

Magdalena Senderowska

Wykorzystanie domu jakości w marketingu terytorialnym

Celem artykułu jest przedstawienie praktycznego zastosowania metody domu jakości, jako narzędzia dla osób przygotowujących ofertę dla potencjalnych inwestorów. Z tej metody korzystają przedsiębiorstwa projektujące i wytwarzające produkty dla klientów komercyjnych. Z powodzeniem może być ona używana również przez jednostki samorządu terytorialnego. Posłuży w przygotowaniu dla potencjalnych inwestorów oferty dopasowanej do ich potrzeb przy racjonalnym zagospodarowaniu zasobów w dyspozycji tych jednostek i zachowaniu ładu przestrzennego.

Jest to o tyle istotne, że chociaż jednostki samorządu terytorialnego nie działają na zasadach komercyjnych, to jednak w przypadku terenów inwestycyjnych działają na rynku kapitałowym, gdzie nieruchomości są podstawą obrotu. Jednocześnie dany teren zostaje wybrany nie tylko ze względu na cechy nieruchomości (działki, hali produkcyjnej, powierzchni biurowej), ale też ze względu na inne uwarunkowania wpływające na możliwości i warunki prowadzenia działalności gospodarczej w danym miejscu. Nieruchomość o określonych cechach oraz uwarunkowania panujące w jednostce terytorialnej można traktować łącznie jako produkt, który dostarcza odbiorcom określonych korzyści i powinien spełniać ich oczekiwania. Etapy tworzenia tego produktu przy pomocy domu jakości, a także korzyści i trudności

związane z jego wykorzystaniem, przedstawione są poniżej.

Pomysł ten ma na celu zastosowanie nowego biznesowego podejścia w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego traktowaną jako analog przedsiębiorstwa. Podejście to zostaje przeniesione z poziomu mikroekonomicznego na poziom mezoekonomiczny.

Produkty terytorialne w koncepcji marketingu terytorialnego

Choć według koncepcji marketingu terytorialnego jednostki mogą kształtować i zarządzać oferowanymi przez siebie produktami terytorialnymi, to nadal koncepcja ta pozostaje w znacznej mierze w fazie rozważań teoretycznych. Jako produkt terytorialny rozumieć tu należy ofertę jednostek terytorialnych dla ich klientów (np. mieszkańców, inwestorów, turystów), która ma zaspokajać ich potrzeby w zamian za korzyści dla danego terenu, traktowanego jak terytorialnie upodmiotowiony zbiór mieszkańców. O ile próby tworzenia produktów terytorialnych i ich sprzedawania sięgają połowy XIX w., to problematyka marketingu terytorialnego wyłoniła się dopiero ponad sto lat później. Początkowo podejmowano ją na poziomie państw, potem zaś zaczęto odnosić do regionów i miejscowości. Wiele uwagi poświęcano i nadal poświęca się wizerunkowi miast i regionów oraz ich marce [Anholt, 2010, Ashworth, Kavaritzi, 2010], a także zadowoleniu mieszkańców [Insch, Florek, 2008].

Pojawiły się również prace dotyczące czynników sukcesu w marketingu terytorialnym [Rainisto, 2003]. W przeważającej mierze prace te są zbiorami studiów przypadków. W ostatnich latach prowadzone są również liczne badania nad produktami turystycznymi i ich rolą w rozwoju miejsc i budowaniu ich marek [Jacobsen, 2012, Hankinson, 2004, Kim, Yoon, 2013], a także nad rolą nowoczesnych kanałów komunikacji w marketingu miejsc [Sevin, 2013].

W literaturze polskiej tematyka marketingu terytorialnego rozwija się od lat 90. XX w. Tematami podejmowanymi najliczniej są: megaprojekt terytorialny miast (całościowa oferta dla wszystkich grup klientów) i jego tworzenie [Michalak, Warzocha, Achramowicz, 2011, Pogorzelski, 2012], wizerunek i marka miejsc [Stanowicka-Traczyk, 2008, Czornik, 2005] oraz kanały, w szczególności nowe – komunikacji i promocji miast [Gębarowski, 2011, Smalec, 2010], a także rola wydarzeń w promocji miejsc [Barczyk, 2011, Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2010]. Są również opracowania na temat produktów turystycznych [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2010]. W podobny sposób rozwijają się działania marketingowe polskich jednostek samorządu terytorialnego, które ewoluują od komunikacji z mieszkańcami i promocji miejscowości po przygotowywanie ofert dla klientów jednostek terytorialnych, które ostatecznie przyczynią się do rozwoju tych jednostek w pożądanym kierunku. Jednostkom tym nadal brakuje jednak skutecznych narzędzi, które można by wykorzystać do przygotowania takich ofert.

Terytorialny produkt inwestycyjny

Terytorialny produkt inwestycyjny (TPI) jest kompozycją dóbr fizycznych i niematerialnych, oferowanych przez jednostkę terytorialną inwestorowi, udostępnianych w zamian za przekazanie wartości wymiennych w postaci środków

pieniężnych lub innych dóbr fizycznych, usług, przeżyć, wydarzeń, informacji czy idei. Terytorialny produkt inwestycyjny określić można również jako zbiór użyteczności dla inwestora związanych z działaniami dokonywanymi przez niego na danym terenie, które są związane z lokalizacją i planowaniem, zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2010].

Szczególną cechą produktu terytorialnego, w porównaniu do większości tradycyjnych produktów i usług, którymi zajmuje się marketing jest to, że nie jest on kształtowany od początku do końca na potrzeby konsumentów. Jest on tworem w dużej mierze ukształtowanym i jest niejako dziedzictwem otrzymanym od poprzednich pokoleń [Florek, 2007]. Stąd też w praktyce to sam produkt w dużej mierze wyznacza potencjalne rynki nabywców w kontekście zaspokajanych przezeń potrzeb, czyli definiuje czy i jakim segmentom jest potrzebny. Dopiero na dalszym etapie następuje dopasowanie struktury produktu do potrzeb odbiorców. Można zaprojektować produkt terytorialny od początku do końca pod potrzeby nabywców, jednak odnosi się to w większości przypadków do określonych składowych jednostki terytorialnej, a nie do terytorium jako całości [Florek, 2007]. To klient-inwestor powinien zostać przez zarządzającego jednostką terytorialną dobrany do produktu, jaki ma ona do zaoferowania, a dopiero potem powinny zostać utworzone dodatkowe użyteczności dopasowane pod wybranych inwestorów (lub konkretnych przedsiębiorców). Wiąże się to z faktem, że terytorialny produkt inwestycyjny jest częścią całej oferty jednostki terytorialnej dla różnych segmentów klientów, czyli megaprojektu terytorialnego. Dodatkowo inne subprodukty terytorialne, czyli oferty dla poszczególnych grup klientów, a także inne segmenty klientów dla których działa jednostka terytorialna (np. realizując zadania własne

zapisane w ustawach) wpływają na terytorialny produkt inwestycyjny, a także mogą się z nim zająć.

Pojęcie produktu terytorialnego jest szerokie i obejmuje zespół różnorodnych wartości, takich jak np. klimat, położenie, przyroda – elementy trudno mierzalne, których nie da się dopasowywać do potrzeb nabywców, oraz elementy, które mogą zostać określone, ocenione i dopasowywane do potrzeb nabywców, takie jak zasoby ludzkie, możliwości transportowe i organizacyjne [Markowski, 1999]. Wszystko to składa się na megaprojekt terytorialny – całościową ofertę jednostki terytorialnej. Charakteryzuje go wielość i różnorodność produktów determinujących jego końcowy charakter [Florek, 2007].

Metoda domu jakości

Dla skutecznego tworzenia i zarządzania terytorialnym produktem inwestycyjnym konieczna jest zarówno możliwość porównania własnej oferty z ofertami konkurencji, jak i dostosowanie jej cech do oczekiwań inwestorów. Niektóre cechy mające wpływ na właściwości terytorialnego produktu inwestycyjnego (np. położenie, klimat) są od jednostki niezależne, a inne mogą być kształtowane.

Metodą pozwalającą na projektowanie cech takiego produktu może być dom jakości, wykorzystywany w projektowaniu produktów w zarządzaniu operacyjnym. Dom jakości jest macierzą pozwalającą na zebranie w jednym miejscu informacji o pożądanym przez klienta cechach produktu/usługi, oraz przełożenie ich na parametry techniczne produktu i znalezienie ich optymalnych wartości, a także porównanie obecnego lub przyszłego produktu z produktem oferowanym przez konkurencję [Hausner, Clausing, 1988].

Jest to zatem metoda pozwalająca zarówno na projektowanie nowych produktów, jak i na doskonalenie jakości, zgodnie z oczekiwaniami klientów. Dom

jakości jest częścią funkcji rozwinięcia jakości, która, uszczegóławiana w kolejnych krokach, pozwala na określenie wymagań technicznych klienta co do produktu, parametrów poszczególnych części, z których składa się produkt, planowanie procesów czy planowanie produkcji. Dom jakości pozwala grupie ekspertów projektujących produkt ustalić priorytety wśród jego właściwości i przełożyć cechy produktu na konkretne działania. Ze względu na swoją specyfikę dom jakości znajduje zastosowania przy projektowaniu licznych produktów oraz usług i zarządzaniu jakością [Mehjerdi, 2010]. Jeśli chodzi o lokalizację działalności, to według wiedzy autorki, pojawiło się na ten temat jedynie kilka artykułów, dotyczących problemu wyboru właściwego miejsca do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo za pomocą domu jakości. Autorzy tych prac skupili się przede wszystkim na próbie określenia istotnych kryteriów, do czego posłużyły im ankiety przeprowadzone wśród interesariuszy przedsiębiorstwa: klientów, dostawców i pracowników [Chuang, 2002] oraz na sposobie liczbowego określania wag (istotności) poszczególnych kryteriów decydujących o wyborze lokalizacji [Chuang, 2001]. Jeśli chodzi o stronę podażową lokalizacji przedsiębiorstwa, prac wykorzystujących dom jakości brak.

Pierwszy etap konstruowania domu jakości polega na określeniu wymagań klientów co do użyteczności i cech produktu. Użyteczności te są następnie dokładnie rozpisywane i zamieszczane w I części macierzy (rysunek 1). O ile w przypadku tradycyjnych produktów korzystać można m. in. z prototypów produktów i poprosić o ich ocenę, o tyle w przypadku terytorialnego produktu inwestycyjnego można poszukiwać informacji o oczekiwaniach inwestorów, motywach podejmowania inwestycji i ich opinii na temat prowadzenia działalności w różnych miejscach. Informacje te mogą mieć różny sto-

Rysunek 1 Schemat domu jakości

Kierunek optymalizacji ↓ ● ↑			VI				
Wymagania klientów		Parametry techniczne / charakterystyka		III	Profil wizerunku		
		Ocena ważności			Własna	Gmina 1	Gmina 2
I		II		IV	VII		
Znaczenie techniczne bezwzględne				V			
Znaczenie techniczne względne [%]							
Cechy krytyczne/wybrane:							
Wskaźniki trudności wykonania				IX			
Docelowe wartości parametrów technicznych				VIII			
Porównanie z konkurencją cech technicznych/ charakterystyk		Własne		X			
		Gmina 1					
		Gmina 2					

Źródło: Soliński B., Metody zarządzania jakością. Metoda rozwinięcia funkcji jakości – QFD, www.zarz.agh.edu.pl/bsolinsk/QFD.html.

pień szczegółowości i być zbierane zarówno bezpośrednio od samych inwestorów, jak i pozyskiwane z ekspertyz, opracowań czy badań rynku. Przykładowo, część informacji, łącznie z niektórymi parametrami technicznymi, podają inwestorzy zgłaszający się do Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, poszukujący nowego miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej. Są oni m.in. proszeni o wstępne wypełnienie formularza dotyczącego rodzaju działalności, jaki chcą podjąć, produktu, wielkości zatrudnienia i wielkości inwestycji oraz innych cech istotnych dla planowanego przedsięwzięcia. W formularzu tym określone są łatwo dające się porównać podstawowe cechy miejsca, które są konieczne do podjęcia inwestycji. Są one podstawowymi

wymaganiami, aby przedsiębiorca podjął działalność na danym terenie, a jednocześnie odnoszą się do mierzalnych cech terytorialnego produktu inwestycyjnego. Część wymagań w formie dokładnych wartości parametrów (np. odnoszących się do działki czy dostępu do mediów – gaz, prąd, woda) inwestorzy są w stanie sprecyzować sami.

Na poziomie regionów (województw) wymagania klientów odnoszą się będą w dużej mierze do uwarunkowań prawno-administracyjnych, finansowo-ekonomicznych, społeczno-demograficznych czy przyrodniczych, ujmowanych jako grupy czynników (dotyczą one wielu potencjalnych lokalizacji działalności na danym terenie). Na poziomie lokalnym (gminy) uwarunkowania te będą oczy-

wiecie istotne, ale odnosić się będą do konkretnej nieruchomości, czy sposobu i szybkości załatwiania spraw oraz warunków życia w konkretnej gminie (lub ewentualnie w gminach sąsiednich).

Nie wszystkie cechy terytorialnego produktu inwestycyjnego, jakich wymagają inwestorzy, są zależne, choćby w niewielkim stopniu, od jednostki terytorialnej. O ile jednak nie będzie ona miała wpływu na swoje warunki naturalne, o tyle może – przynajmniej w długim okresie – wpływać np. na strukturę zawodową, poprawę stanu infrastruktury czy dostępność komunikacyjną, podejmując odpowiednie działania w kierunku zmian struktury szkolnictwa czy inwestycje w infrastrukturę techniczną. Oprócz tych wymagań na decyzje inwestorów wpływają również inne ich oczekiwania, dotyczące np. kosztów prowadzenia działalności, szybkiej i sprawnej obsługi inwestorów, możliwości współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi, czy też jakości życia w danym miejscu. Oczekiwania te mogą być zależne od rodzaju inwestycji, ale też od osób podejmujących decyzję o jej lokalizacji w danym miejscu.

Kolejnym krokiem jest określenie znaczenia dla klienta każdej z danych cech, co zapisuje się w części II matrycy w formie liczbowej – w przykładowym domu jakości w skali od 1 do 5. Część tych cech nie tylko będzie istotna, ale też wręcz konieczna do rozpoczęcia inwestycji, w związku z czym cechy pozostałe, bardziej subiektywne (np. jakość życia), otrzymać powinny niższe oceny.

Następnie określa się parametry produktu (część III macierzy). W przypadku gminy tymi parametrami będą konkretne cechy jednostki i jej zasobów oraz działania podejmowane przez władze gminy dla poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej i warunków życia osób mieszkających na obszarze jednostki terytorialnej. Jest to informacja o tym, co

i w jaki sposób gmina może zaferować do utworzenia terytorialnego produktu inwestycyjnego.

Zarówno cechy, jakich życzy sobie klient, jak i parametry, które im odpowiadają, powinny zostać określone jak najdokładniej. Przykładowo, w przypadku projektowania terytorialnego produktu inwestycyjnego na poziomie gminy, nieruchomość właściwa do prowadzenia działalności gospodarczej musi spełniać przynajmniej kilka warunków. Wymienić tu należy m.in. wielkość, kształt, położenie na terenie danej gminy, stan własności, istnienie (lub brak) pewnych określonych obiektów na działce, a także objęcie planem zagospodarowania, przewidującym właściwą dla inwestora działalność. Niektóre cechy będą niemożliwe do określenia i dokładnego zmierzenia przy niewielkich nakładach. Ponadto będą tworzyły dość szeroką kategorię, zależną w dużej mierze od osobistych doświadczeń i oczekiwań osób decydujących o podjęciu inwestycji – wysoka jakość życia może np. dla jednych oznaczać przede wszystkim rozwiniętą infrastrukturę społeczną, dla innych – bliskość przyrody.

W przykładowym domu jakości, przedstawionym na rysunku 2, na podstawie formularza dla inwestora przygotowanego przez PAIiIZ wpisano w wymaganiach klienta zarówno główne mierzalne cechy inwestycji, jak i inne wybrane cechy, wymieniane w literaturze jako czynniki lokalizacji. W parametrach technicznych wpisano podstawowe działania wiążące się z przygotowaniem działki pod inwestycję, komunikacją, szkolnictwem i zachętami inwestycyjnymi oferowanymi często przez gminy. Działania te w rozwiniętym domu jakości również powinny być pogrupowane i rozpisane jak najbardziej szczegółowo. W macierzach przygotowywanych w trakcie projektowania tradycyjnych produktów, każda z omówionych list może zawierać ponad 100 pozycji, podobnie

Rysunek 2 Przykład wykorzystania domu jakości do projektowania terytorialnego produktu inwestycyjnego

Kierunek optymalizacji ↓ ● ↑

Wymagania klientów	Ocena ważności	Parametry techniczne / charakterystyka														Profil wizerunku		
		położenie gminy	warunki naturalne	bliskość autostrady	bliskość lotniska	poszukiwanie terenów pod działalność gospodarczą	uzbrojenie terenów pod działalność gospodarczą	inwestycje w infrastrukturę techniczną	współpraca z innymi samorządami	działania promocyjne	zachęty inwestycyjne	szkolenia pracowników dla inwestorów	szkolenictwo ponadgminne	współpraca z urzędem pracy	infrastruktura turystyczna	Własna	Gmina 1	Gmina 2
wielkość zatrudnienia	5	1	1	1	1	1	1	1	9	1	3	9	3	3	1	3	5	1
wykwalifikowani pracownicy	3	1	1	1	1	1	1	1	9	3	3	9	9	9	1	3	5	1
nieruchomości potrzebne do prowadzenia działalności	3	9	3	1	1	9	9	9	9	1	3	1	1	1	1	3	5	1
dostępność komunikacyjna	5	9	3	9	9	1	1	9	3	1	1	1	1	1	9	3	5	1
bliskość rynków zbytu	3	9	1	9	9	1	1	9	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1
infrastruktura techniczna (woda, prąd, gaz)	5	1	3	1	1	3	9	9	3	1	1	1	1	1	3	3	5	1
koszty prowadzenia działalności	3	1	9	3	3	3	9	9	3	1	9	3	1	9	3	3	1	1
wysoka jakość życia	1	1	5	3	3	1	1	9	9	1	1	1	9	1	9	3	1	5
sprawną i szybką obsługą inwestora	1	1	4	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	1	5
Znaczenie techniczne bezwzględne		117	86	103	103	71	119	191	159	35	75	101	73	89	93			
względne [%]		8	6	7	7	5	8	13	11	2	5	7	5	6	7			
Cechy krytyczne/wybrane:																		
Wskaźniki trudności wykonania		5	5	4	4	1	2	3	2	1	2	1	3	2	3			
Docelowe wartości parametrów technicznych																		
Porównanie z konkurencją cech technicznych/charakterystyk	Własny																	
	Gmina 1																	
	Gmina 2																	

może zdarzyć się przy rozpisaniu wszystkich oczekiwań, zasobów i działań dotyczących TPI. Prosty dom jakości może być punktem wyjścia dla szczegółowego projektu terytorialnego produktu inwestycyjnego, a także materiałem do porównania jednostki z konkurencją. Ze stworzeniem takiego wstępnego projektu zasadniczo powinien sobie poradzić każdy zarządzający gminą. Uszczegółowienie i określenie wartości docelowych cech terytorialnego produktu inwestycyjnego wymaga już pracy zespołu specjalistów różnych dziedzin i szczegółowych analiz. Zespół taki mogą tworzyć zarówno osoby związane z gminą, jak i spoza niej.

Kolejnym krokiem tworzenia domu jakości jest określenie stopnia zależności pomiędzy cechami wymaganymi przez inwestora, a cechami jednostki terytorialnej i podejmowanymi przez nią działaniami (część IV). Przykładowo – kwalifikacje siły roboczej w niewielkim stopniu zależą od położenia gminy, a w większym od podejmowanych przez nią działań związanych z rozwojem i organizacją szkolnictwa. W domu jakości można im przypisać wartość 1 dla słabej zależności, 3 dla średniej oraz 9 dla zależności silnej. Jednocześnie należy pamiętać, że zależności te dla różnych jednostek mogą nie układać się jednakowo, co jest związane ze specyfiką każdej gminy. Na podstawie tych związków, licząc średnią ważoną znaczeniem poszczególnych cech dla klienta, określa się znaczenie poszczególnych zasobów i działań gminy dla spełnienia oczekiwań inwestora (część V). W przedstawionym na rysunku 2 przykładzie, najważniejszymi działaniami okazały się działania mające na celu budowę infrastruktury oraz współpraca z samorządami sąsiednich jednostek (pozwalają one na prowadzenie wspólnych projektów infrastrukturalnych, a także pozyskanie ewentualnych pracowników dla inwestora), o względnej ważności na poziomie kilkunastu pro-

cent. Najmniej istotnymi były działania promocyjne, o ważności na poziomie zaledwie 3 proc.

Następnym krokiem jest analiza zależności między poszczególnymi cechami i działaniami mająca na celu ich optymalizację, co zaznacza się w części VI, czyli „dachu” domu jakości (wykres domu jakości w pełnym ujęciu przewiduje miejsce na zaznaczenie kierunku korelacji cech). Poprawa jednego parametru może bowiem wpłynąć na pogorszenie innego, być może bardziej znaczącego z punktu widzenia klienta. Przykładowo, znaczne inwestycje w szkolnictwo mogą negatywnie wpłynąć na inwestycje infrastrukturalne ze względu na ograniczone środki finansowe jednostki terytorialnej. Wpływy te powinny być uwzględniane podczas ustalania zoptymalizowanych wartości cech przez zarządzających terytorialnym produktem inwestycyjnym.

Kolejnym etapem jest względne określenie, w jakim stopniu dana gmina oraz gminy konkurencyjne spełniają wymagania klienta określone w pierwszej części oraz zapisanie ich w części VII macierzy. Można przyjąć, że 1 oznacza słabe, 3 – średnie, a 5 – bardzo dobre spełnienie stawianych przez klienta warunków. Gmina z naszego przykładu spełnia wszystkie warunki w średnim stopniu. Gmina 1, z którą następuje porównanie w lepszym stopniu spełnia warunki związane z parametrami technicznymi koniecznymi do prowadzenia działalności, ale oferuje gorszą jakość życia, zaś gmina 3 oferuje lepszą jakość życia, jednak ma gorsze parametry techniczne niż przykładowa gmina, dla której przeprowadzana jest analiza.

Następnie określa się docelowe parametry produktu (część VIII) oraz stopień trudności realizacji (część IX). Niektóre docelowe parametry w przypadku terytorialnego produktu inwestycyjnego w założeniu przyjmować będą postać niemożliwego do osiągnięcia wzorca – gmina nie jest w stanie zmienić swojego położenia

ani warunków naturalnych. Inne będą trudno realizowalne, ale w niewielkim stopniu możliwe – np. gmina może starać się o budowę w swoim pobliżu autostrady ze zjazdem na jej teren, co poprawi jej dostępność komunikacyjną. Ale o ile autostrady przebiegającej w pobliżu nie ma w ogóle w planach ogólnokrajowych, a gmina leży na terenie, gdzie konieczne jest przykładanie szczególnej wagi do ochrony środowiska – jest to prawie niemożliwe, a dodatkowo wymaga znacznych nakładów środków, które bardziej opłaca się skierować na inne działania, w bardziej realny sposób poprawiające pozycję konkurencyjną gminy. Nie jest również łatwe ustalenie innych parametrów, np. związanych z edukacją – są one zależne nie tylko od działań władz, ale i od struktury społeczno-demograficznej i powinny spełniać oczekiwania mieszkańców, którzy są najważniejszą grupą klientów jednostki terytorialnej.

Po przeprowadzeniu tej analizy porównuje się docelowe parametry z konkurencją (część X). W ten sposób określa się pozycję gminy na rynku inwestycji. W rzeczywistości porównanie takie należałoby wykonać dla przyszłych oczekiwanych produktów inwestycyjnych, choć jest to ryzykowne – ich kształt jest trudny do przewidzenia, podobnie jak przynajmniej niektóre rezultaty działań gminy zmierzające do utworzenia atrakcyjnego terytorialnego produktu inwestycyjnego. Niemniej jednak, dom jakości może służyć nie tylko do projektowania nowych produktów inwestycyjnych, ale też do porównywania produktów już istniejących.

Zalety domu jakości i jego wykorzystanie

Dom jakości pozwala określić i w przejrzysty sposób zebrać w jednym miejscu informacje o cechach terytorialnego produktu inwestycyjnego pożądanego przez inwestorów, a także określić opty-

malne parametry produktu, jaki powinna oferować jednostka. Jest też sposobem na zestawienie w jednym miejscu i stosunkowo łatwe porównanie parametrów produktów, które oferują lub mogą oferować jednostki samorządu terytorialnego. Jednocześnie jest to metoda, która wychodzi od oczekiwań klienta i pozwala na określenie stopnia, w jakim oczekiwania te można spełnić. Warto zwrócić uwagę na fakt, że wyjście od domu jakości w projektowaniu terytorialnego produktu inwestycyjnego i przeanalizowanie zależności pomiędzy poszczególnymi parametrami i ewentualnymi zmianami ich wartości pozwala na określenie realności i sensowności poszczególnych zmian, które mogą być dokonane w celu przyciągnięcia inwestorów. Powoduje to, że często kosztowne zmiany, takie jak np. inwestycje w infrastrukturę, dokonane mogą być na papierze i przeanalizowane w kontekście całej inwestycji. Można również pokusić się o jednoczesne stworzenie domów jakości odnoszących się do całokształtu oferty jednostki terytorialnej dla jej klientów. Działanie takie pozwoli zebrać i uporządkować w czytelnej formie strategię rozwoju jednostki i określić możliwość jej zrealizowania.

Metoda domu jakości może być o tyle praktyczna w zastosowaniu, że oferta zaprojektowana na potrzeby inwestora może być przygotowywana na różnym poziomie ogólności lub szczegółowości i mogą ją wykorzystać jednostki samorządu terytorialnego różnych szczebli. Oferta taka może być przygotowywana wielowarstwowo – przez gminy, grupy gmin, powiaty czy województwa, na potrzeby wybranych rodzajów działalności, branż czy wreszcie na potrzeby konkretnych inwestorów i poszczególnych inwestycji. Tak jak w rozwinięciu funkcji jakości, można rozpisać kolejne coraz bardziej szczegółowe macierze określające sposób dochodzenia do ściśle pożądanego rezultatu, np. w przypadku nadawania produktowi

uniwersalnemu szczególnych cech wymaganych przez konkretnego przedsiębiorcę, potrzebnych w jego działalności lub planowania produktów terytorialnych dla różnych inwestorów przy wykorzystaniu tego samego produktu wyjściowego.

Jednocześnie przy wykorzystaniu ogólnodostępnych w internecie formularzy dotyczących potrzeb inwestorów oraz ofert terenów inwestycyjnych, można w łatwy sposób zdobyć informację o tym, jakie są istotne porównywalne cechy terenów inwestycyjnych, a w wielu przypadkach także, jakie dokładnie parametry opisują tereny inwestycyjne oferowane przez inne gminy. Formularze takie są przygotowywane m. in. przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych, a oferty znaleźć można na stronach Agencji, regionalnych Centrów Obsługi Inwestora, Specjalnych Stref Ekonomicznych, parków naukowo-technologicznych, poszczególnych gmin czy też portali internetowych przeznaczonych dla inwestorów.

Wykorzystując tę metodę określić można kluczowe czynniki sukcesu dla przygotowania TPI na danym terenie, a także kluczowe bariery dla kreowania takiego produktu. W realizacji projektów jednostki samorządu terytorialnego są ograniczone przez uwarunkowania prawno-administracyjne, finansowo-ekonomiczne, społeczno-demograficzne, przyrodnicze i techniczne. Uwarunkowania te mogą sprzyjać kreowaniu TPI odpowiadających potrzebom pewnego rodzaju inwestorów, ale będą barierą w kreowaniu TPI dla innej grupy inwestorów. Zaplanowany na potrzeby inwestora produkt może zdecydowanie różnić się od tego, który warunkują cechy specyficzne danego miejsca i to właśnie od wyżej wymienionych uwarunkowań zależeć będą możliwości jego przygotowania. Jednocześnie metoda domu jakości może ułatwić określenie znaczenia cech wyjątkowych dla danej jednostki terytorialnej.

W przypadku terytorialnego produktu inwestycyjnego trzeba pamiętać, że o wyborze inwestorów decydują często nie tylko parametry czysto techniczne opisujące produkt inwestycyjny, ale także trudno mierzalne cechy, których nie da się w jasny sposób skwantyfikować. Można wówczas próbować zastosować np. metodę bonitacji punktowej. Jednocześnie nie wszystkie cechy, jakie decydują o tworzeniu użyteczności TPI dla przedsiębiorców są przez nich ujawniane lub nawet uświadamiane, mimo że mogą to być cechy decydujące. Zdarza się również, że jeśli inwestycja nie jest inwestycją o określonych specyficznych cechach, to o wyborze danej lokalizacji decydować może przypadek, a nie konkretne cechy TPI przygotowanego pod kątem konkretnego inwestora. Nawet w takim przypadku dom jakości pozwala jednak na stosunkowo szybkie i konkretne zaprojektowanie terytorialnego produktu inwestycyjnego, odpowiadającego potrzebom inwestorów i zorientowanie się w możliwościach stworzenia atrakcyjnej oferty.

Terytorialny produkt inwestycyjny jest znacznie bardziej złożony niż tradycyjne produkty, do których projektowania używa się zwykle funkcji rozwinięcia jakości. Wiąże się to z faktem, że de facto skuteczny TPI powinien odpowiadać nie tylko potrzebom konkretnych inwestorów, ale też różnym potrzebom mieszkańców jednostki terytorialnej, sprzeczne mogą być również oczekiwania różnych grup lokalnych. Wszystkie te czynniki powinny być uwzględniane przez projektujących terytorialny produkt inwestycyjny. Sama metoda jest też czasochłonna. Pozytywną cechą metody domu jakości może być to, że w przypadku zaangażowania w projektowanie terytorialnego produktu inwestycyjnego różnych grup interesariuszy, szczególnie tych o sprzecznych poglądach, ułatwia ona pokonanie barier pomiędzy nimi i prowadzi do poprawy efektywności pracy.

Podsumowanie

W przygotowaniu oferty dla inwestorów pożądanym przez jednostki terytorialne, spełniającej oczekiwania inwestorów i mieszkańców, a także odpowiadającej możliwościom samych jednostek terytorialnych, można wykorzystać metodę domu jakości. Pozwala ona na zebranie informacji o cechach istotnych dla przedsiębiorców podejmujących inwestycje, uwarunkowaniach jednostki terytorialnej pozwalających na stworzenie właściwej oferty, związkach pomiędzy nimi, a także związkach pomiędzy poszczególnymi uwarunkowaniami i ostatecznie, po przeanalizowaniu powyższych, na określenie parametrów, jakie powinien mieć terytorialny produkt inwestycyjny. Przejście przez proces projektowania ułatwia poznanie istoty dokonywanych inwestycji, a także określenie słabych i mocnych stron jednostki terytorialnej, a także, po dokonaniu porównania z innymi jednostkami terytorialnymi, szans i zagrożeń.

Przedstawiona metoda pozwala projektować i porównywać oferty na różnym poziomie szczegółowości oraz na różnych poziomach taksonomicznych samorządu terytorialnego. To powoduje, że może być szeroko stosowana nie tylko przez zarządzających JST, ale także przez przygotowujących oferty w centrach obsługi inwestorów, stosownie do posiadanych informacji o inwestorach oraz danych nt. uwarunkowań jednostek samorządu terytorialnego.

Kumulując wagi poszczególnych cech (szczególnie jeśli są one podzielone na grupy) rozpisanych w domu jakości można określić kluczowe czynniki sukcesu jednostki terytorialnej w przyciąganiu inwestycji. To może ułatwić podejmowanie decyzji w kontekście strategicznych celów jednostki, która kreuje swój produkt terytorialny w kontekście konkurencji. Jest to szczególnie istotne w planowaniu działań i budżetu jednostki terytorialnej, która dysponuje ograniczonymi środkami na

realizację licznych celów – można dzięki temu określić, które z podjętych działań i poniesionych nakładów mają największą szansę na zwiększenie skuteczności jej działania i warto je ponieść w pierwszej kolejności.

Dom jakości może być wykorzystany zarówno przez pojedyncze jednostki terytorialne, jak i ich grupy. Można go użyć do projektowania i porównania TPI usytuowanych na terenie sąsiednich jednostek (np. w przypadku konkurencji) pomiędzy gminami w regionie, jak i daleko od siebie (np. w przypadku konkurencji konkretnych lokalizacji położonych w różnych regionach). Metoda ta nadaje się do projektowania produktów według klucza terytorialnego, a także według klucza sektorowego. Umożliwia nie tylko identyfikowanie cech materialnych terytorialnego produktu inwestycyjnego, ale także wprowadzenie parametrów niematerialnych (np. dotyczących bezpieczeństwa w danym miejscu, które można próbować określać za pomocą danych nt. przestępczości czy negatywnych informacji na forach internetowych). Produkt terytorialny może być projektowany na różnym poziomie zaawansowania, stosownie do potrzeb klientów i etapu ich orientacji marketingowej, a także możliwości jednostki terytorialnej. Wymagania inwestorów mogą być segmentowane w odniesieniu do koncepcji marketingu 1.0 (ukierunkowane na oferowany produkt, dla prostych rodzajów działalności zorientowanej na przewagę kosztowe), 2.0 (z naciskiem na potrzeby klienta i przygotowanie odpowiadającej mu oferty, dla konkretnych rodzajów działalności) czy 3.0 (dopasowanie produktu do potrzeb klienta, ale takiego, który będzie się wpasowywał w strategię jednostki terytorialnej przygotowaną stosownie do uwarunkowań jednostki).

Chociaż dom jakości umożliwia projektowanie TPI na różnych poziomach samorządu terytorialnego oraz na róż-

nych poziomach szczegółowości, a także uwzględnianie konkurencji i współpracy jednostek terytorialnych podczas przygotowania oferty dla inwestorów, to jego wykorzystanie nastrocza pewnych trudności. O ile sama idea wykorzystania metody jest prosta, o tyle trudne jest określenie właściwych parametrów, jakie powinny przyjmować cechy, a także ich wag – dla każdego inwestora będą one inne. W przypadku produktów terytorialnych wiążących się z dużymi nakładami jednostki terytorialnej, błędne ustalenia mogą okazać się dla jednostki terytorialnej niekorzystne (co wiąże się z dużymi nakładami na przygotowanie terenów). Podczas gdy produkt powinien być jak najlepiej dopasowany do potrzeb inwestorów, trudno jest precyzyjnie określić ich potrzeby – przedsiębiorcy niechętnie dzielą się informacjami na ten temat, lub też nie uświadamiają sobie wszystkich czynników, które ostatecznie wpływają na podejmowanie przez nich działalności na danym terenie. Co więcej, przedsiębiorcy wybierają raczej spośród przygotowanych wcześniej terenów niż czekają na przygotowanie terenów zupełnie od początku, co zwykle wymaga czasu, a zatem rzadko uczestniczą w projektowaniu produktu na ich potrzeby od początku do końca. Stąd też można starać się wykorzystać

informacje o już dostępnych terenach inwestycyjnych (np. w PAIiIZ) lub wykorzystywać informacje zebrane w trakcie już zrealizowanych projektów. Możliwym rozwiązaniem tego problemu może być również korzystanie z dostępnych wyników badań dotyczących działalności gospodarczej oraz motywów podejmowania inwestycji przez przedsiębiorców. Duży nacisk powinien być również położony na skład zespołów projektujących produkty inwestycyjne – zaangażowanie specjalistów z różnych dziedzin powinno pomóc w osiągnięciu zadowalających rezultatów, natomiast trzeba liczyć się z tym, że prace takich zespołów mogą być długotrwałe i kosztowne.

Problemem może być również wybór poziomu samorządu terytorialnego, na którym powinien być tworzony produkt (poziom gminy, kilku gmin, powiatu, kilku powiatów czy regionu) oraz zgodności produktów na różnych poziomach, które powinny być zintegrowane przynajmniej wertykalnie. Wiąże się to z koniecznością współpracy różnych jednostek samorządu terytorialnego, podczas gdy w polskich samorządach występują między nimi często konflikty interesów lub choćby diametralnie różne podejścia do klientów samorządu i ich obsługi, co tę współpracę utrudnia lub nawet uniemożliwia.

Bibliografia:

1. Anholt S. [2010], *Places. Identity, Image and Reputation*, New York, Palgrave Macmillan.
2. Ashworth G., Kavaritizis M. [2010], *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*, Cheltenham-Northampton, Edward Elgar.
3. Barczyk K.J. [2011], *Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe, nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 75, Uniwersytet Szczeciński.
4. Chuang P.-T. [2002], *A QFD approach for distribution's location model*, „*International Journal of Quality & Reliability Management*”, Vol. 19, No. 8/9, pp. 1037-1054.
5. Chuang P.-T. [2001], *Combining the Analytic Hierarchy Process and Quality Function Deployment for a Location Decision from a Requirement Perspective*, „*The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*”, No. 18.

6. Czornik M. [2005], *Promocja miasta*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
7. de Azevedo A.J.A., Custodio M.J.F., Perna F.P.A. [2013], „*Are you happy here?: the relationship between quality of life and place attachment*”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, No. 2.
8. Duczkowska-Piasecka M. [2013], *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Warszawa, Difin.
9. Florek M. [2007], *Podstawy marketingu terytorialnego*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
10. Gębarowski M., [2011], *Determinanty skutecznego oddziaływania serwisów społecznościowych w działaniach promocyjnych polskich miast*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 75, Uniwersytet Szczeciński.
11. Hankinson G. [2004], *The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images*, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 1.
12. Hauser J.R., Clausing D. [1988], *The House of Quality*, *Harvard Business Review*, May-June.
13. Insch A., Florek M. [2008], *A great place to live, work and play. Conceptualizing place satisfaction in the case of a city's residents*, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, No. 2.
14. Jacobsen B.P. [2012], *Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands*, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5 No. 3.
15. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. [2010], *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
16. Karaszewski R., Skrzypczyńska K. [2013], *Zarządzanie jakością*, Toruń, Dom Organizatora.
17. Kim H.Y., Yoon J.-H. [2013], *Examining national tourism brand image: content analysis of Lonely Planet Korea*, *Tourism Review*, Vol. 68, No. 2.
18. Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D.H. [1999], *Marketing Places Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, London, Financial Times, Prentice Hall.
19. Kotler Ph., Haider D.H., Rein I. [1993], *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, States and Nations*, The Free Press.
20. Kumar K., Kumanan S. [2011], *An Integrated Fuzzy QFD and AHP Approach fo Facility Location Selection*, *The IUO Journal of Supply Chain Management*, Vol. VIII, No. 4.
21. Markowski T. [1999], *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
22. Mehjerdi Y.Z. [2010], *Applications and extensions of quality function deployment*, *Assembly Automation*, Vol. 30, No. 4.
23. Michalak J., Warzocha Z., Achramowicz M. [2011], *Olsztyn jako miasto niewykorzystanych szans*, w: *Marketing terytorialny – konkurencyjność regionów, przedsiębiorstw a ochrona środowiska*, Deluga W., Dyczkowska J. (red.), Koszalin, Politechnika Koszalińska.
24. PAIiZ [2014], www.paiz.gov.pl/strefa_inwestora, Polska Agencja Inwestycji i Inwestycji Zagranicznych, dostęp 20/10/2014.
25. Pogorzelski J. [2012], *Praktyczny marketing miast i regionów*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
26. Rainisto S.K. [2003], *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and United States*, Helsinki, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations.
27. Sevin E. [2013], *Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding*, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, No. 3.
28. Smalec A. [2010], *Komunikacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego*, w: *Marketing. Ujęcie terytorialne*, Koszałko J. (red.), Gdańsk, Katedra Marketingu Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska, s. 203-226.
29. Soliński B. [2015], *Metody zarządzania jakością. Metoda rozwinięcia funkcji jakości – QFD*, www.zarz.agh.edu.pl/bsolinsk/QFD.html, dostęp 27/01/2015.
30. Stanowicka-Traczyk A. [2008], *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*, Bydgoszcz-Olsztyn, Oficyna Wydawnicza Branta.
31. Szromnik A. [2005], *Korzyści dla klientów-użytkowników jako podstawa koncepcji produktu w marketingu terytorialnym*, „*Samorząd Terytorialny*”, nr 12.
32. Szromnik A. [2012], *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.