

---

# Wstęp

---

---

W rozwiniętej gospodarce rynkowej powiązania podmiotów gospodarczych w dużej mierze sprowadzają się do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług, w efekcie czego następuje transfer własności między osobami fizycznymi, grupami społecznymi i instytucjami.

Oprócz podmiotów z sektora prywatnego, stosunki rynkowe łączą też podmioty publiczne, w tym jednostki przestrzenno-administracyjne i ich zinstytucjonalizowane grupy. Udział jednostek osadniczych w rynku, ich aktywna postawa w transakcjach kupna-sprzedaży nie budzi współcześnie żadnych wątpliwości. Dowolne miasto lub region, ale także wieś, dzielnica czy osiedle, są nie tylko organizmami społecznymi i jednostkami samorządności terytorialnej, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, którzy prowadzą różnorodną działalność, posiadają określone zasoby i wykorzystują je dla dobra mieszkańców. Dopuszczalne są analogie między jednostkami przestrzenno-administracyjnymi a przedsiębiorstwami, między samorządową kadrą zarządzającą a kadrą menedżerską, między wójtami, starostami, burmistrzami i prezydentami miasta a dyrektorami i prezesami firm.

Koncepcja zarządzania jednostkami osadniczymi powinna opierać się na dorobku nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwami, a myślenie przedsiębiorcze powinno być podstawą decyzji podejmowanych w instytucjach samorządu gospodarczego. Jest to podstawowy warunek ich rozwoju. Takie podejście zakłada jednocześnie, że zarządzanie miastem, wsią, regionem w warunkach dominacji stosunków rynkowych musi uwzględniać interes klientów – mieszkańców – jako głównej grupy odniesienia. Cały proces zarządzania powinien być więc zorientowany na odbiorców dóbr i usług komunalnych, na ich potrzeby i pragnienia. W działalności jednostek terytorialnych, w procesie podejmowania decyzji zorientowanych na zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnych i regionalnych właściwe jest przyjęcie przez organy władzy marketingowego punktu widzenia, którym odpowiada następujący zbiór zasad i reguł praktycznych:

- władze są dla ludzi – ich obowiązkiem jest dbanie o racjonalne zaspokojenie potrzeb indywidualnych i zbiorowych w zakresie rozwoju duchowego i materialnego wspólnoty terytorialnej;
- potrzeby i pragnienia mieszkańców i gości zmieniają się – władze powinny systematycznie monitorować oczekiwania i preferencje społeczne;
- kontaktowanie się z mieszkańcami powinno być podstawową aktywnością władz – członkowie władz samorządowych kontaktują się bezpośrednio z jednostkami i grupami, możliwe są różne formy, środki i techniki porozumiewania się;
- dobra i usługi komunalne powinny tworzyć określoną wartość dla mieszkańca (klienta) i dla osób odwiedzających daną jednostkę terytorialną;
- rozwój miasta (regionu) wymaga ciągłego dopływu czynników rozwojowych, które są z reguły deficytowe – jednostki osadnicze konkurują z sobą o dostęp do zasobów osobowych, finansowych, technologicznych, informacyjnych i przyrodniczych;
- decyzje i zachowania osób i instytucji uzależnione są od jakości oferowanych warunków życia, pracy, nauki i wypoczynku.

Niniejsza praca, będąca efektem wieloletnich zainteresowań autora problematyką marketingowego zarządzania jednostkami przestrzenno-administracyjnymi, omawia szczególnie obszar marketingu sektorowego, a mianowicie marketing terytorialny – marketing miast oraz regionów. Podjęto w niej próbę ukazania jednostki osadniczej jako podmiotu rynku i wybranych konsekwencji takiego podejścia. Na podstawie studiów materiałów naukowych opublikowanych w kraju i za granicą, a także wyników własnych badań marketingowych oraz przemyśleń i doświadczeń zgromadzonych w trakcie pracy naukowo-dydaktycznej w Akademii Ekonomicznej w Krakowie, autor przedstawił zarys teoretyczno-metodologicznych zagadnień obejmujących podstawowy kurs marketingu terytorialnego.

Autor skoncentrował się na ogólnych kwestiach marketingu miast i regionów, na jego istocie, na samym podejściu marketingowym w praktyce zarządzania jednostkami terytorialnymi. W mniejszym stopniu została rozwinięta instrumentalno-narzędziowa sfera strategii marketingowych miast czy regionów, z wyjątkiem szczegółowego wyjaśnienia marketingowej koncepcji produktu terytorialnego. Zaprezentowane wywody są w większości efektem autorskiego podejścia do specyfiki i odmienności marketingu terytorialnego w stosunku do marketingu dóbr i usług konsumpcyjnych – marketingu przedsiębiorstw i instytucji. Zakres tematyczny książki i jej zawartość z pewnością wymagają jeszcze uzupełnień, korekt i rozwinięć. W niniejszej postaci oddaje ona jednak w dostatecznym stopniu aktualny stan rozwoju tej szczególnej sfery wiedzy marketingowej.

---

# 1

## Geneza i warunki rozwoju marketingu terytorialnego

---

---

### Marketing terytorialny jako efekt poszerzania i pogłębiania wiedzy marketingowej

Marketing jako popularna dziedzina praktycznej wiedzy menedżerskiej już od wielu lat traktowany jest w kategoriach quasi-dyscypliny naukowej. Od momentu jego zaistnienia w programach studiów ekonomicznych aż do chwili obecnej pojawiło się wiele obszarów i ujęć specjalistycznych. Proces kształtowania i usamodzielniania się wyodrębnionych, zazwyczaj ze względu na podmioty lub przedmioty procesów wymiany, sfer marketingu nabrał szczególnej dynamiki i znaczenia w momencie, kiedy zainteresowanie marketingiem i jego narzędziami oddziaływania na partnerów zaczęły wykazywać nie tylko przedsiębiorstwa i ich grupy działające na rynku dóbr konsumpcyjnych, ale także:

- przedsiębiorstwa usługowe,
- przedsiębiorstwa sektora inwestycyjnego,
- instytucje non profit,
- gospodarstwa rolnicze i ich grupy,
- organizacje i stowarzyszenia społeczne,
- przedsiębiorstwa komunalne,
- wspólnoty terytorialne,
- formalne i nieformalne grupy interesów.

Oddolny nacisk zainteresowanych jednostek i grup spowodował, że marketing rozumiany dotychczas jako system pozyskiwania klientów poprzez konsekwentne rozpoznawanie i zaspokajanie ich potrzeb (pragnień) uległ istotnej modyfikacji. Przekształcanie koncepcji marketingu i nowe spojrzenie na obszar jego zainteresowań rozpoczęło się już na początku lat 70., wraz z opublikowaniem przełomowej w skutkach tezy Ph. Kotlera i S. Levy'ego o po-

modyfikacja  
koncepcji  
marketingu

szerzaniu i pogłębianiu marketingu oraz nowej interpretacji procesu wymiany między odpowiednią parą podmiotów<sup>1</sup>. W konsekwencji na gruncie ogólnej koncepcji marketingu koncentrującej się na relacjach wymiennych opartych na transakcji kupna-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych wyrosły subkoncepcje rozpatrujące wymianę wartości, których źródłem są:

- dobra inwestycyjne (zaopatrzeniowe),
- usługi,
- nieruchomości,
- idee,
- technologie i projekty,
- osoby,
- organizacje,
- przedsięwzięcia,
- miejsca.

#### marketingi sektorowe

W ten sposób marketing ogólny – zorientowany na powszechne dobra częstego i okresowego zakupu – dopełniony został przez marketingi sektorowe, czyli kompleksowe, koncepcje skutecznego działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności, wyrażającego się w pozyskiwaniu i utrzymywaniu nie tyle klientów, ile zwolenników, widzów, interesantów, członków i użytkowników. Ich pozyskanie, jako nadrzędny cel działań, było możliwe dzięki zastosowaniu ogólnej filozofii marketingowej polegającej na zorientowaniu na partnera – adresata oddziaływania, a zakładającej:

- rozpoznanie potrzeb i życzeń,
- kształtowanie odpowiedniej oferty (produktu),
- przekazywanie informacji,
- oferowanie produktu we właściwym miejscu i czasie,
- proponowanie warunków wymiany (współpracy) adekwatnych do możliwości partnera.

Rozszerzenie pola zainteresowań marketingu doprowadziło do sytuacji, w której marketing stał się środkiem zdobywania i trwałego wiązania z odpowiednią jednostką różnych podmiotów i grup dzięki wpływaniu na ich opinie, postawy i sposoby zachowania się. Wyrazem podjętych przez nie decyzji był nie tylko zakup określonego dobra (zmiana stanu posiadania), ale także:

- zmiana tożsamości,
- zmiana poglądów,
- zmiana przynależności,
- zmiana sposobów zachowania się,
- zmiana metody działania,

- zmiana alokacji zasobów,
- zmiana miejsca spędzania czasu wolnego,
- zmiana miejsca zamieszkania.

Poszerzenie oraz pogłębienie obszaru zainteresowań marketingu to wynik nowej interpretacji procesu wymiany wartości (korzyści) między różnego rodzaju podmiotami i ich grupami (ilustracja 1.1). Procesy te zapoczątkowały wyodrębnienie i ugruntowanie się takich samodzielnych już obecnie dyscyplin marketingowych jak<sup>2</sup>:

reinterpretacja  
procesu wymiany  
wartości

- marketing organizacji niedochodowych (ang. *non-profit marketing*),
- marketing polityczny (ang. *political marketing*),
- marketing społeczny (ang. *social marketing*),
- marketing przedsięwzięć i imprez (ang. *events-marketing*),
- marketing personalny (ang. *personal marketing*).

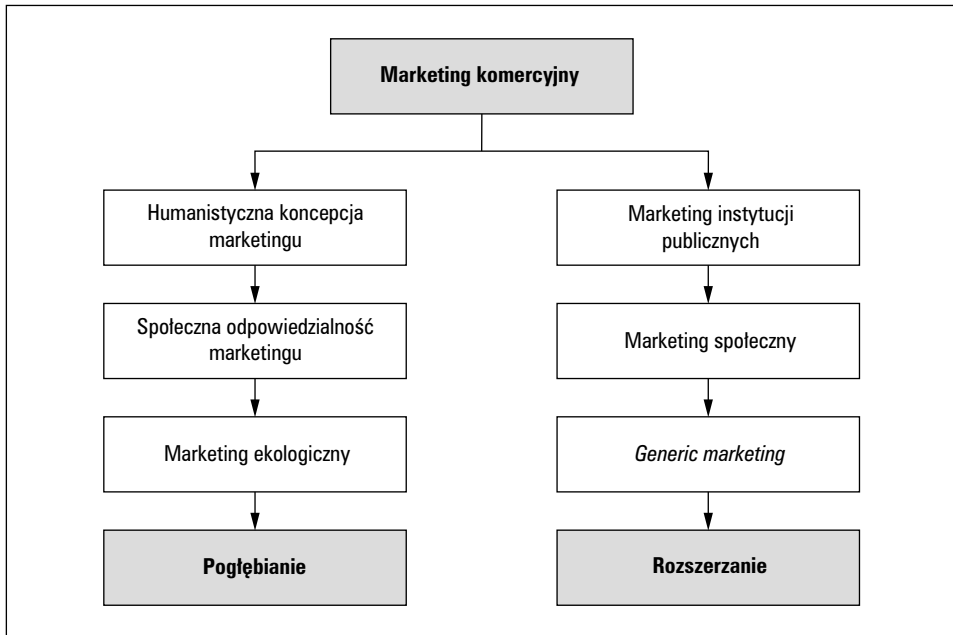
Do nowych obszarów zainteresowań marketingowych należy także *place's marketing*, który w języku polskim najczęściej nazywany jest marketingiem terytorialnym lub marketingiem komunalnym.

Głównym kryterium wyodrębnienia marketingu terytorialnego jest kryterium produktowe (przedmiotowe). O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej decyduje więc źródło oferowanych korzyści, które w tym wypadku wiąże się z miejscem, a konkretnie z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych. Jednostki te różnią się zakresem obszarowym, głównymi funkcjami i miejscem w formalnej strukturze hierarchicznej.

kryterium  
wyodrębnienia  
marketingu  
terytorialnego

Dlatego też w piśmiennictwie specjalistycznym krajowym i zagranicznym można spotkać terminy pokrewne i pochodne w stosunku do marketingu terytorialnego, wyrażające zróżnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia, a mianowicie „marketing kraju” (ang. *government marketing*), „marketing regionalny” (ang. *regional marketing*) czy „marketing miasta” (ang. *city-marketing*). W języku niemieckim używane są najczęściej pojęcia *komunales Marketing* oraz *Stadt- und Regionmarketing*.

Pomimo stosunkowo krótkiego okresu rozwoju marketingu terytorialnego nikt w środowisku specjalistów nie kwestionuje potrzeby jego wyodrębnienia i przyznania mu ważnej roli. Nie zawsze jednak właściwie rozumie się jego istotę, cele oraz podstawowe formy i grupy odniesienia.

**Ilustracja 1.1.** Poglębianie i rozszerzanie koncepcji marketingu

Źródło: M. Bruhn, *Social Marketing*, [w:] *Handbuch des Marketing*, red. M. Bruhn, München 1989, s. 77–79.

## Pojęcie marketingu terytorialnego

Podobnie jak ma to miejsce w wypadku marketingu ogólnego, specjaliści nie są zgodni, jak zdefiniować pojęcie marketingu terytorialnego. Różnice między poszczególnymi propozycjami są jednak stosunkowo niewielkie i wynikają głównie z niejednoznaczności pojęcia „marketing”.

### definicje marketingu terytorialnego

Jeżeli przyjąć, po pierwsze, że marketing jest to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z takim ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągnięcia założonych celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów-partnerów ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty. W tym wypadku przyjmuje się taki sposób myślenia, który sukces jednostki terytorialnej uzależnia od konsekwentnego podporządkowania wszystkich jej działań interesom i oczekiwaniom odpowiedniej grupy odniesienia.

Marketing postrzegany jest w wielu wypadkach jako proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać 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. Niezbędne jest przy tym przewidywanie kierunku zmian oraz racjonalne wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów. U podstaw tak rozumianego marketingu terytorialnego leży przekonanie, że zaspokojenie potrzeb i pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia, poprzez oferowanie im właściwego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe dzięki uprzedniemu ich rozpoznaniu, ale także dzięki ich pobudzaniu i kreowaniu.

W marketingowym zarządzaniu jednostką osadniczą przyjmuje się następujące założenia:

**założenia  
marketingowego  
zarządzania  
jednostką osadniczą**

- jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania społeczności, której potrzeby i pragnienia stanowią główne wytyczne dla organów zarządzających jej zasobami;
- zaspokojenie potrzeb i pragnień mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami, przyjmujących postać przepływu 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 zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb i pragnień mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi przez jednostkę osadniczą zasobami materialnymi i niematerialnymi, rzeczowymi i finansowymi, ruchomymi i nieruchomymi, trwałymi i obrotowymi, własnymi i obcymi;
- zaspokajanie potrzeb i pragnień jednostki osadniczej jako całości nie może stać w sprzeczności z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup, ale też zaspokajanie potrzeb mniejszości nie może być sprzeczne z dążeniem do ich zaspokojenia przez całą społeczność;
- jednostka osadnicza jest jednostką samorządową (samozarządzającą), 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;
- zaspokajanie potrzeb i pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego. Jednocześnie zadowolenie i rozwój osób, grup i większych społeczności prowadzi do rozwoju całej jednostki osadniczej. Odpowiada to popularnym stwierdzeniom: „Bogaci mieszkańcy to bogata gmina (region)” oraz „Bogate gminy (regiony) to także bogaci mieszkańcy”.

Współczesne definicje marketingu różnią się tym od definicji wcześniejszych, uważanych za tradycyjne, że akcentują i określają szczególnie szeroko

**marketing  
wg Kotlera**

przedmiot jego zainteresowań. I tak według Ph. Kotlera, marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany wartości między jednostkami czy grupami<sup>3</sup>.

W tym ujęciu marketing jest to proces społeczny i kierowniczy, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę określonych wartości. To niezmiernie uniwersalne zdefiniowanie marketingu stwarza nowe możliwości sprecyzowania definicji marketingu terytorialnego. Marketing terytorialny jest więc procesem społecznym i kierowniczym inicjowanym przez podmioty komunalne, zmierzającym do wykreowania wymiany wartości z ich partnerami.

Wiele definicji marketingu podkreśla jego wymiar praktyczno-operacyjny. Definicje takie uwzględniają etapy i czynności związane z działaniami mar-

**marketing  
miasta wg Mefferta**

ketingowymi. Przykładowo definicją taką jest definicja marketingu miasta H. Mefferta. Według niego „marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę

programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców”<sup>4</sup>. Definicja ta, chociaż odnosi się do marketingu miasta, może być z powodzeniem przystosowana do potrzeb marketingu terytorialnego, a więc dotyczącego także innych obszarów, a nie tylko jednostki osadniczej typu miejskiego.

Definicja H. Mefferta wyodrębnia analizę marketingową, planowanie marketingowe i kontrolę marketingową jako części składowe całej procedury oddziaływania na nowe rynki, której celem jest wymiana określonych korzyści. Autor nie sprecyzował bliżej podmiotów marketingu terytorialnego ani charakteru i przedmiotu tych korzyści.

**marketing  
terytorialny  
wg Basdereffa**

Znacznie bardziej rozwinięta jest definicja Basdereffa (1993 r.). Według niego marketing terytorialny obejmuje wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje (stowarzyszenia, jednostki, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa) w celu zdobycia nowych zasobów

oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych, przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji<sup>5</sup>.

**marketing  
terytorialny  
wg Girard**

Gruntowną analizę definicji marketingu terytorialnego przeprowadziła V. Girard w referacie zaprezentowanym na konferencji naukowej zorganizowanej przez Uniwersytet Łódzki w 1997 r. Zgodnie z jej koncepcją marketing

terytorialny obejmuje zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekono-



micznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym. Jednocześnie dodaje ona, że analiza mixu organizacji lub tzw. mixu terytorialnego, analiza potrzeb zgłoszonych lub ukrytych jednostek lub organizacji (istniejących lub potencjalnych) jest elementem wspierającym opisane działania.

Pojęcie marketingu terytorialnego V. Girard nie zawiera wszystkich niezbędnych elementów, nie określa adresatów działań, nie formułuje też szczegółowo ich celu. Wątpliwości w pewnym stopniu rozwiewają dalsze wyjaśnienia autorki, zgodnie z którymi traktuje ona marketing terytorialny jako działania nastawione na realizację konkretnego projektu. Wynika z tego, że:

- po stronie inicjatorów i realizatorów odpowiednich działań związanych z projektem występuje wiele podmiotów,
- w marketingu terytorialnym wyróżnić można dwa poziomy działania – poziom globalny i poziom sektorowy,
- podejście marketingowe powinno być stosowane na wszystkich etapach procesu planowania projektu,
- projekty zmierzają do realizacji przedsięwzięć o różnym charakterze (ekonomicznym i pozaekonomicznym).

Wszystkie przytoczone definicje marketingu terytorialnego wnoszą każdorazowo nowe elementy poznawcze i praktyczne niezbędne do prawidłowego zrozumienia tego pojęcia i właściwego posługiwania się nim. Niewątpliwie jednak jednoznaczne określenie wymaga punkt widzenia przyjmowany w procesie konstruowania definicji. Tylko wówczas można w sposób przejrzysty i zrozumiały wyjaśnić różnorodność tego pojęcia i jego odmiennosc w stosunku do tradycyjnego rozumienia marketingu, w tym marketingu dóbr konsumpcyjnych.

## Główne aspekty rozpatrywania marketingu terytorialnego według H. Mefferta

Przedstawiając różne sposoby definicyjnego ujęcia marketingu terytorialnego, zwrócono uwagę na trzy podejścia, a mianowicie podejście filozoficzne, menedżerskie i praktyczno-operacyjne. Każde z nich pozwoliło w odmienny sposób sformułować istotę marketingu terytorialnego oraz jego główne cechy. W podobny sposób do zdefiniowania marketingu terytorialnego podszedł H. Meffert, który wyróżnił pięć aspektów marketingu miasta<sup>6</sup>.

Pierwszy aspekt nazwano *aspektem filozoficznym*. Wyraża on wskazanie, że problemy, życzenia i potrzeby odbiorców (klientów) powinny mieć charakter prioryte-

pięć aspektów  
marketingu miasta

towy. W odniesieniu do jednostek osadniczych różnego szczebla nie oznacza to oczywiście ich sprzedaży ani nie przekłada się na wpływy do kasy komunalnej. Nie oznacza też tolerowania zbiurokratyzowanej administracji, lecz silniejsze zorientowanie funkcji usługowej miasta na jego mieszkańców i potencjalnych klientów.

Drugi aspekt marketingu terytorialnego to *aspekt informacyjny*. Zgodnie z nim zaspokojenie potrzeb mieszkańców i potencjalnych klientów jest uwarunkowane posiadaniem informacji na temat ich potrzeb, problemów, wymagań i zachowań. Dlatego też podstawową cechą skutecznego marketingu terytorialnego jest systematyczne badanie i analiza oczekiwań i życzeń docelowych grup klientów.

Trzeci z zasygnalizowanych aspektów – *aspekt strategiczno-operacyjny* – oznacza, że osiągnięcie oczekiwanych (pożądanych) reakcji ze strony rynków wymaga opracowania długofalowego planu działania i wykorzystania wszystkich możliwych instrumentów marketingu mix. Chodzi w tym wypadku o strategiczny i operacyjny aspekt działań marketingowych obejmujących:

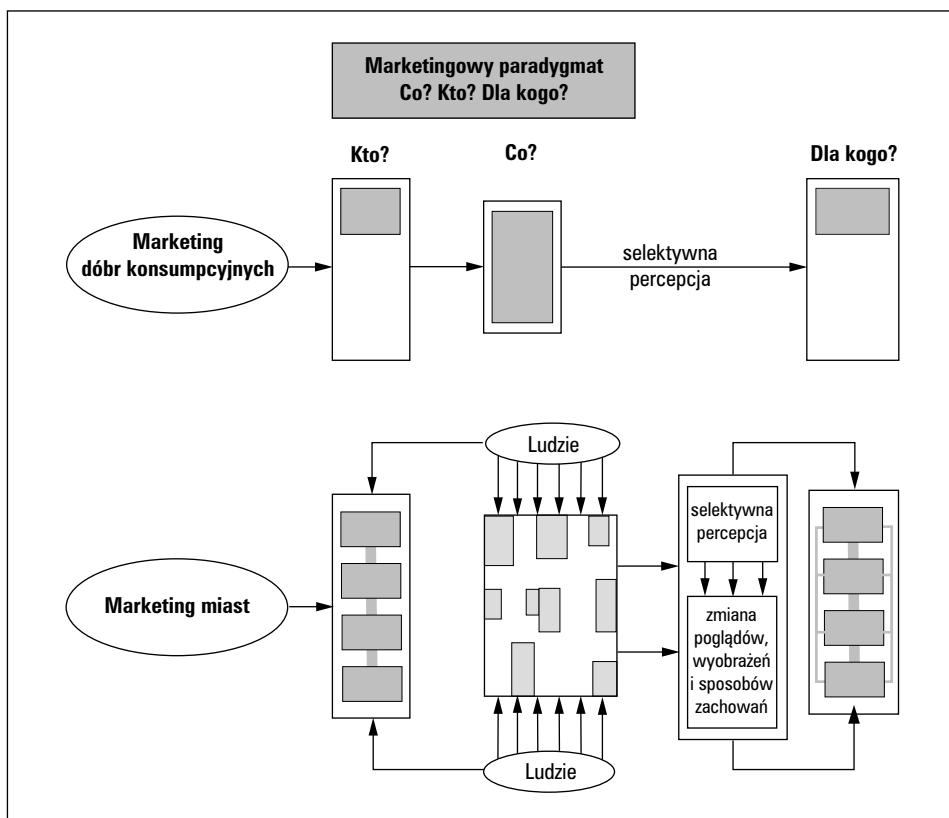
- rozwój podaży dóbr i usług,
- planowanie infrastruktury,
- kształtowanie cen,
- reklamę, promocję uzupełniającą i *publicity*.

Czwarty aspekt marketingu terytorialnego to *aspekt różnicowania działań*. Oznacza on, że marketing terytorialny wymaga zastosowania zasady zróżnicowanego traktowania klientów jednostki osadniczej. Dotyczy to sposobu myślenia w kategoriach grup docelowych występujących w obrębie miasta i poza nim, czyli osób oraz instytucji wewnętrznych i zewnętrznych, będących adresatami działań promocyjnych.

Ostatni, piąty aspekt marketingu terytorialnego H. Meffert nazwał *aspektem koordynacji planowania działań*. Podkreśla on potrzebę działania nie tylko uwzględniającego potrzeby pojedynczych grup docelowych, ale przede wszystkim działania odpowiedniego do skoordynowanego planu. Według cytowanego autora akurat ten aspekt stwarza dla marketingu terytorialnego szczególne problemy. Wynikają one z pluralistycznego kształtowania decyzji marketingowych. Decyzje dotyczące struktury produktu miejskiego podejmowane są przez różnorodne grupy politycznych i publicznych decydentów z partii i administracji samorządowej, a także przez decydentów prywatnych. W marketingu terytorialnym, w przeciwieństwie do marketingu dóbr konsumpcyjnych, proces decyzyjny określający, kto, co i komu oferuje, jest procesem nieporównywalnie bardziej złożonym (ilustracja 1.2). Złożoność ta wynika z różnorodności oferowanych produktów (dobra materialne, nieruchomości, usługi, idee, osoby), z wielkości grup decydentów oraz ich wzajemnej odmien-

ności, ale także z wielości adresatów działań marketingowych (indywidualnych i instytucjonalnych, wewnętrznych i zewnętrznych, jednostkowych i grupowych, komercyjnych i niekomercyjnych).

**Ilustracja 1.2.** Porównanie marketingu dóbr konsumpcyjnych i marketingu miast



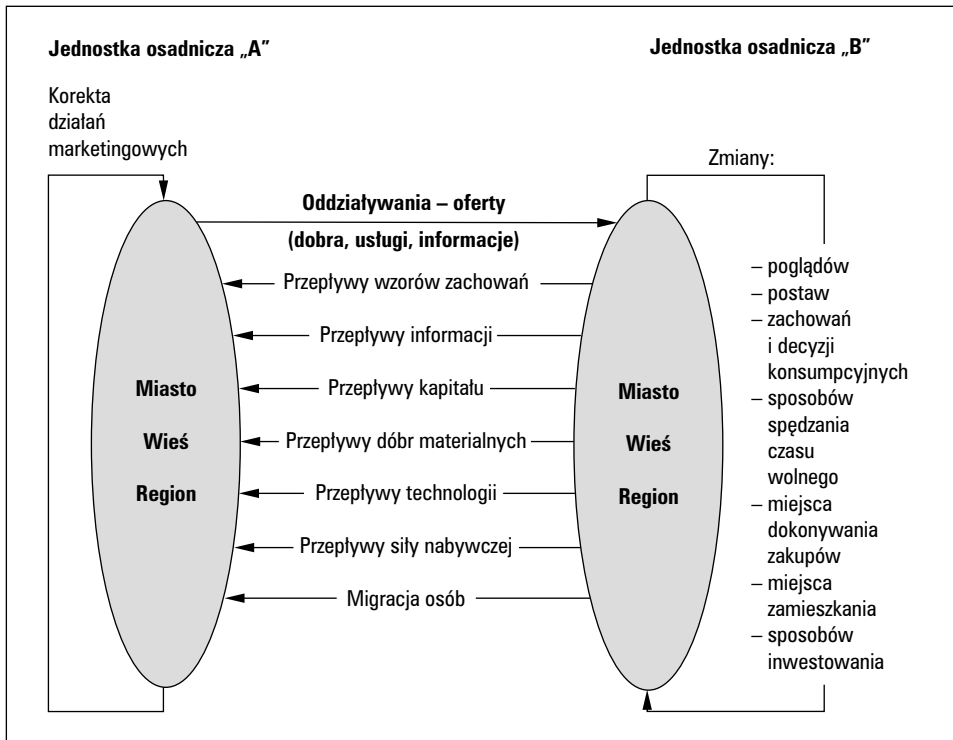
Źródło: H. Meffert, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür*, Symposium „Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft, Münster, 2–3 März 1989 – Dokumentation.

## Cele marketingu terytorialnego

Dla firmy nadrzędnym celem marketingu jest pozyskanie i utrzymanie klientów. Osiąga się go poprzez stopniowe i zróżnicowane pod względem narzędziowym oddziaływanie na osoby fizyczne i instytucje, w wyniku czego zmieniają one decyzje rynkowe i zachowują się zgodnie z oczekiwaniami firmy. Działania

marketingowe mają w dużej mierze charakter informacyjny, polegają bowiem na przekazywaniu informacji ważnych dla grup docelowych. Informacje te zmieniają sposób i kryteria oceny korzyści oferowanych klientom, wpływają też na zmianę odczuwanej łącznej wartości oferty.

**Ilustracja 1.3.** Oddziaływania i relacje wymienne w marketingu terytorialnym



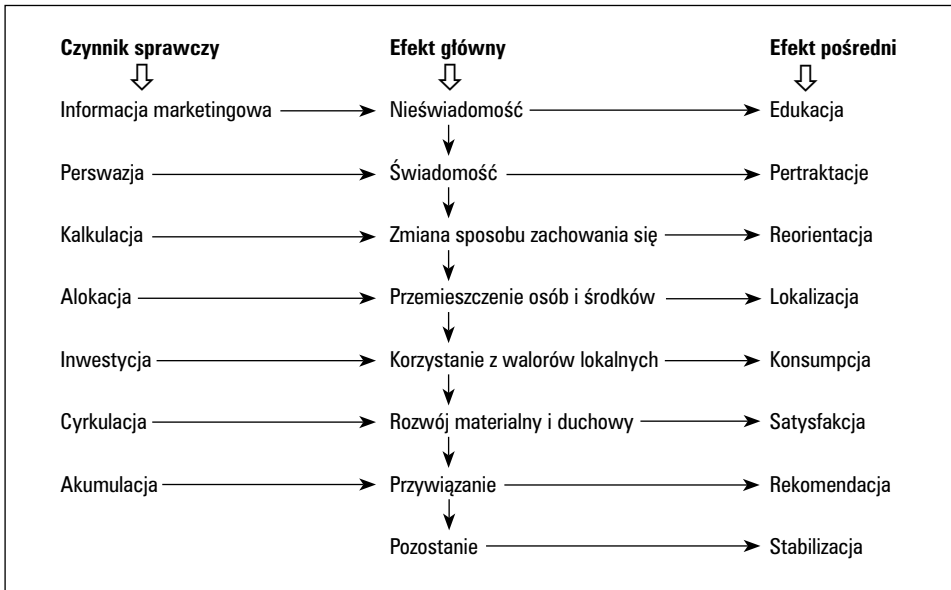
**główny cel marketingu terytorialnego**

Uwzględniając powyższe uwagi, stwierdzić można, że głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych<sup>7</sup>. Tak sformułowany cel działań marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na ważne cechy podejmowanych przedsięwzięć, takie przede wszystkim jak kształtowanie poglądów, postaw i zachowań klientów zgodnych z interesem miasta, wsi czy regionu (ilustracja 1.3).

Pojedyncze akcje lub kompleksowe kampanie marketingowe zmieniają stan świadomości zewnętrznych i wewnętrznych grup docelowych, zmienia-

ją także ich systemy wartościowania i podejmowania decyzji. W konsekwencji powstają nowe formy i kierunki przemieszczeń strumieni między jednostkami osadniczymi. Wpływ działań marketingowych tych jednostek na charakter podejmowanych decyzji (wariant pozytywny) wyraża następujący 8-elementowy algorytm: nieświadomość, świadomość, zmiana decyzji, przemieszczenie, korzystanie z walorów lokalnych, rozwój, przywiązanie, pozostanie (ilustracja 1.4).

**Ilustracja 1.4.** Proces oddziaływania instrumentów w marketingu terytorialnym – algorytm efektów społecznych



Priorytetowe cele marketingu terytorialnego, oprócz ujęcia ogólnego, mającego charakter uniwersalny, a więc znajdującego zastosowanie w różnych układach podmiotowo-przedmiotowych, można wyrazić także w postaci trzech celów kierunkowych o charakterze strategicznym. Są to:

**cele kierunkowe marketingu terytorialnego**

- rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie jest utrudnione dla mieszkańców i podmiotów gospodarczych,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, gminy i jednostek lokalnych,
- zwiększanie atrakcyjności i polepszanie pozycji współzawodniczących z sobą regionów, rejonów, miast i gmin wiejskich.

Osiąganie celów głównych wiąże się z koniecznością osiągnięcia celów szczegółowych, będących w dużej mierze celami marketingowymi poszczególnych akcji, przedsięwzięć czy kampanii medialnych. Wśród operacyjnych celów marketingu terytorialnego odnoszących się do środowiska wewnętrznego danej jednostki osadniczej wymienić można m.in.:

**cele operacyjne  
marketingu  
terytorialnego**

- poznanie aktualnych potrzeb i pragnień mieszkańców w zakresie usług komunalnych świadczonych przez instytucje lokalne,
- zapewnienie mieszkańcom, lokalnym organizacjom i ich grupom sprzyjających warunków korzystania z usług publicznych,
- przewidywanie zmian preferencji i zachowań podmiotów lokalnych korzystających z dóbr i usług publicznych,
- podnoszenie wartości oferty komunalnej kierowanej do społeczności lokalnej,
- poprawa jakości usług administracji lokalnej,
- rozpoznanie stopnia przywiązania mieszkańców i przedsiębiorców lokalnych do danej jednostki osadniczej,
- uruchomienie efektywnych i skutecznych kanałów komunikowania się władz ze środowiskiem lokalnym,
- poznanie determinant rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości na terenie danej jednostki osadniczej,
- określenie stopnia społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno-gospodarczej wdrażanych przez organy samorządowe,
- podnoszenie poziomu zadowolenia jednostek i grup społecznych z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju istniejących na terenie danej jednostki terytorialnej.

Operacyjne cele marketingu terytorialnego mogą być również zorientowane na adresatów zewnętrznych. Chodzi tu przede wszystkim o poznanie motywów ich postępowania oraz kryteriów i preferencji, jakimi kierują się, oceniając atrakcyjność jednostki osadniczej, dokonując wyboru miejsc i wyrażając zadowolenie z warunków stwarzanych przez miasto, wieś czy region. W tym celu należy przeprowadzić odpowiednie analizy i badania. Do celów orientowanych na zewnątrz można zaliczyć kompleksowe kształtowanie oferty inwestycyjnej, turystycznej, kulturalnej czy handlowej, skuteczne komunikowanie się z zainteresowanymi podmiotami czy też kształtowanie osobowości, tożsamości i atrakcyjnego wizerunku danego obszaru.

## „Miejsce” w marketingu terytorialnym

Marketing jako jedna z funkcji zarządzania odnosi się do różnorodnych obiektów – organizacji, grup społecznych i innych form instytucjonalnych. W wypadku marketingu terytorialnego zarządzanie dotyczy ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Uproszczone określenie „miejsce” (ang. *place*) wprowadzone w literaturze marketingowej nie wyjaśnia szczegółów, nie porządkuje też całej zróżnicowanej zbiorowości jednostek osadniczych. Tymczasem jednoznaczne sprecyzowanie podmiotów odniesienia marketingu terytorialnego, ich klasyfikacja i opis głównych cech ma podstawowe znaczenie dla dalszego rozwoju tej dziedziny<sup>8</sup>.

Miejscem jako obiektem odniesienia działalności marketingowej może być wyodrębniony obszar o:

**charakterystyka  
miejsca**

- różnej wielkości i kształcie przestrzennym,
- różnym poziomie zatrudnienia,
- różnych funkcjach,
- różnych warunkach przyrodniczych,
- różnym stopniu zagospodarowania,
- różnym horyzoncie czasowym wyodrębnienia i działalności,
- różnej zgodności z podziałem przestrzenno-administracyjnym,
- różnym systemie zarządzania,
- różnym szczegółowym podziale wewnętrznym,
- różnym stopniu podobieństwa do obszarów sąsiednich,
- różnym stopniu instytucjonalizacji i formalizacji funkcjonowania,
- różnym poziomie identyfikacji społecznej w kraju i za granicą.

Należy podkreślić, że minimalne warunki konieczne, jakim miejsce musi odpowiadać, to:

- wyodrębnienie przestrzenne,
- instytucjonalizacja funkcjonowania,
- całościowa koncepcja organizacyjna,
- orientacja na cele własne.

Adekwatnie do wymienionych cech i warunków realizatorem działań z zakresu marketingu terytorialnego może być:

**podmioty działań  
z zakresu  
marketingu  
terytorialnego**

a) gmina miejska lub jej część urbanistyczna, administracyjna, funkcjonalna, a więc:

- dzielnica lub osiedle,
- główny rynek,

- centralna dzielnica biznesowa,
  - główna ulica handlowa,
  - historyczna jednostka katastralna,
  - kompleks sportowo-rekreacyjny,
  - inna wyodrębniona część;
- b) gmina wiejska lub jej część administracyjna, funkcjonalna, a więc:
- sołectwo lub zespół sołectw,
  - wyodrębniony obszar przyrodniczy,
  - wyodrębniony obszar funkcjonalny;
- c) zespół gmin miejskich i wiejskich wyodrębniony ze względów administracyjnych, gospodarczych czy przyrodniczych, a więc:
- województwo lub jego część,
  - powiat lub jego część,
  - zespół województw (kraina),
  - zespół powiatów (rejon),
  - zespół gmin wiejskich,
  - region lub strefa gospodarcza,
  - państwo,
  - zespół państw;
- d) specjalne jednostki przestrzenne o wyjątkowym znaczeniu społeczno-politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym, historycznym, a więc:
- strefy nadgraniczne,
  - wielkie obszary celne (specjalne strefy ekonomiczne),
  - parki technologiczne,
  - euroregiony,
  - parki narodowe i krajobrazowe,
  - parki przyrodniczo-historyczne,
  - rezerваты przyrody,
  - skanseny,
  - stacje turystyczne,
  - inne chronione prawnie obszary przyrody.

Różnorodność podmiotów odniesienia w marketingu terytorialnym powoduje, że często określenia „marketing terytorialny” lub „marketing miejsc” zastępowane są innymi terminami, takimi jak marketing urbanistyczny, marketing miasta, city-marketing, marketing regionalny, marketing narodów czy marketing krajów.



## Ogólne warunki i czynniki rozwoju marketingu terytorialnego

Na dynamiczny wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym w Polsce i w innych krajach miały wpływ różnorodne czynniki, związane z zachodzącymi współcześnie procesami społeczno-ekonomicznymi. Zaliczyć do nich można:

**główne czynniki rozwoju marketingu terytorialnego**

- wzrost świadomości mieszkańców, że przynależą do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych,
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania nie tylko w sferze komercyjnej,
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli,
- wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych,
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami i grupami państw, regionami, rejonami i gminami w pozyskiwaniu czynników rozwoju,
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi,
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych wobec organów samorządu terytorialnego,
- wzrost oczekiwań członków wspólnot terytorialnych domagających się zwiększenia zakresu usług publicznych i poprawy ich jakości.

Nieco odmienną listę czynników sformułował P. Hetzel, profesor uniwersytetu Lyon III we Francji. Wśród czynników, które doprowadziły do wzrostu zainteresowania marketingiem terytorialnym, wymienia on<sup>9</sup>:

**koncepcja Hetzela**

- globalizację pewnych procesów rozwoju, która wymaga, aby przeciwwagą dla zjawisk mających miejsce w skali całego świata były działania podejmowane na poziomie lokalnym, a więc miast, wsi i regionów,
- załamaniem się niektórych doktryn teoretyczno-ideologicznych związanych z istotą i funkcjonowaniem jednostek osadniczych, co pozwoliło rozwijać się podejściom pragmatycznym i menedżerskim w sferze zarządzania przestrzenią lokalną,
- pojawienie się koncepcji, która odrzucając ujęcia techno-strukturalne, akcentuje „bliskość” relacji między władzą a mieszkańcami,
- kryzys obecnej cywilizacji i stopień jej rozwoju, który wymaga znalezienia nowych instrumentów legitymizacji miast (kształtowania ich tożsamości).

Cytowany autor dostrzega jednocześnie trzy główne konsekwencje rozwoju marketingu terytorialnego. Są to:

- potrzeba nowej analizy zależności między czasem a przestrzenią – marketing terytorialny ma bowiem na celu przywrócenie spójności między określonymi komunikatami a materialnością danego terytorium;
- przekształcanie się terytoriów w „okolice”, a więc obszar o unikatowej charakterystyce społeczno-ekonomicznej; cechy „okolicy” są wyjątkowe i nie można ich skopiować; stanowią znak identyfikacyjny gwarantujący pochodzenie geograficzne produktów o specyficznych, związanych wyłącznie z tym obszarem cechach rynkowych;
- wzajemne dostosowywanie się podaży i popytu w ujęciu przestrzennym dzięki uruchomieniu procesów adaptacyjnych.

Analiza uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego przeprowadzona przez P. Hetzela nie odnosiła się do warunków, struktur i procesów charakterystycznych dla gospodarki przestrzennej Francji, dlatego jego wywody mają wartość uniwersalną i mogą być rozpatrywane na gruncie systemów przestrzenno-ekonomicznych funkcjonujących w innych krajach.

#### koncepcja Girard

Nieco inne podejście do identyfikacji uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego zaprezentowała V. Girard, odnosząc je wyłącznie do warunków lokalnych. Uważa ona, że we Francji na tempo rozwoju tej specyficznej dziedziny sektorowej marketingu miały wpływ<sup>10</sup>:

- regionalizacja,
- trudności natury gospodarczej,
- wzrost bezrobocia,
- rozwój sektora usług.

Nie polemizując z V. Girard, należy jednak wskazać, że zaproponowane przez nią czynniki odnoszą się do ogólnych przemian zarządzania w sferze komunalnej, a nie tylko do samego marketingu terytorialnego.

#### koncepcja Schmidta

Odrębną klasyfikację uwarunkowań rozwoju marketingu terytorialnego i wzrostu jego popularności w Niemczech przeprowadził K. Schmidt. Zaliczył on do nich<sup>11</sup>:

- wzrost konkurencji między ośrodkami miejskimi, zarówno w Niemczech, jak i w skali międzynarodowej (zwłaszcza w obszarze jednolitego rynku europejskiego),
- pogorszenie się sytuacji finansowej landów zachodnich spowodowane kierowaniem znacznych środków finansowych na wschód, co skłoniło samorządy lokalne do podejmowania intensywniejszych działań rynkowych,

- rosnącą złożoność i wielość zadań samorządów lokalnych wynikającą z załamania się ich głównych pomysłów, z błędów w polityce transportu miejskiego, z problemów ekologicznych itp.; ta zawilgość sytuacji wymaga określenia nowych priorytetów działania,
- rosnące zapotrzebowanie na wsparcie społeczne dla realizowanych działań, a co za tym idzie, na identyfikowanie się społeczności lokalnej z polityką realizowaną przez władze lokalne.

Wśród czynników wymienionych przez K. Schmidta na szczególną uwagę zasługuje czynnik ostatni, podkreślający odczuwane również w Polsce zapotrzebowanie na społeczne poparcie dla działań władz lokalnych oraz konieczność zbliżenia organów władz i reprezentujących ich ludzi do obywateli.

## Marketing terytorialny a inne dziedziny wiedzy marketingowej

Marketing terytorialny jako nowa dziedzina wiedzy marketingowej wyodrębniony został i rozwija się dzięki poszerzeniu grupy podmiotów mogących prowadzić działania marketingowe. Tradycyjne podejście odnoszące marketing jedynie do działalności przedsiębiorstw zastąpione zostało podejściem włączającym do podmiotów marketingu organizacje niedochodowe, a w dalszej kolejności także wyodrębnione przestrzenie wspólnoty samorządowe funkcjonujące jako całości organizacyjno-terytorialne<sup>12</sup>.

Aby wyjaśnić miejsce marketingu terytorialnego w strukturze wiedzy marketingowej i jego powiązania z innymi obszarami sektorowymi marketingu, należy na wstępie sformułować następujące tezy:

**podstawowe  
cechy marketingu  
terytorialnego**

- marketing terytorialny wykorzystuje ogólną wiedzę marketingową, a zwłaszcza ogólne zasady i procedury,
- marketing terytorialny wyraża orientację na klienta-interesanta, a zwłaszcza na mieszkańców i instytucje lokalne,
- marketing terytorialny zmierza do pozyskania zasobów i czynników rozwojowych, w tym zwłaszcza kapitału,
- marketing terytorialny wymaga szerokiej znajomości zagadnień organizacji i funkcjonowania gospodarki regionalnej i miejskiej, a zwłaszcza systemu samorządu terytorialnego,
- marketing terytorialny zakłada „sprzedaż” miasta, wsi, regionu itp., a zwłaszcza posiadanych zasobów, walorów i cech funkcjonalnych,

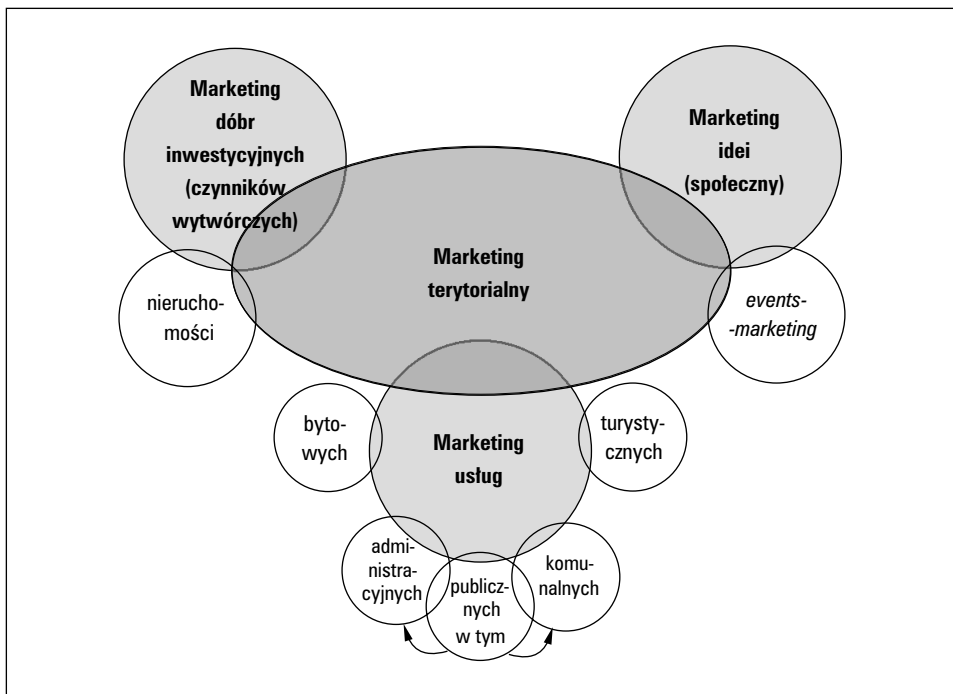
- marketing terytorialny realizowany jest przez wszystkie osoby i podmioty danej jednostki osadniczej, a zwłaszcza przez władze samorządowe i pracowników urzędów,
- marketing terytorialny wykorzystuje sposoby i narzędzia oddziaływania na klientów typowe dla innych marketingów sektorowych.

**powiązania marketingu terytorialnego z innymi dziedzinami marketingu**

Powiązania marketingu terytorialnego z innymi wyodrębnionymi obszarami wiedzy marketingowej prezentuje ilustracja 1.5. Wyróżnić można trzy najbliższe mu dziedziny, a mianowicie:

- marketing dóbr inwestycyjnych (marketing zdolności wytwórczych lub marketing czynników wytwórczych),
- marketing idei, przede wszystkim idei społecznych właściwych dla danego terytorium, podkreślający jego walory przyrodnicze, tradycje historyczne, zwyczaje i obyczaje, główne funkcje itp.,
- marketing usług typowy dla procesów obsługi ludności danej jednostki osadniczej oraz wszystkich jej gości, realizowanych w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym.

**Ilustracja 1.5.** Marketing terytorialny a inne sektorowe dziedziny marketingu



Szczególne miejsce w tym układzie zajmuje marketing czynników wytwórczych, obejmujących zasoby naturalne i surowcowe, nieruchomości, infrastrukturę i sprzęt produkcyjny<sup>13</sup>. Wszystkie wymienione grupy przedmiotowe są nierozzerwalnie związane z określonym miejscem, są trwałym składnikiem terytorium i wyróżnikiem jego atrakcyjności lub też znajdują się w dyspozycji lokalnych instytucji czy osób fizycznych.

marketing  
czynników  
wytwórczych

Marketing terytorialny związany jest ściśle z marketingiem idei – ekologicznych, społecznych, ekonomicznych wynikających ze szczególnych cech lub interesów danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Idee te wspierają zarówno jej rozwój jako całości, jak i rozwój organizacji czy mieszkańców.

marketing idei

Marketing terytorialny wykazuje najsilniejsze związki z marketingiem usług<sup>14</sup>. Wśród różnego rodzaju usług świadczonych przez instytucje miasta, wsi, gminy, powiatu lub województwa znajdują się usługi oferowane:

marketing usług

- podmiotom lokalnym (osobom, firmom i organizacjom niedochodowym znajdującym się na terenie danej jednostki terytorialnej), czyli zorientowane na rynek wewnętrzny,
- w trybie komercyjnym albo częściowo komercyjnym publiczno-prywatne lub prywatne,
- głównie instytucjom,
- w trybie komercyjnym, częściowo komercyjnym lub niekomercyjnym,
- w systemie ciągłym (np. usługi komunalne) lub „skokowym” (na wyraźne zgłoszenie przez usługobiorcę),
- klientom masowym (wszystkim przebywającym na terenie danej jednostki) lub tylko wybranym grupom.

Dorobek praktyczny marketingu usług, zwłaszcza związany z wypracowaniem skutecznych narzędzi oddziaływania na klientów, może być z powodzeniem adaptowany na potrzeby marketingu terytorialnego. Kryteriami i metodami oceny jakości usług wypracowanymi na gruncie ogólnej wiedzy z zakresu marketingu usług może posługiwać się marketing usług publicznych – oświatowych, medycznych, kulturalnych, administracyjnych i komunalnych – będący elementem składowym marketingu terytorialnego<sup>15</sup>.

Z przedstawionych wywodów wynika, że marketing terytorialny jest zbiorem działań marketingowych właściwych dla kilku niezależnie rozpatrywanych, przedmiotowych dziedzin marketingu sektorowego.

## Wewnętrzna i zewnętrzna sfera marketingu terytorialnego

Ze względu na adresatów działań, a więc i zasięg oddziaływania, w obrębie marketingu terytorialnego można wydzielić dwie sfery składowe, czyli:

- marketing wewnętrzny,
- marketing zewnętrzny.

### wewnętrzny marketing terytorialny

Wewnętrzny marketing terytorialny obejmuje całokształt skoordynowanych przedsięwzięć zorientowanych na wywołanie oczekiwanych reakcji w grupie osób i instytucji stale związanych z daną jednostką terytorialną, a więc jej mieszkańców oraz działających na jej obszarze organizacji dochodowych i niedochodowych. Sferę marketingu wewnętrznego jednostki przestrzenno-administracyjnej można podzielić na kolejne dwie podsferę, a więc:

### podsfery wewnętrznego marketingu terytorialnego

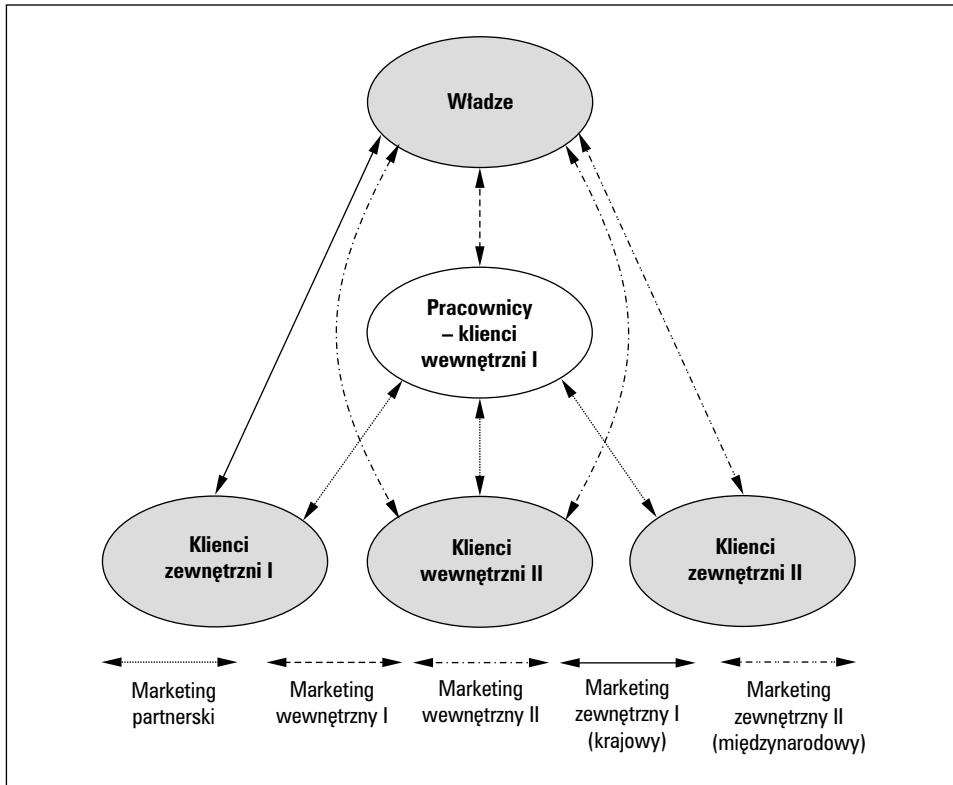
- podsferę marketingu wewnętrznego I,
- podsferę marketingu wewnętrznego II.

Podstawą tego podziału jest wyodrębnienie spośród adresatów działań marketingowych pracowników organów samorządowych oraz przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi na rzecz wszystkich zainteresowanych grup docelowych. W ten sposób marketing wewnętrzny I odzwierciedla całokształt relacji, powiązań i działań inicjowanych przez władze jednostki osadniczej, a ukierunkowanych na szeroką grupę pracowników instytucji samorządowych i komunalnych. Przedsięwzięcia te zmagają się do integracji zespołu pracowniczego wokół najważniejszych celów i wartości realizowanych na terenie jednostki osadniczej, w pełni zaspokajając przy tym jego potrzeby i oczekiwania. Podejmowane w środowisku samorządu terytorialnego planowe i celowe działania marketingowe mają więc doprowadzić do skoordynowania celów gmin i regionów z indywidualnymi celami pracowników. Tylko w takich warunkach można wymagać od nich wysokich standardów obsługi interesantów.

Marketing wewnętrzny zorientowany na pracowników organów samorządowych jest przygotowywany i systematycznie prowadzony przez władze wykonawcze oraz ustawodawcze gmin, powiatów i województw. W szczególne kompetencje wyposażone są organy jednoosobowe (ilustracja 1.6).

Terminem „marketing wewnętrzny” w mieście czy regionie określa się również te czynności, operacje i całościowe przedsięwzięcia, które stymulują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i instytucji niekomercyjnych zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej. W tym wypadku użyto określenia „marketing wewnętrzny II”.

Ilustracja 1.6. Relacje między głównymi podmiotami marketingu terytorialnego



Rynek wewnętrzny złożony z mieszkańców i lokalnych organizacji jest podstawowym rynkiem docelowym w marketingu terytorialnym. Potrzeby i pragnienia tych podmiotów wyznaczają charakter innych działań, a ich zadowolenie i rozwój stanowią podstawowe mierniki oceny działalności władz samorządowych<sup>16</sup>.

Oferowanie usług publicznych, udostępnianie zasobów naturalnych i infrastrukturalnych oraz przekazywanie informacji we właściwej formie, czasie i miejscu ma na celu w odniesieniu do mieszkańców m.in.:

**cele marketingu terytorialnego w odniesieniu do mieszkańców i organizacji**

- stworzenie właściwych warunków życia i rozwoju osobistego,
- kształtowanie społecznie akceptowanych wzorców zachowań w obszarze działalności gospodarczej i niegospodarczej,
- aktywizowanie społeczności lokalnej poprzez skupienie wokół ważnych celów rozwojowych jednostki osadniczej,
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości,

- rozwój demograficzny jednostki osadniczej,
- krzewienie dorobku kulturalnego i historycznego jednostki osadniczej,
- kształtowanie wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca bytowania.

W odniesieniu do organizacji są to:

- rozwój działalności gospodarczej zgodny z oczekiwaniami właścicieli, pracowników i władz jednostki terytorialnej,
- rozwój nowych technologii zgodnych z zasadami ochrony środowiska naturalnego,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- poprawa warunków pracy i płacy pracowników,
- wspieranie organizacyjne, materialne lub finansowe ważnych przedsięwzięć społecznych, ekologicznych, kulturalnych, sportowych itp.,
- racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów naturalnych,
- krzewienie w środowisku zawodowym wartości i zachowań społecznych zgodnych z zasadami etyki,
- kształtowanie w środowisku przedsiębiorców pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca inwestowania.

Dla rozwoju gmin, powiatów czy województw niezbędny jest stały dopływ czynników rozwojowych, przede wszystkim kapitału finansowego, technologii, elementów rzeczowych, siły roboczej i informacji. Ich pozyskanie coraz częściej jest celem specjalnie zaprogramowanych działań marketingowych zorientowanych zewnątrz – poza granice danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Zewnętrzne rynki docelowe miast, wsi, gmin, powiatów i województw to inne jednostki terytorialne dysponujące mobilnymi zasobami czynników wytwórczych, których właściciele skłonni są przemieścić je w poszukiwaniu efektywniejszych form i miejsc ich wykorzystania (zob. ilustracja 1.6).

#### zewnętrzny marketing terytorialny

Marketing terytorialny zewnętrzny może obejmować działania ukierunkowane na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne<sup>17</sup>. Dzięki temu wyróżnić można dwa segmenty tego marketingu, a mianowicie marketing zewnętrzny I (krajowy) i marketing zewnętrzny II (międzynarodowy).

Istotą marketingu terytorialnego zorientowanego zewnątrz jest rozpoznanie motywów rządzących decyzjami migracyjnymi osób fizycznych i ich grup, właścicieli i menedżerów firm oraz organów nadzorczych, a następnie stworzenie przekonującej oferty pod ich adresem, opartej na kompozycji atrakcyjnych walorów danej jednostki osadniczej, i bezpośrednio lub pośrednio przedstawienie jej wraz z argumentacją perswazyjną prowadzącą do



sukcesu. Marketingowe stymulowanie procesów wymiennych między różnymi jednostkami osadniczymi oznacza w praktyce wykorzystanie szerokiego instrumentarium środków oddziaływania uwzględnionych w marketingowej strategii gminy lub regionu<sup>18</sup>.

Obecnie relacje między klientami-interesantami a pracownikami organów samorządowych oraz instytucjami i firmami świadczącymi usługi publiczne często przybierają formę marketingu partnerskiego. Jest to termin stworzony dla określenia marketingu szczególnie zaawansowanego i opartego na nowej koncepcji obsługi klientów i nowoczesnej formie wzajemnych powiązań. Marketing partnerski na gruncie działalności publicznej jednostek terytorialnych oznacza relacje między pracownikiem a interesantem (w języku urzędniczym zwanym stroną) cechujące się:

**marketing partnerski**

- służebną rolą urzędnika w stosunku do interesanta,
- uznawaniem pełni praw interesanta do posiadania niepełnej informacji, niewiedzy, wątpliwości, obrony własnego interesu itp.,
- udzielaniem interesantowi niezbędnej pomocy i doradztwem,
- akceptacją interesanta i pozytywnym nastawieniem do niego,
- zaangażowaniem pracowników i rzetelnym wykonywaniem obowiązków,
- przestrzeganiem procedur i terminów formalnych,
- dużymi kompetencjami merytorycznymi i interpersonalnymi pracowników,
- dostosowywaniem ilości i jakości usług do potrzeb i oczekiwań interesantów,
- traktowaniem interesanta jako człowieka, a nie sprawy.

Partnerstwo między pracownikami komunalnymi i samorządowymi a interesantami prowadzi do wzajemnego zaufania, większego poparcia społecznego dla działalności władz oraz wzrostu satysfakcji z pracy. Kształtuje ponadto lojalność i wieloletnią współpracę między podmiotami marketingu terytorialnego.

## Marketing własny i obcy jednostki terytorialnej

Marketing jednostki terytorialnej leży w gestii odpowiednich władz samorządowych i ich organów. Z tego oczywistego stwierdzenia wynika, że władze te:

**rola władz samorządowych i ich organów**

- formułują strategię marketingową swojej jednostki,
- inicjują przedsięwzięcia marketingowe w ramach ustalonego planu,
- organizują i finansują kampanie i środki reklamowe,

- współpracują z wyspecjalizowanymi biurami i agendami marketingowymi,
- uczestniczą w opracowaniu koncepcji środków marketingowych,
- prowadzą analizy marketingowe,
- prowadzą i koordynują badania marketingowe,
- gromadzą i opracowują informacje marketingowe, oceniają skuteczność i efektywność działalności marketingowej,
- koordynują przedsięwzięcia marketingowe innych organizacji zlokalizowanych na terenie danej jednostki przestrzenno-administracyjnej.

Władze lokalne występują w roli głównego podmiotu przygotowującego, organizującego, realizującego, koordynującego i kontrolującego całość przedsięwzięć marketingowych, w których określona jednostka terytorialna jest głównym obiektem odniesienia dla oferowanych partnerom korzyści. W tym momencie pojawia się pytanie: czy działania marketingowe programowane przez władze lokalne obejmują cały wysiłek marketingowy społeczności zamieszkującej daną jednostkę terytorialną?

Aby na nie odpowiedzieć, należy, po pierwsze, przypomnieć, że jednostka terytorialna występuje w działaniach marketingowych w dwojakiej formie:

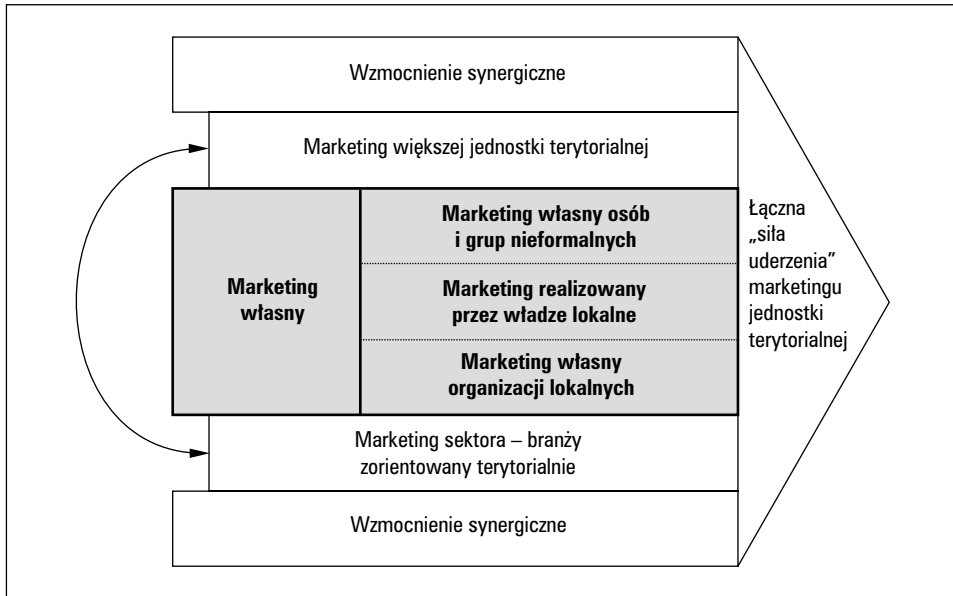
- jako przedmiot (podstawa odniesienia korzyści) w działaniach marketingu terytorialnego,
- jako ważna charakterystyka lokalizacyjna oferty w marketingu realizowanym przez osoby i organizacje na ich własny użytek (podstawą odniesienia korzyści oferowanych klientom jest produkt w innej formie, np. dobro materialne, usługa, idea, osoba).

**grupy podmiotów  
inicjujących  
działania  
marketingowe**

Po drugie, trzeba wyróżnić następujące grupy podmiotów inicjujących działania marketingowe:

- podmioty funkcjonujące w danej jednostce osadniczej, zamieszkujące ją lub zlokalizowane na jej terenie,
- podmioty niezwiązane bezpośrednio z danym terytorium,
- podmioty będące osobami fizycznymi,
- podmioty będące instytucjami.

Po trzecie, należy wskazać, że jednostka osadnicza będąca podmiotem marketingu terytorialnego jest częścią składową większej jednostki przestrzenno-administracyjnej, która może realizować własny program marketingowy. Wynika z tego, że jednostka osadnicza prowadzi marketing bezpośrednio ukierunkowany na własne terytorium, ale jednocześnie jest przedmiotem marketingu większej całości terytorialnej jako jej integralna część. Przykładowo, każda gmina prowadzi marketing własny, ale także korzysta z efektów marketingu prowadzonego przez powiat lub województwo (ilustracja 1.7).

**Ilustracja 1.7.** Struktura marketingu jednostki terytorialnej – marketing własny a inne elementy składowe

Marketing prowadzony przez osoby i instytucje lokalne, powiązane bezpośrednio z jednostką osadniczą poprzez zamieszkiwanie lub funkcjonowanie na danym terenie, w tym przede wszystkim marketing prowadzony przez władze samorządowe, nazwać można marketingiem własnym. Współtworzą go wszystkie przedsięwzięcia marketingowe organów władz, mieszkańców, w tym pojedynczych osób fizycznych, prowadzone w ramach własnej aktywności gospodarczej, artystycznej, naukowej, edukacyjnej, a także różnorodnych organizacji lokalnych realizujących przyjęte cele marketingowe.

**marketing własny**

Dopełnieniem marketingu własnego jednostki osadniczej jest marketing obcy. Określony on jest zarówno przez programy marketingowe jednostki terytorialnej wyższego szczebla (większej pod względem obszarowym), w których pośrednio uczestniczy także dana jednostka osadnicza, jak i programy sektora lub branży o wyraźnym profilu terytorialnym. W tym wypadku prezentacja walorów sektora gospodarki, jej działu, gałęzi czy branży przemysłowej jest jednocześnie prezentacją regionu, miasta, gminy wyspecjalizowanych w tych dziedzinach działalności gospodarczej. Przykładowo, marketing turystyki górskiej będzie zarazem marketingiem rejonów górskich lub konkretnych gmin i miast wyspecjalizowanych, ze względu na ich położenie, w tej formie turystyki<sup>19</sup>.

**marketing obcy**

### wzmocnienie synergiczne

Na marketingową siłę oddziaływania gminy, powiatu lub województwa wpływa w pewnej mierze czynnik nazwany wzmocnieniem synergicznym, a będący efektem nałożenia się różnorodnych środków stymulowania zainteresowanych grup odniesienia. Działania te są inicjowane i realizowane przez różne podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, a ich koordynowaniem zajmują się służby marketingowe jednostki terytorialnej. Efekt synergiczny będzie tym większy, im silniej władze lokalne będą angażować się w rozmaite imprezy o charakterze marketingowym organizowane na ich terenie przez inne podmioty<sup>20</sup>, ale jednocześnie im częściej w kampaniach marketingowych firm, a także w działaniach informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez grupy społeczne, a nawet pojedyncze osoby (w tym liderów opinii) pojawiać się będą takie ich charakterystyki, jak: miejsce lokalizacji działalności (miejscowość, gmina, powiat, województwo), główny obszar wpływów rynkowych, miejsce zdobywania wykształcenia, miejsce wypoczynku czy ich sympatie i przywiązanie emocjonalne do niektórych rejonów kraju zwane patriotyzmem lokalnym.

Warto podkreślić znaczenie efektu synergicznego w marketingu terytorialnym prowadzonym przez władze lokalne. Nie jest sztuką podejmowanie samodzielnych działań marketingowych, ale sztuką jest umiejętne włączenie się w przedsięwzięcia marketingowe realizowane przez podmioty obce, a zwłaszcza przedsiębiorstwa i ich grupy, i wykorzystanie ich dla własnych celów.

## Poziomy marketingu terytorialnego

Dotychczas problemy marketingu terytorialnego rozpatrywano w różnych ujęciach i przekrojach, wyjaśniając jego istotę, strukturę oraz warunki funkcjonowania i rozwoju. Nie ustosunkowano się jednak do ważnej kwestii związanej z głównym, przytoczonym już ogólnym paradygmatem marketingu, czyli do formuły, kto, co i komu oferuje. Rozwinięciem podanej kwestii jest wprowadzona przez Ph. Kotlera, D.H. Haidera i I. Reina propozycja wyróżnienia trzech poziomów marketingu terytorialnego, będąca próbą wydzielenia i uporządkowania podmiotów marketingu i ich wzajemnych powiązań (ilustracja 1.8).

I tak autorzy ci wyróżnili odpowiednio<sup>21</sup>:

- poziom I, a więc grupę planistyczną,
- poziom II, a więc środki i narzędzia marketingowe,
- poziom III, a więc rynki docelowe.

### poziom pierwszy: grupa planistyczna

Poziom pierwszy marketingu terytorialnego, odpowiadający na pytanie „Kto?”, określa skład grupy planistycznej.