

Paweł Ptaszek

dr

Strategia rozwoju gminy a budowa marki miejsca

Streszczenie

Przedmiotem pracy jest analiza wzajemnej relacji strategii rozwoju gminy i marki miejsca. Pojęcia te – często stosowane na gruncie nauk o zarządzaniu – są względem siebie komplementarne. Marka miejsca stanowi kluczowy element formułowania strategii rozwoju z punktu widzenia budowy przewag konkurencyjnych. Przewagi te można z kolei rozpatrywać jako kluczowe czynniki rozwoju, które mają pozytywny wpływ na kształtowanie marki miejsca. Zagadnienie strategii rozwoju i marki miejsca należy także rozpatrywać przez pryzmat endogenicznych koncepcji rozwoju, a w szczególności koncepcji zależności od ścieżki. Ponadto poddano analizie zewnętrzną i wewnętrzną w stosunku do organizacji terytorialnej funkcję marki miejsca, a także model strategii konkurencyjnej z perspektywy kształtowania marki miejsca.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju lokalnego, marka miejsca, model rozwoju gminy, samorząd terytorialny, koncepcja rozwoju regionalnego, koncepcja zależności od ścieżki

Strategy of local development and building the place brand

Abstract

The subject of analysis concerns mutual relations between strategy of local development and place brand. These two concepts are often applied on the field of managements sciences and seems to be complementary. Place brand is the key element of building local strategy, particularly as obtaining competitive advantage. Competitive advantages are in turn key factors of local development which contributes

to identify place brand. Strategy building and place brand can be analysed in view of endogenous concepts of regional development in particular by widely applied path development concept. In addition, the external and internal function of the place brand in relation to the territorial organization was analyzed, as well as the model of competitive strategy from the perspective of shaping the place brand.

Keywords: strategy of local development, place brand, model of local development, theory of regional development, path development

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest analiza związku pomiędzy strategią rozwoju gminy a marką miejsca. Cel ten będzie realizowany w trzech aspektach: poznawczym, aplikacyjnym oraz metodologicznym. Cel poznawczy koncentruje się na badaniu związków pomiędzy zasadniczymi pojęciami używanymi na gruncie nauk o zarządzaniu, a szerzej – nauk ekonomicznych, tj. relacji pomiędzy strategią rozwoju i marką organizacji. W przedmiotowym przypadku zakres rozważań zawężony zostanie do analizy szczególnego typu strategii organizacyjnej, tj. strategii rozwoju lokalnego, oraz do marki terytorialnej.

Cel aplikacyjny będzie odnosił się do identyfikacji czynników tworzących określoną wyżej relację strategii samorządowych i kształtowania marki miejsca, a w konsekwencji – do wskazania znaczenia marki miejsca z punktu widzenia strategii rozwoju. Cel metodologiczny służy określeniu właściwej sekwencji kroków badawczych z punktu widzenia realizacji celu poznawczego i aplikacyjnego.

Strategie rozwoju lokalnego stanowią kluczowy element zarządzania strategicznego w samorządzie szczebla lokalnego i regionalnego. Strategiom tym poświęcana jest coraz większa uwaga – tak w teorii, jak i praktyce zarządzania. Jednocześnie rośnie rola świadomego i celowego kształtowania wizerunku miejsca, który stanowi subiektywne wyobrażenie o danej organizacji terytorialnej, mające charakter społecznie ukształtowanych przekonań co do jej atrakcyjności (bądź jej braku).

Oba te pojęcia, tj. strategia rozwoju gminy i marka miejsca, kształtowanie są w procesie tzw. długiego trwania oraz obejmują

nie tylko czynniki *stricte* ekonomiczne, lecz także społeczne i kulturowe. Tak ujmowane zagadnienie sytuuje się na gruncie ekonomii instytucjonalnej, nadającej relacjom ekonomicznym szerszy społeczny, kulturowy, a także historyczny wymiar.

Zaprezentowane powyżej ujęcie marki miejsca z perspektywy zarządzania strategicznego zostanie ograniczone do analizy koncepcji strategicznych w relacji do marki miejsca, a także z punktu widzenia przedstawienia koncepcji rozwoju regionalnego jako wyjaśnienia mechanizmów rozwoju społeczno-gospodarczego. Mając na uwadze całościowy dorobek nauk o zarządzaniu, tematyka ta może być analizowana w szerszej perspektywie, w szczególności konceptualizacji marki miejsca, wspomnianej uprzednio ekonomii instytucjonalnej, a także zarządzania sieciowego (wielopoziomowego). W tej ostatniej koncepcji, będącej w istocie paradygmatem badań w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego, zagadnienie strategii i marki miejsca jest ujmowane z perspektywy interesariuszy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Podmiot strategii, tj. gmina, jest jednym z aktorów tworzących sieć rozwoju, a kreowanie marki miejsca wymaga szerokiej współpracy i współdziałania wielu podmiotów publicznych i niepublicznych.

Perspektywy powiązań marki miejsca i strategii

Znaczenie marki miejsca można rozpatrywać z 4 perspektyw: zarządzania strategicznego, kompetencji samorządu terytorialnego, percepcji z zewnątrz organizacji oraz wpływu na lokalną społeczność. Takie ujęcie wskazuje na różne wymiary relacji strategii i marki miejsca, a także na nadawanie im różnych znaczeń z punktu widzenia praktyki zarządzania terytorialnego i dorobku nauk o zarządzaniu.

Budowa marki miejsca i formułowanie strategii są procesami. Oba te procesy można analizować z punktu widzenia zarządzania strategicznego, na który składa się faza analityczna, planistyczna i realizacyjna. W fazie analitycznej następuje dekompozycja problemu poprzez przejście od ogólnie zdefiniowanego problemu strategicznego w kierunku jego części składowych, tj. luki strategicznej, struktury celów, analizy szans i zagrożeń rozwojowych.

Tak więc formułowanie strategii nie jest jednorazowym wydarzeniem, lecz jest procesem „stawania się” – etapowego, czasem nieciągłego kształtowania realnej strategii. Podobnie jest z marką miejsca. Raz sformułowana, jest na nowo „tworzona” jako konstrukt społeczny odnoszący się do terytorium.

Rysunek 1. Perspektywa marki miejsca w strategii rozwoju gminy



Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie relacji strategii i marki miejsca należy rozważać także z punktu widzenia kompetencji samorządu terytorialnego. Jak celnie zauważa Michał Kulesza¹, z punktu widzenia celu i zasad samorządu terytorialnego istotą jego funkcjonowania jest sfera *dominium* komplementarnie uzupełniania przez władcze działanie administracji publicznej (*imperium*). Sfera *dominium* na gruncie kompetencji przejawia się w zasadzie decentralizacji oraz zasadzie swobody organizatorskiej samorządu. W ten sposób zakres polityki lokalnej ulega powiększeniu, a administracja lokalna funkcjonuje w ramach modelu tzw. administracji świadczącej, biorącej odpowiedzialność za zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym. Taka konstrukcja ustrojowa otwiera pole dla strategicznego podejścia do rozwiązywania zagadnień związanych z rozwojem lokalnym i regionalnym. Samorząd staje się kluczowym podmiotem zarządzającym rozwojem – naturalnie przy aktywnym udziale interesariuszy z sektora publicznego i prywatnego.

Jednym z przejawów tak szeroko zakrojonej aktywności samorządu jest budowa spójnego, pozytywnego wizerunku organizacji

¹ M. Kulesza, *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 7–8, s. 7–24.

terytorialnej. Uogólniając temat, strategiczne zarządzanie sprawami publicznymi wymaga długofalowego budowania marki miejsca w oparciu o kluczowe czynniki rozwoju lokalnego. Mając na uwadze ograniczone prawnie i ekonomicznie kompetencje samorządu, zarządzanie strategiczne odbywa się ramach modelu zarządzania sieciowego. W ramach tego modelu samorząd jedynie w części sfer użyteczności publicznej może w sposób władczy, bezpośredni i hierarchiczny oddziaływać na realizację polityk; w innych jest inicjatorem i koordynatorem oraz partnerem do współpracy. Tak zdefiniowany model strategicznego zarządzania sieciowego dla swojej skuteczności wymaga uzupełnienia o kształtowanie pozytywnego wizerunku miejsca, co zmniejsza ekonomiczne i społeczne koszty transakcyjne w ramach sieci współpracy. Tak więc marka miejsca jest podstawowym zasobem kapitału społecznego – ogranicza koszty racjonalnej analizy decyzyjnej z punktu widzenia podmiotów publicznych i prywatnych na rzecz zasady satysfakcjonującego wyboru. W przekonaniu autora takie ujęcie tematu wychodzi naprzeciw zasadzie ekonomizacji podejmowanych decyzji zarządczych, ograniczając ich czas i koszty w szerokim tego słowa znaczeniu.

Trzecią perspektywą jest kwestia percepcji organizacji przez otoczenie. Zgodnie z zasadą analizy systemowej organizację można traktować jako względnie wyodrębniony system posiadający wejście, wyjście, strukturę oraz granice z otoczeniem². Otoczenie organizacyjne postrzega organizację terytorialną z różnych punktów widzenia w zależności od celu, zakresu działania i relacji je łączących. Marka miejsca powinna zmierzać do spójnego, zgodnego z modelem rozwoju postrzegania organizacji terytorialnej z uwagi na cele rozwojowe gminy.

Czwartą wyodrębnioną perspektywą jest wpływ marki miejsca na lokalną społeczność. Zazwyczaj marka miejsca postrzegana jest z punktu widzenia podmiotów zewnętrznych, w szczególności turystów, potencjalnych inwestorów, osób zainteresowanych zmianą miejsca zamieszkania. Jest to perspektywa istotna, lecz z pewnością nie jedyna. Wizerunek marki istotny jest również z punktu widzenia lokalnej społeczności, tzn. jak mieszkańcy, przedsiębiorcy

² L. Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 8–10.

czy – szerzej – wewnątrzni interesariusze strategii rozwoju postrzegają własną wspólnotę terytorialną.

Koncepcje strategii rozwoju gminy a marka miejsca

W dotychczasowej analizie strategia rozwoju gminy ujmowana była homogenicznie jako jednoznacznie zdefiniowane pojęcie odnoszące się do planowania rozwoju lokalnego. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego można wyróżnić cztery zasadnicze sposoby ujmowania strategii organizacyjnej³:

- strategia jako plan;
- strategia jako ewolucja;
- strategia jako budowanie przewag konkurencyjnych;
- strategia jako formułowanie kluczowych kompetencji (zasobów).

Takie szerokie ujęcie strategii rozwoju lokalnego pozwala w sposób kompleksowy spojrzeć na zagadnienie marki miejsca.

Rysunek 2. Koncepcje strategii rozwoju lokalnego

| Plan | Podejście ewolucyjne | Strategia jako budowanie przewagi konkurencyjnej | Strategia jako poszukiwanie kluczowych kompetencji (zasobów) |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalizacja • Niska reaktywność • Długofalowość | <ul style="list-style-type: none"> • Podejście bottom-up • Strategia uwidaczona się ex post • Wysoka reaktywność • Brak długofalowej perspektywy | <ul style="list-style-type: none"> • Pozycjonowanie w otoczeniu • Perspektywa na zewnątrz • Konkurowanie o zasoby z innymi j.s.t. | <ul style="list-style-type: none"> • Podejście endogeniczne • Pytanie o kilka kluczowych czynników rozwoju • Nakierowanie na wewnątrz |

Źródło: opracowanie własne.

Postrzeganie procesu zarządzania strategicznego przez pryzmat formułowania oficjalnej strategii rozwoju – w formie dokumentu

³ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 2–225.

planistycznego przyjętego przez organ uchwałodawczy z inicjatywy wójta/burmistrza w toku konsultacji społecznych – jest z pewnością pierwszym i najczęściej spotykanym ujęciem strategii. Kształtowanie marki miejsca w rozumieniu tak pojmowanej strategii jest zespołem powiązanych, spójnych działań z ściśle zarysowanymi kompetencjami. Marka miejsca jest więc wynikiem celowych, strategicznych działań mających prowadzić do z góry przyjętych celów. W takim ujęciu strategia pozostaje długookresowym planem rozwoju, o ścisłej hierarchicznej strukturze. Ujęcie takie jest niejako podstawowe dla rozumienia strategii, lecz nie jedyne i daleko upraszczające rzeczywisty proces zarządzania. Po pierwsze zmienność otoczenia utrudnia (a wręcz uniemożliwia) statyczne długookresowe planowanie na rzecz podejmowania decyzji *ad hoc*, z krótszą perspektywą czasową – abstrahując od długookresowych analiz strategicznych. Tym samym trudno o analogiczne kształtowanie marki miejsca w oparciu o nieadekwatną do otoczenia strategię. Strategia powstaje w sposób emergentny jako wzór (model) wielu czasem sprzecznych decyzji poziomu operacyjnego. Utrudnia to lub wręcz uniemożliwia organizacji terytorialnej budowanie marki miejsca jako spójnego wizerunku trwałego w czasie i względnie niezależnego od bieżących zmian. Marka miejsca analogicznie do strategii kształtowana jest *ex post* jako wynik wielu decyzji układających się w jeden niekoniecznie spójny model decyzyjny. Wydaje się, iż takie podejście bliższe jest rzeczywistym procesom zarządzania strategicznego organizacjami terytorialnymi.

Strategia samorządu może być także ujmowana jako pozycjonowanie organizacji terytorialnej względem otoczenia. Podejście takie ma spore zalety w objaśnianiu rzeczywistych zachowań i decyzji władz publicznych – jednocześnie ma ograniczenia z uwagi na brak konkurencyjnego rynku w sektorze publicznym. Samorządy konkurują ze sobą o zasoby zewnętrzne, w szczególności dotacje rozwojowe, zasoby ludzkie (potencjalnych mieszkańców), inwestorów (firmy lokalizujące działalność) lub lokalizację innych instytucji wzmacniających potencjał społeczno-gospodarczy (uczelnie, ośrodki badawcze, filie urzędów centralnych). Samorządy konkurują także o dostępność komunikacyjną i infrastrukturę techniczną, np. węzły komunikacyjne, budowę dróg. Używając terminologii

właściwej Michaelowi Porterowi⁴, samorządy pozycjonują się względem siebie, by stworzyć miejsce atrakcyjne pod względem prowadzenia działalności gospodarczej, zamieszkania, spędzania wolnego czasu. Model rozwoju gminy jest więc nieodłącznie związany z wyborem i budową przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby wewnętrzne i zewnętrzne.

Kontynuacją wyżej zaprezentowanej koncepcji jest teoria zasobowa organizacji rozwinięta w postaci strategii zasobowej⁵. Zgodnie z tą koncepcją dla uzyskania przewagi konkurencyjnej istotne jest nie tyle pozycjonowanie organizacji względem otoczenia, które z natury rzeczy jest zmienne, ile orientacja na wewnątrz organizacji, tj. na te zasoby organizacyjne, które znajdują się w bezpośredniej bądź pośredniej dyspozycji zarządzających organizacją. W świetle tej koncepcji, formułowanie strategii polega na określeniu kluczowych zasobów dających organizacji względnie trwałą przewagę. Na gruncie zarządzania terytorialnego podejście to oznacza oparcie się na wewnętrznych zasobach, które są lokalne, specyficzne i unikatowe względem innych organizacji terytorialnych. Oznacza to w istocie sformułowanie modelu rozwoju opartego na wewnętrznych potencjałach terytorialnych.

Strategia gminy w ujęciu przewag konkurencyjnych, pozycjonowania i kluczowych zasobów wprowadza nowe treści do rozumienia koncepcji marki miejsca. Po pierwsze, w ujęciu takim marka miejsca może stanowić kluczową kompetencję gminy i określać jej przewagę konkurencyjną. Marka taka może być jedynie subiektywnym wyobrażeniem pozytywnego wizerunku gminy jako miejsca lokalizacji inwestycji, zamieszkania bądź destynacji turystycznej. Z drugiej strony negatywny wizerunek może stanowić istotną przeszkodę w rozwoju mimo istnienia dla niego obiektywnych przesłanek i występowania rzeczywistych przewag konkurencyjnych. Reasumując, marka miejsca będzie kształtowana w oparciu o te czynniki rozwoju, które stanowią terytorialne przewagi konkurencyjne

⁴ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.

⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 79–91.

Koncepcje rozwoju regionalnego z perspektywy budowy marki miejsca

Model zarządzania strategicznego rozwojem terytorialnym związany jest z koncepcjami rozwoju regionalnego. Pierwotnym źródłem koncepcji rozwoju regionalnego są teorie lokalizacyjne starające się wyjaśnić przestrzenne uwarunkowania procesów ekonomicznych.

Przestrzeń w rozumieniu ekonomicznym i społecznym stanowi nie tylko przestrzeń geodezyjną, absolutną, dającą się zmierzyć parametrami takimi jak odległość bezwzględna czy długość i szerokość geograficzna. Przestrzeń ekonomiczna cechuje się wielowymiarowością oraz jej względnym i subiektywnym postrzeganiem. Wśród czynników względnego postrzegania przestrzeni należy wymienić siłę i charakter przestrzennych relacji ekonomicznych, bliskość kulturową, dostępność komunikacyjną mierzoną kosztem i czasem przejazdu. Podejście takie znajduje odzwierciedlenie w definicji regionu stanowiącego przedmiot zarządzania rozwojem. Region jest po pierwsze narzędziem analizy; względnie wyodrębnioną jednostką terytorialną, przez pryzmat której można charakteryzować parametry gospodarcze. Po drugie region jest narzędziem działania, tj. instytucją, która za pomocą władz publicznych zarządza rozwojem terytorialnym. Region jako organizacja terytorialna posiada również wizerunek, tj. sposób jej postrzegania przez otoczenie. Z samej istoty definicji wynika, iż wizerunek jest modelem wykształconym na podstawie ocen, często dokonywanych subiektywnie i z punktu widzenia interesów i wartości oceniającego. Z drugiej strony, zadaniem strategii jest obiektywizacja i standaryzacja wizerunku, tak aby marka miejsca była kojarzona w sposób pozytywny i odnoszący się do korzystnych skojarzeń. Strategia winna też dążyć do identyfikacji tych czynników rozwoju (przewag konkurencyjnych), które długofalowo zbudują rozpoznawalność organizacji terytorialnej. Rozpoznawalność i pozytywne skojarzenie marki miejsca będzie natomiast prowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych i skłaniać do wyborów lokalizacyjnych zgodnych z zamierzeniami strategicznymi organizacji terytorialnej, tj. gminy. W ten sposób marka miejsca

pełni podwójnie korzystną funkcję: dla podmiotu zarządzającego oraz dla podmiotu decydującego o wyborze lokalizacji. Z powyższego wynika, iż marka miejsca będzie modelowym wyobrażeniem organizacji terytorialnej odnoszącym się do jakościowych atrybutów organizacji.

Obecnie na gruncie ekonomii rozwoju wykształciło się wiele teorii rozwoju regionalnego, których celem zasadniczym jest opis i wyjaśnienie mechanizmów rozwoju gospodarczego i społecznego w ujęciu lokalnym i regionalnym⁶. Przegląd licznych i często wzajemnie się wykluczających teorii wskazuje, iż kwestia znaczenia marki miejsca w strategii organizacji znajduje najsilniejsze odzwierciedlenie w endogenicznych teoriach rozwoju, w szczególności w koncepcji zależności od ścieżki (*path development*).

Endogeniczne koncepcje rozwoju sprowadzają zagadnienie do aktywnej roli podmiotu (regionu, np. gminy) w kształtowaniu modelu swojego rozwoju. W ich świetle rozwój oparty jest na wewnętrznych, specyficznych czynnikach, a kluczem jest nie unifikacja i uogólnianie czynników rozwoju w skali makro, lecz wręcz przeciwnie – poszukiwanie specyficznych lokalnych przewag konkurencyjnych. W takim ujęciu marka miejsca jest wynikiem relacji pomiędzy kluczowymi czynnikami rozwoju mającymi za zadanie budowanie korzystnego wizerunku jednostki terytorialnej. Korzystny wizerunek ma z kolei wpływ na relację i przepływy wewnątrzorganizacyjne, a także pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Na wstępie wspomniano, iż budowa marki miejsca związana jest z procesem długiego trwania oraz wieloma aspektami wykraczającymi poza zjawiska czysto ekonomiczne. Cechy marki miejsca zdają się mocno powiązane z opisem procesów rozwoju w ujęciu koncepcji ścieżki rozwoju.

⁶ Zob. P. Churski, *Redefinicja czynników rozwoju regionalnego w świetle megatrendów społeczno-gospodarczych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2018, nr 3 (73), s. 70–98; A. Gałązka, *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*, „Studia BAS” 2017, nr 1(49), s. 9–61.

Tabela 1. Koncepcja zależności od ścieżki a marka miejsca

| Główne elementy teorii | Opis | Znaczenie z punktu widzenia marki miejsca |
|--|--|--|
| Rola decyzji przeszłych | Obecny stan jest wynikiem wcześniejszych decyzji. Rola kosztów utopionych jako ograniczenia w zmianie ścieżki rozwoju | Marka miejsca, wizerunek miejsca jest związany z wydarzeniami w przeszłości, których skutki w odbiorze społecznym występują w teraźniejszości |
| Redukcja kosztów transakcyjnych przy decyzjach lokalizacyjnych | Decyzje lokalizacyjne postrzegane są z punktu widzenia teorii ograniczonej racjonalności, będącej w opozycji do teorii racjonalnego wyboru. Decyzja lokalizacyjna jest formą umowy uwzględniającej ograniczenia. | Historycznie ukształtowany wizerunek w procesie długiego trwania zmniejsza ryzyko związane z wyborem lokalizacji, ogranicza koszty, w tym czas analizy decyzyjnej. Marka miejsca stanowi model heurystyczny, częściowo zastępujący racjonalną analizę związaną z wyborem lokalizacji. Pozytywny wizerunek zmniejsza koszty transakcyjne. |
| Ujęcie szerokie teorii | Obecna sytuacja ekonomiczno-społeczna powinna być analizowana z perspektywy historycznej, z uwzględnieniem odległych, czasem pozornie przypadkowych zdarzeń wyznaczających nową trajektorię rozwoju. Inercja systemu | Podejście instytucjonalne wyznacza perspektywę postrzegania organizacji terytorialnej jako wyniku procesu rozwoju mającego korzenie historyczne. |
| Ujęcie wąskie | Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o przyczyny wejścia na ścieżkę rozwoju oraz przyczyny utrzymywania się na ścieżce rozwoju | Próba znalezienia kluczowych czynników identyfikujących markę miejsca. Próba wyjaśnienia przyczyn ukształtowania wizerunku organizacji terytorialnej |
| Podejście procesowe | Zjawiska ekonomiczne powinny być ujmowane w ujęciu procesowym; rozwój jest procesem mającym źródła historyczne, wyznaczającym perspektywę przyszłości. | Kształtowanie marki miejsca jest procesem w różnym stopniu celowym i intencjonalnym. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Gwosdz, *Koncepcja zależności od ścieżki (path dependence) w geografii społeczno-ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 2004, t. 76, z. 4, s. 433–456; K. Szmigiel-Rawska, *Koncepcja zależności od ścieżki jako narzędzie wyjaśniania w badaniach ekonomicznej geografii politycznej*, „Prace i Studia Geograficzne” 2014, t. 54, s. 149–161.

Rola marki miejsca w strategii

Z punktu widzenia marki miejsca właściwe będzie ujęcie strategii w rozumieniu pozycjonowania organizacji względem otoczenia na podstawie wewnętrznie istotnych czynników rozwoju. Analogicznie jak w strategii, która łączy materialne, wymierne elementy z sferą wartości i przekonań, marka miejsca stanowi również połączenie elementów materialnych (produktów, usług) i niematerialnych (komunikacji, odczuć, skojarzeń, wartości, przekonań). Marka miejsca nie jest prostą sumą produktów i usług oferowanych na danym terytorium, lecz ma cechy emergentne odnoszące się do interakcji wewnętrznej elementów materialnych oraz subiektywnego ich postrzegania przez otoczenie organizacji. Z tym zaś związana jest sfera wartości, przekonań i ocen, które z natury rzeczy mają subiektywny charakter.

Rysunek 3. Model 5 sił Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.

Jak łatwo zauważyć, markę miejsca postrzega się zazwyczaj z punktu widzenia otoczenia organizacyjnego, co przybliży jej rozumienie do poszukiwania przewag konkurencyjnych w porterskim rozumieniu strategii. Zaprezentowany niżej model 5 sił, określający wpływ otoczenia na konkurencyjność, ma naturalnie ograniczone zastosowanie w przypadku sektora publicznego. Posiadanie przez gminę ugruntowanej, wyrobionej marki miejsca pozwala ograniczyć siłę przetargową konkurencji terytorialnej z punktu widzenia nowych wejść (podobny model rozwoju

lokalnego), substytucyjnych usług (gmin oferujących inny, lecz substytucyjny zakres usług publicznych), siły nabywców (potencjalnych inwestorów, turystów, mieszkańców) oraz siły dostawców (instytucji kooperujących na rzecz rozwoju lokalnego).

Michael Porter w celu pozycjonowania organizacji w sektorze wyróżnia trzy bazowe strategie:

- przywództwa kosztowego,
- zróżnicowania,
- koncentracji na niszy rynkowej.

Z punktu widzenia kształtowania marki miejsca za szczególnie interesujące można uznać dwie z nich, tj. strategię zróżnicowania i strategię koncentracji na niszy. Strategia przywództwa kosztowego w odniesieniu do strategii organizacji terytorialnej oznaczałaby utrzymywanie niskich kosztów usług publicznych, co wydaje się mieć ograniczony wpływ na budowę marki miejsca – jedynie w zakresie decyzji lokalizacyjnych (niskie podatki lokalne, ulgi podatkowe, niskie koszty usług publicznych). Strategia zróżnicowania, określana także strategią przywództwa jakościowego, odnosi się do wyróżniania specyfiką usługi/ produktu lokalnego. Strategia ta jest zgodna z endogenicznym podejściem do rozwoju lokalnego oraz z kształtowaniem w oparciu o takie specyficzne lokalne zasoby przewag konkurencyjnych, które budują ogólny wizerunek organizacji terytorialnej. Również strategia koncentracji na niszy rynkowej wydaje się mieć zastosowanie w relacji do marki miejsca. Strategia ta oznacza budowę modelu rozwoju lokalnego adresowanego do określonych jego interesariuszy. Przykładowo strategia gminy może koncentrować się na pozyskaniu inwestorów prywatnych poprzez tworzenie stref aktywności gospodarczej, ulgi podatkowe, dostępność komunikacyjną, politykę przestrzenną zorientowaną na udostępnianie gruntów pod zabudowę przemysłową lub usługową. Jednocześnie strategia taka pomija lub marginalizuje w sposób celowy i świadomy pozostałe obszary, np. kwestie rozwoju turystyki czy ofert związanych sportem i rekreacją.

Należy także zauważyć, iż zagadnienie marki miejsca związane ze strategią poszukiwania przewag konkurencyjnych mocno akcentuje zewnętrzną funkcję strategii, tj. pozycjonowanie organizacji względem otoczenia. Podejście to jest naturalne z punktu widzenia

strategii konkurencyjnej, pomija jednakże ważne dla istoty funkcjonowania samorządu nakierowanie na rozwój lokalny rozumiany jako podnoszenie jakości usług publicznych dla mieszkańców już zamieszkujących gminę. Dlatego w strategii należy także mocno zaakcentować wewnętrzną funkcję marki miejsca w odniesieniu do samej organizacji terytorialnej i związaną z tym integrację lokalnej społeczności.

Tabela 2. Funkcje marki miejsca w odniesieniu do strategii rozwoju gminy

| Funkcja wewnętrzna | Funkcja zewnętrzna |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Integracja lokalnej społeczności | Atrakcyjność inwestycyjna |
| Wzrost możliwości rozwoju | Atrakcyjność turystyczna |
| Lokalność, specyfika procesów rozwoju | Atrakcyjność miejsca zamieszkania |

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zagadnienie budowy marki miejsca w kontekście strategii rozwoju gminy stanowi jeden z obszarów wymagających pogłębionej analizy z punktu widzenia koncepcji teoretycznych, a także praktycznych implikacji. Strategiczne podejście do zarządzania gminą jest obecnie dominującym trendem i wpisuje się w tendencję do uniwersalizacji metod zarządzania, także w odniesieniu do sektora publicznego. Uniwersalizacja ta oznacza potrzebę stosowania teorii zarządzania w odniesieniu do zagadnień związanych z wyzwaniami sektora publicznego, w tym także samorządowego. Mając na względzie wyniki analizy, należy podkreślić konieczność powiązania strategii organizacji terytorialnej z zagadnieniem kreowania marki miejsca. Oba te procesy, choć w rzeczywistości zbieżne i wykazujące podobieństwa, należy traktować jako komplementarne. Co więcej, kształtowanie marki miejsca powinno być elementem strategii rozwoju oraz swoistym pomysłem, koncepcją, na której opiera się model rozwoju gminy. Z kolei sama marka miejsca niepoparta strategią będzie stanowić jedynie slogan, hasło bez treści, w dalszej perspektywie niepełniące swojej prorozwojowej roli.

Jak wykazano powyżej, budowa marki miejsca związana jest w szczególności ze strategią budowania przewag konkurencyjnych

oraz poszukiwania kluczowych czynników, na których oparty jest model rozwoju lokalnego. Próba zastosowania modelu 5 sił Portera do opisu relacji strategii i marki miejsca stanowi kolejną przesłankę wspomnianej wcześniej uniwersalizacji metod zarządzania, także w odniesieniu do sektora publicznego. Umiejętnie budowana marka miejsca, poparta strategią rozwoju, będzie sprzyjać – używając terminologii strategii opartej na przewadze konkurencyjnej – budowaniu łańcucha wartości organizacji terytorialnej. Ponadto pozytywna marka miejsca skłania do podejmowania decyzji lokalizacyjnych (gospodarczych, mieszkaniowych), wzmacnia więzi społeczne i gospodarcze z otoczeniem i sprzyja wewnętrznej integracji organizacji terytorialnej. Słowem, marka miejsca jest korzystna z punktu widzenia długofalowego wzrostu potencjału społeczno-gospodarczego gminy.

Bibliografia

- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Churski P., *Redefinicja czynników rozwoju regionalnego w świetle megatrendów społeczno-gospodarczych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2018, nr 3 (73), s. 70–98.
- Gałązka A., *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*, „Studia BAS” 2017, nr 1(49), s. 9–61.
- Gwosdz K., *Koncepcja zależności od ścieżki (path dependance) w geografii społeczno-ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 2004, t. 76, z. 4, s. 433–456.
- Kulesza M., *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 7–8, s. 7–24.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 79–91.
- Szmigielska-Rawska K., *Koncepcja zależności od ścieżki jako narzędzie wyjaśniania w badaniach ekonomicznej geografii politycznej*, „Prace i Studia Geograficzne” 2014, t. 54, s. 149–161.

