

ANETA ZAREMBA

Szczecin

Marketingowe instrumenty w gospodarce nieruchomościami gmin

Gmina jako uczestnik rynku nieruchomości

Gminy są bardzo ważnym uczestnikiem rynku nieruchomości, obok innych inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych odgrywają istotną rolę na rynku nieruchomości. Gminy posiadają osobowość prawną, biorą udział w obrocie cywilnoprawnym, zarządzają majątkiem komunalnym oraz prowadzą własne inwestycje w celu realizacji celów publicznych. Zgodnie z ustawą¹ o gospodarce nieruchomościami nieruchomości gminy oraz związków gmin mogą być przedmiotem obrotu, czyli czynnym uczestnikiem rynku nieruchomości, tj. sprzedaży, zamiany, zrzeczenia się, oddania w użytkowania wieczystego, najmu, dzierżawy, użyczenia, oddania w trwały zarząd, obciążenia prawami rzeczowymi, wniesienia tytułem aportu do spółek, przekazania jako wyposażenia tworzonych przedsiębiorstw państwowych i komunalnych oraz jako majątek fundacji. Obrót odbywa się na zasadzie umów cywilnoprawnych (za wyjątkiem oddawania w trwały zarząd).

Gminy jako podmiot odpowiedzialny za podstawowe opracowania planistyczne kreują przyszłe wykorzystania przestrzeni gminy, ale jednocześnie odgrywają specyficzną rolę w inwestowaniu w nieruchomości, poprzez udzielanie

¹ Art.13 pkt 1. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (DzU 1997, nr 115, poz. 741).

informacji o nieruchomościach pod inwestycje, scalaniu i podziale terenów, budowę infrastruktury technicznej czy wydawaniu decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu. O roli gmin w gospodarce nieruchomościami świadczą chociażby udział podatków od nieruchomości w dochodach własnych gmin (przykładowo stanowią od 25%–75%), oraz z niektórych podatków lokalnych i części wpływów z opłat, zmiany sposobu użytkowania obiektów i terenów, oraz przygotowywania gruntów na cele inwestycyjne. Biorąc pod uwagę fakt, że głównym i długookresowym celem działania każdej gminy jest zrównoważony i trwały rozwój lokalny, działania samorządu gminy w dziedzinie zarządzania nieruchomościami muszą odbywać się według koncepcji rynkowej, łącząc elementy planowania strategicznego z bieżącym zarządzaniem i działaniami proaktywnymi stymulującymi rozwój gospodarczy. Wśród zadań własnych każdej gminy należy kształtowanie ładu przestrzennego, gospodarka nieruchomościami, ochrona środowiska i przyrody oraz gospodarka wodna. Do zadań gminy należy pobudzanie sektora prywatnego, a zwłaszcza pozyskiwanie dla gminy inwestorów i kapitału. I stąd gminy realizują te zadania poprzez pozyskiwanie i przygotowywanie terenów w celu realizacji zadań publicznych, podnoszących atrakcyjność gminy jako miejsca inwestycji oraz opracowanie ofert lokalizacyjnych dla inwestycji potrzebnych gminie.

1. Pojęcie marketingu w gospodarce nieruchomościami gminy

Marketing w wielu wypadkach rozumiany jest, jako proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspakajać potrzeby i pragnienia klientów. Przyjmując takie rozumienie terminu, marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców.

Szromik w marketingowym zarządzaniu jednostką osadniczą przyjmuje następujące założenia²:

- jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania społeczności, której potrzeby i pragnienia stanowią główne wytyczne dla organów zarządzających jej zasobami,

² A. Szromik, *Marketing Terytorialny*, Oficyna, Kraków 2008, s. 16–17.

- zaspokojenie pragnień i potrzeb mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami, przyjmujących przepływ dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej i informacji,
- potrzeby i pragnienia mieszkańców zmieniają się zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym, dlatego powinny być systematycznie monitorowane poprzez specjalistyczne badania marketingowe,
- proces zaspakajania się bieżących i przyszłych potrzeb i pragnień mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi przez jednostkę osadniczą zasobami materialnymi i niematerialnymi, rzeczowymi i finansowymi, ruchowymi i nieruchomymi, trwałymi i obrotowymi, własnymi i obcymi,
- zaspakajanie potrzeb i pragnień jednostki osadniczej nie może stać w sprzeczności z zaspakajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup, ale też zaspakajanie potrzeb mniejszości nie może być sprzeczne z dążeniem do ich zaspakajania przez całą społeczność,
- jednostka osadnicza jest jednostką samorządową, co oznacza, że organ kierowniczy wywodzi się spośród mieszkańców, działa z ich upoważnienia, w ich imieniu i w ich interesie, nie może więc występować konflikt interesów między władzą a mieszkańcami.
- zaspokojenie potrzeb i pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego. Jednocześnie zwolnienie i rozwój osób grup i większych społeczności prowadzi do rozwoju całej jednostki osadniczej. Odpowiada to popularnym stwierdzeniom: „Bogaci mieszkańcy to bogata gmina” oraz „Bogate gminy to także bogaci mieszkańcy”.

Rozszerzenie otoczenia zainteresowań marketingu doprowadziło do sytuacji, w której marketing terytorialny stał się środkiem zdobywania i trwałego wiązania z odpowiednią jednostką osadniczą różnych podmiotów i grup, dzięki wpływaniu na ich opinie, postawy i sposoby zachowania się. Wyrazem podjętych działań jest nie tylko zakup określonego dobra, ale także: zmiana tożsamości, zmiana poglądów, zmiana przynależności, zmiana sposobów zachowania się, zmiana metody działania, zmiana miejsca spędzania czasu wolnego, zmiana miejsca zamieszkania, i oczywiście zmiana alokacji zasobów.

Rozpatrując pojęcie marketingu gospodarki nieruchomościami gminy należy stwierdzić, iż jest to system aktywności samorządu gminy, który łączący

elementy planowania strategicznego z bieżącym zarządzaniem i działaniami proaktywnymi, stymulującymi rozwój gospodarczy gminy według koncepcji rynkowej w dziedzinie zarządzania nieruchomościami.

Głównym celem działań marketingowych gminy jest zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej przez stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego. W praktyce marketing ten służy głównie pobudzeniu rozwoju sektora prywatnego przede wszystkim pozyskiwaniu dla gminy inwestorów i kapitału.

2. Marketingowe instrumenty gospodarowania nieruchomościami

Samorządy lokalne posiadają szereg instrumentów gospodarowania nieruchomościami, które można podzielić na:

1. Instrumenty prawno-administracyjne, do których należą przepisy zawarte w:
 - Ustawie³ z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym dotyczące przede wszystkim wydawania decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu,
 - Ustawie⁴ z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami dotyczące m.in kwestii obrotu nieruchomościami, wywłaszczenia nieruchomości, prawa pierwokupu, tworzenia zasobu gruntów, przygotowania terenów pod budowę.
2. Instrumenty planistyczne – samorząd lokalny poprzez sporządzanie odpowiednich dokumentów planistycznych może wpływać na decyzje inwestorów co do lokalizacji przedsięwzięcia gospodarczego na określonym terenie i w danej gminie. Należy wymienić wśród dokumentów planistycznych dokumenty o charakterze:
 - strategicznym (strategia rozwoju gminy i studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego),
 - regulacyjnym (miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego).
3. Instrumenty ekonomiczno-finansowe – w gospodarce rynkowej władze lokalne poprzez regulowanie stawek podatków i opłat, a także zwolnień i ulg (gminy posiadają pewien stopień swobody w ich ustalaniu) dla odpowied-

³ Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

⁴ Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami.

nich podmiotów gospodarczych wpływają na pobudzenie rozwoju gospodarczego.

Dlatego też każda gmina musi właściwie wpisać swoją politykę w zróżnicowany i wielorako uwarunkowany krajobraz gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Przede wszystkim powinny być trafnie i realistycznie zdefiniowane cele, a wśród nich: zaspakajanie potrzeb ludności, tworzenie warunków rozwoju przedsiębiorstw, ochronę środowiska przyrodniczego. Wobec szczupłości zasobów istotne są optymalne decyzje realizacji swej polityki, samorzady terytorialne posługują się różnymi instrumentami, za pomocą których pobudzają aktywność uczestników gospodarki przestrzennej i skierują je ku celom polityki lokalnej. Rola samorządu terytorialnego w promowaniu rozwoju gospodarczego jest w pewien sposób ograniczona przez rządową strategię gospodarczą, priorytety sejmiku wojewódzkiego, a także powiatu. Niemniej jednak samorzady mogą wpływać aktywnie na swój obecny i przyszły dobrobyt dzięki tworzeniu warunków do podejmowania działalności gospodarczej, do rozwoju istniejących i powstania nowych firm oraz do przyciągania zewnętrznych inwestorów. Należy podkreślić, iż istotnym warunkiem jest racjonalna gospodarka gruntami, a przede wszystkim szybka i rzetelna inwentaryzacja własności komunalnej, racjonalny wybór sposobu zagospodarowania gruntu i warunków jakim musi sprostać inwestor. Musi towarzyszyć temu optymalne planowanie przestrzenne, gdzie plan ogólny zagospodarowania przestrzennego musi w sposób jasny i czytelny określać zasady gospodarowania przestrzenią w odniesieniu do przyjętej koncepcji rozwoju gospodarczego do preferowanych rodzajów działalności gospodarczej, chroniąc najcenniejsze walory środowiska przed ich pochopnym wykorzystaniem. Gmina musi zapewnić sprawne funkcjonowanie urzędu wobec lokalnych i zewnętrznych inwestorów polegające m.in. na sprawnym załatwieniu wszelkich formalności i łatwym dostępie do rzetelnej informacji. Dlatego też stymulowanie gospodarki lokalnej wymaga określenia marketingowej strategii wykorzystania swoich nieruchomości w sposób najbardziej zyskowy.

3. Strategia marketingowa gospodarki nieruchomościami gmin

Strategia marketingowa to po prostu zasady oraz wytyczne postępowania w określonych sytuacjach w perspektywie średnio i długookresowej. Wypracowanie takiej strategii marketingowej w gospodarce nieruchomościami wymaga

przede wszystkim określenie przyszłej struktury gospodarczej gminy (popytu nieruchomości na różne rodzaje działalności, przyszłych struktur zatrudnienia oraz najbardziej korzystnych funkcji), identyfikacji terenów do rozwoju wybranych funkcji i zagospodarowania przez określonych użytkowników, oraz możliwości wykorzystania i zarządzania nieruchomościami komunalnymi. Na podstawie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy poszerzonego o strategię rozwoju społeczno-gospodarczego, gmina zbuduje strategię marketingową w gospodarce nieruchomościami.

I tak w tworzeniu strategii marketingowej powinno się uwzględnić cztery podstawowe elementy strategii marketingowych: produkt, cenę, dystrybucję i promocję.

W przypadku tworzenia oferty nieruchomości dla inwestorów wyróżnić można wiele celów operacyjnych, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć:

- sformułowanie polityki gminy w gospodarce nieruchomościami,
- tworzenie warunków dla zorganizowanej działalności inwestycyjnej na terenie gminy,
- zwiększenie dostępności terenów pod inwestycje,
- opracowywanie ofert dla inwestorów o nieruchomościach do zabudowy i zagospodarowania,
- przygotowywanie przetargów nieruchomości gminnych przeznaczonych do zbycia. Niezbędna jest również klasyfikacja nieruchomości ze względu na:
 1. Rodzaj własności: nieruchomości prywatne, gminne, państwowe.
 2. Funkcje: mieszkaniowe, handlowo-usługowe, biurowo-administracyjne, produkcyjne, magazynowe, rekreacyjne, rolne, komunikacyjne.
 3. Lokalizację ogólną w gminie (uwzględniając podział administracyjny).

Kluczowym zestawem narzędzi marketingowych, za pomocą których kreuje się zarówno ogólne jak i szczegółowe kierunki rozwoju gminy, lokalizację adresatów ofert, a także sposoby i zasięg promocji wartości gminnych jest marketing mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja).

Produkt gminny jako przedmiot marketingu gminnego charakteryzuje się małą podatnością na zmiany, a dostosowanie produktu do potrzeb miejscowego środowiska jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego, organizacyjnego i prawnego. Pojęcie produktu zawiera te wartości, które stanowią trudno mierzalny zespół, np. klimat, położenie, przyroda, wielkość rynku oraz elementy, które można określić, ocenić i dopasować do wymagań inwestorów

jak: zasoby ludzkie, możliwości transportowe lub organizacyjne umożliwiające inwestorom w sposób wszechstronny ulokowanie się w gminie.

Cena jest podstawowym warunkiem pozyskiwania nieruchomości, a także podstawowym atrybutem atrakcyjności nieruchomości rozpatrywanym przez inwestora. Dobra gminne kształtowane są przez szereg specyficznych czynników politycznych, społecznych itp., które tworzą podstawy wartościowania dóbr gminnych, dlatego też samorząd terytorialny powinien stworzyć atrakcyjną i konkurencyjną strategię cenową dla inwestorów szczególnie potrzebnych w gminie poprzez różnorodną ofertę cenową nieruchomości:

- sprzedając nieruchomości po stosunkowo niskich cenach pod warunkiem spełnienia określonych przez gminy wymagań, dotyczących profilu działalności czy remontu lub modernizacji budynku,
- przekazywanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste,
- stosując odpowiednią politykę podatkową, poprzez stosowanie ulg w podatkach i opłatach lokalnych gmina oddziałuje na poziom inwestycji.

Poziom cen jako instrument marketingu gminy może być określany przez władze gminy w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć, podejmowanych na terenie gminy dla różnego mniej lub bardziej preferowanych inwestorów z zewnątrz.

Dystrybucja wartości gminnych łączy się nierozdzielnie z rozmieszczeniem działalności w przestrzeni, jak i dostępności zewnętrznej i wewnętrznej gminy. O wewnętrznej wartości systemu dystrybucyjnego decyduje planowanie przestrzenne oraz sprawność systemów komunikacyjnych, a docieranie z ofertą do potencjalnych inwestorów może odbywać się w sposób bezpośredni i pośredni. Sposób bezpośredni to inaczej sposób indywidualny w urzędzie gminy, poprzez wysyłkę do określonych osób fizycznych czy prawnych, a także prezentacji na specjalnych konferencjach czy targach natomiast sposób pośredni jest realizowany poprzez zamieszczanie ofert w prasie, kierowanie do biur pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, do przedstawicielstw ekonomiczno-handlowych za granicą czy baz danych o projektach inwestycyjnych.

Promocja dóbr gminnych na rynku zewnętrznym polega na tworzeniu pozytywnego wizerunku i prowadzenie promocji ofert o nieruchomościach. Rola samorządu terytorialnego w promowaniu rozwoju gospodarczego służy czterem celom: dobrobytowi obywateli, stabilnej pozycji finansowej samorządu, zapewnieniu jak najlepszego poziomu usług, optymalnemu wykorzystaniu położenia geograficznego, środowiska naturalnego, walorów kulturowych itp. Przedmio-

tem promocji są nie tylko oferty nieruchomości, ale również walory i zasoby gminy stanowiącej jej atuty przyrodnicze, kulturowe, społeczne, gospodarcze. Skuteczna promocja powinna opierać się na solidnych podstawach realnej rzeczywistości, w której znajduje się promowany obszar. W planowaniu strategii działań oferowanych konieczne jest stosowanie różnych środków promocji w stosunku do wyróżnionych segmentów rynku nieruchomości takie jak: publikacje ofertowe (informator gospodarczy, folder o gminie, katalog ofert), prasa, radio, telewizja, targi gospodarcze, konferencje, seminaria. Bardzo ważnym elementem strategii marketingowej każdej gminy, choć rzadko poruszonym stanowią urzędnicy i lokalny system polityczny. Dla zdobycia inwestorów z zewnątrz bardzo ważna jest skoncentrowana obsługa administracyjno-organizacyjna, świadczona w gminie na rzecz potencjalnych klientów, przedstawiająca w sposób jednolity i całościowy wszelkie problemy związane z wejściem nowego inwestora w system gospodarczy gminy. Usługi te powinna prowadzić wyspecjalizowana komórka istniejąca przy władzach lokalnych, od której to w dużej mierze zależeć będzie efekt ekonomiczny działań marketingowych.

Podsumowanie

Koncepcja marketingu gminnego jest tym bardziej skomplikowana im więcej wartości gmina ma do zaoferowania, co niewątpliwie umożliwi podniesienie konkurencyjności wobec innych ośrodków. Dlatego też na marketing gminy patrzy się głównie przez pryzmat sprzedaży produktów, które są związane z miejscem. Marketing terytorialny jest zatem narzędziem w zarządzaniu rozwojem gminy w taki sposób, aby swego rodzaju złożony mega produkt jakim jest gmina zaspokoił zidentyfikowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla gminy. Właściwe postępowanie powinno doprowadzić do zbudowania pozytywnego stosunku środowiska lokalnego, w tym bezpośrednio zainteresowanych beneficjentów końcowych i partnerów społecznych do planu rozwoju lokalnego oraz poprzez pokazywanie w wymiarze regionu, kraju i UE uzyskiwanych efektów materialnych i społecznych lokalnego planu rozwoju doprowadzać do systematycznego zwrotu konkurencyjności gminy i jego atrakcyjności inwestycyjnej turystycznej i kulturalnej.

Literatura

- Florek M., Janiszewska K., *Marketing terytorialny. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2008.
- Frankowski Z., *Marketing w zarządzaniu gminą*, „Człowiek i Środowisko” 1996, nr 2.
- Helbrecht I., Standmarketing. Konturen einer kommunikativen, Stadtentwicklungspolitik, Kaniugowski K., *Bank hipoteczny a rynek nieruchomości*, TWIGER, Warszawa 2001, Stadtforschung aktuell, 44, Basell 1993.
- Szromik A., *Marketing Terytorialny*, Oficyna, Kraków, 2008.
- Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (DzU, nr 115, poz 741).
- Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (DzU, nr 809, poz.71).

Marketing tools in the economy real estate municipalities

Summary

Marketing in the real estate community is mainly based on rational municipal real estate management and activation by local real estate market in order to attract investors. The attractiveness of local real estate resources depends on their method of use, legal status, ownership structure and genre. Local authorities have instruments of community planning, economic, financial, legal and administrative means by which may affect the status changes, structure and use of land. Developing a marketing strategy in the field of municipal real estate requires the determination of the future economic structure of the community, identify areas for development of selected features and the ability to use and management of municipal property. The purpose of article is the characteristics of real estate management instruments used in local government units.

Keywords: community, marketing, real estate management.

Translated by Aneta Zaremba