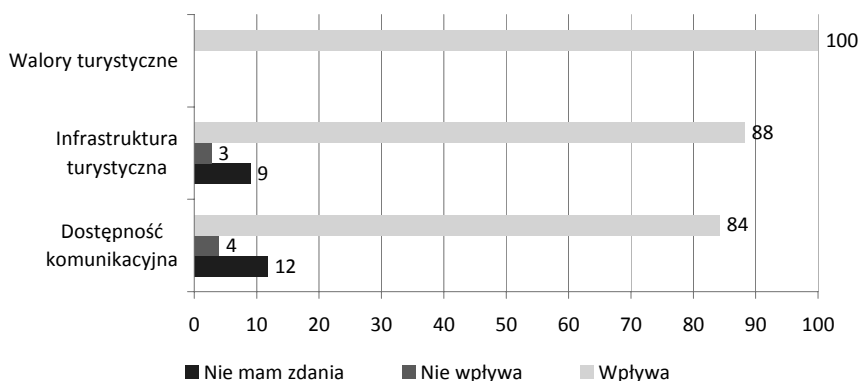
Badani w obu grupach różnili się głównie wiekiem. W grupie 1 (gdzie 63% stanowiły kobiety) 88% respondentów było w wieku 16–26 lat, 8% pomiędzy 27. a 35. rokiem życia, a pozostałe 4% miało więcej niż 35 lat. Grupa 2 (67,5% kobiet) była bardziej zróżnicowana wiekowo. Dominowały tu osoby w wieku 36–45 lat (45%) oraz 27–35

---

<sup>2</sup> Badania przeprowadzone zostały przez M. Potocką pod kierunkiem autora niniejszego opracowania.

(30%), tylko 15% badanych w tej grupie miało od 46 do 55 lat, a pozostałe 10% powyżej 55 lat. Również deklarowany przez badanych poziom wykształcenia był zróżnicowany. W grupie 1 dominowali studenci (64%) oraz osoby posiadające już wyższe wykształcenie (29%). Większość przedstawicieli grupy 2 natomiast ukończyła studia (60%), a 35% szkołę średnią. Ponad 3/4 badanych obu grup było mieszkańcami dużych miast.

Badani poproszeni zostali o wyrażenie opinii na temat wpływu poszczególnych elementów decydujących o atrakcyjności turystycznej, którymi są walory turystyczne, infrastruktura turystyczna oraz dostępność komunikacyjna<sup>3</sup>. Zagadnienie to zaprezentowano na rysunku 1. Wyniki (na skutek braku istotnych rozbieżności) zostały uśrednione dla obu grup opiniotwórczych. Należy zauważyć, że zdecydowana większość badanych miała prawidłowe skojarzenia względem komponentów mających wpływ na poziom atrakcyjności turystycznej.



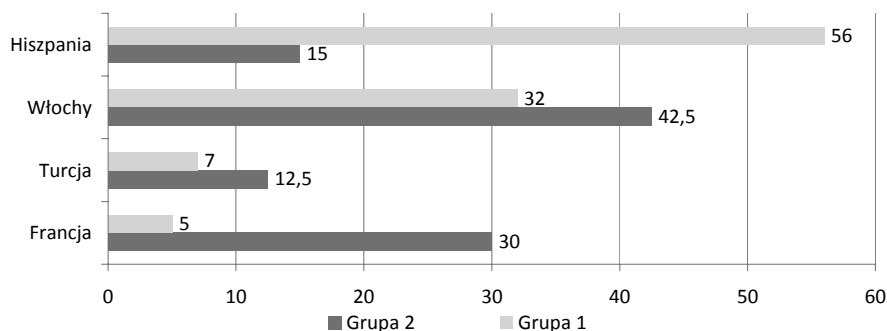
**Rysunek 1.** Opinie badanych na temat wpływu poszczególnych elementów na atrakcyjność turystyczną

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszyscy badani twierdzili zgodnie, że walory turystyczne mają wpływ na atrakcyjność danego miejsca czy regionu. Dla niewielkiej części badanych nie było już tak oczywiste w przypadku dwóch pozostałych jej komponentów. Należy tu jednak założyć, że prawdopodobnie dla części respondentów znaczenie pojęcia infrastruktury turystycznej i dostępności komunikacyjnej nie były do końca znane, co przełożyć się mogło na ich opinie względem badanego zjawiska.

Hiszpanię, jako najbardziej atrakcyjną pod względem turystycznym, wskazywały głównie osoby młode (grupa 1). Na drugim miejscu w opinii tej części badanych uplasowały się Włochy (rys. 2).

<sup>3</sup> Jest to najczęściej przytaczana w literaturze koncepcja atrakcyjności turystycznej. Szerzej na ten temat: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk: Produkt turystyczny albo jak organizować zwiedzanie świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 32.



**Rysunek 2.** Najatrakcyjniejsze turystycznie państwo basenu Morza Śródziemnego w opinii badanych (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie 2 pod względem atrakcyjności turystycznej prym wiodły Włochy oraz Francja. Hiszpania zajęła dopiero trzecią pozycję. Powodem tak znacznych różnic we wskazaniach był przede wszystkim wiek badanych. Osoby młode, oczekujące podczas wyjazdu głównie dobrej zabawy w popularnych klubach i dyskotekach zdecydowanie chętniej wybiorą na miejsce pobytu najbardziej modne w ostatnich latach wśród młodzieży miejscowości, takie jak Lloret de Mar (Hiszpania) czy Rimini (Włochy) niż wyjazd do Turcji, w której (szczególnie obecnie) panujący islam oraz inne uwarunkowania kulturowe mogą stanowić barierę w nieskrępowanej zabawie. Osoby nieco starsze, reprezentujące grupę 2, najwyżej oceniły Włochy oraz Francję. Kraje te mogą być chętniej wybierane przez tą grupę chociażby przez wzgląd na obecność wielu niezwykle cennych walorów antropogenicznych.

Celem bardziej szczegółowej oceny atrakcyjności turystycznej poszczególnych krajów badani dokonali oceny konkretnych jej elementów. Były nimi:

- walory przyrodnicze,
- walory kulturowe,
- bazy noclegowa i gastronomiczna,
- dostępność komunikacyjna,
- możliwość wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej.

Walory turystyczne są najczęściej głównym powodem wyjazdu w dane miejsce i to one w istotny sposób decydują o atrakcyjności turystycznej poszczególnych destynacji. Oceny badanych dotyczące atrakcyjności walorów przyrodniczych i pozaprzyrodniczych analizowanych państw zaprezentowano w tabeli 1.

Ponad połowa badanych grupy 1 przyznała najwyższą ocenę w zakresie walorów przyrodniczych Hiszpanii. Ta kategoria wysoko oceniona została także przez badanych z grupy 2. Z pewnością docenili oni malownicze krajobrazy Parku Narodowego Sierra de Guadarrama, Szlaku Fliszowego (klify na wybrzeżu Costa Vasca) czy Parku Narodowego Archipelagu Cabrera, które (z uwagi na południowy charakter) postrzegane jako często



**Tabela 1.** Oceny badanych dotyczące atrakcyjności walorów przyrodniczych i pozaprzyrodniczych wybranych krajów śródziemnomorskich (w skali od 1 do 5, w %)

Kraj	Ocena									
	1		2		3		4		5	
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2
Walory przyrodnicze										
Hiszpania	0	0	0	2,5	7	25	37	45	56	27,5
Francja	0	2,5	9	15	46	42,5	36	32,5	9	7,5
Włochy	0	0	0	5	5	12,5	47	52,5	48	30
Turcja	0	2,5	2	5	25	25	46	42,5	27	25
Walory pozaprzyrodnicze										
Hiszpania	0	0	0	0	6	40	56	42,5	38	7,5
Francja	0	0	0	0	6	2,5	48	30	46	67,5
Włochy	0	0	0	0	3	2,5	52	45	45	52,5
Turcja	1	2,5	12	17,5	40	52,5	32	22,5	15	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

egzotyczne charakteryzowały się dużą atrakcyjnością. Wysoko pod tym względem ocenione zostały także Włochy. Najgorzej postrzegana była Francja, której atrakcyjność przyrodniczą określono na zaledwie średnim poziomie. Odmienna sytuacja względem tego kraju panowała natomiast w przypadku oceny walorów antropogenicznych, gdzie obie grupy badanych podkreśliły dominację Francji w tym zakresie nad pozostałymi analizowanymi państwami. Przyczyniła się do tego z pewnością popularność takich obiektów, jak: Luwr, Wersal, Katedra Notre Dame, Wieża Eiffla, Łuk Triumfalny czy Wzgórze Świętego Michała, które uznać można za architektoniczno-zabytkowe turystyczne wizytówki Francji. Pozostałe kraje nie mogą poszczycić się tak znaczną liczbą rozpoznawalnych atrakcji turystycznych w tej kategorii. Zróżnicowane wyniki prezentowanych badań dowodzą, że walory turystyczne są pojęciem niezwykle złożonym i postrzeganym w subiektywny sposób, a ich ocena jest pochodną zróżnicowanych preferencji i gustów turystów.

Atrakcyjność turystyczna nie jest jednak uzależniona wyłącznie od walorów turystycznych. Niezwykle istotna jest także infrastruktura turystyczna danej destynacji, a szczególnie poziom rozwoju bazy noclegowej i gastronomicznej, które umożliwiają turystom zaspokojenie podstawowych potrzeb poza miejscem stałego zamieszkania<sup>4</sup>. Za bazę noclegową uznaje się głównie obiekty hotelarskie, określane jako nieruchomości służące głównie celom noclegowym oraz pełniące inne funkcje bytowe w różnym zakresie. Baza noclegowa stanowi zasadniczy element zagospodarowania turystycznego, przez niektórych uważany nawet za najważniejszy<sup>5</sup>. Celem działalności gastronomicznej

<sup>4</sup> B. Meyer: Obsługa ruchu turystycznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 12.

<sup>5</sup> M. Grabiszewski: Kategoryzacja obiektów hotelarskich w Polsce, Zeszyty Naukowe WSG TiR 2007, nr 4 (6), s. 23.

jest natomiast zaspokajanie potrzeb żywieniowych ludzi poprzez świadczenie usług gastronomicznych i cateringowych<sup>6</sup>. Oba te rodzaje infrastruktury (obok transportu) uznawane są za podstawowe usługi turystyczne. Ich obecność jest bowiem ogólnie rzecz biorąc niezbędna dla rozwoju ruchu turystycznego<sup>7</sup>. W tabeli 2 zaprezentowano oceny respondentów dotyczące bazy noclegowej i gastronomicznej analizowanych krajów.

**Tabela 2.** Oceny badanych dotyczące bazy noclegowej i gastronomicznej wybranych krajów śródziemnomorskich (w skali od 1 do 5, w %)

Kraj	Ocena									
	1		2		3		4		5	
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2
Hiszpania	0	0	2	2,5	10	30	49	62,5	39	5
Francja	0	0	2	2,5	13	22,5	43	47,5	41	27,5
Włochy	1	0	1	0	8	5	49	35	42	60
Turcja	4	0	16	5	33	47,5	30	45	17	2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani najlepiej oceniali bazę noclegową i gastronomiczną Włoch. Wysoko w tym zestawieniu (szczególnie w opinii badanych grupy 1) uplasowała się także Francja. Co ciekawe, zaledwie 5% badanych z grupy 2 oceniło Hiszpanię pod tym względem na „piątkę”. Co prawda tylko 57,5% przedstawicieli tej grupy miało okazję odwiedzić ten kraj, co nie uzasadnia jednak tak niskiej oceny. Prawdopodobnym jest, że głównym wyznacznikiem podczas wyboru tych wyjazdów była dla nich cena, co (przy założeniu znacznego z powodu odległości udziału transportu w ogólnych kosztach imprezy) przełożyło się mogło na nieco niższy standard zakwaterowania. Obie grupy badanych najgorzej oceniły pod względem bazy noclegowej i gastronomicznej Turcję. Nie zmienia to jednak faktu, iż kraj ten, który odwiedzany jest rocznie przez około 40 mln turystów zagranicznych, z pewnością może poszczycić się infrastrukturą recepcyjno-żywieniową, która w zdecydowanej większości przypadków nie odbiega od ogólnie przyjętych standardów europejskich. Zastanawiające może być, jak badani oceniliby narodową kuchnię badanych krajów. W opinii autora opinie te byłyby zbieżne z powyżej prezentowanymi. Zagadnienia tego nie uwzględniono jednak w badaniach.

Bardzo istotna dla rozwoju destynacji turystycznej jest jej dostępność komunikacyjna, warunkująca m.in. możliwość dogodnego dotarcia w dane miejsce. Mimo iż odległość poszczególnych krajów basenu Morza Śródziemnego od Polski jest relatywnie niewielka, badani dostrzegali zasadnicze dysproporcje, charakteryzując tą cechą. Wskazania obu grup respondentów były w tym przypadku zgodne (tab. 3).

<sup>6</sup> Z. Kruczek (red.): Obsługa ruchu turystycznego, Proksenia, Kraków 2006, s. 63.

<sup>7</sup> A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka: Turystyka. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2014, s. 107.

**Tabela 3.** Oceny badanych dotyczące dostępności komunikacyjnej wybranych krajów śródziemnomorskich (w skali od 1 do 5, w %)

Kraj	Ocena									
	1		2		3		4		5	
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2
Hiszpania	0	0	0	0	12	10	54	50	34	40
Francja	0	0	0	7,5	13	10	48	32,5	39	50
Włochy	0	0	0	0	5	10	44	32,5	51	57,5
Turcja	2,5	0	12,5	13	32,5	47	37,5	33	15	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii badanych najbardziej dostępne pod względem komunikacyjnym były Włochy. Ma to zapewne związek z najmniejszą odległością, która dzieli je od Polski spośród pozostałych państw. Jak można się spodziewać, Turcja (ze względu na znaczną odległość) postrzegana była przez respondentów jako najmniej dostępna pod względem komunikacyjnym. Nie oznacza to oczywiście, że podróż do tego kraju wiąże się z wielodniową i wyczerpującą wyprawą. Różnice w czasie przelotu do stolic analizowanych krajów nie są znaczące, a z Warszawy do Ankary liniami Turkish można dostać się w niewiele ponad 5 godzin. Zupełnie inaczej wygląda natomiast sytuacja pod względem podróży do wymienionych państw autokarem. Oceny respondentów w tym zakresie mogły być pochodną ich doświadczeń związanych z tym środkiem lokomocji.

Badani poproszeni zostali także o ocenę Hiszpanii, Francji, Włoch i Turcji pod względem możliwości wypoczynku oraz uprawiania w nich turystyki kwalifikowanej (tab. 4). Kryteria te są bowiem bardzo istotne z punktu widzenia turystów przy wyborze kierunku wyjazdu. Cechy te celowo zostały ujęte łącznie, ponieważ bierny wypoczynek coraz częściej uzupełniany jest o aktywną formę. Znajduje to właśnie odzwierciedlenie w różnych formach turystyki kwalifikowanej, której przykładami w okresie letnim są najczęściej m.in. wycieczki i wędrowki piesze czy rowerowe oraz różnorodna aktywność wodna.

**Tabela 4.** Oceny badanych dotyczące możliwości wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej w wybranych krajach śródziemnomorskich (w skali od 1 do 5, w %)

Kraj	Ocena									
	1		2		3		4		5	
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2
Hiszpania	0	0	0	0	3	12,5	42	55	55	32,5
Francja	1	2,5	19	5	49	65	26	22,5	5	5
Włochy	0	0	0	0	6	2,5	33	52,5	61	45
Turcja	0	0	2	2,5	42	62,5	47	30	9	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obie grupy badanych jako kraj najbardziej odpowiedni do wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej uznały Włochy. Wysoko oceniona pod tym względem została także Hiszpania. Wynik ten nie powinien dziwić, ponieważ kraje te (a szczególnie

Włochy) mają dość ugruntowaną pozycję pod względem turystycznym w polskim społeczeństwie i jak widać, wiek oraz wynikające z niego odmienne preferencje i wymagania nie ma w tym przypadku większego znaczenia. Zastanawiające mogą być natomiast tak niskie noty przyznane Francji. Kraj ten większości kojarzył się przede wszystkim z bogactwem walorów antropogenicznych (tab. 1), w tym szczególnie z zabytkami. Najprawdopodobniej zostałby oceniony znacznie wyżej, gdyby chodziło o możliwość uprawiania na jego terenie turystyki nastawionej na poznawanie i zwiedzanie dziedzictwa kulturowego, w tym także kulinarnego – nie bez znaczenia jest bowiem fakt, iż kuchnia francuska została niedawno wpisana na listę światowego dziedzictwa UNESCO<sup>8</sup>. Bardzo słabo pod względem możliwości wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej została oceniona także Turcja. Powodem tego jest z pewnością znaczna odległość oraz znacznie mniejsza popularność tego kraju pod względem turystycznym wśród Polaków. W ostatnim czasie niechęć do odwiedzenia Turcji potęgować może negatywnie postrzegana fala imigrantów napływająca do zachodniej części Europy z tamtych obszarów, a także opinia o wyznawcach panującej tam religii jako o terrorystach i ekstremistach. Nie bez znaczenia prawdopodobnie jest również bardzo kontrowersyjny (dla mieszkańców krajów niemuzułmańskich) stosunek mężczyzn do kobiet.

### Podsumowanie

Europa Południowa, a szczególnie basen Morza Śródziemnego jest bez wątpienia jednym z najatrakcyjniejszych i najbardziej popularnych regionów turystycznych Europy i świata. Najczęściej odwiedzanymi krajami tego obszaru są Francja, Hiszpania, Włochy oraz Turcja. Państwa te, ze względu na bogactwo walorów przyrodniczych i kulturowych oraz dobrze rozbudowaną sieć komunikacyjną i infrastrukturę turystyczną, uważane są za miejsca wysoce atrakcyjne pod względem turystycznym. Przeprowadzone badania umożliwiły sformułowanie kilku uogólnień i wniosków w tym zakresie.

Osoby młode za najatrakcyjniejsze spośród badanych państw uznały Hiszpanię oraz Włochy. Starsi wiekiem respondenci twierdzili natomiast, że najatrakcyjniejsze pod względem turystycznym krajem śródziemnomorskim były Włochy i Francja. Z pewnością i jedni, i drudzy mieli rację – dokonywali bowiem oceny zgodnie z własnymi (odmiennymi w obu grupach) preferencjami i oczekiwaniami wakacyjnymi. Hiszpanię i Włochy najlepiej oceniano w kontekście walorów przyrodniczych. Pod względem atrakcji o charakterze antropogenicznym prym wśród badanych wiodła natomiast Francja. Wysoko pod tym względem oceniono także Włochy. Państwa te, z uwagi na długą i burzliwą historię, są z pewnością bardzo bogate w różnego rodzaju zabytki (w tym militarne, a szczególnie sakralne). Bardzo istotne są także obiekty współczesne, wśród których wymienić należy chociażby parki rozrywki – Disneyland w Paryżu czy Mirabilandia w okolicach Ravenny.

Badani uznali, że najlepszą bazę noclegową i gastronomiczną posiadają Włochy. Wysoko w tym zestawieniu (szczególnie w opinii osób młodych) uplasowała się również Francja. Także Włochy według badanych były najbardziej dostępne pod względem

---

<sup>8</sup> Francuska gastronomia dziedzictwem UNESCO, [www.wprost.pl](http://www.wprost.pl) (dostęp 11.07.2016).

komunikacyjnym. Nie oznacza to oczywiście, że dotarcie do innych spośród omawianych państw było wyjątkowo trudne, kosztowne czy męczące.

Rozpatrując możliwości wypoczynku i uprawiania turystyki kwalifikowanej w krajach śródziemnomorskich, ponownie liderem okazała się Italia – nie miały co do tego wątpliwości obie badane grupy.

Praktycznie we wszystkich analizowanych kategoriach najniżej oceniana była Turcja. Wpływ miało na to z pewnością jej peryferyjne położenie (przekładające się na najstąbiej ocenianą dostępność komunikacyjną) oraz znaczne różnice kulturowe.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że ocenianie i porównywanie atrakcyjności turystycznej regionów oraz krajów, w których turystyka jest istotną gałęzią gospodarki narodowej krajów są niezwykle trudne. Jest to efektem złożonego charakteru tej atrakcyjności oraz faktu, iż większość jej elementów ocenianych jest przez turystów subiektywnie, na podstawie własnych przeżyć, emocji i preferencji, zwłaszcza odnosząc się do oceny walorów turystycznych. Trudno jest bowiem jednoznacznie uznać dany walor przyrodniczy bądź kulturowy za mniej lub bardziej wartościowy czy ciekawy od innego. Sytuacja ma się podobnie względem infrastruktury noclegowej i żywieniowej. Turyści, mając bardzo zróżnicowane potrzeby, gusta i możliwości finansowe, mogą wybierać wśród setek czy tysięcy obiektów, dostosowując poziom i zakres świadczonych przez nie usług do własnych preferencji i oczekiwań.

### Literatura

- Balińska A., Sieczko A., Zawadka J.: Turystyka. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2014.
- Francuska gastronomia dziedzictwem UNESCO, [www.wprost.pl/218068/Francuska-gastronomia-dziedzictwem-UNESCO](http://www.wprost.pl/218068/Francuska-gastronomia-dziedzictwem-UNESCO) (dostęp 11.07.2016).
- Grabiszewski M.: Kategoryzacja obiektów hotelarskich w Polsce, Zeszyty Naukowe WSG TiR 2007, nr 4 (6).
- Karczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B.: Produkt turystyczny albo jak organizować zwiedzanie świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Kruczek Z. (red.): Obsługa ruchu turystycznego, Proksenia, Kraków 2006.
- Meyer B.: Obsługa ruchu turystycznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Tourism Highlights. 2015 Edition. UNWTO, DOI 10.18111/9789284416899.

### Tourist attractiveness of selected countries of the Mediterranean Basin

**Summary.** The aim of this study is to show the tourist attractiveness of some Mediterranean countries, which are Spain, France, Italy and Turkey, as a country with the highest number of international tourist arrivals in recent years. Evaluation of tourist attractiveness of these countries is based on the evaluation of such elements as: natural and anthropogenic tourist attractions, tourist infrastructure and transport accessibility. Also recognized opinions about the opportunities for rest and qualified tourism in these destinations.

**Key words:** attractive tourist destination, the Mediterranean countries, tourist attractions, tourism infrastructure, transport accessibility



**Jacek Żurawski**

Spółeczna Akademia Nauk

## **Autopromocja mediów lokalnych**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia autopromocji mediów lokalnych jako jednego z wymiarów promocji regionu w związku z komunikowaną problematyką o charakterze lokalnym i regionalnym. Zdefiniowano pojęcie mediów lokalnych i prawne aspekty autopromocji mediów elektronicznych. W artykule przedstawiono także działania w obszarze autopromocji prasy lokalnej w latach 1918–1939, ale również współczesne metody promowania lokalnej prasy oraz mediów elektronicznych. Charakterystyka ta została uzupełniona opisem wybranych kampanii reklamowych. Podkreślono również znaczenie mediów lokalnych w informowaniu o lokalnych wydarzeniach i przekazów reklamowych z uwagi na zasięg, treść i krąg odbiorców.

**Słowa kluczowe:** media lokalne, autopromocja, program lokalny, ustawa o radiofonii i telewizji, reklama

### **Wstęp**

Media lokalne wbrew zapowiedziom części medioznawców nie tylko nie zniknęły z rynku, ale wykorzystując nowe możliwości komunikacji z odbiorcami, jakie daje Internet, nadal są obecne na rynku medialnym i rozwijają się. Gazety lokalne mają już nie tylko swoje e-wydania w sieci, ale także zamieszczają materiały wideo oraz audio. W wyniku zachodzącego procesu konwergencji mediów powstają nowe telewizje i radia internetowe, skierowane do społeczności zamieszkujących „małe ojczyzny”. Obok znanych tytułów prasy lokalnej powstają portale skierowane nie tylko do mieszkańców całego miasta, ale także do węższej grupy, np. mieszkańców dzielnicy czy osiedla. Ten renesans mediów lokalnych powoduje, że należy ponownie zdefiniować, czym one są, odpowiadając jednocześnie na pytanie, czy dotychczasowe definicje są wystarczające w nowej rzeczywistości medialnej. Dopiero zdefiniowanie pojęcia mediów lokalnych pozwala na przejście do dalszych rozważań dotyczących ich autopromocji, zwłaszcza po implementacji w 2011 roku dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych, która zaliczyła autopromocję do reklamy, tworząc zupełnie nowy stan prawny. Z jednej strony powstaje pytanie, na ile działania autopromocyjne są ważne dla rozwoju mediów lokalnych i jakie ich formy są najskuteczniejsze, a także jak sami właściciele tych mediów podchodzą do kwestii promocji? Z drugiej strony tego typu aktywności stają się także ważnym narzędziem promocji regionów i komunikacji podmiotów działających na danym terenie z otoczeniem zewnętrznym. Media lokalne pełnią funkcję informowania o lokalnych wydarzeniach, w tym za pośrednictwem przekazów reklamowych z uwagi na zasięg, treść i krąg odbiorców.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia autopromocji mediów lokalnych jako jednego z wymiarów promocji regionu w związku z komunikowaną problematyką o charakterze lokalnym i regionalnym.

### **Definiowanie mediów lokalnych i autopromocji**

Zdefiniowanie mediów lokalnych nastręcza pewne trudności, gdyż jak zauważa się w literaturze tematu jest to „bardzo niejednolita grupa wytworów prasowych, których wspólną cechą jest fakt ukazywania się poza głównym centrum lub głównymi ośrodkami życia polityczno-społecznego oraz kulturalnego (...) kraju i kolportowania ich na określonym (zwykle granicami wewnętrznego podziału administracyjnego) terytorium”<sup>1</sup>. Profesor Andrzej Notkowski pisząc o prasie prowincjonalnej, za podstawowe wyznaczniki definiujące to zjawisko przyjął miejsce wydawania czasopism, miejsce ich redagowania, obszar kolportażu oraz ich zawartość. „Posługując się dwoma pierwszymi wyznacznikami geograficznymi za prasę prowincjonalną uważam pisma, które ukazywały się i były redagowane poza Warszawą, jako stolicą Państwa, oraz wielkimi miastami mającymi w omawianym okresie pozycję ośrodków makroregionalnych. (...) Kryterium treści – sprowadza się ono występowania związku tematyki danego pisma z wydarzeniami bieżącymi i problematyką obszaru kolportażu. Ze zjawiskiem tym mamy najczęściej do czynienia w prasie informacyjno-politycznej, społeczno-kulturalnej, organizacyjnej, urzędowej itp.”<sup>2</sup>. O trudności w zdefiniowaniu pojęcia prasy lokalnej może świadczyć dyskusja, jaka miała miejsce w 1967 roku podczas sympozjum historyków prasy. Profesor Jerzy Myśliński uznał, że pojęcia prasy prowincjonalnej (dawniej regionalnej) określanej również jako powiatowa w znacznym stopniu są tożsame<sup>3</sup>. Ze stanowiskiem tym nie zgodził się prof. Andrzej Ślisz, stwierdzając, że zakwalifikowanie jakiegoś tytułu do tej kategorii „nie przesądza jego ciężaru gatunkowego i zasięgu oddziaływania”, i wyodrębnił „prasę regionalną która świadomie zawęża swoje zainteresowania do popularyzowania osobliwości, historii czy etnografii danego regionu. Osobny typ prasy stanowią z kolei pisma informacyjno-polityczne o charakterze lokalnym, które zapożyczając ogólne informacje z prasy centralnej koncentrują głównie uwagę na życiu i sprawach określonych obszarów, a nawet środowisk”<sup>4</sup>.

Należy pamiętać, że przytoczone rozważania, mimo że w dużej mierze ciągle aktualne, pochodzą sprzed pół wieku, kiedy nie mieliśmy jeszcze rozwiniętej sieci stacji telewizyjnych i radiowych oraz zupełnie nowego medium, jakim jest Internet, który ze względu na swój globalny charakter zmienia klasyczną typologię mediów lokalnych.

---

<sup>1</sup> J. Maślanka (red.), *Encyklopedia wiedzy o prasie*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1976, s. 174.

<sup>2</sup> A. Notkowski: *Polska prasa prowincjonalna II Rzeczypospolitej (1918–1939)*, PWN, Warszawa – Łódź 1982, s. 7–13.

<sup>3</sup> J. Myśliński: *Uwagi o polskiej prasie prowincjonalnej od połowy XIX wieku*, [w:] *Historia prasy polskiej a kształtowanie się kultury narodowej*, t. 1, PWN, Warszawa 1967, s. 200–201.

<sup>4</sup> A. Ślisz: *Koreferat do referatu J. Myślińskiego „Uwagi o polskiej prasie prowincjonalnej od połowy XIX wieku*, [w:] *Historia prasy polskiej a kształtowanie się kultury narodowej*”, t. 2, PWN, Warszawa 1968, s. 298.



W tym miejscu należy wskazać na jeszcze jedno pojęcie – mediów sublokalnych, które dość długo miało charakter pomocniczy przy klasyfikowaniu mediów. W „Katalogu mediów polskich” znajduje się rozdział poświęcony właśnie prasie sublokalnej, do której zaliczono tytuły o charakterze miejskim, gminnym, parafialnym, zakładowym, dzielnicowym szkolnym itp. Termin ten nie ma zastosowania do stacji radiowych i telewizyjnych, które są zaliczane do mediów regionalnych i lokalnych<sup>5</sup>. Należy się zastanowić, czy taka klasyfikacja mediów elektronicznych jest trafna. W ustawie z 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji przewidziano sytuacje, w których jej przepisy nie mają zastosowania. Dotyczy to programu rozpowszechnianego lub rozprowadzanego<sup>6</sup>:

- a) wyłącznie w obrębie jednego budynku programu,
- b) w systemie, w którym urządzenia nadawcze i odbiorcze należą do tej samej osoby, prowadzącej działalność gospodarczą lub inną zarejestrowaną działalność publiczną, a treść programu ogranicza się do spraw związanych z tą działalnością i jest adresowana do pracowników lub innego określonego kręgu osób związanych z nadawcą,
- c) programu rozprowadzanego w sieci kablowej, jeżeli liczba indywidualnych odbiorców nie przekracza 250.

Są to np. telewizje, radiowęzły zakładowe czy szkolne albo programy prowadzone przez podmioty, które zarejestrowały inną działalność, np. fundacje. Ustawodawca wymienił także programy rozprowadzane w małych sieciach kablowych czy media sąsiedzkie. Tego typu media należy zaliczyć do kategorii mediów sublokalnych, jeżeli do prasy sublokalnej zaliczono prasę dzielnicową (a więc o większym zasięgu niż jeden budynek czy placówka szkolna) lub szkolną. Nad zdefiniowaniem pojęcia radiofonii lokalnej dyskutowano już w końcu lat osiemdziesiątych XX wieku. Wówczas wskazano na kilka cech charakterystycznych radia lokalnego. Pierwszym wyróżnikiem miał być krąg odbiorców określony przez miejsce zamieszkania (np. wieś, osiedle, miasteczko) lub granice administracyjne (gmina, powiat). Ten element determinuje następny, jakim jest struktura odbiorców (ludność miasta, wsi, osiedla, grupa sąsiadów, ale także może to być grupa etniczna zamieszkała na określonym terytorium). Kolejnym elementem jest linia programowa rozgłośni skoncentrowana na lokalności, dniu dzisiejszym, historii i kulturze regionu. Nie jest ważna forma prawna takiego nadawcy. Może to być nadawca publiczny, komercyjny, a nawet nadawca piracki. Ważne jest, aby funkcjonował na obszarze lokalnym wydzielonym z większej jednostki administracyjnej, posiadającym pewne specyficzne cechy społeczno-kulturalne i zamieszkanym przez ludność, która te wartości kultywuje<sup>7</sup>. Te rozważania można również odnieść do mediów współczesnych. Oczywiście główne założenia można zastosować nie tylko do oceny charakteru stacji radiowych i telewizyjnych. Problemem może być inny aspekt – mieszkańcy określonego terytorium kultywujący lokalne tradycje. Wynika to ze zmian struktury mieszkańców mniejszych miejscowości – młodzież wyjeżdża w celu zdobycia edukacji lub pracy do dużych ośro-

<sup>5</sup> S. Michalczyk, *Media lokalne w systemie komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 80.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji, Dz.U. 2016, poz. 639.

<sup>7</sup> S. Michalczyk, op. cit., s. 81.

ków miejskich lub za granicę. Małe miasta wokół metropolii stają się ich „sypialniami” zamieszkałymi przez ludność napływową, przez co tracą swoją tożsamość. W przypadku, gdy nowi mieszkańcy stanowią tylko pewien procent dotychczasowej społeczności, wówczas mogą się zasymilować i stać się częścią lokalnego społeczeństwa. Problem pojawia się wówczas, gdy w gminie zamieszkałej przez kilka tysięcy mieszkańców powstaje osiedle np. przeznaczone dla takiej samej lub większej liczby lokatorów. Wówczas to ci ostatni mogą stworzyć nową społeczność lokalną. Tak więc na małym terenie będziemy mieli dwie grupy mieszkańców, które nie będą połączone tradycją, kulturą, doświadczeniem historycznym. Takie warunki mogą sprzyjać powstawaniu mediów sublokalnych, np. osiedlowego portalu internetowego, małej stacji telewizyjnej lub radiowej. Rozwojowi tego zjawiska może sprzyjać zamykanie osiedli, wówczas portal internetowy dostępny dla zamkniętej grupy użytkowników może dawać poczucie elitarności.

W polskim porządku prawnym kwestie związane z lokalnymi mediami elektronicznymi uregulowano w ustawie o radiofonii i telewizji, która wprowadziła co prawda pojęcie regionalnych programów radiowych i telewizyjnych, jednak ich nie zdefiniowała, ograniczając się jedynie do wyliczenia oddziałów terenowych Telewizji Polskiej S.A. oraz spółek radiofonii i regionalnej. Wojciech Dziomdziora określił telewizyjny program regionalny jako „zarówno stworzony jak i rozpowszechniony przez oddział terenowy TVP dla odbiorców zamieszkałych na terytorium objętych zasięgiem działania tego oddziału”<sup>8</sup>. Profesor Jacek Sobczak rozszerzył to pojęcie, stwierdzając, że „pod pojęciem program regionalny należy rozumieć program telewizyjny stworzony lub rozpowszechniony przez oddział terenowy spółki »Telewizja Polska – Spółka Akcyjna«. Z brzmienia terminu „program regionalny” wynika, że jest to przede wszystkim program przeznaczony dla określonego terytorium. Granice tego terytorium niekoniecznie muszą pokrywać się z jakimikolwiek granicami administracyjnymi na obszarze państwa polskiego, a wyznacza je zasięg urządzeń nadawczych. Tak więc zakres pojęcia »region« w znaczeniu geograficznym, historycznym, gospodarczym, politycznym, administracyjnym i jakimkolwiek innym nie jest tożsamy z »regionem« jako jednostką objętą zasięgiem programu regionalnego telewizji publicznej”<sup>9</sup>.

Pojęcie autopromocji tylko pozornie jest łatwiejsze do zdefiniowania. Przede wszystkim dlatego, że definicja tego pojęcia jest zawarta w ustawie o radiofonii i telewizji. Zgodnie z nią „autopromocją jest każdy przekaz pochodzący od dostawcy usługi medialnej mający służyć bezpośrednio lub pośrednio promocji jego audycji, towarów lub usług” (art. 4 pkt. 23). Możemy tu znaleźć odniesienie do dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych, w której wprowadzono nie definiuje się pojęcia autopromocji, ale podkreśla się, że „niezbędne jest wyjaśnienie, że działania autopromocyjne stanowią szczególną formę reklamy, w których nadawca telewizyjny promuje własne produkty, usługi, programy lub kanały; w szczególności zwiastuny zawierające fragmenty audycji

---

<sup>8</sup> W. Dziomdziora, S. Piątek (red.), K. Wojciechowski (red.): Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 336.

<sup>9</sup> J. Sobczak: Radiofonia i telewizja. Komentarz do ustawy, Zakamycze, Warszawa 2001, s. 387–388.

powinny być traktowane jak programy”<sup>10</sup>. W ustawie o radiofonii i telewizji w definicji reklamy znajduje się jednoznaczne stwierdzenie, że autopromocja jest reklamą w rozumieniu przepisów tego aktu („reklamą jest przekaz handlowy, pochodzący od podmiotu publicznego lub prywatnego, w związku z jego działalnością gospodarczą lub zawodową, zmierzający do promocji sprzedaży lub odpłatnego korzystania z towarów lub usług; reklamą jest także autopromocja” – art. 4 pkt 17). Podobnie w definicji przekazu handlowego znajdujemy stwierdzenie, że „przekazem handlowym jest każdy przekaz (...) mający służyć bezpośrednio lub pośrednio (...) w celach autopromocji” (art. 4 pkt 16). Analizując przytoczone definicje autopromocji, można wyróżnić kilka elementów: przekaz musi pochodzić od dostawcy usługi medialnej, rozpowszechniającego lub upowszechniającego dany program, a nie od dowolnego dostawcy usługi medialnej. Musi zatem promować swoje programy, audycje, ale także produkty (np. płyty DVD) czy usługi (VOD). W przypadku promocji innego dostawcy usług medialnych mamy do czynienia z reklamą. Autopromocja nie musi zachęcać bezpośrednio do zakupu lub korzystania z usług, może to być zachęta pośrednia poprzez promocję np. marki nadawcy w celu podniesienia jego rangi, a w związku z tym zwiększenia zakresu i poziomu korzystania z jego oferty.

### **Autopromocja prasy lokalnej w latach 1918–1939<sup>11</sup>**

W latach 1918–1939 działania autopromocyjne były prowadzone w niewielkim zakresie. Dotyczy to zarówno prasy lokalnej, partyjnej, jak i centralnej<sup>12</sup>.

Szczególnym tytułem była łódzka „Prawda”. W pierwszym numerze poinformowano o stworzeniu specjalnego działu informacyjnego, w którym każdy kto pokaże dowód opłaconej na trzy miesiące prenumeraty, będzie mógł korzystać z porad doświadczonych fachowców (m.in. prawników). Jednak w większości redakcji najpopularniejsza była sprzedaż reklam, a nie działania autopromocyjne. Trend ten zaczął się zmieniać wraz z postępującą profesjonalizacją rynku reklamy. Od początku lat dwudziestych XX wieku

<sup>10</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych i usług medialnych (dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych), Dz.U. UE L 95/1 PL 15.4.2010.

<sup>11</sup> Szerzej na temat autopromocji mediów polskich i polskojęzycznych por. J. Żurawski Własna promocja polskich mediów w latach 1918–1945, [w:] A. Jupowicz-Ginalska (red.), O własnej promocji środków przekazu w Polsce – między teorią a praktyką, Wydawnictwo Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

<sup>12</sup> Zdarzały się wyjątki, jak pismo „Wola Ludu”, gdzie cała strona przedtytułowa była jedną tablicą autopromocyjną. Pismo reklamowało się w ten sposób: „Czytajcie i rozpowszechniajcie »WOLĘ LUDU!«. Wyjaśnia program Polskiego Stronnictwa Ludowego. Wskazuje jak postępować i gospodarować, żeby osiągnąć największy dobrobyt. Zawiadamia co się dzieje w sejmie, rządzie, w całej Polsce i na szerokim świecie. Daje porady we wszystkich ważnych dla rolnika sprawach”. Zaś w artykule wstępnym napisano m.in.: „Czytajcie nasze pismo i zachęcajcie innych do czytania, a jeżeli uznacie, że w piśmie brak czegoś, co was interesuje, to pytajcie, a damy radę i wskażemy źródło dla zaspokojenia waszego pragnienia wiedzy – »Od Redakcji«, „Wola Ludu” nr 1, Warszawa 27 marca 1921 roku.

Teofil Pietraszek<sup>13</sup> zaczął wydawać „Spis gazet i czasopism Rzeczypospolitej Polskiej oraz poradnik reklamowy”. Pojawił się w nim cały dział, w którym reklamowały się gazety. Celem tych działań było oczywiście pozyskanie jak największej liczby reklamodawców, a dziś jest to dobry przykład działalności autopromocyjnej.

Reklamowały się w nim pojedyncze tytuły prasowe wydawane w Polsce, z których – w przypadku prasy lokalnej – każdy był najchętniej czytany na swoim terenie („Kurier Bałtycki” – w Gdyni i na Wybrzeżu, a „Kurier Wileński” na terenie województw wileńskiego i nowogródzkiego). W przypadku „Kurieria Warszawskiego” w reklamie podkreślono, że istnieje od 1821 roku i jest to jedyny dziennik wychodzący dwa razy dziennie w stolicy.

Obok tych anonsów reklamowała się prasa mniejszości narodowych (żydowskiej, ukraińskiej, niemieckiej). Każde wydawnictwo, podobnie jak w przypadku gazet polskich, dążyło do tego, aby poziom czytelnictwa był jak najwyższy.

Podobne ogłoszenia można było, chociaż bardzo rzadko, znaleźć w pozostałej prasie, jak np. ogłoszenie zamieszczone w „Antenie” „To przesąd, że można dotrzeć do klienteli prowincjonalnej nie ogłaszając się w dziennikach lokalnych. Prowincja posiada szereg wydawnictw, które łącząc wiadomości ogólne z lokalnymi – stają się nieodzowną lekturą dla mieszkańców prowincji. Takim wydawnictwem jest »Express Lubelski i Wołyński« wielki ilustrowany dziennik wychodzący w Lublinie od lat 13-tu. Najwyższy nakład na terenie województw: Lubelskiego i Wołyńskiego. Bliższe informacje. Egzemplarze okazowe, prospekty, kosztorysy ogłoszeń, wykazy i referencje”<sup>14</sup>.

Ważną rolę odgrywało także wydawnictwo Polskiej Agencji Telegraficznej „Rocznik Polityczny i Gospodarczy”, w którym obok reklam i informacji nt. PAT, znajdowały się reklamy gazet ukazujących się w Polsce.

Działania autopromocyjne prowadziły także koncerny wydawnicze, np. Koncern Prasowy Jana Stypułkowskiego z Łodzi wydający „Kurier Łódzki”, „Echo”, „Echo Polskie”, „Kurier Filmowy”, „Mały Kurier”, „Łódź w Ilustracji” oraz rocznik „Kalendarz książkowy”. Reklamowało się także wydawnictwo „Nasza Prasa”, wydawca „Der Moment” (największy nakład wśród dzienników żydowskich) „Warsz. Radio” (najpopularniejsze ilustrowane pismo popołudniowe w języku żydowskim w Polsce), „Sportcajtung” (jedyne ilustrowane pismo sportowe w języku żydowskim).

W okresie dwudziestolecia międzywojennego pojawiło się także zjawisko, które dzisiaj określamy jako cross promocja. Na łamach pisma wydawanego przez obóz narodowy „Myśl Narodowa” zamieszczano m.in. reklamy innych pism wydawanych przez ruch narodowy lub sympatyzujących z nim. I tak na łamach „Myśli Narodowej” reklamowano „Przegląd Wszechpolski” – miesięcznik poświęcony myśli narodowej<sup>15</sup>. Jak zauważył Przemysław Jastrzębski, „reklamy poświęcone temu periodykowi były coraz obszerniej-

---

<sup>13</sup> T. Pietraszek: Spis gazet i czasopism Rzeczypospolitej Polskiej na rok 1939/1940, Biuro ogłoszeń Teofil Pietraszek, Warszawa 1939.

<sup>14</sup> „Antena” 38/1936.

<sup>15</sup> Wszystkie cytaty dotyczące „Myśli Narodowej” podano za P. Jastrzębski: Reklama na łamach „Myśli Narodowej” jako przykład propagandy prasowej w okresie międzywojennym, [w:] Prasa Narodowej Demokracji 1886–1939, A. Dawidowicz i E. Maj (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010, s. 560.

sze”. Reklamowano także „Słowo Pomorskie” – najchętniej czytany dziennik na Pomorzu i Kujawach, „Zorzę” – ilustrowane pismo narodowe, którego głównym adresatem była ludność wiejska. Jednym z celów reklamy „Zorzy” na łamach „Myśli Narodowej” było uświadomienie inteligencji konieczności popularyzowania pisma wśród mieszkańców wsi.

Zachęcano do kupna gazet narodowych wydawanych w Wilnie. Dotyczyło to „Dziennika Wileńskiego”, o którym pisano, że jest to najpopularniejsze i najstarsze pismo w Wilnie oraz „Głosu Wileńskiego”. „Myśl Narodowa” reklamowała także „Życie Wołyń” – tygodnik o charakterze narodowym, redagowany przez Juliana Podoskiego.

### **Autopromocja mediów współcześnie – metody i problemy**

Pisząc o współczesnej autopromocji mediów, należy zwrócić uwagę na kilka problemów wynikających z obowiązującego stanu prawnego. Nawiązując do definicji autopromocji zawartej w ustawie o radiofonii i telewizji, można postawić pytanie, czy rzeczywiście każda informacja o audycjach konkretnego nadawcy wyemitowana w jego programie będzie miała charakter autopromocyjny. Należy pamiętać, że w ustawie traktuje się autopromocję jako reklamę, czyli wlicza ją do limitów czasowych emisji reklam w godzinie. Obok autopromocji w ustawie pojawia się pojęcie ogłoszeń nadawcy, czyli materiałów zawierających jedynie informację o jego audycjach lub fragmenty tych audycji albo zawierających jedynie informację o dodatkowych produktach uzyskiwanych bezpośrednio z audycji. Tego typu materiały można emitować w wymiarze 2 minut w godzinie zegarowej, ale jedynie między audycjami. Oznacza to, że nie są wliczane do 12-minutowego limitu reklam. Jest to rozwiązanie analogiczne do przyjętego w dyrektywie 2010/13/UE w art. 23<sup>16</sup>. W wyniku przyjętych na poziomie europejskim rozwiązań implementowanych do ustawodawstw krajowych możemy wyróżnić trzy typy autopromocji. Działania autopromocyjne, które są reklamą „klasyczną” i stosuje się do nich ogólne przepisy dotyczące reklamy, w tym ograniczenia czasowe. Drugi typ to działania autopromocyjne będące reklamą, ale nie podlegające ww. regulacjom wynikającym z art. 23 dyrektywy 2010/13/UE. Ostatnią grupą są działania autopromocyjne, które nie będą traktowane jako reklama, a jedynie jako audycja lub jej część. Różne kraje przyjęły w tym wypadku niejednorodną kwalifikację spotów autopromocyjnych. Na przykład w Danii za autopromocję uważa się większość przekazów promujących program nadawcy, za wyjątkiem zwiastunów programów i elementy w programie zawierające konkursy, quizy, które są traktowane jako treści redakcyjne. Podobne rozwiązania przyjęto w Szwajcarii<sup>17</sup>.

W przypadku mediów lokalnych autopromocja budziła wiele wątpliwości, zwłaszcza w kontekście zawartości tematyki lokalnej. Trzeba pamiętać, że każdy nadawca otrzy-

<sup>16</sup> Ograniczeń czasowych dotyczących reklam i telesprzedaży nie stosuje się do ogłoszeń nadawcy w związku z jego własnymi audycjami ani w związku z produktami towarzyszącymi wywodzącymi się bezpośrednio z tych audycji.

<sup>17</sup> J. Skrzypczak: Regulacje prawne dotyczące autopromocji mediów elektronicznych, [w:] A. Jupowicz-Ginalska (red.), O własnej promocji środków przekazu w Polsce – między teorią a praktyką, Wydawnictwo Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 15–16.

mując koncesję, ma w niej zapisane nie tylko obowiązki programowe, ale również zobowiązuje się do emisji określonej liczby godzin w programie przeznaczonych na tematykę lokalną. W 2004 roku, a więc jeszcze przed powstaniem nowej dyrektywy, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji (KRRiT) musiała odpowiedzieć na pytanie, czym jest w rozumieniu programu autopromocja nadawcy lokalnego, czy tylko informacją o jego programie, a może w określonych okolicznościach będzie to program o charakterze lokalnym promujący nie tylko nadawcę, ale np. region. Jeden z nadawców radiowych złożył do KRRiT wniosek o umieszczenie w koncesji, w katalogu określającym tematykę lokalną wszelkich dźwięków i fragmentów programu związanych z autopromocją. Nadawca twierdził bowiem, że autopromocja jest niczym innym jak spełnieniem warunku lokalności programu i zilustrował swoje żądanie przykładem emisji informacji o odbywających się lokalnych imprezach – kulturalnych, sportowych itp. – połączonych z autopromocją stacji. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji nie podzieliła wówczas zgody nadawcy, podkreślając, że „sformułowanie, tematyka lokalna w programie, odnosi się nie do faktu nadawania programu przez daną stację – a tego właśnie dotyczą zamieszczane w programie przekazy autopromocyjne – lecz do obecnych w programie treści dotyczących środowiska społecznego, dla którego nadawany jest program. Realizacja tematyki lokalnej wymaga obecności w programie określonych treści, a nie samego tylko faktu nadawania programu w danej miejscowości<sup>18</sup>.”

Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji uznała, że podanie na antenie przekazu autopromocyjnego takiego jak nazwa nadawanego programu, częstotliwość, na której program jest rozpowszechniany itp., nie jest materiałem poświęconym sprawom lokalnym, jedynie informacją, że słuchacz słucha właśnie danej stacji radiowej. Podanie na antenie informacji o lokalnej imprezie, promocja takiej imprezy w nadawanym programie itp., niezależnie od tego, że w intencji nadawcy, może zaś służyć autopromocji stacji, ma obiektywnie charakter informacji lokalnej. Informacje tego rodzaju kwalifikują się do informacji o charakterze lokalnym i są zaliczane przez regulator rynku przy kontroli nadawanego programu do tematyki lokalnej, a nie do autopromocji stacji. Decyduje tu zdaniem KRRiT „aspekt informowania odbiorców o lokalnych imprezach i wydarzeniach. Informacje tego rodzaju zostały już uwzględnione w zamieszczonym w koncesji katalogu rodzaju audycji i tematów realizujących tematykę lokalną. Zgodnie z tym katalogiem informacje takie kwalifikuje się jako »lokalne użyteczne informatory« bądź jako »informacje o lokalnych wydarzeniach nadawane poza serwisami informacyjnymi (dziennikami)«<sup>19</sup>. KRRiT podzieliła pogląd, że przytoczone przez nadawcę przykłady przekazów kwalifikują się jako pozycje realizujące tematykę lokalną z powodu zawartej w nich informacji odnoszącej się do wydarzeń lokalnych, a nie dlatego, że z punktu widzenia nadawcy pełnią także funkcję autopromocji nadawanego programu.

Oprócz problemów, jakie wiążą się ze zdefiniowaniem autopromocji, tematyki lokalnej itd., niemalże od początku istnienia niezależnych mediów kontrowersje budziły treści niektórych reklam. Dotyczyło to mediów o charakterze lokalnym, ponadregio-

---

<sup>18</sup> Decyzja Przewodniczącego KRRiT DK-223/2004 – 4/279 z dnia 8 listopada 2004 roku.

<sup>19</sup> Ibidem.

nalnym i ogólnokrajowym. Nadawcy radiowi próbowali także współdziałać w rywalizacji o lokalny rynek reklamowy. W lipcu 1995 roku sześć lokalnych stacji radiowych ze Szczecina, z Gdańska, Elbląga, Koszalina, Olsztyna i ze Słupska stworzyło sieć „Reklama na Wybrzeżu”, której celem była sprzedaż reklam w jednakowych cenach, przeznaczonych dla określonego odbiorcy. Inicjatywa upadła, gdy część rozgłośni lokalnych zaczęła wchodzić do dużej sieci radiowych. W tym samym roku ujawnił się pierwszy konflikt o treść reklamy radia. Krakowska rozgłośnia RMF FM w wakacje rozpoczęła akcję promocyjną „Inwazja mocy”. Jednym z jej elementów był billboard przedstawiający kamienne wizerunki prymasa Polski, prezydenta RP oraz prezesa Rady Ministrów, na tle których leżała naga kobieta, zaś autor plakatu dawał odbiorcom wybór „Polityka albo zdrowie”. Plakat miał się pojawić niemalże w przededniu wyborów prezydenckich. Miał on zdaniem ówczesnego wiceprezesa RMF FM Edwarda Miszczaka dotyczyć „sytuacji mediów w przeddzień wyborów prezydenckich. Chcieliśmy, żeby do składanych obietnic przedwyborczych i towarzyszącego im szumu informacyjnego nasi słuchacze zachowali odpowiedni dystans. Przesłaniem plakatu była zachęta do zastąpienia zauroczenia polityką, zauroczeniem życiem, które symbolizuje na plakacie nagie, piękne ciało młodej kobiety”<sup>20</sup>. Plakat wzbudził wówczas ogólnokrajową dyskusję z udziałem m.in. środowisk akademickich. Doktor Janina Filek krytycznie oceniła pomysł autorów plakatu, określając go jako curiosum, naruszające obowiązujące w Polsce trzy rodzaje norm: obyczajową, uczucia religijne i prawo każdego obywatela do uszanowania jego dobrego imienia<sup>21</sup>. Doktor Ewa Nowińska zwróciła uwagę na aspekt promocyjny plakatu, gdyż w tym konkretnym przypadku pojawiło się nowe zjawisko nie tylko w autopromocji, ale także szeroko rozumianej reklamy: „Reklama jest jakby w tle pewnego przekazu, który stara się nam powiedzieć przedsiębiorca. Radio RMF tłumaczyło, że im wcale nie chodziło o to, żeby siebie reklamować, chociaż, oczywiście takim zapewnieniom nie można wierzyć do końca, ale pokazując taką reklamę, chcieli powiedzieć ludziom, że w Polsce poza polityką istnieją jeszcze inne sprawy, na które należy zwrócić uwagę, i tą kwintesencją spraw ciekawych (...) była dziewczyna na plakacie, która jest piękniejszą stroną życia”<sup>22</sup>.

O znaczeniu promocji mediów lokalnych może świadczyć, nie tylko wynajmowanie profesjonalnych agencji reklamowych, które taką kampanię przygotowują, ale także nazwiska osób w nią zaangażowanych. W 2001 roku plakaty reklamujące Radiostację w Krakowie namalowali ręcznie Wilhelm Sasnal, Marcin Maciejowski, Rafał Bujnowski. Kampania przygotowana przez Agencję D’Arcy zdobyła uznanie na festiwalu w Portoroż, gdzie została uhonorowana nagrodą Złotego Zegara<sup>23</sup>.

Kolejne kontrowersje wzbudziła kampania radia RMF FM z 2002 roku. I podobnie jak w 1995 roku w reklamie wykorzystano motyw polityki. Pod hasłem „Prawda, czy fałsz?” promowano główny serwis informacyjny RMF – Fakty. W reklamach wystąpił

<sup>20</sup> JP: Collage nieporozumień, „Media Polska” 10/1995.

<sup>21</sup> J. Filek: Czy reklamie wszystko wolno? „Gazeta Wyborcza”, Kraków 25.10.1997.

<sup>22</sup> Współczesna wersja magii, „Film Bussines” 3/1996.

<sup>23</sup> P. Wasilewski, Dwie dekady polskiej reklamy 1990–2010, Wydawnictwo Agencja Wasilewski, Kraków 2013, s. 171.

Jerzy Stuhr, wcielając się w karykaturalne postacie ok. 50 polityków. Akcja, podobnie jak plakat z 1995 roku, wywołała ożywioną dyskusję na temat jakości życia parlamentarnego<sup>24</sup>.

### Podsumowanie

W powyższych rozważaniach zdefiniowano tylko kilka problemów związanych z autopromocją mediów lokalnych. Trudności ze zdefiniowaniem, czym są media lokalne, powodują komplikacje z interpretowaniem przepisów prawa. Zmiany przepisów na poziomie zarówno UE, jak i ustawodawstwa krajowego również nie spowodowały jasności w tej dziedzinie, a niekiedy doprowadziły do poważnych wątpliwości interpretacyjnych, które wyjaśnić musi krajowy regulator rynku mediów. Warto zauważyć, że prezentowane działania autopromocyjne dotyczyły wyłącznie dużych rozgłośni radiowych. Typowe media lokalne ze względu na płytkość rynku reklamowego nie mają wystarczających środków finansowych na tego typu działania. Niewiele zmieniło się od czasów dwudziestolecia międzywojennego, kiedy również nie prowadzono tych działań, ograniczając się do promowania pism lokalnych jako nośników reklamowych dla innych podmiotów gospodarczych, nie promując zaś własnych treści. Stąd też media lokalne poszukują innych form autopromocji, jak np. „Tygodnik Podhalański”, który stworzył własną kawiarnię. Dużą szansą do promocji stał się Internet, nie tylko jako forma nośnika materiałów dziennikarskich, ale także jako narzędzie autopromocji przez media społecznościowe. Lokalne gazety i nadawcy korzystają w pełni z Facebooka czy Twittera. Być może dzięki zmianom technologicznym, media lokalne nie tylko przetrwają, wbrew twierdzeniom medioznawców, którzy ogłosili śmierć prasy drukowanej, ale przybiorą zupełnie nową formę, a ich działania autopromocyjne staną się także wizytówką społeczności lokalnych i pośrednio kolejną determinantą promocji regionów i ich rozwoju.

### Literatura

- Cieślak J.: Wywiad z J. Stuhrem. „Szkola dobrych manier dla postów”, „Rzeczpospolita” 20.11.2002.  
Decyzja Przewodniczącego KRRiT DK-223/2004 – 4/279 z dnia 8 listopada 2004 r.  
Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych i usług medialnych (dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych), Dz.U. UE L 95/1 PL 15.4.2010.  
Dziomdziora W., Piątek S., Wojciechowski K. (red.): Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz, C.H. Beck, Warszawa 2014.  
Filek J.: Czy reklamie wszystko wolno? „Gazeta Wyborcza Krakowska” 25.10.1997.  
Jastrzębski P.: Reklama na łamach „Myśli Narodowej” jako przykład propagandy prasowej w okresie międzywojennym, [w:] Prasa Narodowej Demokracji 1886–1939, A. Dawidowicz, E. Maj (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.  
JP: Chłopcy z plakatu cd, „Media Polska” 11/1995.  
Maślanka J. (red.): Encyklopedia wiedzy o prasie, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1976.

---

<sup>24</sup> J. Cieślak: Wywiad z J. Stuhrem „Szkola dobrych manier dla postów”, „Rzeczpospolita” 20.11.2002.



- Michalczyk S.: Media lokalne w systemie komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Myśliński J.: Uwagi o polskiej prasie prowincjonalnej od połowy XIX wieku, [w:] Historia prasy polskiej a kształtowanie się kultury narodowej, PWN, Warszawa 1967.
- Notkowski A.: Polska prasa prowincjonalna II Rzeczypospolitej (1918–1939), PWN, Warszawa – Łódź 1982.
- Pietraszek T.: Spis gazet i czasopism Rzeczypospolitej Polskiej na rok 1939/1940, Biuro ogłoszeń Teofil Pietraszek, Warszawa 1939.
- Skrzypczak J.: Regulacje prawne dotyczące autopromocji mediów elektronicznych, [w:] A. Jupowicz-Ginalska (red.), O własnej promocji środków przekazu w Polsce – między teorią a praktyką, Wydawnictwo Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Sobczak J.: Radiofonia i telewizja. Komentarz do ustawy, Zakamycze, Warszawa 2001.
- Ślisz A.: Koreferat do referatu J. Myślińskiego „Uwagi o polskiej prasie prowincjonalnej od połowy XIX wieku”, [w:] Historia prasy polskiej a kształtowanie się kultury narodowej, t. 2, PWN, Warszawa 1968.
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji, Dz.U. 2016 poz. 639.
- Wasilewski P.: Dwie dekady polskiej reklamy 1990–2010, Wydawnictwo Agencja Wasilewski, Kraków 2013.
- Współczesna wersja magii, „Film Bussines” 3/1996.
- Żurawski J.: Własna promocja polskich mediów w latach 1918–1945, [w:] A. Jupowicz-Ginalska J. (red.), O własnej promocji środków przekazu w Polsce – między teorią a praktyką, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

### Self-promotion of local mass media

**Summary.** The aim of this article is to present self-promotion of local mass media as one of the dimensions of the promotion of a region through the content covering local and regional issues. The paper defines the concept of local media and discusses the legal aspects of self-promotion of electronic media. Furthermore, the article describes the self-promotional activities of the local press in the years 1918–1939 and presents modern methods of promoting the local press and electronic media. The method presentation has been supplemented by the description of a few selected advertising campaigns. Finally, the paper discusses the role of local media in providing information about local events and advertising messages with regard to their coverage, content and audience.

**Key words:** local media, self-promotion, local program, Broadcasting Act, advertising

