

## WYKORZYSTANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGU TERYTORIALNEGO NA OBSZARACH WIEJSKICH WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

Iwona Pomianek

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie wybranych instrumentów z zakresu marketingu terytorialnego kierowanych przez władze samorządowe wybranych gmin województwa warmińsko-mazurskiego do przedsiębiorców. Rozważania oparto na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w 2008 r. w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego oraz analizie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin, przeprowadzonej z wykorzystaniem miernika Hellwiga. Przekrój gmin według miernika rozwoju Hellwiga pozwolił na odnotowanie wyraźnych różnic w nakładach na promocję gospodarczą gminy. Gminy o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowało bardziej holistyczne podejście do marketingu terytorialnego, podczas gdy gminy najsłabsze skupiały się na marketingu minimalistycznym. Wynikać to mogło przede wszystkim z ograniczonej ilości środków finansowych przeznaczanych w budżecie na promocję gminy, zwłaszcza w gminach o niższym poziomie rozwoju, w których wpływy do budżetu były niższe w porównaniu z innymi badanymi jednostkami, i w których relatywnie większy udział procentowy wydatków budżetowych stanowiły inwestycje „twarde”. Badania wykazały również, iż w jednostkach o wyższym i średnim poziomie rozwoju stosowano szerszy wachlarz instrumentów wspierania przedsiębiorczości, niż w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie posługiwano się jedynie instrumentami cenowymi i podatkowymi. Wśród instrumentów stosowanych przez samorządy gminne przeważały formy pasywne, niewymagające inwencji, starań czy też aktywności władz. Inwestorzy dostrzegali starania władz i walory obszarów podmiejskich – tam właśnie rejestrowano w 2010 r. kilkakrotnie więcej firm w przeliczeniu na 10 tys. ludności niż w obszarach wiejskich oddalonych.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, przedsiębiorczość, rozwój lokalny

### Wstęp

Marketing terytorialny stanowi stosunkowo nowe pojęcie, nie posiada zatem jednej definicji. Badacze tematu wychodzą zwykle od kategorii marketingu, umiejscawiając ją w przestrzeni geograficznej. Zdaniem Gawrońskiego (2010, s. 113), klasyczne instrumenty marketingowe wymagają dostosowania do potrzeb marketingu terytorialnego, a samo terytorium należy postrzegać jako swoisty megaprodukt, agregat subproduktów, obejmujący rezultaty każdej działalności, jaka odbywa się na jego obszarze, podejmowanej z myślą o zaspokajaniu potrzeb mieszkańców. Ów megaprodukt H. Gawroński dzieli na dwie grupy elementów:

- zasadnicze – terytorium jako całość złożona ze struktury fizycznej, funkcji, działalności, atmosfery i symbolicznych wartości;
- wspomagające – obejmujące specyficzne usługi, udogodnienia, właściwości dostępne na tym terytorium.

Marketing terytorialny można więc zdefiniować jako całokształt podejmowanych działań mających na celu przyciągnięcie do jednostki terytorialnej przede wszystkim inwestorów, rozwój lokalnych przedsię-

biorstw i promowanie korzystnego wizerunku jednostki na zewnątrz, nagłośnienie jej atrakcyjności, tak, aby o jej dobrym wizerunku wiedziało jak najwięcej potencjalnych inwestorów, turystów, potencjalnych nowych mieszkańców. To także praca nad wizerunkiem jednostki na szczeblu regionalnym, krajowym, a następnie międzynarodowym, np. poprzez struktury unijne (Okraśiński 2005, s. 4-5).

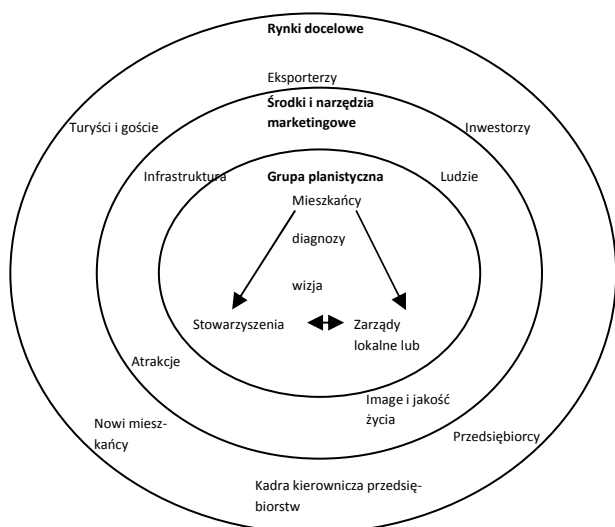
W literaturze spotkać można kilka typów marketingu terytorialnego. Na przykład, Rumpel i Siwek (2006) przywołują pięć jego typów:

- typ minimalistyczny, koncentrujący się na public relations, umieszczaniu informacji na ulotkach, w mediach, na stronie internetowej oraz prezentowaniu jednostki terytorialnej na targach;
- region jako produkt marketingowy, mechanicznie przenoszący koncepcję kompleksowego marketingowego zarządzania firmą do warunków zarządzania jednostki terytorialnej;
- partnerstwo sektora publicznego i prywatnego, wynikające ze wspólnych interesów oraz współdzielenia ryzyka i kosztów, umożliwiające

osiągnięcie celów, przekraczających możliwości finansowe i organizacyjne jednej ze stron;

- marketing przedsiębiorstw w sektorze publicznym, polegający na promocji przedsiębiorstw komunalnych (również transportowych i rekreacyjnych), mający na celu poprawę ich wizerunku w oczach mieszkańców;
- typ maksymalistyczny – polegający na holistycznym podejściu do marketingu terytorialnego, poprzez prowadzenie interaktywnego dialogu z grupami docelowymi konsumentów efektów działań jednostki terytorialnej.

Podstawowym miejscem rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce jest gmina, gdyż tam władze samorządowe pozostają niejako najbliżej mieszkańców (Kuźniar 2007). Zdaniem Okraśińskiego (2005), władze lokalne powinny działać tak, by zaspokoić potrzeby lokalnych i zewnętrznych inwestorów, w taki sposób, by przyciągnąć ich do gminy, natomiast promocja powinna odbywać się wszelkimi możliwymi środkami. Konkurencyjność gminy powinna opierać się m.in. na (Sekuła 2009): sprawności zarządzania, utrzymaniu korzystnej struktury gospodarki, wykształceniu tożsamości regionalnej i pozytywnego wizerunku gminy, szerokim zakresie i wysokiej jakości usług publicznych itp. Szromnik (2007) wyróżnił trzy poziomy działań marketingowych jednostki terytorialnej (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Poziomy marketingu terytorialnego

**Picture 1.** Territorial marketing levels

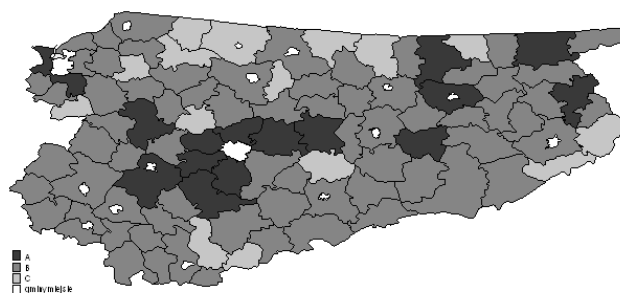
Źródło: Szromnik 2007, s.39.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych instrumentów z zakresu marketingu terytorialnego kierowanych przez władze samorządowe wybranych województwa warmińsko-mazurskiego do przedsiębiorców.

## Metoda badań

Badania empiryczne przeprowadzono w 2008 r. na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego. Dla wszystkich gmin miejsko-wiejskich i wiejskich obliczono syntetyczny wskaźnik poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego przy zastosowaniu metody wzorca rozwoju Hellwiga (Hellwig 1968; Pomianek 2010). Gminy zaszeregowano następnie w 3 klasy. Do klasy A zakwalifikowano gminy o wyższym poziomie rozwoju (15 jednostek) – miejsko-wiejskie lub wiejskie o charakterze podmiejskim, sąsiadujące bezpośrednio z granicami miast na prawach powiatu Olsztynem i Elblągiem lub otaczające gminy miejskie Giżycko oraz Ostróda. Przez obszar prawie wszystkich jednostek klasy A przebiegały główne krajowe szlaki drogowe. Do klasy B zakwalifikowano jednostki o przeciętnym poziomie rozwoju (70 gmin). W klasie C, do której zakwalifikowano gminy o niższym poziomie rozwoju, znalazło się ogółem 15 jednostek, głównie o statusie gminy wiejskiej. Były to gminy niesąsiadujące bezpośrednio z miastami województwa warmińsko-mazurskiego. Pięć jednostek sąsiadowało z granicą polsko-rosyjską, a dwie należały do powiatów przygranicznych. Przez obszar siedmiu jednostek z klasy C przebiegały główne drogi krajowe, pozostałe zaś były położone w pewnym oddaleniu od układu komunikacyjnego kraju, a połączenie z innymi gminami umożliwiały drogi wojewódzkie i powiatowe. Były to więc w znacznym stopniu jednostki peryferyjne.

Przestrzenny rozkład wartości miernika rozwoju społeczno-gospodarczego Hellwiga przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Gminy miejsko-wiejskie i wiejskie województwa warmińsko-mazurskiego w podziale na 3 klasy według miernika rozwoju Hellwiga

**Picture 2.** Urban-rural and rural communes of Warmia and Mazury Province divided into 3 classes according to the development meter of Hellwig

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDR GUS.

Badaniem ankietowym objęto obszar wiejski powiatów ziemskich, w których udział ludności wiejskiej w ludności ogółem (wskaźnik ruralizacji) przekraczał 50%. W ten sposób wybrano 51 urzędów gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, natomiast odpowiedzi uzyskano z 30 jednostek samorządowych.

### Instrumenty zarządzania rozwojem lokalnym

Samorząd lokalny podejmuje decyzje w sprawach swoich mieszkańców, pamiętając jednak, że sukces podejmowanych działań zależy od tego, czy społeczność lokalna uczestniczy bezpośrednio w sprawowaniu władzy (Woźniak 2003, s. 102). Radni gmin dysponują ważnymi instrumentami oddziaływania na gospodarkę lokalną. Mogą wspierać lub odmawiać wsparcia inicjatywom gospodarczym mieszkańców gminy, mogą zachować lub przekształcić strukturę gospodarki gminy. Samorządy lokalne są uprawnione do tworzenia strategicznych planów rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, mają możliwość promowania jej zasobów i osiągnięć, a także występowania o dodatkowe środki z funduszy strukturalnych wspierające lokalne projekty. Faktyczna działalność samorządów lokalnych wyznaczana jest z jednej strony przez istniejące warunki oraz skalę niezaspokojonych potrzeb mieszkańców, z drugiej natomiast, przez poglądy konkretnych osób wchodzących w skład rady gminy, stopień ich kreatywności i aktywności, a także kryteria, jakimi się kierują przy podejmowaniu decyzji (Krzyżanowska 2006, s. 321).

Efektywne zarządzanie rozwojem lokalnym prowadzone powinno być w oparciu o szereg dokumentów programowych, do najważniejszych należy zaliczyć: miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (lub studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego), program ochrony środowiska, strategię rozwoju gminy (plan rozwoju lokalnego), plany finansowe i inwestycyjne. Dokumenty planistyczne umożliwiają precyzyjne określenie kierunków rozwoju lokalnego, a także koordynację i komplementarność ogółu działań prowadzonych przez władze gminne.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, opracowywane przez radę gminy zgodnie z zapisami *Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym* (art. 18 ust. 5), oraz *Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* (art. 3 ust. 1) zawiera plany zagospodarowania obszaru gminy (terenów pod zabudowę, szlaki komunikacyjne, obszary chronione przyrodniczo itp.). Studium stanowi podstawę opracowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Rada gminy przyjmuje studium poprzez wydanie odpowiedniej uchwały, nie spełnia ono jednak roli prawa miejscowego. Taki dokument jak studium był opracowany we wszystkich badanych jednostkach, w większości przypadków po roku 2000. Warto nadmienić, że dokument ten powinien współgrać ze strategią rozwoju gminy i stanowić podstawę lokalnego programu wspierania przedsiębiorczości (jeśli jest taki w gminie).

Z kolei wymóg sporządzania lokalnych programów ochrony środowiska nakłada na gminy *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska*.

Projekt programu gminnego podlega zaopiniowaniu przez odpowiednie władze powiatowe. Lokalne programy ochrony środowiska opracowano w 80% badanych gmin. W gminach o wyższym poziomie rozwoju program realizowany był w 80% ankietowanych jednostek, a w 20% gmin w chwili badania, trwały prace nad jego przygotowaniem. W gminach o średnim poziomie rozwoju program opracowano w 82% jednostek, w 9% był w przygotowaniu. W gminach klasy C program ochrony środowiska przygotowano we wszystkich jednostkach. W większości gmin (17 jednostek, tj. 71%) dokument opracowano po 2003 roku, a w dwóch gminach – w roku 2003.

Innym, ważnym dla programowania rozwoju gmin dokumentem jest strategia rozwoju gminy. Stanowi ona dokument koordynujący zarówno gospodarczy, jak i społeczny rozwój jednostki, na którym opiera się zarządzanie gminą. Powinna, obok charakterystyki ekonomiczno-społecznej obszaru gminy, przedstawiać konkretne cele wraz harmonogramem ich realizacji. Strategię rozwoju opracowuje rada gminy, zgodnie z zapisami *Ustawy o samorządzie gminnym* (art. 18 ust. 6). Wszystkie badane jednostki posiadały taki dokument. W czterech gminach strategię opracowano przed rokiem 2000 (13%), w piętnastu (50%) w latach 2000-2002, zaś w jedenastu (37%) po roku 2003.

W ponad połowie badanych gmin strategia rozwoju była opracowana na okres dłuższy niż 10 lat. Około 37% ankietowanych jednostek posiadało strategię o horyzoncie czasowym 6-10 lat, zaś w co dziesiątej jednostce gminnej strategia została opracowana na okres od 3 do 5 lat.

Aż w 77% przypadków strategia gminna opracowana została przez ekspertów spoza gminy. W połowie badanych jednostek w przygotowaniu strategii brali udział pracownicy urzędu gminy. W prace nad strategią zaangażowano również gminnych liderów<sup>50</sup> (ogółem w 30% jednostek). W gminach o wyższym poziomie rozwoju strategię były przygotowywane najczęściej przy współpracy ekspertów, pracowników urzędu gminy i lokalnych liderów, podczas gdy w pozostałych klasach gmin najczęściej zadanie to zlecano firmom specjalistycznym z zewnątrz. Przygotowywane dokumenty planistyczne przy współudziale lokalnych liderów były najprawdopodobniej bliższe rzeczywistej sytuacji społeczno-gospodarczej gminy, stąd również odnotowywano większe sukcesy w ich realizacji.

Dość powszechne deklarowanie korzystania przez gminy z usług eksperckich potwierdzają badania przeprowadzone na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego oraz w wybranych gminach z obszaru całego kraju (Dziemianowicz i in. 2006) – z usług ekspertów zewnętrznych korzystano w ponad połowie gmin. Eksperci w przeważającej części opłacani byli

<sup>50</sup> Osoby znane, poważane i odznaczające się aktywnością w lokalnym środowisku.

z budżetu gminy, nie zaś ze środków unijnych programów pomocowych. Również Błaszczuk (2004) zwraca uwagę na fakt, iż decydującą rolę w funkcjonowaniu społeczności lokalnych obok organów samorządowych odgrywają zespoły eksperckie. Podobne wyniki badań publikują Podstawka i Babuchowska (2006), badając wybrane gminy woj. warmińsko-mazurskiego w podziale na cztery stopnie rozwoju, gdzie na przygotowywanie strategii przy współudziale mieszkańców gmin (liderów) oraz pracowników urzędu decydowano się najczęściej w jednostkach o wysokim poziomie rozwoju. Jak podkreśla Fedyszak-Radziejowska (2006), liderzy lokalni, jako osoby mające uznanie w lokalnym środowisku i znane ze szczególnej aktywności na rzecz innych, cenieni są za zaangażowanie w przygotowanie dokumentów strategicznych. Wyniki badań tej autorki wskazują, iż najbardziej znaczącą grupę liderów lokalnych stanowią przedstawiciele struktur samorządowych – radni, członkowie władz gminy, sołtysi oraz delegaci izb rolniczych, co może wynikać m.in. z faktu, iż do rad gminnych oraz innych struktur samorządowych wybiera się często osoby odgrywające w społecznościach lokalnych rolę przywódców lub organizatorów życia społecznego i gospodarczego.

Badania empiryczne w 3 klasach gmin wskazują, iż dla 76% jednostek jednym z głównych powodów opracowania strategii rozwoju była potrzeba praktycznego jej zastosowania w programowaniu rozwoju (w tym we wszystkich gminach klasy A). Na potrzeby uzyskania środków z programów i funduszy Unii Europejskiej wskazano w 59% gmin (jedynie gminy klas A i B). Potrzebami planistycznymi kierowano się w 55% jednostek.

W prawie wszystkich jednostkach strategia rozwoju była przedłożona do wglądu dla mieszkańców w urzędzie gminy, przy czym w przypadku jednostek o niższym poziomie rozwoju była to jedyna forma upublicznienia strategii gminnej. W większości gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju strategia została opublikowana na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej lub na innej oficjalnej stronie internetowej gminy. W 17% jednostek strategię przedstawiano podczas różnego rodzaju lokalnych zebrań, uroczystości itp.

Strategia rozwoju była wdrażana całkowicie jedynie w 37% badanych jednostek, w tym w większości gmin klasy A. Ogółem w 60% jednostek wdrażano strategię częściowo (głównie w gminach klasy B i C), co ankietowani uzasadniali przede wszystkim ograniczonymi środkami finansowymi (jedna trzecia gmin, w których udzielono takiej odpowiedzi), jak również koniecznością aktualizacji niektórych celów strategii w miarę upływu czasu oraz zmianami we władzach gminnych. W gminach, gdzie wdrażanie strategii rozwoju gminy jest monitorowane (po 40% gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju), jako osoby odpowiedzialne za monitoring wskazywano najczęściej

radę lub pracowników urzędu gminy. W zdecydowanej większości gmin nie prowadzono działań w tym zakresie. Aktualizacji strategii dokonywano w 60% gmin o wyższym poziomie rozwoju oraz w 48% gmin „przeciętnych”. Niepodejmowanie działań aktualizacyjnych uzasadniano najczęściej brakiem potrzeby oraz zbyt krótkim dotychczasowym okresem realizacji strategii rozwoju.

W 80% gmin, obok celów odnoszących się bezpośrednio do poprawy stanu infrastruktury technicznej i społecznej, zapisano cele związane z rozwojem przedsiębiorczości, m.in. dotyczące różnego rodzaju szkoleń, systemu zachęt ekonomicznych dla podmiotów gospodarczych tworzących nowe miejsca pracy, promowania przedsiębiorstw działających w wybranych branżach (turystyka, produkcja ekologiczna, przemysł przetwórczy itp.). Jedynie w 9% gmin klasy B takich celów nie przewidziano w strategii, tłumacząc że są to gminy typowo rolnicze. Jest to o tyle istotne, że jak pisze Niedzielski (2000), samorzady lokalne wspierając jednostki gospodarcze, w rezultacie pomagają samym sobie, gdyż drobne podmioty gospodarcze są w stanie uruchomić niewykorzystane zasoby i odegrać decydującą rolę w rozwoju regionu. Na tym tle następuje bowiem ożywienie lokalnych źródeł rozwoju gospodarczego.

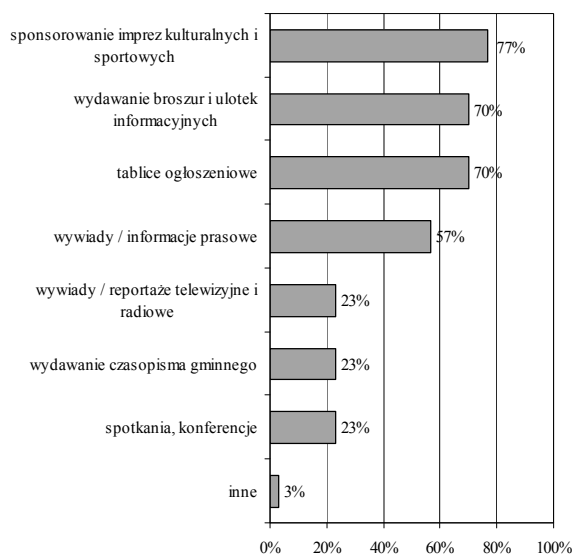
Dla 63% badanych jednostek (tj. większości gmin o wyższym i średnim poziomie rozwoju) strategia rozwoju stanowiła podstawowy dokument wytyczający zakres planowania przedsięwzięć. W pozostałych jednostkach strategię wykorzystywano jedynie czasami, przy planowaniu i realizacji działań operacyjnych w gminie (tak było m.in. w gminach o niższym poziomie rozwoju).

### **Wybrane instrumenty marketingu terytorialnego skierowane do przedsiębiorców**

Oprócz instrumentów planistycznych duże znaczenie w kształtowaniu rozwoju lokalnego mają instrumenty marketingu terytorialnego. Jego istotą jest nie tylko pozyskiwanie dla gminy inwestorów, którzy będą tworzyć nowe miejsca pracy oraz promowanie gminy w celu przyciągnięcia turystów, lecz również działania mające na celu przekonanie mieszkańców do nie emigrowania, poprzez m.in. budowanie poczucia wspólnoty i patriotyzmu lokalnego (Noworól 2006). Program promocji gminy był opracowany jedynie w 2 gminach miejsko-wiejskich, po jednej z klas A i B, tj. w 7% badanych jednostek. W prawie połowie jednostek (47%) promocją gminy zajmowała się komórka wyodrębniona w tym celu w strukturze urzędu gminy (jednostki klasy A i B). W co dziesiątej jednostce funkcjonowało gminne centrum kultury i promocji (w gminach o wyższym i średnim poziomie rozwoju). W ponad jednej trzeciej jednostek zadania związane z promocją gminy przypisywano jednemu pracowni-

kowi, który jednocześnie był odpowiedzialny za realizację innych zadań (w połowie gmin o średnim i niższym poziomie rozwoju).

Właściwa promocja gminy na zewnątrz stanowi istotny czynnik jej rozwoju i jest niezbędna w realizacji strategii gminnej, a jej bezpośrednim celem jest przyciągnięcie kapitału krajowego i zagranicznego (Kłodziński 1997, s. 58). W 77% jednostek sponsorowano imprezy kulturalne i sportowe, a w drugiej kolejności wskazywano na wydawanie ulotek informacyjnych (70% jednostek). Również w 70% gmin ważną rolę w promocji gminy na zewnątrz odgrywały informacje umieszczane na tablicach ogłoszeniowych przy urzędzie gminy (miasta i gminy) (rysunek 3).



**Rysunek 3.** Rodzaje działań promocyjnych prowadzonych w badanych gminach

**Picture 3.** Types of promotional activities in the surveyed communes

Źródło: badania własne.

W 80% gmin klasy A oraz 62% gmin klasy B zamieszczano informacje promujące gminę w prasie lub udzielano wywiadów. W 60% gmin o wyższym poziomie rozwoju oraz 19% gmin „średnich” organizowano spotkania i konferencje oraz przygotowywano reportaże telewizyjne. Czasopismo gminne wydawało 40% jednostek samorządowych z gmin klasy A oraz 19% jednostek z gmin klasy B. Natomiast w gminach klasy C wydawano czasopismo gminne, broszury informacyjne oraz wieszano informacje promocyjne na tablicy ogłoszeń przy urzędzie gminy.

W większości gmin w klasach o wyższym i średnim poziomie rozwoju oraz we wszystkich gminach o niższym poziomie rozwoju istniało stanowisko do spraw promocji gospodarczej gminy. W połowie badanych jednostek (z klas A i B) prowadzono współpracę z sąsiednimi gminami. Około 37% badanych samorządów gminnych promowało produkty lokalne. W 13% jednostek wspierano lokalne firmy poprzez organizo-

wanie targów, wystaw itp., zaś w około 7% jednostek prowadzono rejestry ofert inwestycyjnych, a także organizowano konkursy dla najaktywniejszych przedsiębiorców (w gminach o przeciętnym poziomie rozwoju). Wśród innych działań promocyjnych wskazywano na zamieszczanie ogłoszeń w prasie regionalnej, promocję gminy zagranicą oraz na stronie internetowej, a także wydawanie książek i albumów. Takie rodzaje działań wpisują się więc w typowe aktywności podejmowane przez samorządy gminne. Podobnie badania Lizińskiej i Nazarczuka (2008) potwierdzają obserwację, iż w większości gmin podejmowane są działania promocyjne, głównie poprzez informacje zamieszczane na stronach internetowych, prasie codziennej i czasopismach branżowych, a także poprzez prezentowanie gminy na targach i różnego rodzaju imprezach. Oprócz prowadzenia działań promocyjnych, poszukuje się również informacji o potencjalnych inwestorach.

W co dziesiątej badanej jednostce w 2007 roku nie wykazano żadnych nakładów na promocję gminy, w 27% – nie przekroczyły one 10 tys. złotych, zaś w kolejnych 13% wynosiły od 11 do 50 tys. zł. W 17% jednostek wydatki na promocję zawierały się w przedziale 51-100 tys. zł, a w jednej gminie z klasy A przekroczyły nawet 100 tys. zł. W gminach klasy A nakłady wynosiły średnio 84 tys. zł, w gminach klasy B – 24 tys. zł, a w gminach klasy C – 1 tys. zł. Wynika z tego, że im wyższy poziom rozwoju jednostki, tym wyższe ponoszono nakłady na promocję gospodarczą gminy. W gminach, gdzie odnotowano wyższy poziom wydatków na promocję gospodarczą, jednocześnie zaobserwowano wyższy poziom dochodów własnych gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Jak dowodzą badania Marks (2005), prowadzenie działań w zakresie promocji gospodarczej poza granicami gminy wpływa dodatnio na poziom rozwoju ekonomicznego jednostki.

Wyniki przeprowadzonych badań (Pomianek 2009) wskazują na mniejszą aktywność samorządów w słabszych gminach, nie tylko w wykorzystywaniu posiadanych środków finansowych, lecz również w pozyskiwaniu zewnętrznego kapitału, w ich przypadku szczególnie niezbędnych do zmniejszenia dystansu rozwojowego.

W 93% urzędów gminy nie było osoby lub komórki wyspecjalizowanej w obsłudze inwestorów krajowych lub zagranicznych. Ponadto, tylko w co trzecim urzędzie gminy zatrudniano pracowników odpowiedzialnych za działania związane z rozwojem i promocją przedsiębiorczości. Pamiętając również o tym, że jedynie w 7% jednostek opracowano plan promocji gminy, można stwierdzić, że znaczenie działań promocyjnych w pobudzaniu rozwoju gospodarczego gmin, w tym także rozwoju przedsiębiorczości, nadal nie jest w badanych gminach doceniane.

Kolejną kwestią podjętą w badaniach była ocena działań podejmowanych przez lokalne samorządy,

mających na celu przyciągnięcie nowych inwestorów, a więc i kapitału, z zewnątrz. W 60% jednostek przedstawiano przedsiębiorcom możliwości zagospodarowania istniejących obiektów (gruntów, budynków i lokali) oraz informowano o preferowanych kierunkach rozwoju gminy. Wybrane formy prowadzenia działalności gospodarczej promowano w 13% jednostek. W 40% jednostek stosowano ulgi podatkowe, co potwierdzają także badania Lizińskiej i Nazarczuka (2008). W 20% jednostek wyodrębniono strefy aktywności gospodarczej, zaś w jednej gminie utworzono inkubator przedsiębiorczości. Na obniżenie opłat lokalnych zdecydowano się w 17% gmin, w 10% jednostek obniżano inwestorom opłaty za usługi komunalne, a w jednej gminie wspomaganie inwestorów w załatwianiu formalności związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej lub poprzez wyodrębnienie terenów inwestycyjnych (por. rysunek 4).



**Rysunek 4.** Sposoby zachęcania potencjalnych inwestorów do prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze badanych gmin

**Picture 4.** Methods of encouraging potential investors to run economic activity in the surveyed communes

*Źródło:* badania własne.

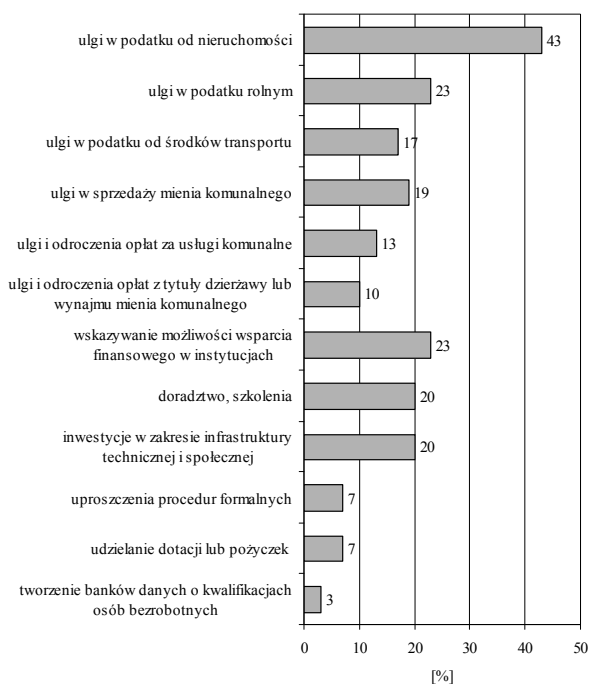
Rola lokalnych władz samorządowych nie powinna ograniczać się jedynie do pozyskiwania nowych przedsiębiorców. Istotne jest zapewnienie optymalnych warunków rozwoju firm już istniejących, utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy oraz pomoc przedsiębiorcom, którzy napotkali bariery rozwoju firmy (Kłodziński 1997, s. 51). Jednym z instrumentów wspierania lokalnej przedsiębiorczości jest ustalanie stawek podatkowych. Ramy stawek podatków lokalnych określa Ministerstwo Finansów, jednak od władz samorządowych zależy, o ile stawki te będą niższe od maksymalnych. Zgodnie z *Ustawą z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych*, rada gminy

w drodze uchwały określa m.in. wysokość stawek podatku od nieruchomości, podatku od środków transportowych, a także opłaty targowej. W 43% badanych gmin stosowano ulgowe stawki podatku od nieruchomości, w 23% podatku rolnego, a w 17% od środków transportu.

W ramach instrumentów polityki cenowej, służących rozwojowi przedsiębiorczości (Kamińska 2002), najczęściej wskazywano na ulgi przy sprzedaży mienia komunalnego (w co piątej gminie), ulgi lub odroczenia opłat usług komunalnych (w co ósmej gminie), a następnie ulgi i odroczenia opłat za dzierżawę i wynajem mienia komunalnego (w co dziesiątej gminie). Informacji o stosowaniu takich instrumentów nie udzielono aż w 65% badanych jednostek, co może wskazywać na niestosowanie tego typu instrumentów, bądź w skrajnych przypadkach niechęć upublicznienia takich działań.

Wśród pozostałych instrumentów wsparcia, w blisko jednej czwartej jednostek wskazywano przedsiębiorcom możliwości uzyskania wsparcia finansowego w innych instytucjach. W co piątej gminie wdrażano programy pomocy doradczej i organizowano szkolenia dla przedsiębiorców. W kilku gminach deklarowano uproszczenie procedur związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej lub udzielanie dotacji i pożyczek, a w jednej – utworzono bank informacji o kwalifikacjach osób bezrobotnych. Zbliżone wyniki badań w tym zakresie uzyskali również Kisiel i in. (2006).

Biorąc pod uwagę typy gmin, w jednostkach o wyższym i średnim poziomie rozwoju stosowano szerszy wachlarz instrumentów wspierania przedsiębiorczości, niż w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie posługiwano się jedynie instrumentami cenowymi i podatkowymi. Reasumując, wśród instrumentów stosowanych przez samorządy gminne w celu wspierania lokalnych przedsiębiorstw, przeważały formy pasywne, niewymagające inwencji, starań czy też aktywności władz (por. rysunek 5).

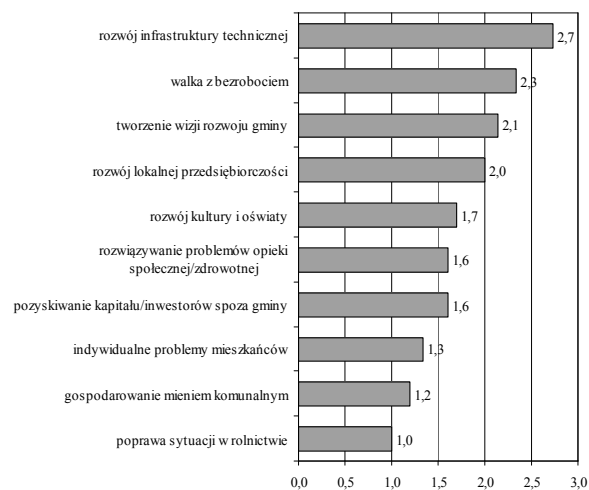


**Rysunek 5.** Instrumenty wspierania lokalnej przedsiębiorczości przez władze badanych gmin

**Picture 5.** Instruments of supporting local entrepreneurship by the surveyed communes' authorities

Źródło: badania własne.

Respondenci byli proszeni o wskazanie trzech najważniejszych bieżących zadań samorządów lokalnych. Jako najważniejsze zadania wskazywano: rozwój infrastruktury technicznej, walkę z bezrobociem, tworzenie wizji rozwoju gminy oraz rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Ranking ważności zadań przedstawiono na rysunku 6.



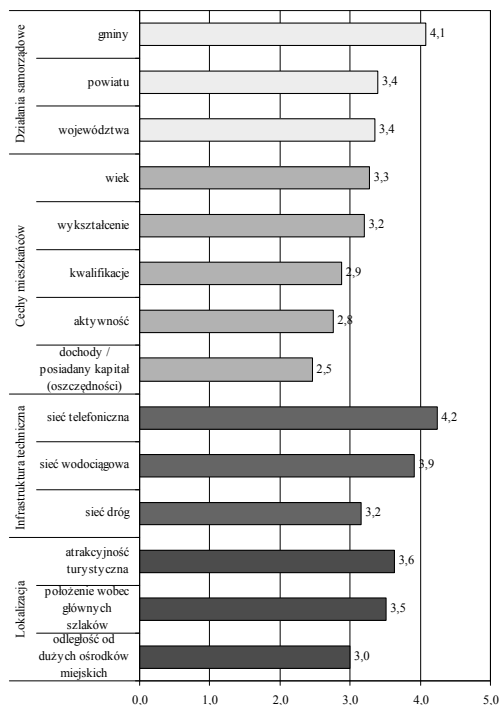
**Rysunek 6.** Ocena ważności bieżących zadań samorządu gminnego według respondentów (w skali od 1 do 3, gdzie 3 najważniejsze).

**Picture 6.** Assessment of the validity of the current municipal government jobs according to the respondents (on a scale of 1 fo 3, where the 3 most important).

Źródło: badania własne.

Infrastruktura techniczna stanowi rdzeń każdej gospodarki i dlatego jej rozwój na obszarach wiejskich jest podstawowym warunkiem przyciągania inwestorów i kapitału, co skutkuje tworzeniem nowych miejsc pracy dla lokalnej ludności (Lewandowski 2002, s. 22). W jednostkach z klasy A największą wagę przypisywano potrzebom rozwoju infrastruktury technicznej oraz tworzenia wizji rozwoju lokalnego, podczas gdy w klasie C na pierwszym miejscu wśród priorytetów wymieniano walkę z bezrobociem.

Respondenci poddali ocenie uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej na terenie badanych gmin (w skali 1-5, gdzie 1 – ocena niedostateczna, 5 – ocena bardzo dobra). Wśród czynników związanych z lokalizacją gminy, najwyżej oceniano atrakcyjność turystyczną jednostek (3,6) oraz dostępność do głównych szlaków komunikacyjnych (3,5). W kategorii infrastruktura techniczna najwyższe noty przyznano sieci telefonicznej (4,2) oraz sieci wodociągowej. Wśród cech mieszkańców najwyżej oceniono wiek (3,3) oraz wykształcenie (3,2). Działania samorządu gminnego oceniano dość wysoko – 4,1, w porównaniu ze średnimi ocenami działań samorządów powiatowych i wojewódzkich (po 3,4). W gminach o wyższym poziomie rozwoju (grupa A) oceniono bardzo wysoko bliskość dużego ośrodka miejskiego (m. Olsztyn) oraz dostępność głównych szlaków komunikacyjnych, natomiast atrakcyjność turystyczną na poziomie zaledwie 3,5 (rysunek 7).



**Rysunek 7.** Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na terenie gminy w ocenie respondentów

**Picture 7.** Conditions of entrepreneurship development in the respondents' opinion

Źródło: badania własne.

Widoczna jest zdecydowana różnica pomiędzy skrajnymi typami gmin (A i C) – w gminach o niższym poziomie rozwoju (C) atrakcyjności turystycznej terenów przyznano najwyższą możliwą ocenę (5,0), natomiast pozostałe dwa czynniki związane z położeniem gminy oceniono niżej niż w gminach klasy A. Potwierdza to założenia teorii peryferii Christallera, zgodnie z którą turystyka wypoczynkowa rozwija się najlepiej w obszarach o wysokich walorach przyrodniczych i niskim stopniu zurbanizowania (w miastach najczęściej spotyka się różne formy turystyki biznesowej) (Christaller 1964). W opinii respondentów wyższymi kwalifikacjami oraz korzystniejszą strukturą wiekową charakteryzowali się mieszkańcy gmin klasy A (ocena 4,0). Najślabiej oceniano zasobność mieszkańców – od 2,8 w gminach klasy B do 3,5 w gminach klasy A.

Parki krajobrazowe i narodowe, rezerваты oraz pozostałe obszary chronione przyrodniczo zajmowały średnio 42% obszaru gminy. Na pytanie o wpływ obszarów przyrodniczo chronionych na przedsiębiorczość, aż w 37% gmin odpowiedziano, że stanowią one ograniczenie jej rozwoju, z uwagi na przepisy ochrony środowiska, zaś w 20% – szansę rozwoju przedsiębiorstw, z uwagi na walory turystyczne. Z połowy jednostek nie otrzymano odpowiedzi na to pytanie. W gminach o wyższym poziomie rozwoju (grupa A) oceniano obecność obszarów chronionych jako ograniczenie przedsiębiorczości, mimo iż jednocześnie wysoki odsetek samorządów tych gmin szans dla rozwoju przedsiębiorczości upatrywał właśnie w turystyce wiejskiej i agroturystyce, rozwijającej się na bazie obszarów przyrodniczo cennych. Znajduje to potwierdzenie również w wynikach badań Kobylińskiego (2001), Kutkowskiej (2007) oraz Grzebyk (2003), którzy podkreślają znaczenie rozwoju małej przedsiębiorczości na obszarach przyrodniczo cennych dla lokalnych społeczności oraz fakt, iż samorzady takich gmin w większym stopniu zdane są na własne siły oraz na konieczność racjonalnego wykorzystania potencjału rozwojowego. Dla ekonomistów, władz samorządowych, a często także dla społeczności lokalnych wyznaczanie tych obszarów wiąże się z poczuciem zagrożenia dla rozwoju lokalnego. Przyczyn takiego ostrzegania tej formy ochrony przyrody należy według Grzebyk (2008) upatrywać przede wszystkim w niewystarczającym zakresie akcji informacyjnej oraz w zaniedbaniu konsultacji społecznych. W celu rozwiązania tego problemu autorka wskazuje na konieczność poszukiwania kompromisu, odpowiedniego wsparcia administracji rządowej oraz podnoszenia świadomości ekologicznej mieszkańców poprzez szkolenia oraz akcje informacyjne kierowane do władz samorządowych oraz lokalnych społeczności.

Wspieranie rozwoju agroturystyki jest wielostronnie uzasadnione, bowiem umożliwia promowanie terenów mniej znanych, choć niemniej cennych przyrodniczo i kulturowo, przy wykorzystaniu istniejących zasobów gospodarstw nie wymaga zbyt dużych

inwestycji związanych z uruchomieniem działalności oraz daje możliwość rozproszenia, a tym samym zmniejszenia zagrożeń natury ekologicznej, co jest szczególnie istotne na obszarach przyrodniczo cennych (Baranowska-Janota, Korzeniak 1991, s. 14). Rolniczy charakter gmin wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego stwarza szczególne predyspozycje do rozwoju tego rodzaju usług. Atutem turystyki wiejskiej w tym regionie jest szczególnie atrakcyjne położenie gospodarstw w malowniczym, niezmiennym krajobrazie, ekologiczna produkcja żywności i możliwość szerokiego wykorzystywania walorów przyrodniczych. Dla mieszkańców wsi turystyka jest źródłem dodatkowego dochodu, generuje nowe miejsca pracy, co przy najwyższym wskaźniku bezrobocia w skali kraju jest bardzo istotne, reaktywuje rzemiosło, pobudza różnego rodzaju usługi (Młynarczyk, Marks 2005). Warto zauważyć, iż badania Grzebyk (2004) przeprowadzone na obszarze powiatu bieszczadzkiego dowodzą, że mali przedsiębiorcy nie wskazują jednoznacznie na trudności przy uruchamianiu i prowadzeniu działalności, wynikające z restrykcji związanych z obszarami prawnie chronionymi. Przede wszystkim barierą stanowi niedobór środków finansowych. Natomiast w grupie czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości wymieniano promocję regionu, jakość produktów oraz popyt na usługi turystyczne.

### Podsumowanie

Podstawowym celem marketingu terytorialnego (lokalnego) jest wypromowanie gminy w taki sposób, aby potencjalni inwestorzy właśnie ten obszar traktowali jako najkorzystniejszą lokalizację dla przedsiębiorstw. Prowadząc działalność i kreując nowe miejsca pracy, w efekcie będą przyciągać kolejnych inwestorów oraz nowych mieszkańców gminy, przynoszących gminie dodatkowe dochody, m.in. z tytułu podatku dochodowego, podatków i opłat lokalnych czy też korzystania z usług przedsiębiorstw komunalnych, dzięki czemu samorząd gminny będzie dysponował większymi sumami na kolejne inwestycje, w tym związane z poprawą jakości życia mieszkańców oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

W 2010 r. obszary wiejskie badanych gmin o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowały się zdecydowanie dodatnim saldem migracji (np. sąsiadujące ze stolicą województwa Olsztynem Dywity – 190 osób, Stawiguda – 471 osób). W pozostałych typach gmin prawie zawsze saldo było ujemne (np. Dźwierzuty - 40 osób). Różnica ta wynika w znacznym stopniu z większej atrakcyjności terenów podmiejskich – pozwalających na zamieszkiwanie na wsi i jednocześnie pracę i korzystanie z wysoko rozwiniętej infrastruktury technicznej i społecznej dużego ośrodka miejskiego. Także inwestorzy dostrzegali walory obszarów pod-



miejskich – tam właśnie rejestrowano relatywnie więcej firm w przeliczeniu na 10 tys. ludności niż w obszarach wiejskich oddalonych (np. Stawiguda 187 przedsiębiorstw w 2010 r. wobec 24 firm nowo zarejestrowanych w obszarze wiejskim gminy Młynary z klasy B).

Przekrój gmin według miernika rozwoju Hellwiga pozwolił na odnotowanie wyraźnych różnic w nakładach na promocję gospodarczą gminy. Gminy o wyższym poziomie rozwoju charakteryzowało bardziej holistyczne podejście do marketingu terytorialnego, podczas gdy gminy najślabsze skupiały się na marketingu minimalistycznym. Wynikać to mogło przede wszystkim z ograniczonej ilości środków finansowych przeznaczanych w budżecie na promocję gminy, przede wszystkim w gminach o niższym poziomie rozwoju, gdzie wpływy do budżetu były niższe w porównaniu z innymi badanymi jednostkami, i relatywnie większy udział procentowy wydatków budżetowych stanowiły inwestycje „twarde”.

#### Literatura:

1. Baranowska-Janota M., Korzeniak G. (1991), *Zasady turystycznego użytkowania i ochrony parków krajobrazowych*. Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Kraków.
2. Błaszczyk A. (2004), *Kształtowanie samorządu lokalnego w Europie*. W: Sikorska-Wolak I. (red.): *Turystyka w rozwoju lokalnym*. SGGW Warszawa.
3. Christaller W. (1964). *Some considerations of tourism location in Europe: The peripheral regions-under-developed countries-recreation areas*. Papers in Regional Science, Volume 12, Number 1, December 1964 W: <http://www.springerlink.com/content/ph12ll2k577u7067/fulltext.pdf?page=1> (dostęp 16.01.2009).
4. Dziemianowicz W., Juchniewicz M., Samulowski W., Szmigel K. (2006), *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur*, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Warszawa-Olsztyn.
5. Fedyszak-Radziejowska B. (2006), *Kapitał społeczny wsi – w poszukiwaniu utraconego zaufania*. W: Szafranek K. (red.): *Kapitał ludzki i zasoby społeczne wsi. Ludzie – społeczność lokalna – edukacja*. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
6. Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
7. Grzebyk B. (2003), *Szanse i ograniczenia rozwoju przedsiębiorczości na obszarach prawnie chronionych (na przykładzie gminy Baligród)*. W: Czudec A. (red.): *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 296-297.
8. Grzebyk B. (2004), *Rozwój przedsiębiorczości na obszarach prawnie chronionych (na przykładzie powiatu bieszczadzkiego)*. Maszynopis rozprawy doktorskiej pod kierunkiem prof. dr hab. B. Klepaczkiego, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy.
9. Grzebyk B. (2008), *Rozwój działalności pozarolniczej na terenach przyrodniczo cennych*. *Więś Jutra*, październik 10(123).
10. Hellwig Z. (1968), *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom rozwoju i strukturę kwalifikowanych kadr*. *Przegląd Statystyczny* Nr 4, 307-328.
11. Kamińska W. (2002), *Rola samorządu gminnego w rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich*. W: Kamińska W. (red.): *Wielofunkcyjna gospodarka na obszarach wiejskich*. Kieleckie Towarzystwo Naukowe, Kielce.
12. Kisiel R., Babuchowska K., Mierzejewska J. (2006), *Działania władz lokalnych wspierające rozwój obszarów wiejskich*. W: Adamowicz M. (red.): *Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 11-19.
13. Kłodziński M. (1997), *Istota wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich*. W: Kłodziński M., Rosner A. (red.): *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania i możliwości wielofunkcyjnego rozwoju wsi w Polsce*. Wyd. SGGW, Warszawa.
14. Kobyliński R. (2001): *Wybrane problemy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach chronionych*. W: Kłodziński M. (red.): *Gospodarka, człowiek, środowisko na obszarach wiejskich*. IRWiR PAN, Warszawa 2001.
15. Krzyżanowska K. (2006), *Rola stowarzyszeń agroturystycznych i samorządów lokalnych w rozwoju turystyki wiejskiej*. W: Adamowicz M. (red.): *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*. Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
16. Kutkowska B. (2007), *Kierunki rozwoju obszarów wiejskich zlokalizowanych na terenach o dużych walorach przyrodniczych*. *Więś i rolnictwo*, nr 3 (136).
17. Kuźniar W. (2007), *Wdrażanie marketingu terytorialnego na poziomie gminy jako innowacyjna forma zarządzania jednostką terytorialną*. W: Makarski S. (red.): *Ttransfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu uwarunkowania, mechanizmy, efekty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 192-199
18. Lewandowski J. (2002), *Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich*. W: Kamińska W. (red.): *Wielofunkcyjna gospodarka na obszarach wiejskich*. Kieleckie Towarzystwo Naukowe, Kielce.
19. Lizińska W, Nazarczuk J. (2008), *Działania władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie przyciągania inwestorów*

- zewewnętrznych. Zeszyty Naukowe SERiA tom X, zeszyt 2, s. 148-153.
20. Marks M. (2005), *Wpływ aktywności promocyjnej na rozwój lokalny gmin wiejskich w województwie łódzkim*. Wieś i rolnictwo, nr 1 (126), s. 98-114.
  21. Młynarczyk K., Marks E. (2005), *Przyrodnicze i kulturowe uwarunkowania kształtowania produktu turystycznego na Warmii i Mazurach*. W: Pieńkos K.: *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
  22. Niedzielski E. (2000), *Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn.
  23. Noworól A. (2006), *Planowanie rozwoju lokalnego*. W: Imiołczyk B. (red.): *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
  24. Okraśiński A. (2005), *Jak wypromować gminę, czyli marketing terytorialny*. Gazeta Prawna, Urząd i Obywatel, 5 października (nr 194), s. 4-5.
  25. Podstawka M., Babuchowska K. (2006), *Wykorzystanie instrumentów planistycznych w zarządzaniu gminą*. W: Adamowicz M. (red.): *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska.
  26. Pomianek I. (2010), *Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego*. Acta Sci. Pol. Oeconomia 9(3), s. 227-239.
  27. Pomianek I. (2009), *Spółeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*. Maszynopis rozprawy doktorskiej pod kierunkiem prof. dr hab. J. Sawickiej, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Nauk Ekonomicznych.
  28. Rumpel P., Siwek T. (2006), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*. Przegląd Geograficzny, 78, 2, s. 191-205.
  29. Sekuła A. (2009): *Marketing terytorialny*. W: Strzelecki G. (red.): *Gospodarka regionalna i lokalna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 266-295.
  30. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
  31. *Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych* (Dz. U. 2006 r. Nr 121 poz. 844 - tekst jednolity).
  32. *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska* (Dz. U. 2001 nr 62 poz. 627 z późn. zm.).
  33. *Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* (Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717 z późn. zm.).
  34. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym* (Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95 z późn. zm.).
  35. Woźniak M. (2003), *Rola samorządu w systemie kształtowania ekologicznego wizerunku gminy*. W: Czudec A. (red.): *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

## USE OF TERRITORIAL MARKETING INSTRUMENTS IN RURAL AREAS OF WARMIA AND MAZURY PROVINCE

Iwona Pomianek

Warsaw University of Life Sciences

**Summary:** The aim of the paper is to present selected instruments in the field of territorial marketing led by selected local authorities of Warmia and Mazury Voivodeship to entrepreneurs. Considerations were based on the results of empirical studies carried out in 2008 in rural and urban-rural communes of the voivodeship and analysis of the socio-economic development level of the communes, carried out using the Hellwig index. A section of the communes according to the meter allowed to find significant differences in expenditures for economic promotion of the communes. Entities with higher levels of development were characterized by a more holistic approach to territorial marketing, while the weakest municipalities focused on minimalist marketing. This could result primarily from limitations of financial resources allocated in the local budget for the promotion, especially in communes with lower level of development, where revenues were lower in comparison to other examined units, and a relatively greater percentage of expenditure constituted "hard" investments. The research also showed that in units with the higher and average level of development a wider range of instruments was used to promote entrepreneurship, than in communes with lower level of development, where the only instruments used were pricing and taxation. Among the instruments used by local governments prevailed passive forms, not requiring ingenuity, efforts or activity of the authorities. Investors perceived the efforts of the authorities and the advantages of suburban areas. As it was recorded in 2010, there were set up several times more companies per 10 thousand of population than in peripheral rural areas.

**Key words:** territorial marketing, entrepreneurship, local development

*Adres do korespondencji/ Mailing address: iwona\_pomianek@sggw.pl*