

ROZDZIAŁ II

ANDRZEJ SZROMNIK

MARKETING TERYTORIALNY – KONCEPCJA OGÓLNA I DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

1. Geneza i warunki rozwoju marketingu terytorialnego

1.1. Marketing terytorialny – *Place's Marketing* jako efekt poszerzania i pogłębiania wiedzy marketingowej

Marketing jako popularna dziedzina praktycznej wiedzy menedżerskiej, traktowana także od wielu lat w kategoriach *quasi*-dyscypliny naukowej, od momentu jego zaistnienia w programach studiów ekonomicznych aż do chwili obecnej wygenerował wiele obszarów i ujęć specjalistycznych. Proces kształtowania i usamodzielniania się wyodrębnionych, zazwyczaj ze względu na podmioty lub przedmioty procesów wymiennych, sfer marketingu nabrał szczególnej dynamiki i znaczenia w momencie, kiedy to zainteresowanie marketingiem oraz jego narzędziami skutecznego oddziaływania na partnerów zaczęły wykazywać nie tylko coraz liczniejsze 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 interesu”.

Oddolny nacisk zainteresowanych jednostek i grup spowodował, że marketing rozumiany dotychczas oraz rozpatrywany w kategoriach systemu pozyskiwania klientów, przez konsekwentne rozpoznawanie i zaspokajanie ich potrzeb (pragnień) uległ istotnej modyfikacji. Przekształcanie koncepcji marketingu i nowe spojrzenie na jego obszar zainteresowań rozpoczęło się już na początku lat 70., a więc wraz z ukazaniem się przełomowej w swych skutkach tezy Kotlera i Levy'ego o „poszerzaniu i pogłębianiu marketingu” oraz nowej interpretacji procesu wymiany między odpowiednią parą podmiotów (Kotler, Levy 1972). W konsekwencji na gruncie ogólnej koncepcji marketingu, koncentrującej uwagę na relacjach wymiennych opartych na kupnie-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, wyrosły sub-koncepcje marketingowe rozpatrujące „wymianę wartości”, których źródłem są:

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

W ten sposób „marketing ogólny” – zorientowany na powszechne dobra częstego i okresowego zakupu – został dopełniony przez „marketingi sektorowe”, czyli kompleksowe koncepcje skutecznego działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności wyrażającego się w formie pozyskania i utrzymania nie tyle klientów, ile zwolenników, widzów, interesantów, członków, użytkowników. Ich pozyskanie, jako nadrzędny cel działań, było możliwe dzięki zastosowaniu ogólnej filozofii marketingowej wyrażającej orientację 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.

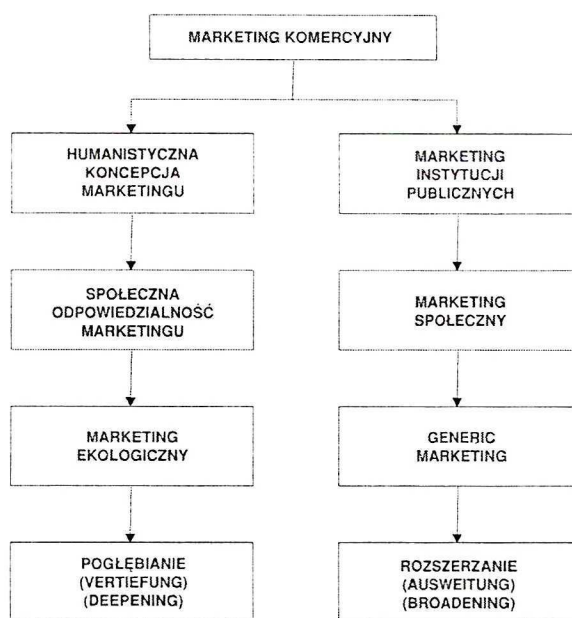
Rozszerzenie pola zainteresowań marketingu doprowadziło do sytuacji, kiedy marketing stał się środkiem zdobywania i trwałego wiązania z odpowiednią jednostką różnych podmiotów i grup dzięki wpływaniu na ich opinie, postawy oraz sposoby zachowania się. Ich wyrazem był nie tylko dokonany zakup określonego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

- tożsamości,
- poglądów,
- przynależności,
- sposobów zachowania się,
- metody działania,
- alokacji zasobów,
- miejsca spędzania czasu wolnego,
- miejsca zamieszkania.

Poszerzenie i pogłębienie obszaru zainteresowań marketingu jako wynik nowej interpretacji procesu wymiany wartości (korzyści) między różnego rodzaju podmiotami oraz ich grupami zapoczątkowały wyodrębnienie i ugruntowanie się takich samodzielnych już obecnie dyscyplin marketingowych, jak (por. ryc. 1) (Szromnik 1998):

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

Do wymienionej grupy nowych obszarów zainteresowań marketingowych należy także „marketing miejsca” (*marketing place's*), który w języku polskim najczęściej nazywany jest marketingiem terytorialnym lub marketingiem komunalnym.



Ryc. 1. Poglębianie i rozszerzanie koncepcji marketingu

Źródło: Bruhn, Tilmes (1989), s. 7-79.

Głównym kryterium wyodrębnienia marketingu terytorialnego jest kryterium produktowe (przedmiotowe). O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej w stosunku do innych sektorowych jej ujęć decyduje więc inne źródło oferowanych korzyści, które w tym przypadku wiąże się z „miejscem”, a konkretnie z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych o różnym zakresie obszarowym, głównych funkcjach i miejscu w formalnej strukturze hierarchicznej.

Dlatego też w piśmiennictwie specjalistycznym krajowym i zagranicznym można spotkać terminy pokrewne i pochodne w stosunku do marketingu terytorialnego, które wyrażają zróżnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia, *marketingu kraju*, *marketingu regionalnego* czy *marketingu miasta*. W języku angielskim są to terminy *government marketing*, *regional marketing*, *territorial marketing* oraz *city-marketing*. W języku niemieckim używane są najczęściej pojęcia *Kommunales Marketing* oraz *Stadt- und Regionmarketing*.

Mimo dość krótkiego okresu rozwoju marketingu terytorialnego nikt w środowisku specjalistów z zakresu tej dziedziny wiedzy nie kwestionuje potrzeby jego wyodrębnienia i rozszerzania jego wpływów. Nie zawsze jednak właściwie rozumie się jego istotę, cele oraz podstawowe formy i grupy odniesienia.

1.2. Pojęcie marketingu terytorialnego

Podobnie jak w przypadku ogólnego pojęcia marketingu, również i w przypadku marketingu terytorialnego wśród specjalistów brak jest jednomyślności, chociaż różnice między

poszczególnymi ujęciami definicyjnymi są niewielkie, a w pozostałych przypadkach wynikają głównie z kategorii *marketing*.

Jeżeli przyjąć, że *marketing* to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z takim ujęciem *marketing terytorialny* jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów – partnerów”. Zgodnie z podanym podejściem przyjmuje się taki sposób myślenia, który sukces jednostki terytorialnej uzależnia od jej opcji na odpowiednią grupę odniesienia, od konsekwentnego podporządkowania wszystkich działań jej interesom i oczekiwaniom.

Marketing postrzegany jest w wielu przypadkach jako proces zarządzania, który ekonomicznie i skutecznie rozpoznaje, przewiduje i zaspokaja potrzeby oraz pragnienia klientów. W świetle takiego określenia *marketing terytorialny* można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości” przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparte na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów. U podstaw tak rozumianego *marketingu terytorialnego* leży przekonanie, że oczekiwane zaspokojenie potrzeb oraz pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia, przez oferowanie im właściwego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe po uprzednim ich rozpoznanie w perspektywie bieżącej oraz perspektywicznej, ale także i ich pobudzaniu oraz kreowaniu.

W *marketingowym* zarządzaniu miastem przyjmuje się założenia:

- jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania określonej społeczności, której potrzeby i pragnienia są główną wytyczną dla organów zarządzających jej zasobami;
- zaspokojenie potrzeb i pragnień mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami w formie przepływów dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej oraz informacji;
- potrzeby i pragnienia mieszkańców zmieniają się – zwłaszcza w długim horyzoncie czasu – dlatego też powinny być systematycznie monitorowane przez specjalistyczne badania *marketingowe*;
- proces zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb oraz pragnień mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi przez daną 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 być sprzeczne z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup, ale i przeciwnie – zaspokajanie potrzeb „mniejszości” nie może być sprzeczne z dążeniem do ich zaspokojenia przez całą społeczność;
- jednostka osadnicza jest „samorządową”, czyli „samozarządzającą”; oznacza to, że organ kierowniczy działa z upoważnienia mieszkańców, wywodzi się spośród mieszkańców i działa w ich imieniu i w ich interesie, nie może więc występować konflikt interesów między władzą a mieszkańcami;
- zaspokajanie potrzeb oraz pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego; jednocześnie zadowolenie i rozwój osób fizycznych, odpowiada to uproszczonemu popularnemu stwierdzeniu „boga-

ci mieszkańcy to bogata gmina czy region” oraz „bogate gminy czy region to także bogaci mieszkańcy”.

Współczesne podejścia definicyjne marketingu różnią się tym od podejść wcześniejszych, uważanych już za tradycyjne, że akcentują i określają szczególnie szeroko przedmiot jego zainteresowań. Według Kotlera, marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany odpowiednich wartości między jednostkami czy grupami. (Kotler 1994). W tym ujęciu marketing jest to proces społeczny i kierowniczy, dzięki któremu jednostki oraz grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną przez tworzenie, oferowanie i wymianę określonych wartości. To niezmiennie uniwersalne zdefiniowanie marketingu stwarza nowe możliwości sprecyzowania definicji marketingu terytorialnego. Marketing terytorialny jest więc procesem społecznym i kierowniczym zmierzającym do wykreowania wymiany wartości i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami.

Wiele definicji marketingu zwraca uwagę na jego wymiar praktyczno-operacyjny. Definicje takie uwzględniają etapy i czynności związane z działaniami marketingowymi. Przykładowo taką definicją jest definicja marketingu miasta Mefferta. Według niego „marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanego procesu wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców”. 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 (Meffert 1989).

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

Znacznie bardziej rozwinięta jest definicja marketingu terytorialnego 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 (z zachowaniem zasad etyki) prowadzącego do wypełnienia określonej misji (Girard 1997).

Główną analizę definicji marketingu terytorialnego przeprowadziła Girard w referacie na konferencji naukowej w Uniwersytecie Łódzkim 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 ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym. Jednocześnie dodaje ona, że analiza mix-u organizacji lub tzw. mix-u terytorialnego, analiza potrzeb zgłoszonych lub ukrytych jednostek lub organizacji (istniejących lub potencjalnych) jest elementem wspierającym opisane działania.

Pojęcie marketingu terytorialnego 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:

- a) występuje wiele podmiotów po stronie inicjatorów i realizatorów odpowiednich działań związanych z projektem;
- b) w marketingu terytorialnym można wyróżnić dwa poziomy działania: globalny i sektorowy;

- c) podejście marketingowe powinno być stosowane na wszystkich etapach procesu planowania projektu;
- d) projekty zmierzają do realizacji przedsięwzięć o różnym charakterze (ekonomicznym i pozaeconomicznym).

Wszystkie przytoczone definicje marketingu terytorialnego wnoszą każdorazowo nowe elementy poznawcze i praktyczne niezbędne dla prawidłowego zrozumienia tego pojęcia i właściwego posługiwania się nim. Niewątpliwie jednak jednoznacznego określania wymaga sposób ujmowania marketingu terytorialnego, a więc przyjmowanego w procesie konstruowania definicji punktu widzenia. Tylko bowiem wówczas można w sposób przejrzysty i zrozumiały wyjaśnić całą różnorodność tego pojęcia oraz jego odmienność w stosunku do tradycyjnego rozumienia marketingu, w tym marketingu dóbr konsumpcyjnych.

1.3. Główne aspekty rozpatrywania marketingu terytorialnego według Mefferta

Przedstawiając różne, możliwe sposoby definicyjnego ujęcia marketingu terytorialnego, zwrócono uwagę na trzy podejścia: 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 Meffert, który wskazał pięć aspektów marketingu miasta. (Meffert 1989).

Pierwszy aspekt nazwano **aspektem filozoficznym**. Wskazuje on, że problemy, życzenia i potrzeby odbiorców (klientów) powinny być uwzględnione na pierwszym planie odpowiednio do hasła „frontem do klienta – bliżej klienta”. W odniesieniu do jednostek osadniczych różnego szczebla nie oznacza to specyficznej ich „sprzedaży” i nie przekłada się na wpływy do kasy komunalnej czy tolerowania biurokratyzowanej administracji **lecz silniejszą orientacją usług miasta na jego mieszkańców i potencjalnych klientów**.

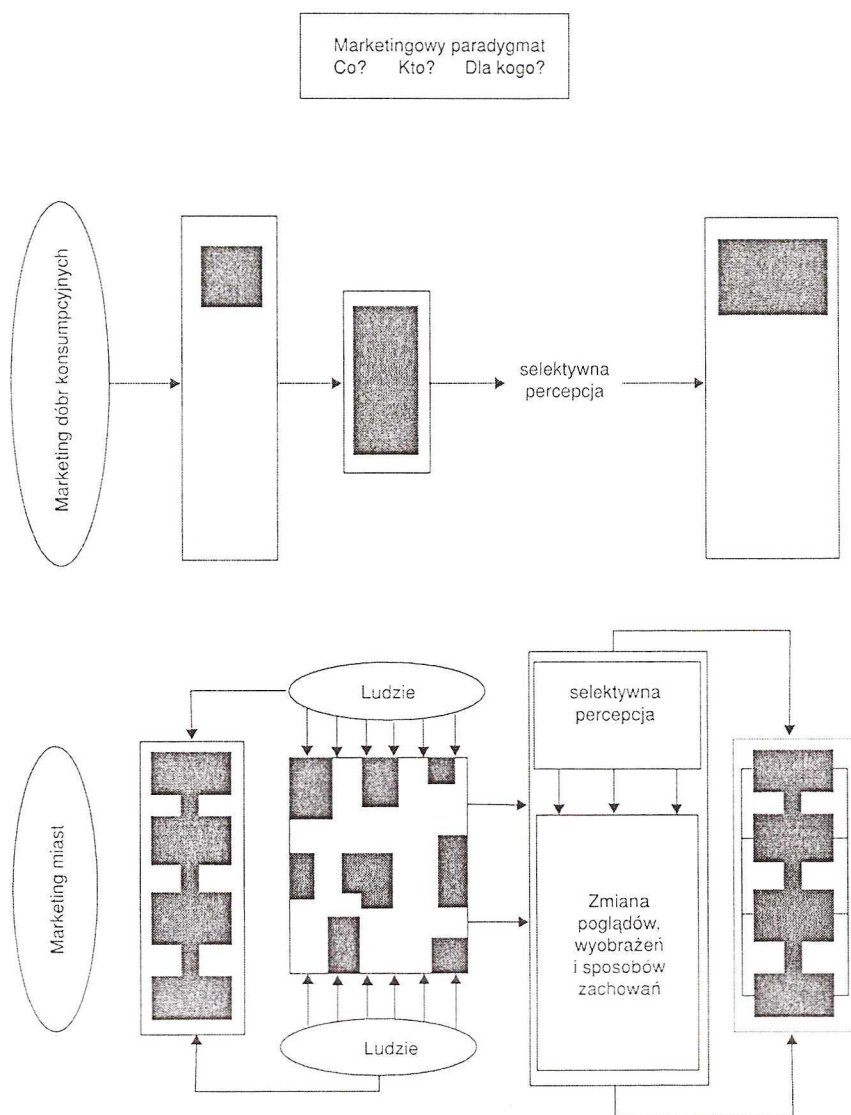
Drugi aspekt marketingu terytorialnego to **aspekt informacyjny**. Zgodnie z nim zaspokojenie potrzeb mieszkańców i potencjalnych klientów jest uwarunkowane posiadaniem informacji na temat ich potrzeb, problemów, wymagań oraz zachowań. Dlatego podstawową cechą skutecznego marketingu terytorialnego jest **systematyczne badanie i analiza oczekiwań oraz 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** oraz wykorzystania wszystkich możliwych instrumentów marketingu-mix. Chodzi w tym przypadku o strategiczny i operacyjny aspekt działań marketingowych obejmujących:

- rozwój podaży dóbr i usług,
- planowanie infrastruktury,
- kształtowanie cen,
- reklamę i promocję uzupełniającą oraz *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 i poza miastem, czyli osób oraz instytucji „wewnętrznych” i zewnętrznych będących adresatami działań promocyjnych.

Ostatni, piąty aspekt marketingu terytorialnego Meffert nazwał **aspektem koordynacji planowania działań**. Podkreśla on potrzebę działania nie tylko określonego potrzebami 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 marketingo-**



Ryc. 2. Porównanie marketingu dóbr konsumpcyjnych i marketingu miast

Źródło: Meffert, *op. cit.*

wych. Decyzje te dotyczące struktury „produktu miejskiego” podejmowane są przez różnorodne grupy politycznych i publicznych decydentów z partii oraz administracji samorządowej, a także przez prywatnych decydentów. W marketingu terytorialnym, w przeciwieństwie do marketingu dóbr konsumpcyjnych, marketingowy proces decyzyjny określający „co, kto i dla kogo” oferuje jest procesem nieporównywalnie bardziej złożonym (por. ryc. 2). Złożoność ta wynika z różnorodności oferowanych „produktów terytorialnych” (dobra materialne, nieruchomości, usługi, idee, osoby), z wielkości decydentów oraz ich wzajemnej odmienności, ale także i z wielkości adresatów działań marketingowych (indywidualnych i instytucjonalnych, wewnętrznych i zewnętrznych, jednostkowych i grupowych, komercyjnych i niekomercyjnych).

1.4. Cele marketingu terytorialnego

Z punktu widzenia komercyjnego ogólne działania marketingowe zmierzają do pozyskania klienta oraz jego utrzymania przy firmie. Tak sformułowany finalny cel marketingowy jest realizowany przez stopniowe i zróżnicowane pod względem narzędziowym oddziaływanie na osoby fizyczne i instytucje, w wyniku którego zmieniają one swoje decyzje rynkowe i zachowują się zgodnie z oczekiwaniami firmy. Działania marketingowe mają w dużej mierze charakter informacyjny, polegają one bowiem na przekazywaniu informacji ważnych dla podmiotów – grup docelowych. Informacje te zmieniają sposób i kryteria oceny korzyści oferowanych klientom, wpływają też na zmianę odczuwanej łącznie wartości oferty.

Uwzględniając powyższe uwagi, można stwierdzić, że głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych” i „wewnętrznych” grup zainteresowanych klientów przez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych. (Meffert 1989). Tak sformułowany cel działań marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na istotne cechy odpowiednich przedsięwzięć. Przede wszystkim na podkreślenie zasługuje fragment wskazujący na „wpływanie na opinie” i odpowiednio w kolejności „na postawy”, aby wreszcie kształtować oczekiwane „sposoby zachowania się” zgodnie z interesem miasta, wsi czy regionu (por. ryc. 3).

Oddziaływanie na zewnętrzne i wewnętrzne grupy docelowe w formie pojedynczych akcji lub kompleksowych kampanii marketingowych zmienia ich stan świadomości, zmienia także systemy wartościowania oraz podejmowania decyzji. Ich konsekwencją są kreowane nowe formy oraz kierunki przemieszczeń strumieni między jednostkami osadniczymi. Wpływ działań marketingowych jednostek osadniczych w ich wzajemnych współzależnościach (warianant pozytywny) wyraża następujący 8-elementowy algorytm decyzyjny: nieświadomość, świadomość, zmiana decyzji, przemieszczenie, korzystanie z walorów lokalnych, rozwój, przywiązanie, pozostanie (por. ryc. 4).

Priorytetowe cele marketingu terytorialnego, oprócz podanego ujęcia ogólnego, mającego charakter uniwersalny, a więc adekwatnego do różnych układów podmiotowo-przedmiotowych, można wyrazić także w postaci trzech celów kierunkowych o charakterze strategicznym:

- rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie jest utrudnione dla mieszkańców oraz podmiotów gospodarczych;
- kształtowanie pozytywnego *image* u regionu, gminy oraz jednostek lokalnych;
- podnoszenie atrakcyjności oraz pozycji regionów, rejonów, miast i gmin wiejskich w ich wzajemnym współzawodnictwie.



Ryc. 3. Oddziaływania i relacje wymienne w marketingu terytorialnym

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 3-7).

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

- poznanie aktualnych potrzeb i pragnień mieszkańców w zakresie usług komunalnych dostarczanych przez instytucje lokalne;
- zapewnienie sprzyjających warunków korzystania z usług publicznych przez mieszkańców oraz lokalne organizacje i ich grupy;
- przewidywanie zmian preferencji oraz zachowań podmiotów lokalnych dotyczących korzystania z dóbr i usług publicznych;
- podnoszenie wartości oferty komunalnej kierowanej do społeczności lokalnej,



Ryc. 4. Proces oddziaływania instrumentów w marketingu terytorialnym – algorytm efektów społecznych

- 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;
- określenie stopnia społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno-gospodarczej – organów samorządowych;
- poznanie determinant rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości na terenie danej jednostki osadniczej;
- podnoszenie poziomu zadowolenia jednostek i grup społecznych z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju istniejących na terenie danej jednostki terytorialnej.

Operacyjne cele marketingu terytorialnego osiągane drogą analiz i badań, przez właściwe przygotowanie oferty oraz sposobu jej udostępniania zainteresowanym „klientom wewnętrznym”, a także przez specjalne działania i imprezy mogą być również zorientowane na adresatów zewnętrznych. W tym przypadku chodzi również o poznanie ich motywów postępowania, kryteriów oceny atrakcyjności jednostki osadniczej, preferencji wyboru „miejsc” oraz determinant zadowolenia z warunków stwarzanych przez miasto, wieś, region dla osób je odwiedzających. Celami orientowanymi na zewnątrz będzie także kompleksowe kształtowanie oferty inwestycyjnej, turystycznej, kulturalnej, handlowej itp., skuteczne komunikowanie się z zainteresowanymi podmiotami czy też kształtowanie osobowości, tożsamości oraz atrakcyjnego marketingowego wizerunku danego obszaru.

1.5. „Miejsce” w marketingu terytorialnym

Marketing jako jedna z funkcji zarządzania odnosi się do różnorodnych obiektów – organizacji, grup społecznych i innych form instytucjonalnych. W przypadku marketingu terytorialnego zarządzanie dotyczy określonego obszaru, ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Uprozczone określenie „miejsc” (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 w dalszym rozwoju tej dziedziny. (*Marketingowa strategia rozwoju...* 1998).

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

- różnej wielkości i kształcie przestrzennym,
- różnym poziomie zatrudnienia,
- różnych funkcjach,
- różnych warunkach naturalno-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.

Uwzględniając podane, ogólne cechy „miejsca” należy podkreślić, że minimalne warunki konieczne, jakim musi ono odpowiadać, to:

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

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

- a) gmina miejska lub jej część urbanistyczna, administracyjna, funkcjonalna, a więc:
 - dzielnica lub osiedle,
 - rynek główny,
 - 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 bliższymi terminami,

czyli *marketing urbanistyczny, marketing miasta, city-marketing, marketing regionalny* lub *marketing narodów* czy *marketing krajów*.

1.6. Ogólne warunki i czynniki rozwoju marketingu terytorialnego

Na dynamiczny wzrost zainteresowań marketingiem terytorialnym w Polsce oraz w innych krajach miały wpływ różnorodne czynniki ogólne wyrażające wiele współczesnych procesów przeobrażeń społeczno-ekonomicznych. Do determinant takich zaliczyć więc można:

- wzrost świadomości społeczeństwa przynależności do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych;
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania nie tylko w sferze działalności 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 perspektywicznego;
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi;
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego;
- wzrost oczekiwań i wymagań członków wspólnot terytorialnych pod adresem liczby oraz jakości otrzymywanych usług publicznych.

W stosunku do wymienionych, ogólnych czynników rozwoju marketingu terytorialnego pewną odmiennością charakteryzuje się lista takich czynników sformułowana przez Hetzela – profesora Uniwersytetu Lyon III we Francji. Wśród determinant wzrostu zainteresowania marketingiem terytorialnym dostrzega on wpływ takich warunków, jak (Hetzel 1997):

- globalizacja pewnych procesów rozwoju, która wymaga, aby przeciwwagą dla odpowiednich zjawisk mających miejsce w skali całego świata były działania podejmowane na poziomie lokalnym, a więc miast i wsi oraz regionów;
- załamanie się pewnych doktryn teoretyczno-ideologicznych związanych z istotą oraz funkcjonowaniem jednostek osadniczych, co pozwoliło rozwijać się podejściom pragmatycznym i menedżerskim w sferze zarządzania przestrzenią lokalną;
- pojawienie się nowej koncepcji stosunków między władzą a mieszkańcami, która odrzuca ujęcia „techno-strukturalne” oraz na rzecz akcentowania „bliskości” w stosunku do danej społeczności;
- kryzys obecnej cywilizacji i stopień jej rozwoju, który wymaga znalezienia nowych instrumentów w legitymizacji miast.

Cytowany autor dostrzega jednocześnie trzy główne konsekwencje rozwoju marketingu terytorialnego, czyli:

- a) potrzebę nowej analizy zależności między czasem a przestrzenią – marketing terytorialny ma bowiem na celu przywrócenie spójności i jednoznaczności między określonymi komunikatami oraz materialnością danego terytorium;
- b) przekształcanie się terytoriów w „okolice”, a więc obszar o unikalnych, właściwych tylko dla siebie charakterystykach społeczno-ekonomicznych; cechy właściwe „okolicy” są

wyjątkowe, nie dające się skopiować; są one znakiem identyfikacyjnym gwarantującym pochodzenie geograficzne produktów o specyficznych, związanych wyłącznie z tym obszarem cechach rynkowych;

- c) dostosowywanie się wzajemne podaży i popytu w ujęciu przestrzennym dzięki uruchomionym procesom adaptacyjnym.

Analiza uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego przeprowadzona przez Hetzela ma ten ważny walor, że nie opierała się ona na warunkach, strukturach i procesach mających miejsce w gospodarce przestrzennej Francji, dlatego jego wywody mają w dużej mierze wartość uniwersalną i mogą być rozpatrywane na gruncie systemów przestrzenno-ekonomicznych funkcjonujących w innych krajach.

Nieco inne, już wyraźnie „krajowe” podejście do identyfikacji uwarunkowań rozwojowych marketingu terytorialnego, zaprezentowała Girard, odniosła je bowiem wyłącznie do Francji. Uważa ona, że na tempo rozwoju tej specyficznej dziedziny sektorowej marketingu miały wpływ we Francji (Girard 1997):

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

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

Odrębną klasyfikację uwarunkowań rozwoju marketingu terytorialnego oraz jego popularności w Niemczech przeprowadził Schmidt (1994). Zaliczył do nich:

- wzrost konkurencji między ośrodkami miejskimi, tak 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; skłania to samorządy lokalne do podejmowania intensywniejszych działań rynkowych;
- rosnąca złożoność i wielość zadań samorządów lokalnych związanych z załamaniem się ich podstawowych pomysłów, z błędami w polityce transportu miejskiego, z problemami ekologicznymi itp.; ta złożoność sytuacji wymaga określenia nowych priorytetów działania;
- rosnące zapotrzebowanie na wsparcie społeczne dla realizowanych działań, potrzeba identyfikowania się społeczności lokalnej z polityką realizowaną przez władze lokalne.

Wśród czynników wymienionych przez Schmidta na szczególną uwagę zasługuje czynnik ostatni z zamieszczonej listy, a więc podkreślający odczuwane również w Polsce zapotrzebowanie na społeczne poparcie działań realizowanych przez władze lokalne, a także rosnąca świadomość potrzeby zbliżenia organów władz i reprezentujących ich ludzi „do obywatela”.

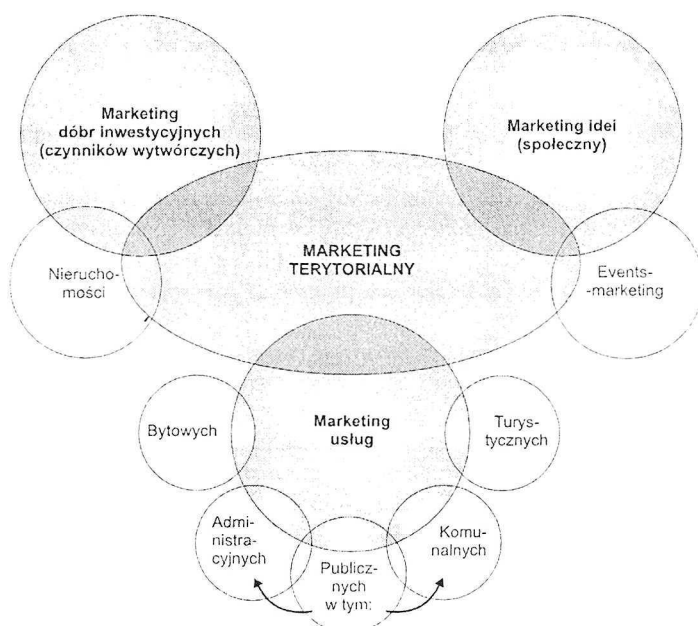
1.7. Marketing terytorialny a inne dziedziny wiedzy marketingowej

Marketing terytorialny, jako nowa dziedzina wiedzy marketingowej, został wyodrębniony i rozwija się dzięki poszerzeniu grupy podmiotów mogących prowadzić działania marketingowe. Tradycyjne podejście odnoszące marketing tylko do działalności przedsiębiorstw zostało zastąpione podejściem włączającym do podmiotów marketingu kolejno także organizacje nie-

dochodowe, a w dalszej kolejności i „miejsca” – wyodrębnione przestrzennie wspólnoty samorządowe funkcjonujące jako całości organizacyjno-terytorialne (Iwankiewicz-Rak 1997).

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

- wykorzystuje ogólną wiedzę marketingową, a zwłaszcza ogólne zasady, procedury i przekroje;
- wyraża orientację na klienta – interesanta, a zwłaszcza na mieszkańców i instytucje lokalne;
- zmierza do pozyskania zasobów i czynników rozwojowych, a zwłaszcza kapitału;
- wymaga szerokiej znajomości zagadnień organizacji i funkcjonowania gospodarki regionalnej i miejskiej, a zwłaszcza systemu samorządu terytorialnego;
- za podstawę oferowanej klientom wartości przyjmuje konglomerat dóbr materialnych i niematerialnych, a zwłaszcza usług;
- zakłada „sprzedaż” miasta, wsi, regionu itp., a zwłaszcza posiadanych zasobów, walorów i cech funkcjonalnych;
- koncentruje uwagę na niekomercyjnej wymianie wartości z „terytorialnymi” grupami zainteresowania, a zwłaszcza wartości związanych z oferowaniem usług publicznych;
- realizowany jest przez wszystkie osoby i podmioty danej jednostki osadniczej, a zwłaszcza przez władze samorządowe i ich pracowników;
- wykorzystuje sposoby i narzędzia oddziaływania na „klientów” typowe dla wielu marketingów sektorowych, a zwłaszcza marketingu dóbr inwestycyjnych, marketingu idei oraz marketingu usług.



Ryc. 5. Marketing terytorialny a inne sektorowe dziedziny marketingu

Powiązania marketingu terytorialnego z innymi wyodrębnionymi obszarami wiedzy marketingowej prezentuje ryc. 5. Przedstawiony układ graficzny jednoznacznie wskazuje na trzy główne i najbliższe dla marketingu terytorialnego dziedziny marketingów sektorowych:

- marketing dóbr inwestycyjnych (marketing zdolności wytwórczych lub marketing czynników wytwórczych);
- marketing idei, przede wszystkim idei społecznych właściwych dla danego „terytorium” ze względu na 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, a realizowanych w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym.

Szczególne miejsce w marketingu terytorialnym zajmuje marketing czynników wytwórczych, a więc zasobów naturalnych i surowcowych, nieruchomości, infrastruktury i sprzętu produkcyjnego. (Hutt, Speh 1997). Wszystkie wymienione grupy przedmiotowe są nierozdzielnie związane z określonym „miejscem”, są trwałym składnikiem terytorium i wyróżnikiem jego atrakcyjności lub też znajdują się w dyspozycji lokalnych instytucji czy osób fizycznych.

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

Bez wątpienia marketing terytorialny wykazuje najsilniejsze związki z marketingiem usług (Pluta-Oleark 1993). Wśród różnego rodzaju usług świadczonych przez instytucje danego miasta, wsi, gminy, powiatu lub województwa znajdują się usługi:

- a) – oferowane dla podmiotów lokalnych (osób, firm oraz organizacji niedochodowych znajdujących się w danej jednostce terytorialnej), czyli usługi zorientowane na rynek wewnętrzny,
 - oferowane dla podmiotów spoza danej jednostki terytorialnej (osób lub organizacji znajdujących się w innych jednostkach), czyli usługi zorientowane na rynek zewnętrzny;
- b) – oferowane w trybie komercyjnym,
 - oferowane w trybie częściowo komercyjnym,
 - oferowane w trybie niekomercyjnym;
- c) – oferowane przez instytucje publiczne,
 - oferowane przez instytucje publiczno-prywatne, oferowane przez instytucje prywatne;
- d) – oferowane głównie dla osób fizycznych,
 - oferowane głównie dla instytucji;
- e) – oferowane w systemie ciągłym, np. usługi komunalne,
 - oferowane w systemie „skokowym” (na wyraźne zgłoszenie przez usługobiorcę);
- f) – oferowane klientom masowym (dla wszystkich przebywających),
 - oferowane klientom masowym (dla wybranych grup).

Dorobek praktyczny marketingu usług, zwłaszcza związany ze skutecznymi oraz efektywnymi narzędziami oddziaływania na klientów, może być z powodzeniem przyjęty i adaptowany do potrzeb marketingu terytorialnego. Analogicznymi kryteriami i metodami oceny jakości usług wypracowanymi na gruncie ogólnej wiedzy o marketingu usług może posługiwać się marketing usług publicznych – usług oświatowych, medycznych, kulturalnych,

administracyjnych i komunalnych, będący elementem składowym marketingu terytorialnego. (Kotler 1978; Kotler, Andreasen 1991).

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

1.8. Wewnętrzna i zewnętrzna sfera marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny ze względu na adresatów działań, a więc i zasięg oddziaływania pozwala wydzielić jego dwie sfery składowe, czyli:

- marketing wewnętrzny,
- marketing zewnętrzny.

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 jednak podzielić na kolejne dwie podsfony:

- marketingu wewnętrznego I,
- marketingu wewnętrznego II.

Podstawą tego podziału jest wyróżnienie, spośród grupy adresatów, działań pracowników organów władz samorządowych oraz pracowników przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi na rzecz wszystkich zainteresowanych grup docelowych. W ten sposób *marketing wewnętrzny I* odzwierciedla całokształt relacji, powiązań oraz działań inicjowanych przez władze jednostki osadniczej, a ukierunkowanych na szeroką grupę pracowników instytucji samorządowych i komunalnych. Przedsięwzięcia te zmierzają do integracji zespołu pracowniczego wokół głównych celów i wartości realizowanych na terenie jednostki osadniczej, ale także przy pełnym zaspokojeniu jego potrzeb oraz oczekiwań. Podejmowane w środowisku samorządu terytorialnego planowe i celowe działania marketingowe mają więc doprowadzić do koordynacji celów gmin oraz regionów z indywidualnymi celami pracowników. Tylko w takich warunkach można stawiać przed nimi wysokie wymagania ilościowe i jakościowe w procesie obsługi interesantów.

Marketing wewnętrzny zorientowany na pracowników organów samorządowych jest przygotowywany i prowadzony systematycznie przez władze wykonawcze oraz ustawodawcze gmin, powiatów oraz województw, ze szczególnymi kompetencjami dla odpowiednich organów jednoosobowych (por. ryc. 6).

Terminem *marketing wewnętrzny* w mieście czy regionie określa się również te czynności, operacje oraz całościowe przedsięwzięcia, które stymulują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i instytucji niekomercyjnych zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej. W tym przypadku użyto określenia *marketing wewnętrzny II* lub po prostu II sfera marketingu wewnętrznego gminy, powiatu, województwa.

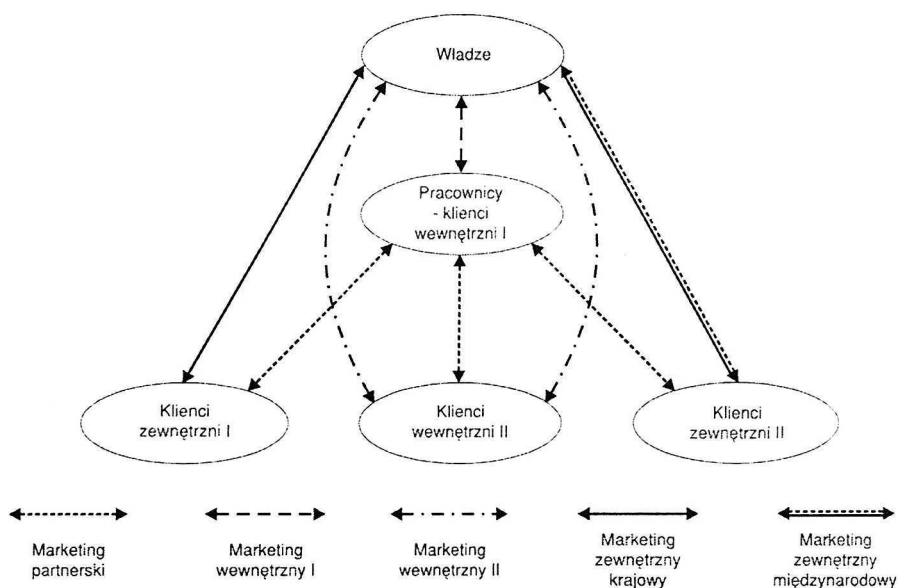
Rynek wewnętrzny złożony z mieszkańców i lokalnych organizacji jest podstawowym rynkiem docelowym w marketingu terytorialnym. Potrzeby i pragnienia tych podmiotów wyznaczają cele innych działań, a ich zadowolenie i rozwój stanowią podstawowe mierniki oceny działalności całego układu władzy samorządowej (Walsh 1989). 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.:
 - stworzenie właściwych warunków życia i rozwoju osobistego;
 - kształtowanie społecznie akceptowanych wzorców zachowań w obszarze działalności gospodarczej i niegospodarczej;
 - aktywizowanie społeczności lokalnej wokół ważnych celów rozwojowych jednostki osadniczej;
 - rozwój indywidualnej przedsiębiorczości;
 - rozwój demograficzny jednostki osadniczej;
 - krzewienie dorobku kulturalnego i historycznego jednostki osadniczej;
 - kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca bytowania;
- w odniesieniu do organizacji:
 - rozwój działalności gospodarczej zgodny z oczekiwaniami właścicieli, pracowników oraz 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 oraz informacji. Ich pozyskanie coraz częściej jest celem specjalnie zaprogramowanych działań marketingowych zorientowanych zewnątrz – poza granice danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Zewnętrzne rynki docelowe miast i wsi, gmin, powiatów i województw to inne jednostki terytorialne dysponujące mobilnymi zasobami czynników wytwórczych, których właściciele skłonni są przenieść je, szukając efektywniejszych form i miejsc ich wykorzystania (por. ryc. 6).

Marketing terytorialny ukierunkowany zewnątrz może obejmować działania adresowane na osoby bądź instytucje krajowe lub też na osoby i instytucje zagraniczne. (Kotler, Haider, Rein 1993). W ten sposób zostają wyróżnione dwa segmenty tego marketingu, czyli *marketing zewnętrzny I* (krajowy) oraz *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 walorów atrakcyjności danej jednostki osadniczej i bezpośrednie lub pośrednie 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 (Sumień 1997).



Ryc. 6. Relacje między głównymi podmiotami marketingu terytorialnego i odpowiednie jego rodzaje

Relacje między pracownikami organów samorządowych oraz instytucjami i firmami świadczącymi usługi publiczne a klientami – interesantami określają miejsce tzw. *marketingu partnerskiego*.

Marketing partnerski to względnie nowy termin stworzony dla określenia marketingu szczególnie zaawansowanego i opartego na nowej koncepcji obsługi klientów oraz formie wzajemnych powiązań. *Marketing partnerski* na gruncie działalności publicznej jednostek terytorialnych oznacza więc partnerski stosunek między pracownikiem a interesantem (w języku urzędniczym zwanym „stroną”) cechujący się:

- służebną rolą urzędnika w stosunku do interesanta,
- uznawaniem pełni praw interesanta w zakresie posiadania niepełnej informacji, niewiedzy, wątpliwości, obrony własnego interesu itp.,
- udzielaniem niezbędnej pomocy i doradztwem,
- stworzeniem dogodnych warunków obsługi interesantów,
- akceptacją jego osoby i pozytywnym nastawieniem,
- osobistym zainteresowaniem załatwieniem sprawy interesanta,
- zaangażowaniem i rzetelnym wykonywaniem obowiązków,
- przestrzeganiem procedur i terminów formalnych,
- wysokimi kompetencjami merytorycznymi i interpersonalnymi pracowników,
- dostosowywaniem ilości i jakości usług do potrzeb oraz oczekiwań interesantów,
- traktowaniem interesanta jako człowieka a nie „sprawy”.

Partnerstwo w stosunkach pracowników komunalnych i samorządowych a interesantami prowadzi do wzrostu wzajemnego zaufania, wzrostu poparcia społecznego dla działalności władz oraz wzrostu satysfakcji z pracy. Kształtuje ono ponadto lojalność i wieloletnią współpracę między podmiotami marketingu terytorialnego.

1.9. 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:

- 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 zlokalizowane na terenie danej jednostki przestrzenno-administracyjnej.

Władze lokalne występują więc w roli głównego podmiotu przygotowującego, organizującego, realizującego, koordynującego i kontrolującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego „miejsca”, 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 danej społeczności, w którym akcentowana jest dana jednostka terytorialna?

Aby odpowiedzieć na sformułowane pytanie, należy przypomnieć po pierwsze, że jednostka terytorialna występuje w działaniach marketingowych w dwójakiej 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).

Po drugie, należy rozdzielić podmioty inicjujące działania marketingowe na kolejne dwie grupy:

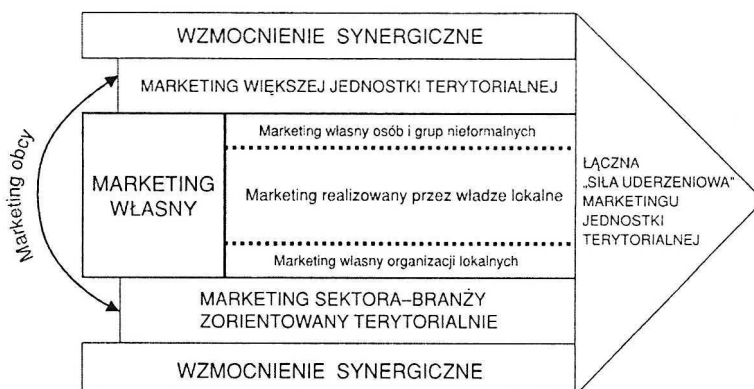
- podmioty marketingu funkcjonujące, zlokalizowane lub zamieszkujące w danej jednostce osadniczej,
- podmioty marketingu nie związane bezpośrednio z danym „terytorium”.

Po trzecie, należy wyodrębnić także dwie dalsze grupy podmiotów marketingu terytorialnego:

- podmioty marketingu, będące osobami fizycznymi,
- podmioty marketingu, będące instytucjami.

Po czwarte, należy wskazać, że jednostka osadnicza będąca podmiotem marketingu terytorialnego jest częścią składową większej jednostki przestrzenno-administracyjnej, która potencjalnie 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 odpowiednie województwo (por. ryc. 7).

Marketing prowadzony przez osoby i instytucje lokalne, powiązane bezpośrednio z jednostką osadniczą przez zamieszkiwanie lub funkcjonowanie na danym terenie, w tym przede



Ryc. 7. Struktura marketingu jednostki terytorialnej - marketing własny a inne elementy składowe

wszystkim marketing prowadzony przez władze samorządowe można nazwać *marketingiem własnym*. W jego skład wchodzi więc wszystkie przedsięwzięcia marketingowe organów władz, mieszkańców, w tym pojedynczych osób fizycznych prowadzone na użytek własnej aktywności gospodarczej, artystycznej, naukowej, edukacyjnej, a także różnorodnych organizacji lokalnych realizujących przyjęte cele marketingowe

Dopełnieniem marketingu własnego jednostki osadniczej jest *marketing obcy*. Określony jest przez całokształt programów marketingowych – jednostki terytorialnej wyższego szczebla (większej pod względem obszarowym), w których programach pośrednio uczestniczy także dana jednostka osadnicza oraz – programów sektora lub branży o wyraźnym profilu terytorialnym. W tym przypadku prezentacja walorów sektora gospodarki, jej działu, gałęzi czy branży przemysłowej jest jednocześnie prezentacją regionu, miasta, gmin wyspecjalizowanych w tych dziedzinach działalności gospodarczej. Przykładowo marketing turystyki górskiej jednocześnie będzie marketingiem rejonów górskich lub konkretnych gmin i miast wyspecjalizowanych – ze względu na ich położenie – w tej formie turystyki (Marak 1994).

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, inicjowanych i realizowanych przez różne podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, ale umiejętnie koordynowanych i wykorzystywanych przez służby marketingowe danej jednostki terytorialnej. Efekt synergiczny będzie tym większy, im większe będzie pośrednie zaangażowanie władz lokalnych w organizowanie rozmaitych imprez na własnym terenie (przez inne organizacje) w postaci:

- zezwoleń formalnych,
- udostępniania obiektów,
- zgody na używanie symboliki miasta, regionu itp.,
- uczestnictwo przedstawicieli władz lokalnych,
- nagłaśniania we własnych mediach,
- sponsorowania lub patronatu,
- udostępniania informacji marketingowej.

Efekt synergiczny będzie także wzrastał, jeśli częściej w kampaniach marketingowych firm w działaniach informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez grupy społeczne, a nawet

pojedyncze osoby (w tym liderów opinii) będą się pojawiać 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”.

Podkreślając znaczenie efektu synergicznego w marketingu terytorialnym, zamierzano szczególnie zaakcentować to, że nie sztuką jest dla organów władz lokalnych prowadzić samodzielne działania marketingowe, ale umiejętne włączenie się i wykorzystanie dla własnych celów przedsięwzięć marketingowych realizowanych przez podmioty „obce”, a zwłaszcza przedsiębiorstw i ich grup.

1.10. 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 formuły „kto, co i komu oferuje”. Rozwinięciem podanej kwestii jest wprowadzona przez Kotlera, Haidera i Reina propozycja różnicowania trzech poziomów marketingu terytorialnego, będąca propozycją wydzielenia i uporządkowania podmiotów marketingu oraz ich wzajemnych powiązań (por. ryc. 8).

Autorzy ci wyróżnili odpowiednio (Kotler, Haider, Rein 1993):

- poziom I, a więc „grupę planistyczną”,
- poziom II, a więc „czynniki – narzędzia marketingowe”,
- poziom III, a więc „ryniki docelowe”.

Poziom pierwszy marketingu terytorialnego, odpowiadający na pytanie **kto?** określa skład grupy planistycznej, czyli osób oraz instytucji inicjujących, przygotowujących, realizujących i koordynujących całokształt działań marketingowych dotyczących danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. W skład grupy planistycznej, wchodzi:

- zarządy lokalne lub regionalne (odpowiednich jednostek podziału administracyjnego kraju),
- stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstwa i ich grupy, izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbistyczne itp.),
- mieszkańcy.

Wszystkie wymienione podmioty, mając na uwadze jeden, wspólny cel – „podnoszenie atrakcyjności jednostki osadniczej”, ściśle współpracują ze sobą, opracowując na użytek marketingu swojego miasta lub innego obszaru odpowiednie diagnozy, wizje (prognozy), programy, ale również realizując bezpośrednio lub pośrednio określone przedsięwzięcia. W odpowiednich organach zasiadają mieszkańcy lub ich przedstawiciele, na ich barkach spoczywa też główny ciężar odpowiedzialności za efekty programów marketingowych.

Drugi poziom marketingu, odpowiadający tym razem na pytanie **co?** określa zespół środków (narzędzi) marketingowych będących instrumentami oddziaływania grupy planistycznej. Środki te to różnego rodzaju zasoby, warunki oraz cechy posiadane przez jednostkę osadniczą, które generują korzyści istotne dla zainteresowanych grup odniesienia. Jako zespół instrumentarium marketingowego wchodzi one w skład kompozycji zwanej „marketingiem-mix”.

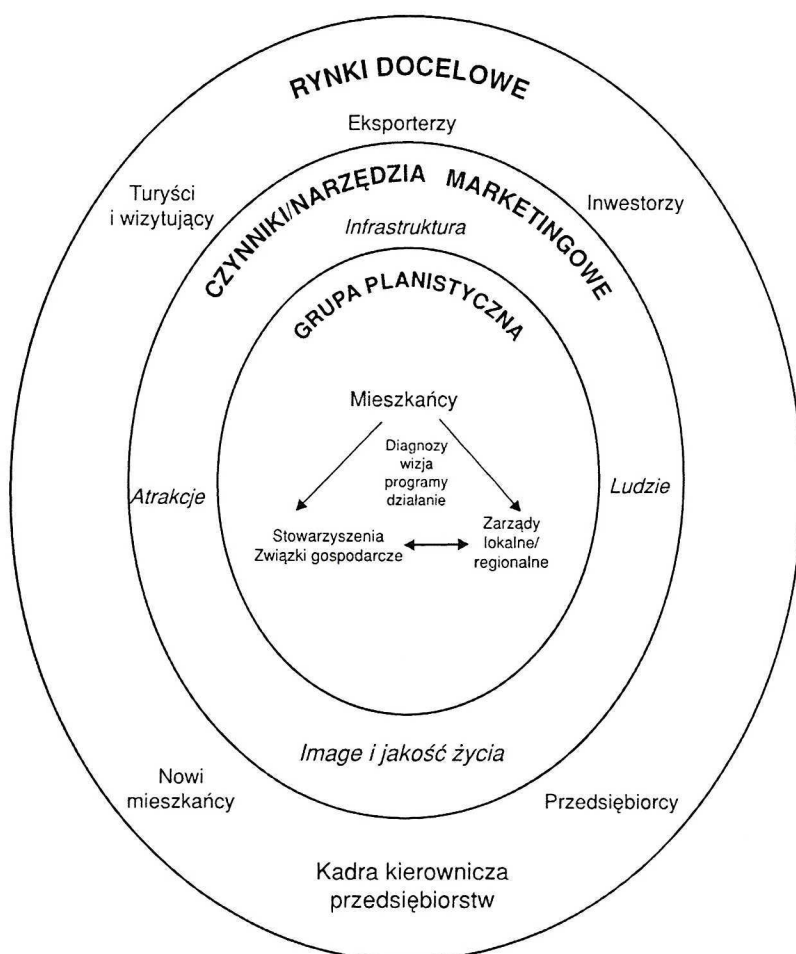
Kotler, Haider i Rein do drugiego poziomu marketingu terytorialnego zaliczyli takie narzędzia stymulowania opinii, postaw oraz zachowań osób i instytucji, jak:

- infrastruktura,

- ludzie,
- *image* i jakość życia,
- atrakcje.

Z pewnością cztery grupy elementów określających zespół środków marketingowych jednostki terytorialnej nie wyczerpuje całokształtu możliwych do wykorzystania instrumentów, to jednak należy traktować je jako podstawę, jako punkt wyjścia do dalszych szczegółowych rozróżnień uwzględniających doświadczenia innych obszarów sektorowych marketingu, ale także opierających się na specyfice i odmienności marketingu terytorialnego.

Trzeci poziom marketingu terytorialnego, odpowiadający w tym przypadku na ostatnie pytanie **komu?** lub **dla kogo?** identyfikuje „rynkı docelowe”, a więc grupy adresatów działań



Ryc. 8. Poziomy marketingu terytorialnego (marketingu miejsca)

Źródło: Kotler, Haider, Rein 1993, *op. cit.*, s.19.

marketingowych jednostek osadniczych, czyli innymi słowy osoby lub instytucje i przedsiębiorstwa. W odniesieniu do nich formułowane są określone oferty będące zbiorem korzyści, jakie mogą podmioty te otrzymać, ale pod warunkiem podjęcia decyzji zgodnej z oczekiwaniami grupy planistycznej.

Rynki docelowe w marketingu terytorialnym, chociaż będą przedmiotem odrębnych wyjaśnień i komentarzy w dalszej części pracy, w tym momencie zostaną sprowadzone do następujących grup podmiotów (za cytowanymi wcześniej autorami):

- nowi mieszkańcy,
- turyści i wizytujący,
- eksporterzy,
- inwestorzy,
- przedsiębiorcy,
- kadra kierownicza przedsiębiorstw.

Właśnie w przypadku tych podmiotów chodzi o ukształtowanie takich ich opinii, postaw oraz sposobów zachowania się, które są korzystne dla jednostki osadniczej, gdyż mogą zapewnić jej lepsze warunki rozwoju dzięki pozyskaniu deficytowych czynników. W praktyce będzie to oznaczać nowe środki finansowe, nowe inwestycje, nowe miejsca pracy, nową kwalifikowaną siłę roboczą, nową siłę nabywczą, nowe rynki dóbr i usług.

2. Przesłanki kształtowania strategii marketingowej jednostek osadniczych

2.1. Etapy zmian rynkowej orientacji jednostek osadniczych

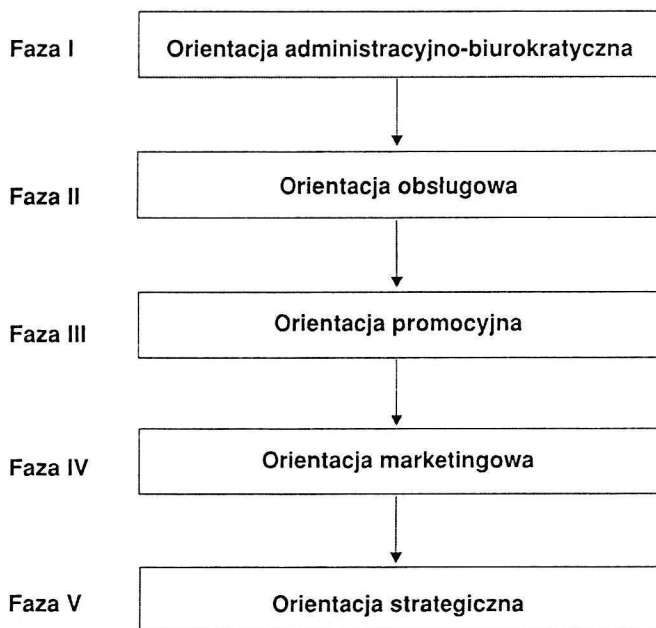
Analizując determinanty rozwoju marketingu terytorialnego, jego ogólną genezę, formy oraz przekroje funkcjonalne, nie sposób nie dostrzec pewnej analogii między procesem rozwoju marketingu w ogóle, a rozwojem jego szczególnej formy sektorowej, jaką bez wątpienia jest marketing terytorialny. Dzisiaj już powszechnie przyjmuje się i akceptuje czterofazowy proces rozwoju marketingu przedsiębiorstw, a właściwie proces zmian nastawienia firmy do swoich klientów, składający się z Fazy orientacji:

- I. produkcyjnej,
- II. sprzedażowej,
- III. marketingowej,
- IV. strategicznej,

natomiast w przypadku marketingu terytorialnego, w odniesieniu do długofalowego procesu przemian nastawienia władz jednostek terytorialnych do głównych partnerów oraz interesantów, można zaproponować rozpatrzenie pięciu etapów odpowiednich przeobrażeń (por. ryc. 9). Cały proces składałby się z następujących faz:

- I. Orientacja administracyjno-biurokratyczna,
- II. Orientacja usługowa,
- III. Orientacja promocyjna,
- IV. Orientacja marketingowa,
- V. Orientacja strategiczna.

Etap I – określony terminem *orientacja administracyjno-biurokratyczna* – oznacza takie warunki i koncepcję organów władzy lokalnej, które charakteryzują się następującymi cechami:



Ryc. 9. Etapy zmian orientacji jednostek osadniczych – gmin (regionów) na rynek

Źródło: Opracowanie własne.

- „klient – interesant” jest petentem „stroną” dla urzędów,
- najważniejsze są własne sprawy urzędu i urzędników,
- urzędnik jest w stanie psychicznej przewagi nad interesantami,
- warunki pracy i obsługi interesantów wynikają z wymagań samych – pracowników organów władzy lokalnej,
- przyjęte procedury administracyjne wydłużają terminy załatwienia spraw i utrudniają ich finalizowanie,
- brak kanałów i form bieżącego kontaktowania się mieszkańców i przybywających z władzami.

W takich warunkach nie dostrzega się człowieka i jego oczekiwań, liczą się tylko regulaminy, kodeksy, paragrafy i załączniki. Władze są całkowicie oderwane od „terenu”, dążą więc tylko do zaspokojenia własnych potrzeb i ambicji (Endres 1988).

Kolejna druga faza zwana „orientacją obsługową” jest jakościowo innym etapem rozwoju relacji urząd lokalny – interesant. Cechuje się ona dążeniem do poprawy i usprawnienia procedur obsługi klientów w urzędach administracji lokalnej oraz firmach komunalnych. Tworzy się nowe jednostki organizacyjne, formalizuje się procedury rozpatrywania spraw, zbiera się wnioski, postulaty i reklamacje klientów – interesantów, dla których świadczone są usługi publiczne. Ilość i jakość świadczonych usług oceniane są jednak przez pracowników urzędów i instytucji danej jednostki terytorialnej.

Przełomowe znaczenie dla rozwoju marketingu terytorialnego ma etap III, czyli tzw. orientacja promocyjna jednostek osadniczych. Na tym etapie przemian władze lokalne, doceniając znaczenie informacji w procesie podejmowania decyzji przez różnorodne podmioty, stawiają na

promocję swojej miejscowości, rejonu, regionu. Za pomocą różnych form i środków promocji, bezpośrednio lub pośrednio propaguje się walory danej jednostki terytorialnej, prowadząc pojedyncze lub kompleksowe kampanie z wykorzystaniem mediów, targów oraz innych imprez masowych. Dla celów promocji przygotowuje się specjalne wydawnictwa, katalogi, ulotki, gazety i inne publikacje. Władze zatrudniają specjalistów od reklamy i *public relations* (Junghardt 1996).

O właściwej „orientacji marketingowej” miasta lub wsi, powiatu lub województwa można dopiero mówić na dalszym etapie relacji między organami władz lokalnych i innych jednostek samorządowych a interesantami, czyli na etapie IV. Przekształcenie orientacji promocyjnej jednostki osadniczej w jej orientację marketingową oznacza istotną zmianę koncepcji działalności wszystkich instytucji świadczących usługi publiczne, w tym przede wszystkim zarządów odpowiednich jednostek. Dominującym elementem tej koncepcji jest przyjęcie i stosowanie przez wszystkich pracowników „filozofii służby na rzecz klientów”. Aby realizować w praktyce taką postawę oraz sposób myślenia i działania należy przede wszystkim poznać potrzeby i pragnienia wszystkich grup interesu, a przede wszystkim mieszkańców, a następnie dostosować do nich organizację, formy i warunki ich obsługi w instytucjach użyteczności publicznej (Pałupski 1997).

Ostatni, czyli piąty z wyróżnionych etapów przemian stosunku władz i innych instytucji publicznych do swoich „klientów” nazwany „orientacją strategiczną”, wyraża zmiany przede wszystkim o charakterze koncepcyjno-metodologicznym w funkcjonowaniu jednostek terytorialnych. W praktyce oznacza to:

- orientację na osiągnięcie celów długofalowych,
- analizowanie wpływów otoczenia na sytuację jednostki osadniczej,
- kierowanie się specjalnie opracowanymi planami strategicznymi,
- rozpatrywanie wpływów konkurencji (innych jednostek) na realizację celów własnych,
- formułowanie celów działalności w ich wzajemnym powiązaniu hierarchicznym,
- posługiwanie się i wykorzystywanie najlepszych rozwiązań wzorcowych w każdej dziedzinie działalności,
- każdorazowe kontrolowanie stopnia realizacji założonych celów,
- świadome i celowe kształtowanie budżetu na działalność marketingową,
- obserwowanie i badanie zmian potrzeb i oczekiwań interesantów w zakresie ilości oraz jakości oferowanych im usług publicznych,
- stałe monitorowanie warunków i procedur obsługi interesantów w instytucjach publicznych,
- systematyczne komunikowanie się z interesantami.

Marketingowa reorientacja organów władz lokalnych wyrażająca się nowymi procedurami, priorytetami oraz warunkami zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich grup docelowych (wewnętrznych i zewnętrznych), nowymi formami kontaktowania się i współpracy oraz nowymi sposobami postrzegania miejsca i roli klientów nie została jeszcze zakończona (Marak 1993). Jest to proces długotrwały, wymagający odpowiednich zmian „złych tradycji”, zakorzenionych schematów postępowania i zwyczajów urzędniczych oraz sposobów widzenia własnego miejsca i pozycji w kształtowaniu stosunków zaufania, poparcia i przyjaźni w relacjach „władze – interesanci”.

2.2. Szczegółowa typologia rynków docelowych w marketingu terytorialnym

Jedną z podstawowych kwestii marketingu terytorialnego jest określenie i scharakteryzowanie docelowych grup oddziaływania, czyli adresatów działań marketingowych jednostek

osadniczych zwanych w terminologii marketingowej „rynkami docelowymi”. Rynkiem docelowym jest więc segment rynku (lub segmenty) obejmujący grupę względnie jednorodnych podmiotów, na którą zespół planistyczny orientuje odpowiednio skomponowaną ofertę produktową i inne działania marketingowe w celu jej przekonania, pozyskania lub utrzymania.

Na adresatów działań marketingowych jednostek terytorialnych można spojrzeć z różnych punktów widzenia, wydzielając każdorazowo ich odpowiednie podgrupy. Dotychczas zwrócono uwagę na podstawowy podział rynku jednostek osadniczych zakładający rozróżnienie rynku ze względu na zakres rynku wewnętrznego (i odpowiednio marketingu wewnętrznego), a w jego ramach dwóch dalszych sfer, czyli:

- sfery I – składającej się z pracowników instytucji i przedsiębiorstw samorządu terytorialnego,
- sfery II – składającej się z osób fizycznych, przedsiębiorstw oraz instytucji lokalnych, czyli zamieszkujących lub funkcjonujących w danej jednostce terytorialnej

oraz rynku zewnętrznego (i marketingu terytorialnego zewnętrznego) z podziałem na:

- strefę I – obejmującą osoby, przedsiębiorstwa oraz instytucje spoza jednostki terytorialnej, lecz funkcjonujące na terenie danego kraju,
- strefę II – obejmującą osoby, przedsiębiorstwa oraz instytucje spoza jednostki terytorialnej, lecz funkcjonujące za granicami danego kraju.

Również do typowych, najczęściej wskazywanych podziałów rynków docelowych w marketingu terytorialnym należy podział ze względu na formę prawną podmiotu, a więc rynek:

- osób fizycznych,
- przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych),
- instytucji i organizacji niedochodowych.

W grupie osób fizycznych znajdują się zarówno mieszkańcy, jak i turyści indywidualni, inwestorzy, właściciele nieruchomości, kadra kierownicza itp. zamieszkujący zarówno daną jednostkę przestrzenno-administracyjną, jak i pochodzący z innych jednostek z kraju lub z zagranicy.

Ze względu na złożone efekty oddziaływania marketingowego rynki docelowe można podzielić na kolejne grupy:

- rynek tworzony przez podmioty (osoby i instytucje), w stosunku do których oczekiwane zmiany nie są związane z przemieszczeniami (mobilnością) osób, dóbr materialnych, środków pieniężnych, a więc mają charakter „stabilizacyjny”, a ich istotą jest zmiana samego sposobu myślenia odpowiednich decydentów;
- rynek tworzony przez podmioty kreujące przemieszczenie (przepływy) osób, środków pieniężnych lub dóbr materialnych;
- rynek tworzony przez podmioty (osoby i grupy), które w wyniku działań marketingowych same zmieniają miejsce pobytu, przemieszczając się sezonowo lub na stałe do danej jednostki terytorialnej.

Wśród podmiotów – adresatów marketingu terytorialnego można wyróżnić jeszcze trzy dalsze ich podziały:

- a) ze względu na główny cel ich działalności, rozróżniając podmioty:
 - komercyjne – zorientowane na zysk,
 - niekomercyjne – zorientowane niezyskowo,
- b) ze względu na sposób stymulowania oczekiwanych zmian, na podmioty:

- stymulowane informacyjnie,
 - stymulowane materialnie (ekonomicznie),
- c) ze względu na kompetencje decyzyjne, na podmioty:
- inicjujące oczekiwane zmiany,
 - decydujące o zakresie i formach zmian,
 - koordynujące procesy przemian,
 - realizujące wprowadzenie zmian,
 - kontrolujące procesy przemian.

Scharakteryzowane przekroje klasyfikacyjne podmiotów marketingowego oddziaływania ze strony gmin, powiatów lub województw wskazują na ich olbrzymią różnorodność, która w głównej mierze składa się i wpływa na złożoność kształtowania strategii marketingowych jednostek osadniczych, na zakres i formę stosowanych instrumentów marketingowych oraz organizację odpowiednich przedsięwzięć marketingowych.

Jeżeli przyjąć, że celem kampanii marketingowych podejmowanych i realizowanych na rzecz konkretnych miast i wsi, gmin, powiatów oraz województw jest zmiana sposobu myślenia, zmiana opinii i ocen, to głównymi rynkami docelowymi w takich działaniach powinni być:

- mieszkańcy,
- miejscowi indywidualni przedsiębiorcy,
- miejscowi indywidualni inwestorzy,
- miejscowi przedstawiciele władz,
- liderzy opinii – działacze społeczni, dziennikarze, naukowcy, twórcy,
- wysokokwalifikowana siła robocza (miejscowa).

W przypadku inicjowania programów marketingowych ukierunkowanych na kapitałowe (inwestycyjne) zasilenie jednostki terytorialnej główna uwaga realizatorów odpowiednich przedsięwzięć powinna być zwrócona na:

- zewnętrznych przedsiębiorców, właścicieli – akcjonariuszy dużych firm, szefów banków i funduszy inwestycyjnych (w tym także zagranicznych);
- kadre kierowniczą i członków organów nadzoru właścicielskiego krajowych agencji rządowych i funduszy celowych;
- członków i władze organów samorządu terytorialnego wyższego szczebla;
- władze instytucji samorządu gospodarczego;
- międzynarodowe organizacje gospodarcze, fundusze pomocowe, kluby biznesu, stowarzyszenia i organizacje współpracy międzynarodowej;
- rząd, władze resortów, komisji rządowych, klubów poselskich, partii politycznych, posłowie i senatorzy.

Marketingowe stymulowanie zewnętrznego przepływu osób – jako cel odpowiednich kampanii i akcji jednostek terytorialnych – będzie wówczas skuteczne, jeżeli ich docelowymi adresatami będą:

- a) w przypadku przemieszczeń okresowych związanych z nabyciem określonych dóbr i usług w danej jednostce osadniczej:
- turyści i wczasowicze,
 - potencjalni studenci, uczniowie, kursanci,
 - potencjalni widzowie w kinach i teatrach,
 - potencjalni klienci sklepów i placówek usługowych,
 - potencjalni pacjenci i kuracjusze placówek służby zdrowia,

- potencjalni zwiedzający obiekty kulturalne,
 - potencjalni pracownicy sezonowi lub dojeżdżający systematycznie do pracy z najbliższych okolic.
- b) w przypadku przemieszczeń – migracji stałych związanych ze zmianą miejsca zamieszkania:
- mieszkańcy innych jednostek osadniczych,
 - wysokokwalifikowana siła robocza,
 - absolwenci szkół wyższych i średnich lokalnych i znajdujących się w innych miastach,
 - żołnierze służby zasadniczej miejscowych jednostek wojskowych,
 - młodzi rolnicy poszukujący „nowych szans dla siebie”.

Podział rynków docelowych w marketingu terytorialnym na szczegółowe ich segmenty w każdym wariancie opierał się na pojedynczym kryterium. Uwzględniając jednak liczbę przytoczonych kryteriów i odpowiednich „szczegółowych” rynków docelowych, można stworzyć co najmniej kilkadziesiąt kombinacji opartych na jednoczesnym łączeniu grup adresatów działań marketingowych miast, wsi, rejonów i regionów. Ze zrozumiałych względów w praktyce funkcjonowania jednostek przestrzenno-administracyjnych w procedurach planistycznych wykorzystuje się tylko kilka docelowych grup adresatów operacji marketingowych. Grupy te są przedmiotem szczegółowych analiz i charakterystyk, obliczeń i szacunków oraz badań bezpośrednich jako główne podmioty odniesienia dla konkretnych strategii marketingowych.

2.3. Założenia kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej

Realizacja działań marketingowych wymaga ich prawidłowego zaplanowania oraz koordynacji. Zestaw przewidywanych przedsięwzięć marketingowych, za pomocą których jednostka osadnicza zamierza oddziaływać na odpowiednie grupy adresatów, zwany jest jej strategią marketingową. Określa ona zasady i reguły postępowania zmierzające do realizacji przyjętych celów marketingowych, wyznacza kierunki oraz kombinację środków i technik marketingowych uzależnioną od zmieniającej się sytuacji rynkowej (Żabińska, Żabiński 1996).

Formułowanie strategii marketingowej jednostki terytorialnej opiera się na kilku podstawowych założeniach wstępnych:

- każda jednostka terytorialna ma swoją specyfikę, która rzutuje na rodzaj, zakres i formy realizacji celów marketingowych;
- każda jednostka terytorialna ma cechy pozytywne (zalety, mocne strony) oraz negatywne (wady, słabe strony);
- przyjęte cele marketingowe muszą wynikać z celów wyższego rzędu, w tym przypadku z ogólnej strategii rozwoju jednostki terytorialnej;
- rodzaj, zakres i formy realizowanych celów marketingowych jednostki terytorialnej zależą w dużej mierze od wpływu czynników otoczenia, czyli niezależnych od niej samych warunków zewnętrznych;
- strategia marketingowa ma swoją logikę wynikającą ze zgodności przyjętych celów z możliwościami ich realizacji;
- strategia marketingowa jednostki terytorialnej z punktu widzenia swej „filozofii” i struktury wykorzystuje doświadczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza firm usługowych.

Uwzględniając przedstawione założenia, można zaproponować następującą strukturę operacyjno-funkcjonalną strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej:

I. Analiza sytuacji.

- identyfikacja i kwantyfikacja mocnych i słabych stron,
- identyfikacja i kwantyfikacja szans oraz zagrożeń,
- określenie głównych czynników konkurencyjności.

II. Określenie filozofii i celów.

- sformułowanie misji,
- konstrukcja systemu tożsamości,
- ustalenie celów marketingowych.

III. Planowanie strategiczne i operacyjne.

- określenie strategii konkurencji,
- wyznaczenie budżetu marketingowego,
- przyjęcie zestawu środków marketingowych (marketing-mix).

IV. Realizacja i kontrola działań.

- ustalenie osób i zespołów odpowiadających za realizację operacji,
- kontrolowanie postępu osiągania celów,
- analizowanie różnic i odchyłeń.

Wyodrębnione cztery etapy formułowania strategii marketingowej stanowią spójną całość. Realizacja każdego etapu jest uzależniona od wyników etapu poprzedniego.

Podobny w swej ogólnej koncepcji schemat opracowywania strategii marketingowej gminy (powiatu lub województwa) zaproponował Domański. Jako algorytmiczna całość składa się ona z trzech faz (Domański 1997):

- analizy,
- planowania,
- kontroli.

W fazie pierwszej dokonuje się oceny potrzeb i oczekiwań pod adresem działań marketingowych, traktując te działania jako alternatywę lub uzupełnienie dla regulacji prawno-administracyjnej.

W fazie planowania podejmuje się szczególnie ważne decyzje dotyczące ustalenia celów marketingu terytorialnego, wyboru strategii oraz opracowania szczegółowych planów marketingowych (por. ryc. 10).

Ostatnia faza, czyli faza kontroli obejmuje działania związane z realizacją ustaleń dotyczących koncepcji strategicznych oraz, co wyraża istotę tej fazy kształtowania strategii marketingu terytorialnego, kontrolę stopnia realizacji przyjętej strategii.

Wdrażanie strategii marketingowej miast i regionów wymaga opracowania zestawu metod służących przede wszystkim prowadzeniu różnorodnych analiz wstępnych (*Analiza strategiczna gminy...* 1997). Do metod takich należą przede wszystkim metody stosowane w analizach pozycji strategicznej podmiotów, takie jak m.in.:

- metoda SWOT,
- metoda „benchmarkingu”,
- metody pozycjonowania.

Szczególną przydatność ma znana z zarządzania strategicznego analiza SWOT, czyli analiza szans i zagrożeń zewnętrznych oraz atutów i słabości danego podmiotu, która pozwala na podstawie kombinacji zespołu analizowanych czynników wybrać najlepszą strategiczną opcję rozwojową. Analiza SWOT jest popularnym narzędziem analitycznym, obecnie już powszechnie wykorzystywanym w procesie formułowania strategii rozwojowych różnych jednostek osadniczych (por. ryc. 11).

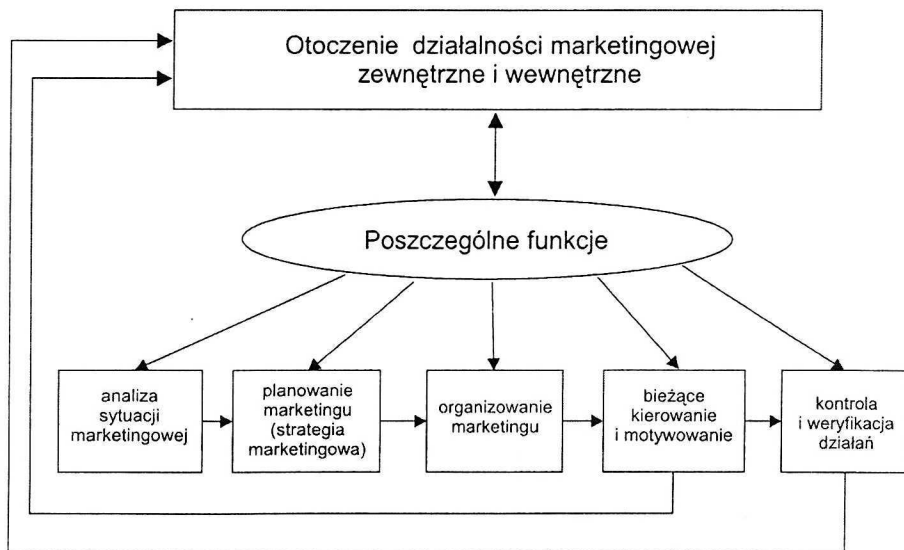


Zakres marketingu jednostki komunalnej (miasta)

Ryc. 10. Marketing jednostki komunalnej (miasta) a zadania samorządów terytorialnych

Źródło: Grabow, Hollbach-Gromig 1998.

„Benchmarking” jest metodą analityczną opartą na porównywaniu ważnych cech strukturalnych i funkcjonalnych jednostki terytorialnej z analogicznymi cechami głównych ośrodków konkurencyjnych lub też ośrodków uznawanych za najlepsze, przodujące, najbardziej atrakcyjne w kraju lub za granicą. Porównanie skwantyfikowanych cech dla danej jednostki

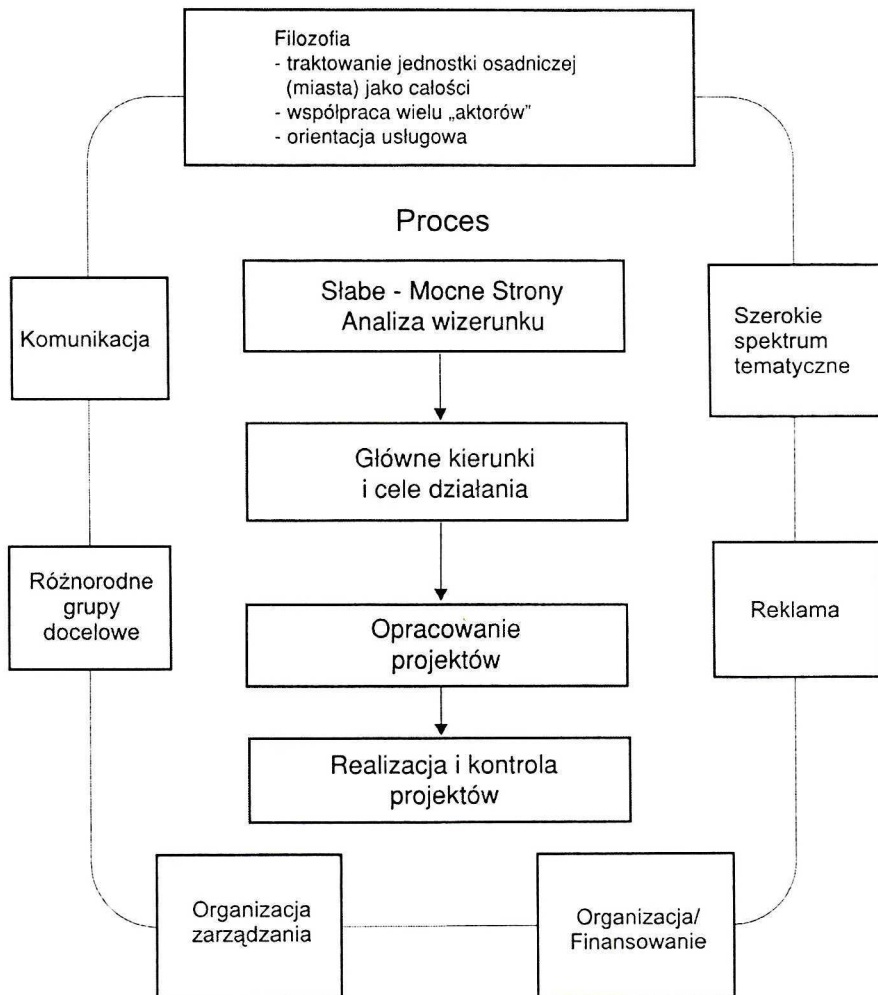


Ryc. 11. Strategia marketingowa gminy jako zespół powiązanych i współzależnych funkcji procesu zarządzania

Źródło: Purgat, Reszel 1997.

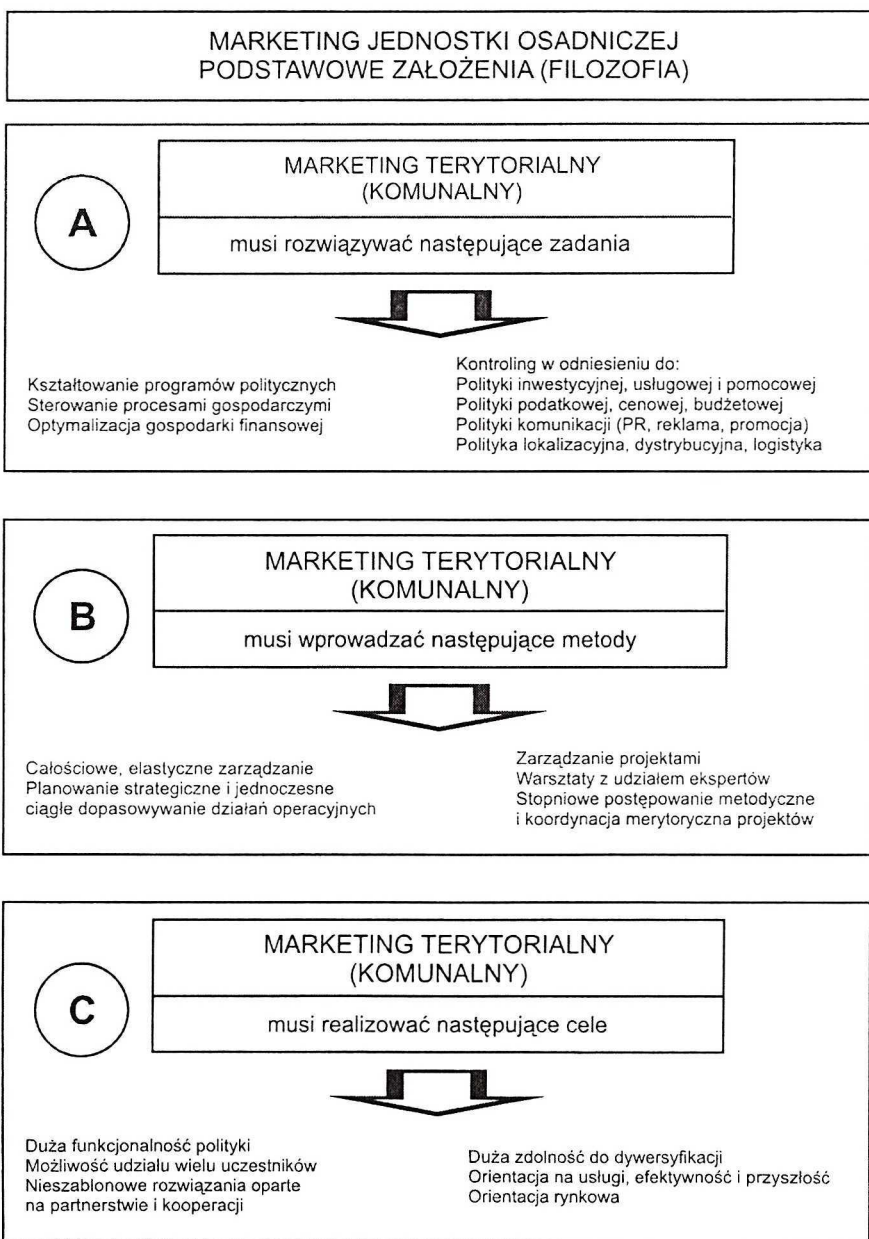
osadniczej oraz przyjętego „wzorca” (*benchmarking*) pozwala wyznaczyć dystanse, jakie dzielą obie jednostki pod określonym względem, a więc istniejące dysproporcje rozwojowe między nimi. Dysproporcje te docelowo, w długim horyzoncie czasu powinny zostać zniwelowane w wyniku realizowanych strategii rozwojowych.

Miejsce jednostki osadniczej w mentalności „klientów”, sposób jej postrzegania na tle innych porównywalnych jednostek pozwalają określić i zmierzyć metody graficzno-analityczne stosowane w procedurach związanych z pozycjonowaniem („plasowaniem”) jednostek terytorialnych. W wyniku badań bezpośrednich identyfikuje się te cechy miejscowości lub regionów, które są szczególnie cenione przez różne grupy docelowe w marketingu terytorialnym, a następnie na ich podstawie



Ryc. 12. Proces marketingu jednostki osadniczej (marketing miasta)

Źródło: Grabow, Hollbach-Gromig 1998.



Ryc. 13. Algorytm procesu marketingu terytorialnego

Źródło: Esser, *Marketing – Koncept Krefeld*, [w:] *Stadtmarketing in der Diskussion – Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen*, ILS Schriften, Nr 56, Duisburg 1991.

sporządza się 2-wymiarowe „mapy mentalnościowe rynku”. Głównym problemem decyzyjnym dla władz jednostek osadniczych oraz specyficznym wyzwaniem marketingowym jest sytuacja, kiedy to wyobrażenie o danej jednostce przestrzenno-administracyjnej i jej miejsce na „mapie mentalnościowej” jest niekorzystne lub niezgodne z oczekiwaniami centrum decyzyjnego.

Ważnym momentem w opracowywaniu strategii marketingowej gminy, powiatu, województwa lub konkretnej miejscowości jest sformułowanie misji – ich głównego przesłania marketingowego. Misja jako nadrzędny cel funkcjonowania jest krótkim, syntetycznym określeniem docelowego kierunku rozwoju jednostki osadniczej wraz ze sprecyzowaniem nadrzędnych wartości, które będą respektowane i zawsze przestrzegane. Z punktu widzenia stylistycznego misja przybiera postać rozwiniętego zadania w czasie przyszłym zapowiadającego ogólny trend – drogę rozwoju miasta lub wsi, gminy, powiatu lub województwa, zgodną z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych podmiotów, a zwłaszcza mieszkańców (por. ryc. 12).

Misja jednostki przestrzenno-administracyjnej nie powinna zawierać zadań możliwych do realizacji w przewidywanym terminie, lecz powinna wskazywać ogólną trajektorię przemian oraz dążeń wszystkich zaangażowanych sił. Nie powinna też zawierać określeń koniunkturalnych, modnych, aktualnych wyłącznie w ściśle sprecyzowanym czasie. Misja jest bowiem specyficznym „motto” miejscowości, które:

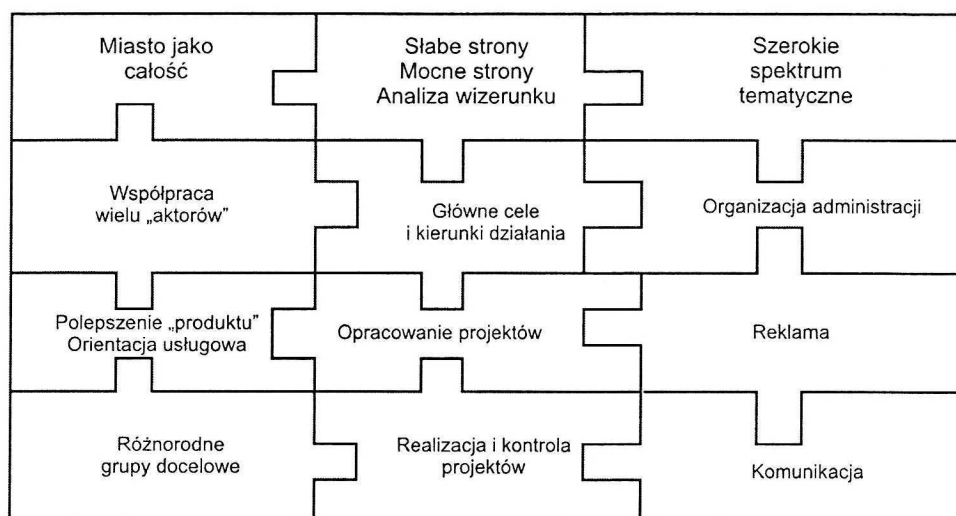
- jest stałe bez względu na zmieniające się okoliczności,
- nie podlega korektom i uzupełnieniom,
- jest apolityczna,
- wynika z wieloletniej tradycji i historii,
- jest dostosowana do zasobów i możliwości,
- jest wartością przewodnią dla wszystkich działań odcinkowych i okresowych,
- nie starzeje się i nie dezaktualizuje,
- jest specyficzną wizytówką dla gości zewnętrznych,
- jest kuszącą zapowiedzią dążeń i filozofii działania władz,
- jest źródłem dla określania celów nadrzędnych i pochodnych.

Z podanych warunków i ograniczeń wynika, że zaprojektowanie misji nie jest przedsięwzięciem łatwym, podobnie jak szerokiej wiedzy interdyscyplinarnej, umiejętności oraz doświadczenia samorządowego wymaga opracowanie samej strategii marketingowej miejscowości lub regionu (por. ryc. 13).

2.4. Terytorialny marketing-mix – kompozycja instrumentów marketingowych jednostki osadniczej

Kształtowanie strategii marketingowej uwzględnia w fazie realizacyjnej wybór środków oddziaływania, które mają wywołać zamierzoną reakcję „klientów”, zgodną z założonymi celami całego postępowania. Zespół narzędzi oddziaływania na rynek wewnętrzny lub zewnętrzny nosi już dzisiaj tradycyjną nazwę „marketing-mix”. Kompozycja instrumentów marketingowych, zwana niekiedy „mieszkanką marketingową”, składa się z różnego rodzaju operacji, przedsięwzięć, akcji oraz całych kampanii, które są specyficznym orężem marketingowym podmiotów realizujących swoje strategie rozwojowe (por. ryc. 14).

Dobór instrumentarium marketingowego jest decyzją złożoną o poważnych konsekwencjach dla realizacji założonych celów. Ważność tej decyzji wynika m.in. z następujących okoliczności:



Ryc. 14. Składowe elementy marketingu jednostki osadniczej (koncepcja „Puzzle”)

Źródło: Grabow, Hollbach-Gromig 1998.

- decyduje ona o sukcesie końcowym programu;
- ma bezpośredni wpływ na ilość i rodzaj zużytych środków materialnych, finansowych, ludzkich i innych;
- wymaga większej lub mniejszej współpracy ze specjalistycznymi agencjami usług marketingowych;
- świadczy o profesjonalizmie działania władz jednostki samorządowej;
- buduje prestiż oraz pozytywny wizerunek marketingowy miejscowości.

Doświadczenia wielu podmiotów marketingu komercyjnego na rynku dóbr i usług – wzbogacone ocenami dotychczasowego wykorzystania instrumentów marketingowych przez jednostki osadnicze – wskazują, że użytecznymi narzędziami stymulowania zachowań ich interesantów mogą być odpowiednio przystosowane środki wchodzące w skład tzw. koncepcji 4P (*product, price, place, promotion*), a związane z:

- właściwą kompozycją marketingowych cech oferowanego produktu,
- właściwymi warunkami kształtowania cenowych warunków transakcji,
- właściwym miejscem, formą i czasem oferowania produktu,
- właściwymi formami i środkami promocji.

Wachlarz działań marketingowych uporządkowanych zgodnie z formułą 4P ma jednak pewne ograniczenia, które uniemożliwiają jego pełną adaptację do potrzeb marketingu terytorialnego. Ograniczenia te związane są z tym, że koncepcja 4P:

- przystosowana jest przede wszystkim do warunków działania podmiotów oferujących dobra materialne;
- dotyczy bezpośrednio podmiotów zorientowanych na zysk;
- zakłada, że podstawą oferty jest względnie jednorodny typ produktu;
- przewiduje jednostronny typ powiązań informacyjno-promocyjnych z rynkiem;

- uwzględnia punkt widzenia oferenta, a nie klienta – użytkownika.

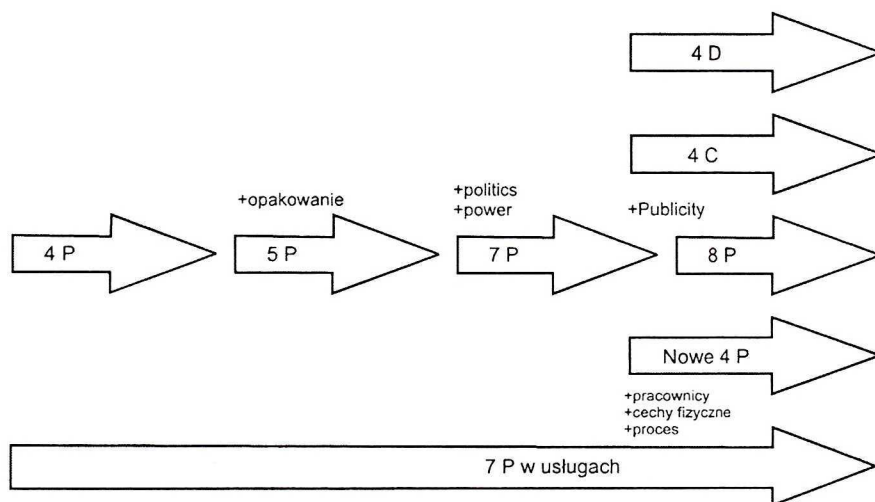
Zasygnalizowane okoliczności oraz inne argumenty krytyczne wysuwane pod adresem klasycznej kompozycji instrumentów marketingowych zadecydowały o tym, że w literaturze fachowej pojawiły się nowe ujęcia koncepcyjne marketing-mix. Odpowiednie modyfikacje szły głównie w trzech kierunkach:

- I. dodawaniu do koncepcji 4P dalszych obszarów „P”, będących wynikiem pozytywnej weryfikacji nowych środków oddziaływania (koncepcje „5P”, „6P”, „7P”);
- II. przystosowaniu koncepcji 4P do potrzeb podmiotów działających na rynku usług (koncepcja „7P” w usługach);
- III. proponowaniu nowych przekrojów klasyfikacyjnych instrumentów marketingowych (koncepcje „4C”, „4D”).

Z punktu widzenia marketingu terytorialnego szczególnie ważnymi są dwie pierwsze formy modyfikowania kompozycji instrumentów marketingowych. Pierwsza z nich polegała kolejno na dodaniu piątego P, czyli *packaging* (opakowanie), a w ostatnich latach w koncepcji „7P” dwóch nowych P, a więc *Politics* i *Power*, oraz w koncepcji „8P” dodatkowo *Publicity* (por. ryc. 15).

Koncepcja marketing-mix w usługach w formule „7P” zakłada nowe, właściwe wyłącznie dla produktu usługi: trzy obszary działań marketingowych nazwanych odpowiednio w jęz. angielskim *People* (ludzie, a raczej pracownicy lub personel), *Physical Evidence* (cechy fizyczne lub środowisko materialne) i *Process* (proces lub procedura świadczenia usług). Odpowiednie wyjaśnienia szczegółowe dotyczące koncepcji „7P” zawiera tabela 1.

Nowe ujęcie koncepcji marketing-mix oznaczone symbolem „4C” jest właściwie zmodyfikowaną interpretacją tradycyjnego ujęcia opartego na schemacie „4P”. Modyfikacja ta, nawiązując do najnowszych interpretacji samego marketingu – jego istoty, miejsca oraz roli, obejmuje również cztery obszary działań marketingowych (narzędzi oddziaływania na rynek),



Ryc. 15. Od klasyki do nowych ujęć koncepcji marketingu-mix

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 1

Kompleksowa strategia marketingowa w zakresie usług (koncepcja „7P”)

Produkt (<i>product</i>)	Cena (<i>price</i>)	Miejsce (<i>place</i>)	Promocja (<i>promotion</i>)	Ludzie (<i>people</i>)	Cechy fizyczne (<i>physical evidence</i>)	Procesy (<i>process</i>)
● zasięg ● jakość ● poziom ● znak firmowy ● linia usługowa ● gwarancja ● usługi posprzedażne	● poziom/wysokość ● dyskonta – upusty cenowe – prowizje ● warunki płatnicze ● wartość w odczuciu klienta ● jakość/cena ● różnicowanie	● lokalizacja ● dostępność ● kanały dystrybucji ● zasięg dystrybucji	● reklama ● sprzedaż osobista ● promocja sprzedaży ● <i>public relations</i> ● <i>publicity</i> ● <i>sponsoring</i> ● <i>direct mail</i>	● personel – trening – dyskrecja – zaangażowanie – umotywowanie – wygląd – zachowanie interpersonalne ● nastawienie	● otoczenie – umeblowanie – kolorystyka – rozwiązania wewnątrz – poziom hałasu ● udogodnienia ● wyraźne wskazówki	● polityki (kierunki działania) ● procedury ● mechanizacja ● dyskrecja pracowników ● przywiązywanie klientów ● dyskrecja klientów ● płynność działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. H. Booms, M. J. Mitner, *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firm's*, [w:] *Marketing of Services*, J. Donnelly, W. R. George (red.), American Marketing Association, Chicago 1981.

które bezpośrednio korespondują z obszarami właściwymi dla strategii „4P”. Wygląda to następująco:

Koncepcja 4P		Koncepcja 4C
• produkt (<i>product</i>)	—————→	• wartość dla klienta (<i>customer value</i>)
• cena (<i>price</i>)	—————→	• koszt nabycia (<i>cost</i>)
• dystrybucja (<i>place</i>)	—————→	• wygoda nabycia (<i>convenience</i>)
• promocja (<i>promotion</i>)	—————→	• komunikacja (<i>communication</i>)

Koncepcja marketing-mix „4C” jako w rzeczywistości „odwrocenie” koncepcji „4P” charakteryzuje się jedną ważną cechą – jest to ujęcie wyrażające punkt widzenia klienta a nie producenta (co wynika z koncepcji „4P”). Klient postrzega „produkt” jako zbiór użyteczności, jako skumulowaną „wartość” wynikającą z samej postaci produktu, jego cech technologicznych, konsumpcyjnych, handlowych, ekologicznych i innych. Jednocześnie wartość tę może on otrzymać nie tyle za określoną cenę, ile za łączny nakład obejmujący wydatkowane środki pieniężne, zużyte materiały, stracony czas. Proces wymiany dotyczy więc zbioru wartości, jak i kosztu jej nabycia.

System „dystrybucji” produktów kształtowany przez producenta (oferenta) to dla klienta przede wszystkim większa lub mniejsza „wygoda ich nabycia”. Każde rozwiązanie dystrybucyjno-logistyczne klient będzie postrzegał i oceniał przez pryzmat wygody zakupu produktu.

Działalność promocyjna przedsiębiorstwa w różnych jej formach bezpośrednich i pośrednich w tradycyjnym ujęciu jest procesem przepływu informacji o firmie lub produktach zorientowanym na klienta mającym w efekcie końcowym doprowadzić do podjęcia przez niego decyzji zakupu. Promocję tradycyjnie postrzegano więc jako proces jednokierunkowy, tymczasem w rzeczywistości chodzi o dwustronny przepływ informacji między przedsiębiorstwem a klientami, czyli o wzajemne komunikowanie się.

Nowe trendy w interpretacji działalności marketingowej przedsiębiorstw oraz instytucji wyraża także propozycja ujęcia instrumentów marketingowych w formułę „4D”. Zgodnie z nią cztery nowe sfery przedsięwzięć marketingowych to odpowiednio:

- efektywne zarządzanie bazą danych o klientach (*database management*),
- projektowanie strategiczne (*strategic design*),
- ukierunkowany marketing bezpośredni (*dedicated direct marketing*),
- zróżnicowanie (*differentiation*).

Propozycja ta nawiązuje bezpośrednio do tzw. marketingu partnerskiego, wskazuje także na nowe obszary aktywności marketingowej organizacji, które w najbliższych latach będą gwarantować ich sukces rynkowy (tworzenie baz danych, orientacja strategiczna w projektowaniu produktów, „wąskie” działania marketingowe oraz zróżnicowanie ofert, przedsięwzięć, narzędzi oddziaływania).

Dokonując syntetycznego przeglądu różnych propozycji uogólnienia kompozycji instrumentów marketingowych, nie sposób nie wspomnieć jeszcze o tzw. nowej, alternatywnej koncepcji „4P”, która obejmuje:

- realne ustalanie cen (*realistic pricing*),
- planowanie strategiczne (*strategic planning*),
- zysk (*profit*),
- ukierunkowane działania *public relations* (*targeted PR*).

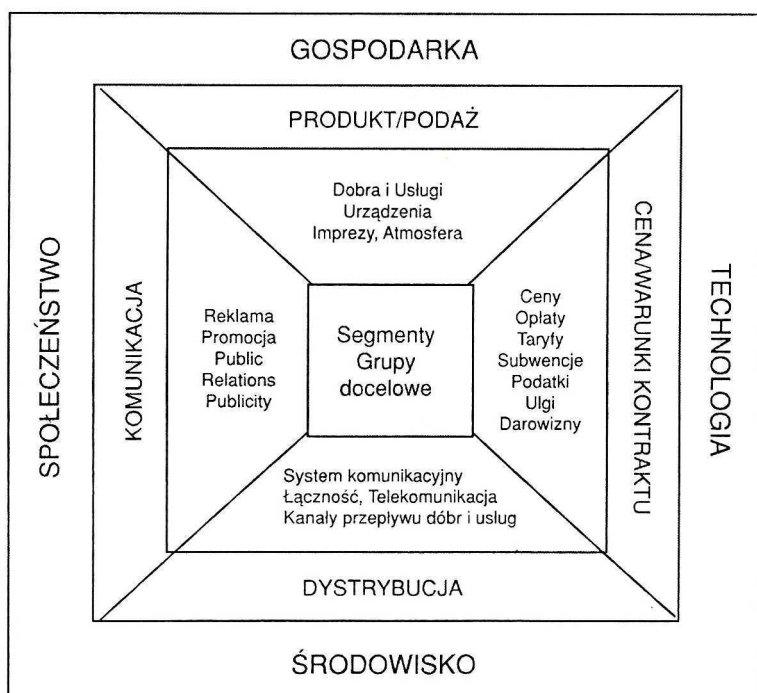
W świetle przytoczonych formuł marketingu-mix należy podkreślić, że w odniesieniu do strategii marketingowych jednostek terytorialnych szczególnie przydatnymi są nowe formuły marketing-mix w usługach. Działalność samorządów terytorialnych sprowadza się w dużej mierze do oferowania różnego rodzaju usług klientom wewnętrznym oraz zewnętrznym, dlatego ich aktywność marketingowa wychodzi poza klasyczny układ 4P.

W zaprezentowanej poprzednio koncepcji trzech poziomów marketingu terytorialnego Kotlera, Haidera i Reina marketing-mix składa się z czterech grup instrumentów, a więc (por. ryc. 16):

- infrastruktura,
- ludzie,
- atrakcje,
- *image* i jakość życia.

Oznacza to, że zdaniem wymienionych autorów całokształt świadomych i celowych operacji marketingowych realizowanych przez jednostki terytorialne można sprowadzić do:

- kształtowania marketingowych cech elementów infrastruktury miejskiej, i to zarówno cech ilościowych, jak i jakościowych;
- przygotowania personelu samorządowego i komunalnego oraz samych mieszkańców do kontaktowania się i obsługi „gości” przez właściwe procedury rekrutacyjne, szkoleniowe, motywacyjne i informacyjne;



Ryc. 16. Terytorialny marketing-mix

Źródło: Opracowanie własne na podstawie koncepcji Mefferta (1989).

- organizowania jednorazowych i cyklicznych wydarzeń oraz imprez masowych o charakterze kulturalnym, sportowym, artystycznym, handlowym, turystycznym stanowiących główny składnik atrakcji zorientowanych na mieszkańców, jak i „przybywających”;
- kształtowania pozytywnego, wyraźnego i trwałego *image* jednostki terytorialnej przez szeroką oraz zintegrowaną działalność informacyjno-propagandową angażującą wszystkie podmioty i osoby.

Nowe światło na strukturę kompozycji instrumentów marketingu terytorialnego, czyli na terytorialny marketing-mix, rzuciły prace Girard, która wykorzystując koncepcje zaproponowane przez innych specjalistów zaproponowała, aby terytorialny marketing-mix rozpatrywać w dwóch ujęciach, jako (por. tab. 2):

- mix organizacyjny, który odnosi się do społeczności lokalnej i do organizacji otaczających daną społeczność lokalną;
- mix terytorialny, który odnosi się do danego terytorium.

Zaproponowane rozróżnienie jest możliwe do przyjęcia, gdyż wprowadza większą przejrzystość i jednoznaczność koncepcji terytorialnego marketing-mix. Jednocześnie bezpośrednio wskazuje poziomy odniesienia dla kształtowanych i realizowanych projektów marketingowych.

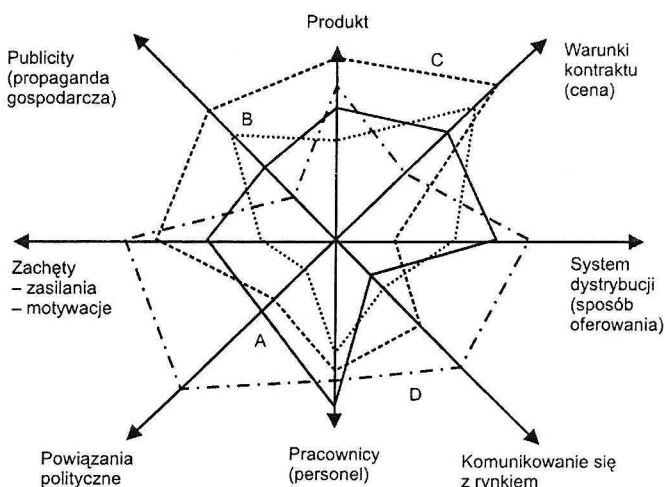
Na tle dotychczasowych wyjaśnień można przyjąć, że terytorialny marketing-mix w jego wariancie ogólnym oraz wariantach sektorowych zawsze powinien uwzględniać:

Tabela 2

Mix terytorialny

Elementy	Zmienne
Organiczne	Historia danego terytorium: źródła zatrudnienia, rola, jaką dane terytorium odgrywało w historii itd. Kultura terytorium: tradycja rozwoju w przeszłości, wybrane źródła rozwoju, zwyczaje, religie, ludność miejska i wiejska itd. Stopień zorganizowania danego terytorium: rola terytorium w danym regionie, departamencie, sąsiednie miasta, lokalizacja usług publicznych, rola organizacji politycznych itd.
Ekonomiczne	Analiza historyczna działań gospodarczych, które dominowały na danym terenie: przemysł wydobywczy, tekstylny, obecność znacznych fortun przemysłowych itd. Diagnoza obecnej sytuacji ekonomicznej
Geograficzne	Wpływ elementów geograficznych (struktura terenu, klimat, struktura geologiczna terenu, sieć hydrologiczna) na: – tożsamość mieszkańców (kierunek przemieszczeń mieszkańców, relacje między mieszkańcami danego terenu, obecność pewnych mikroterytoriów itd.) – lokalizację działań ekonomicznych (struktura drogowa, struktura kolejowa, połączenia lotnicze) – dominację typu działań ekonomicznych.
Symboliczne	Tożsamość wizualna danego terytorium: – pejzaże: obecność lasów, gór, jezior, skał, parków w centrach miasta itd. – architektura dawna i nowa: obecność przedsiębiorstw, pałaców, kościołów, dość dużych zespołów architektury, dużych zespołów urbanistycznych, typowe style architektoniczne itd.

Źródło: Girard (1997).



Ryc. 17. Cztery warianty kompozycji instrumentów marketingu jednostki osadniczej zróżnicowane według zakresu i głównego instrumentu oddziaływania

Źródło: Opracowanie własne.

- ofertę terytorialną charakteryzowaną przez stałe i zmienne cechy terytorium, a wyrażające jego parametry organiczne (historia, kultura, organizacja wewnętrzna), ekonomiczne, geograficzne i symboliczne;
- warunki udostępnienia oferty zainteresowanym grupom osób i instytucji, a będące dla nich specyficznymi kosztami korzystania, uczestnictwa, pobytu, czy konsumpcji produktu terytorialnego;
- sposoby oraz okoliczności przekazywania produktu terytorialnego precyzujące miejsca, czas, procedury i warunki techniczne obsługi interesantów, czy też udostępnienia zasobów materialnych;
- formy, środki i techniki komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, a związane z kształtowaniem jej wizerunku marketingowego.

Nie ulega jednak wątpliwości, że sektorowe ujęcia terytorialnego marketingu-mix, a więc ujęcia odrębnie traktujące turystyczny marketing-mix miejscowości, handlowy marketing-mix miejscowości, czy sportowy marketing-mix są bliższe ogólnej koncepcji zestawu narzędzi marketingowych, są one ponadto bardziej zrozumiałe i łatwiejsze w rozpowszechnianiu w zróżnicowanym środowisku społecznym gmin i regionów (por. ryc. 17).

2.5. Organizacja działalności marketingowej w jednostkach przestrzenno-administracyjnych

Oprócz zakresu, form oraz środków działalności marketingowej jednym z głównych zagadnień decyzyjnych w organach samorządów terytorialnych jest kwestia związana z jej organizacją.

Organizacja marketingu terytorialnego to zespół problemów dotyczących m.in.:

- wyodrębnienia formalnego służb marketingowych w strukturze wewnętrznej organów wykonawczych zarządzających określoną jednostką osadniczą;

- określenia kompetencji i konkretnych zadań służb marketingowych wraz z powołaniem odpowiednich stanowisk pracy i mniejszych jednostek organizacyjnych;
- formy reprezentowania służb marketingowych w zarządach gmin, powiatów i województw;
- ustalenia przedmiotu i warunków współpracy służb marketingowych jednostki terytorialnej z wyspecjalizowanymi agencjami i biurami marketingowymi,
- koordynacji współpracy służb marketingowych jednostek terytorialnych wchodzących w skład większych obszarów (np. w ramach powiatu, województwa, krainy geograficznej itp.);
- przyjęcie określonej formy organizacji pionów marketingowych w jednostkach osadniczych, a więc wybór spośród następujących wariantów i orientacja funkcjonalna, orientacja na produkt – ofertę, orientacja geograficzna lub orientacja na grupę nabywców.

Przełomowym momentem w całokształcie przedsięwzięć związanych z marketingowym sprofilowaniem działalności miasta wsi lub regionu jest powołanie i zainicjowanie funkcjonowania specjalnej jednostki organizacyjnej zajmującej się całokształtem spraw dotyczących analizy, planowania i kontroli jej aktywności marketingowej. Stworzenie nowej jednostki wynika z wielu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, m.in. z:

- dotychczasowego zakresu i form operacji marketingowych realizowanych przez różne, rozproszone jednostki organizacyjne urzędów gmin, powiatów i województw;
- nowych planów i zadań w obszarze marketingu wynikających ze strategii rozwoju danej jednostki terytorialnej;
- doświadczeń związanych ze współpracą gmin, powiatów, województw z zewnętrznymi podmiotami usług marketingowych;
- oceny skuteczności i efektywności działalności marketingowej realizowanej w przeszłości i w chwili obecnej;
- chęci wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania jednostkami osadniczymi funkcjonującymi przede wszystkim za granicą.

Wyodrębnienie służb marketingowych w strukturze wewnętrznej organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego oznacza formalne stworzenie wydziału, biura, sekcji, referatu lub nawet pojedynczego stanowiska pracy, do kompetencji których należałoby programowanie i realizowanie ważnych przedsięwzięć marketingowych wspierających osiąganie głównych celów społecznych, ekonomicznych, infrastrukturalnych, urbanistycznych itp.

Analizując dotychczasowe „osiągnięcia” jednostek osadniczych w sferze organizacyjnej marketingu terytorialnego w Polsce, należy wskazać na ich bardzo ograniczone rozmiary oraz rozproszone, różnorodne, często nieporównywalne formy. W praktyce na tym samym szczeblu samorządowym można spotkać następujące rozwiązania:

- brak jest wyodrębnionej, wyspecjalizowanej w marketingu terytorialnym jednostki organizacyjnej;
- funkcjonuje inna jednostka organizacyjna o nazwie nie sugerującej jej kompetencji marketingowych, która zajmuje się m.in. różnymi aspektami tej działalności;
- istnieje jednostka organizacyjna pośrednio związana z marketingiem terytorialnym, w nazwie której znajduje się kategoria marketingowa typu: promocja, komunikacja, współpraca z klientami itp.

Charakterystyczną cechą organizacji marketingu terytorialnego w polskich jednostkach osadniczych jest pomijanie samego terminu *marketing* w oficjalnych nazwach odpowiednich służb. Brak jest więc sekcji marketingu, biur marketingu czy referatów marketingu w urzędach gminnych,

powiatowych i wojewódzkich. Sytuacja taka wynika z rozpowszechnionego mniemania, że aktywność marketingowa danej miejscowości wyraża jej działalność promocyjno-informacyjną.

Miejsce i rangę działalności marketingowej w hierarchii organizacyjnej władz wykonawczych determinują przede wszystkim:

- wielkość jednostki terytorialnej,
- zasobność własna jednostki terytorialnej,
- osiągnięty etap „orientacji na klientów – interesantów”,
- stopień otwarcia jednostki terytorialnej na kontakty zewnętrzne.

Miernikami miejsca i rangi marketingu terytorialnego są natomiast:

- liczebność pracowników odpowiedniej jednostki,
- typ jednostki organizacyjnej,
- reprezentowanie jednostki marketingowej w zarządzie,
- zakres kompetencji jednostki organizacyjnej.

Złożoność, różnorodność i specjalistyczny charakter przedsięwzięć marketingowych przygotowywanych i realizowanych przez służby marketingowe jednostek przestrzenno-administracyjnych powoduje, że w większości przypadków zmuszone są one korzystać z usług profesjonalnych agencji i biur. Zakres współpracy jest jednak uzależniony od zakresu i typów umiejętności opanowanych przez pracowników marketingu terytorialnego, od ich doświadczeń oraz szeroko rozumianego technicznego wyposażenia w środki realizacji operacji marketingowych.

Teoretycznie rzecz biorąc, można mówić o kilku modelach współdziałania jednostek samorządowych z firmami oferującymi usługi marketingowe. Możliwe są następujące rozwiązania modelowe w tym względzie. Jednostka osadnicza przez swoje służby marketingowe:

- przygotowuje i realizuje całą koncepcję i szczegółowe plany kampanii marketingowych, łącznie z wykonaniem większości technicznych środków przekazu i oddziaływania;
- przygotowuje i realizuje ogólną koncepcję i plany kampanii reklamowych, ale tylko wykonuje we własnym zakresie i własnymi siłami niewielką część materialno-technicznych środków przekazu i oddziaływania;
- przygotowuje ogólną koncepcję i założenia marketingu terytorialnego, ale cały proces planowania i realizacji strategii, łącznie z wykonawstwem środków technicznych zleca jest na zewnątrz (czynią to różnorodne firmy marketingowe);
- zleca wyspecjalizowanej firmie opracowanie koncepcji, założeń, planów wraz z realizacją techniczną całości kampanii marketingowych.

Na przyjęcie określonego modelu współdziałania z otoczeniem i organizacji pracy służb marketingowych ma wpływ wiele czynników, w tym przypadku charakteryzujących potencjał intelektualny i dostępność do wewnętrznych środków wykonawstwa technicznego i usługowego operacji marketingowych oraz wysokość budżetu marketingowego.

Potencjał intelektualny służb marketingowych to przede wszystkim liczba i jakość personelu, jego doświadczenie zawodowe, umiejętności techniczno-usługowe, ogólna i branżowa wiedza marketingowa, znajomość rozwiązań specjalistycznych stosowanych w innych jednostkach osadniczych w kraju i za granicą, a także opanowanie podstaw warsztatu analityczno-badawczego oraz kompetencje interpersonalne.

Ze zrozumiałych względów organizacja działalności marketingowej w granicach wiejskich będzie się różnić od wariantu występującego w gminach miejskich. Różnice takie będą typowe dla małych i dużych miast, dla gmin, powiatów i województw, dla pojedynczych jednostek osadniczych oraz ich różnorodnych zgrupowań.

Względnie ograniczony rozwój marketingu terytorialnego w polskich jednostkach przestrzenno-administracyjnych nie może eliminować rozważań o strukturze służb marketingowych i ogólnej jej organizacji wewnętrznej, chociaż z pewnością mają one charakter założeń przyszłościowych.

W przypadku dużych aglomeracji miejskich, województw oraz ich zgrupowań regionalnych, w których można oczekiwać ukształtowania silnych pod względem ilościowym i kompetencyjnym służb marketingowych, najlepszą koncepcją ich organizacji wewnętrznej będzie koncepcja funkcjonalna. Jako koncepcja wyjściowa sprawdziła się ona w wielu podmiotach gospodarczych, będąc koncepcją w naturalny sposób generującą inne współczesne koncepcje organizacyjne, chociażby wyrażające orientację na rynek, orientację geograficzną czy orientację na produkt.

Funkcjonalna struktura służb marketingowych w organach samorządu terytorialnego oznacza, że w ich ramach zostają wyodrębnione szczegółowe, sprofilowane funkcjonalnie, mniejsze jednostki organizacyjne.

W praktyce mogą to być sekcje (referaty) lub stanowiska pracy skupione (często przeniesione z innych wydziałów lub biur odpowiednich urzędów) w jedną całość organizacyjną zajmującą się całokształtem problemów operacyjnych i strategicznych marketingu terytorialnego w jego wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Nawet rozbudowane służby marketingowe miast i regionów nie są w stanie przygotować i realizować w pełni samodzielnie adekwatnych strategii marketingowych. Oznacza to współpracę z różnorodnymi zewnętrznymi podmiotami usług marketingowych wykonującymi zlecone im prace na całe programy. Najczęściej współpraca taka dotyczy:

- biur i agencji reklamowych,
- agencji *public relations*,
- ośrodków i firm consultingowych,
- ośrodków badania opinii publicznej,
- agencji rozwoju regionalnego,
- agencji promocji i rozwoju małego biznesu,
- instytutów rozwoju samorządności i demokracji,
- firm usług edukacyjnych.

Reasumując uwagi dotyczące organizacji służb marketingu terytorialnego w jednostkach osadniczych, należy jeszcze raz podkreślić, że ten ważny problem decyzyjny, w warunkach polskiego samorządu terytorialnego, na obecnym jego etapie rozwoju i orientacji rynkowej, jest problemem przyszłości. Już obecnie jednak należy podejmować działania przygotowawcze, stawiać ten problem i zastanawiać się nad jego modelowym rozwiązaniem – rozwiązaniem gwarantującym skuteczność i efektywność funkcjonowania samorządów terytorialnych w nowych warunkach i perspektywie.

2.6. Diagnozowanie marketingowej orientacji miasta (gminy) lub regionu **– próba uogólnienia i pomiaru**

Charakteryzując etapy zmian stosunku jednostek samorządowych do swoich klientów – interesantów wprowadzono pojęcie ich marketingowej orientacji. W tym miejscu podjęta zostanie próba sprecyzowania tej kategorii uwzględniająca całość dotychczasowych wyjaśnień.

W polskiej literaturze marketingowej pojęcie „orientacja marketingowa przedsiębiorstwa” lub w ujęciu ogólniejszym „orientacja marketingowa organizacji” pojawia się dość czę-

sto, zwłaszcza w różnego rodzaju publikowanych wynikach badań bezpośrednich. Używanie tego pojęcia oraz towarzyszący mu sposób jego pojmowania oraz identyfikacji empirycznej budzą jednak bardzo często wątpliwości. Ich główne powody to traktowanie orientacji marketingowej jako jeszcze jednej typowej cechy każdej organizacji, którą można jej nadać „z zewnątrz”, wprowadzić przez odpowiednie decyzje organów kierowniczych czy właścicielskich, oraz rozpoznanie orientacji marketingowej organizacji przez bezpośrednie deklaracje osób reprezentujących jej kadry menedżerskie. W tym miejscu należy w pełni zgodzić się z trafnymi uwagami i zastrzeżeniami sformułowanymi przez Misiąg, a dotyczącymi zasygnalizowanych błędów metodologicznych w wielu procedurach badawczych (Misiąg 2001). Autor ten ponadto słusznie akcentuje, że istotę „orientacji marketingowej organizacji” – kategorii wyrażającej przede wszystkim postawy ludzi w niej pracujących, stanowi zrozumienie, akceptacja oraz internalizacja (uwewnętrznienie) reguł marketingu. „Orientacji marketingowej” nie wprowadza się więc lecz kształtuje, nie można też jej oceniać na podstawie subiektywnych, nic nie mówiących, a nawet celowo sfalszowanych deklaracji osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie organizacji lecz można, obserwując jej przejawy, dokonywać adekwatnych ocen i pomiarów zaawansowania.

Przeprowadzone wywody dotyczące istoty jednej z głównych kategorii marketingowych pozwalają przejść do właściwego zagadnienia, a więc do sprecyzowania pojęcia, wyróżników oraz symptomów (kryteriów) określania marketingowej orientacji różnych jednostek terytorialnych.

Marketingowa orientacja jednostki osadniczej jest zespołem jej cech strukturalnych i funkcjonalnych, wraz z systemem przyjętych i respektowanych wartości oraz poglądów, wyrażających priorytetowe traktowanie klientów-interesantów w całokształcie spełnionych zadań na rzecz społeczności lokalnej. Tak rozumiana orientacja marketingowa gminy, powiatu czy województwa zakłada :

- specyficzny sposób myślenia władz i pracowników;
- określoną organizację wewnętrzną organów samorządowych (i przedsiębiorstw komunalnych);
- właściwe warunki i procedury obsługi interesantów;
- adekwatne kryteria oceny i motywowania pracowników;
- odpowiednie sposoby ustalania i realizowania celów oraz wynikających z nich zadań.

Marketingową orientację miejscowości i regionów, czyli ich konsekwentne nastawienie na potrzeby interesantów wyrażają następujące stwierdzenia – hasła przewodnie działalności wszystkich instytucji samorządu terytorialnego:

- klient – interesant najważniejszą osobą;
- nie ma ważniejszej sprawy niż sprawy naszych interesantów;
- pracujemy, aby rozwiązywać problemy społeczności lokalnej;
- w załatwianiu spraw interesantów angażujemy wszystkie swoje siły i umiejętności;
- interesant to człowiek a nie sprawa;
- zadowolenie interesantów jest naszym celem;
- zadowolony interesant jest źródłem naszej satysfakcji z pracy;
- interesant uzasadnia miejsce pracy każdego pracownika samorządu terytorialnego lub firmy komunalnej;
- interesant wypłaca pracownikom samorządowym wynagrodzenie;
- nie ma urzędu bez interesantów;

- warunki pracy instytucji samorządu terytorialnego powinny być kształtowane „pod interesantów” a nie pracowników;
- interesant ma zawsze rację, a jeżeli jej nie ma, to należy tak mu to wyjaśnić, aby był przekonany, że rzeczywiście on ma rację.

Orientacja na interesantów w funkcjonowaniu instytucji i przedsiębiorstw komunalnych to nieustanne konfrontowanie ich działalności z potrzebami oraz oczekiwaniami odpowiednich grup osób oraz organizacji.

Uwzględniając całą różnorodność jednostek terytorialnych oraz odpowiednich organów samorządowych i przedsiębiorstw świadczących całą gamę usług na rzecz ich klientów – interesantów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), można stwierdzić, że identyfikacja stopnia marketingowej orientacji poszczególnych jednostek jest sprawą szczególnie trudną. Oprócz zasygnalizowanych czynników, na złożoność procedury określania stopnia marketingowej orientacji miast i regionów wpływa także duża liczebność **obszarów rozpoznawania** rynkowego, nastawienia tych jednostek terytorialnych oraz zróżnicowana siła wpływu poszczególnych **kryteriów** (sformułowanych w ramach odpowiednich obszarów identyfikacji).

Lista proponowanych obszarów badania marketingowej orientacji jednostek osadniczych obejmuje aż dwadzieścia pozycji. Są to następujące sfery i charakterystyki działalności:

- I. Potrzeby i oczekiwania mieszkańców.
- II. Oczekiwania i preferencje inwestorów.
- III. Pragnienia i zachowania „przyjezdnych” (gości).
- IV. Programy działalności społecznej.
- V. Kontakty władz z mieszkańcami.
- VI. Służby marketingowe.
- VII. Obsługa interesantów.
- VIII. Wydatki budżetowe.
- IX. Zakres usług publicznych.
- X. Działalność promocyjno-reklamowa.
- XI. Aktywność targowo-wystawiennicza.
- XII. Współpraca „sąsiedzka”.
- XIII. Kontakty zagraniczne.
- XIV. Stosunek do konkurentów.
- XV. Planowanie marketingowe.
- XVI. Badania i sondaże społeczne.
- XVII. Polityka cenowo-podatkowa.
- XVIII. Integracja zespołu pracowniczego.
- XIX. Kompetencje pracowników.
- XX. Szkolenia pracowników i radnych.

Nie oznacza to jednak, że odpowiednie procedury metodyczno-analityczne muszą obejmować wszystkie wymienione obszary diagnozowania marketingowej orientacji miasta (wsi) lub regionu. W praktyce można je bowiem ograniczyć do kilku głównych, które w decydującym stopniu odzwierciedlają rolę i pozycję klienta – interesanta w działalności jednostek osadniczych.

W tym miejscu proponuje się punktową metodę diagnozy stanu marketingu terytorialnego pozwalającą ocenić marketingową orientację gminy miejskiej lub wiejskiej, powiatu grodzkiego lub ziemskiego, a nawet województwa lub ich zgrupowań regionalnych. Procedura ta

opiera się na iteracyjnym dochodzeniu do syntetycznego (punktowego) miernika marketingowej orientacji jednostki przestrzenno-administracyjnej uwzględniającym następujące etapy:

Etap 1 – Ustalenie obszarów identyfikacji (ewentualnie ważności każdego obszaru) wraz z wagami.

Etap 2 – Określenie stanu każdego obszaru potwierdzającego jego marketingowe nastawienie.

Etap 3 – Przyjęcie skali pomiaru.

Etap 4 – Ocena orientacji marketingowej według przyjętej skali punktowej (w konsultacji z przedstawicielami władz danej jednostki osadniczej).

Etap 5 – Prace przeliczeniowo-analityczne i ostateczne obliczenie sumy punktów.

Etap 6 – Określenie stopnia marketingowej orientacji jednostki terytorialnej przez przydzielenie jej do jednej z zaproponowanych grup.

W metodzie punktowej podstawą oceny mogą być różne kryteria różniące się gramatyczną formą ich sprecyzowania, stopniem szczegółowości (liczbą kryteriów pomiaru), a przede wszystkim procedurą pomiaru udzielania odpowiedzi.

Kryteria diagnozowania mogą być pytaniami, mogą być rozwiniętymi stwierdzeniami oznajmującymi, określającymi pożądane stany oraz sytuacje, mogą też być krótkimi charakterystykami pozytywnych cech marketingowych miast lub regionów.

Punktowe skale ocen służące do kwantyfikacji zjawiska lub procesu wyrażonego przez odpowiednie kryterium mogą być prostymi skalami pomiarowymi (np. trójstopniowymi) lub bardziej rozbudowanymi skalami pięcio-, a nawet siedmiostopniowymi (skale wielopozycyjne, porządkowe o równej liczbie kategorii pozytywnych i negatywnych). Poniżej zostanie przedstawiony prosty test marketingowej orientacji jednostki przestrzenno-administracyjnej oparty na 3-stopniowej skali pozytywnej. Poszczególne kryteria są oczekiwanymi, pozytywnymi cechami marketingowymi badanych miejscowości lub regionów (por. tab. 3).

Ocena marketingowej orientacji gminy – powiatu – województwa zależy z pewnością od sposobu oceny określonych cech i stanów odpowiednich jednostek samorządu terytorialnego, a przede wszystkim od uczestniczących w całej procedurze osób. Ogólnie rzecz biorąc, oceny punktowe potwierdzające rozwój wyodrębnionych obszarów marketingu terytorialnego mogą być efektem:

- a) samooceny, czyli oceny dokonanej przez przedstawiciela władz samorządowych;
- b) oceny będącej efektem konsultacji przeprowadzającego badania z przedstawicielami władz i pracowników;
- c) oceny będącej efektem konsultacji przeprowadzającego badania z pracownikami i wybranymi interesantami;
- d) oceny dokonanej samodzielnie przez przeprowadzającego badania po konsultacji z mieszkańcami oraz na podstawie analizy faktów i informacji.

Głównym warunkiem formalnej poprawności metody jest zagwarantowanie maksimum obiektywizmu w punktowej ocenie wybranych przejawów marketingowej orientacji badanej miejscowości. Można to uczynić w różny sposób, w tym przez inne metody badawcze, dopełniające, a właściwie weryfikujące badania oparte na samoocenach.

W tym miejscu zaproponowano inną metodę bezpośredniego diagnozowania marketingowej orientacji jednostki osadniczej zakładającą uzyskanie odpowiedzi na dwadzieścia już znacznie bardziej sprecyzowanych pytań, gwarantujących wyższy poziom ich obiektywizmu (por. tab. 4). Każde stwierdzenie przedstawiciel władz lokalnych (a właściwie przedstawicie-

Tabela 3

Test rozwoju orientacji marketingowej jednostki osadniczej

Cecha	Skala ocen		
	1-brak	2-wymaga poprawy	3-dobrze występuje
1. Społeczna ocena planów działania			
2. Znane potrzeby i oczekiwania mieszkańców			
3. Bliskość w kontaktach władza - interesanci			
4. Pozytywny wizerunek władz wśród mieszkańców			
5. Przyjazne nastawienie pracowników do interesantów			
6. Sprawne procedury administracyjne			
7. Działania operacyjne wynikające ze strategii rozwoju			
8. Powszechna świadomość wśród pracowników „służenia” mieszkańcom (klientom)			
9. Adekwatne programy szkoleniowe			
10. Wysoka aktywność i obecność w mediach			
Suma punktów			

Razem punktów:

Źródło: Opracowanie własne.

le) będzie oceniał w skali od 1 do 7 punktów, zaprzeczając lub potwierdzając odpowiadający mu stan faktyczny. Suma uzyskanych w ten sposób punktów, mieszczących się w przedziale od 20 do 140 punktów, będzie miernikiem marketingowej orientacji jednostki terytorialnej. Ostateczna kwalifikacja będzie jednak polegać na przygotowaniu rozpatrywanej jednostki do jednej z trzech klas rozwoju orientacji marketingowej:

- klasy I, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody od 20 do 60 punktów; są to miejscowości wykazujące brak nastawienia „na rynek”, mające wyraźny deficyt marketingu terytorialnego;
- klasy II, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody 61-100 punktów; do tej klasy należą miejscowości o zadowalającym poziomie orientacji marketingowej, które zrobiły już wiele w dziedzinie marketingu terytorialnego lecz jeszcze nie wszystko;
- klasy III, skupiającej jednostki, które uzyskały w wyniku zastosowania metody od 101 do 140 punktów; ich orientacja marketingowa jest na wysokim poziomie, dlatego też władze powinny zrobić wszystko, aby utrzymać istniejący stan oraz odpowiadające mu rozwiązania strukturalne i funkcjonalne.

Analizując uwarunkowania, przejawy i kryteria oceny marketingowej orientacji różnych obszarów osadniczych, należy podkreślić, że stan docelowy, określany jako „pełna orientacja” nie jest wynikiem spektakularnych, doraźnych i przypadkowych działań lecz rezultatem

Tabela 4

Projekt kwestionariusza oceny marketingowej orientacji gminy, powiatu, województwa

Stwierdzenia potwierdzające marketingową orientację miasta (wsi) lub innej jednostki terytorialnej	Skala odpowiedzi według skali Likerta						
	zdecyd. NIE	NIE	chyba NIE	trudno określić	chyba TAK	TAK	zdecyd. TAK
	1	2	3	4	5	6	7
1. Mieszkańcy mają duży wpływ na zarządzanie jednostką osadniczą							
2. Władze podejmują decyzje po wcześniejszym rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klientów-interesantów							
3. Środowisko lokalne jest dobrze informowane o bieżących wydarzeniach, sprawach i decyzjach władz							
4. Funkcjonują rozwiązania formalne gwarantujące bezpośredni i nieograniczony kontakt władz z interesantami							
5. Władze inicjują badania i sondaże zmierzające do poznania zadowolenia interesantów z tytułu świadczonych usług publicznych							
6. Działalność promocyjna wynika z długofalowej strategii kształtowania wizerunku jednostki osadniczej							
7. Podatki, ceny, opłaty są ustalane z uwzględnieniem finansowych możliwości lokalnych firm i mieszkańców							
8. W urzędach są prowadzone analizy strategiczne i marketingowe pozwalające prawidłowo formułować strategie rozwojowe							
9. Jakość usług administracyjnych jest systematycznie analizowana i kontrolowana							
10. Organizacja i warunki pracy urzędów i instytucji komunalnych są poddawane systematycznym ocenom społecznym							
11. Każdy pracownik administracji samorządowej z gorliwością i zaangażowaniem obsługuje interesanta – rozwiązuje jego problemy							
12. Personel urzędów i firm komunalnych ma wysokie kwalifikacje i kompetencje interpersonalne							
13. Prowadzone są stałe i systematyczne analizy działalności porównywalnych jednostek osadniczych sąsiadujących oraz konkurencyjnych							
14. W działalności władz samorządowych nadrzędny jest zawsze interes środowiska lokalnego a nie interes własny lub ugrupowania politycznego							

	1	2	3	4	5	6	7
15. W strukturze urzędu funkcjonuje jednostka organizacyjna (stanowisko pracy, referat itp.) integrujący całokształt działalności marketingowej							
16. W urzędzie pracują specjaliści z zakresu marketingu							
17. Zawsze są dotrzymywane terminy załatwiania spraw i inne obietnice dane interesantom							
18. W jednostkach administracji samorządowej prowadzone są systematyczne szkolenia z zakresu szeroko rozumianej problematyki obsługi klientów							
19. Jednostka osadnicza systematycznie uczestniczy w targach i wystawach gospodarczych							
20. Kontakty zagraniczne są podstawą doskonalenia pracy urzędu							

systematycznie i konsekwentnie prowadzonych przedsięwzięć prowadzonych w długim przedziale czasu (Gajdzik 1998). Są one poprzedzone rozpoznaniem stanu istniejącego, które pozwala zinwentaryzować te pola działalności, procedury, postawy i zachowania pracowników, które wymagają zmian pilnych (w pierwszej kolejności), ważnych (w drugiej kolejności) oraz korygujących (w trzeciej kolejności). Wszystkie niezbędne przeobrażenia, wraz ze wstępnym etapem diagnostycznym i założonym modelem docelowym, powinny znaleźć się w programie marketingowej reorientacji miasta (gminy, powiatu, województwa) jako podstawowym dokumencie roboczym i scenariuszu skoordynowanych, zaplanowanych i przygotowanych operacji organizacyjnych.

Proces zmiany „filozofii” funkcjonowania miasta czy gminy (a ściślej – funkcjonowania organizacji i instytucji samorządowych) wymaga od osób realizujących odpowiednie programy szczególnej wytrwałości, konsekwencji w działaniu oraz wysokich kompetencji merytorycznych. Ich zadaniem bowiem będzie nie tylko upowszechnianie nowych procedur, zasad oraz struktur, ich promowanie i obrona przed krytyką, ale także często pokonywanie wielu barier psychicznych i towarzyszących im postaw, w tym biernego lub zorganizowanego oporu pracowników. Wśród barier marketingowej reorientacji jednostek osadniczych należy wymienić takie czynniki wewnętrzne, jak m.in.:

- brak przekonania przedstawicieli organów samorządowych do idei marketingu i celowości jej wdrożenia;
- słabe przygotowanie merytoryczne decydentów z zakresu marketingu terytorialnego;
- niska skłonność członków zarządów i innych pracowników organów zarządzania jednostkami osadniczymi do podnoszenia kwalifikacji własnych;
- brak wykwalifikowanych, własnych kadr marketingowych;
- brak orientacji strategicznej w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi;
- ograniczone środki finansowe możliwe do przeznaczenia na cele reform marketingowych;
- brak wsparcia ze strony lokalnego środowiska biznesowego dla nowych inicjatyw i programów;
- „karuzela stanowisk” na szczeblach samorządowych uniemożliwiająca realizację odpowiednich, długookresowych programów dostosowawczych.

Trudności we wdrożeniu nowych rozwiązań marketingowych mogą stwarzać także czynniki nie związane z uwarunkowaniami lokalnymi, a więc czynniki zewnętrzne. Można do nich zaliczyć:

- luki w rozwiązaniach prawnych regulujących całą złożoność sytuacji własnościowej samorządów terytorialnych;
- ograniczenia w przepisach prawnych regulujących zasady gospodarki finansowej gmin, powiatów i województw;
- brak zainteresowania przemianami marketingowymi w podstawowych jednostkach podziału terytorialnego kraju ze strony jednostek wyższego szczebla;
- historycznie zakorzeniony w społeczeństwie stereotyp myślowy, że władze lokalne działają same dla siebie, pilnując interesów własnych, są ociężałe i niereformowalne;
- trudna sytuacja gospodarcza kraju przenosząca się w układach lokalnych na wiele dodatkowych, pilnych do rozwiązania problemów społecznych i gospodarczych.

Podane bariery powodują, że akceptacja i wdrożenie marketingowych reguł działalności jednostek osadniczych przebiegają dość wolno, wbrew oczekiwaniom społecznym i trendom międzynarodowym.

3. Zakończenie – próba oceny poziomu i warunków rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce

Przegląd i szczegółowa analiza piśmiennictwa z zakresu marketingu terytorialnego opartego na źródłach polsko- i obcojęzycznych pozwala wyodrębnić trzy charakterystyczne okresy nasilenia prac naukowo-badawczych i związanych z nimi publikacji w wydawnictwach europejskich. Są to odpowiednio:

I okres – lata 70. (to pierwsze, sygnałne opracowania dotyczące przede wszystkim marketingu w sektorze non-profit i w sektorze publicznym, powstałe pod wpływem wzrostu zainteresowania tymi problemami w USA. To także pierwsze hasła, jakie pojawiły się w podręcznikach, encyklopediach i słownikach marketingowych dotyczące marketingu komunalnego);

II okres – lata 80. (to czas dynamicznego rozwoju zainteresowań problemami marketingu miast i regionów, prac o charakterze koncepcyjnym, a także prac badawczo-wdrożeniowych; w Europie jest to okres licznych publikacji naukowych);

III okres – lata 90. (to okres pierwszych prac publikowanych w Polsce, popularyzacji marketingu terytorialnego w środowisku naukowym i samorządowym, przede wszystkim związanego z promocją miast oraz regionów).

W polskim piśmiennictwie ekonomicznym problemy związane z marketingiem miast pojawiły się w pierwszej połowie lat 90., wskazując na możliwości uatrakcyjnienia handlu detalicznego miast oraz wyjaśniając ogólną koncepcję i znaczenie tego podejścia w rozwoju jednostek osadniczych. W dużej mierze opublikowane w tym czasie artykuły i wygłoszone referaty były inspirowane publikacjami oraz doświadczeniami niemieckimi (Cudowski, Czech 1994; Bogdanowicz 1997).

Szczególnie wiele prac będących wynikiem indywidualnych i zespołowych badań oraz studiów ukazało się drukiem w Polsce w drugiej połowie lat 90. W 1996 r. odbyła się pierwsza konferencja naukowa w Uniwersytecie Łódzkim poświęcona wyłącznie problemom marketingu terytorialnego z udziałem gości z Francji, Hiszpanii oraz Włoch. Jej efektem było pierwsze

zwarte opracowanie pt. *Marketing terytorialny*, będące w 2002 r. jedyną tego typu pozycją na krajowym rynku wydawniczym.

Rozwój studiów i badań nad różnymi problemami marketingu terytorialnego zaowocował w polskim środowisku naukowym kilkoma rozprawami doktorskimi (Uniwersytet Łódzki, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach), a przede wszystkim włączeniem omawianych kwestii do programów studiów wyższych. Marketing terytorialny od kilku lat jest przedmiotem samodzielnych wykładów, m.in. w Uniwersytecie Jagiellońskim i w Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Podjmując próbę oceny rozwoju marketingu terytorialnego w Polsce, nie sposób pominąć i nie skomentować jego wdrożenia w praktyce i towarzyszącego mu zainteresowania ze strony samorządów terytorialnych. Niewątpliwie marketing terytorialny oraz jego różnorodne aspekty, przekroje i węższe ujęcia przynajmniej od kilku lat budzą autentyczne i żywe zainteresowania ze strony organów władz samorządowych różnych szczebli. Przejawia się to w formie zgłaszanego zapotrzebowania szkoleniowego na różne tematy cząstkowe oraz – próbami stosowania metod, ujęć i pojedynczych instrumentów marketingowych.

Dla przedstawicieli władz jednostek osadniczych, zwłaszcza dużych miast i województw, hasło „marketing terytorialny” nie jest hasłem nowym. Jest to kategoria, ogólnie rzecz biorąc, identyfikowalna, która wywołuje jednak różne reakcje i skojarzenia oraz różne opinie i oceny z punktu widzenia przydatności, skuteczności oraz efektywności. Warto przytoczyć wyniki krótkiej sondy telefonicznej w środowisku administracji miast w RFN przeprowadzonej przed kilkunastoma laty (1989 r.) przez Mefferta z Uniwersytetu w Münster, której wyniki wydaje się, że doskonale odzwierciedlałyby aktualne poglądy polskich działaczy samorządowych. Na pytanie o ewentualne korzyści z marketingu terytorialnego uzyskano w RFN następujące odpowiedzi według podanej kolejności:

- marketing nie odgrywa u nas żadnej roli, gdyż my nic nie sprzedajemy;
- z marketingu możemy nauczyć się kilku użytecznych tricków, dla ściągnięcia większej liczby odwiedzających;
- mamy wspaniałą reklamę miasta, na co więc nam marketing;
- marketing mógłby nam wiele pomóc, ażeby przedstawić (wyróżnić) nasze miasto w warunkach silnej konkurencji;
- mamy niejasne wyobrażenie o potrzebie zatrudnienia specjalisty z zakresu marketingu miasta; nie wiemy dokładnie co miałyby on do zrobienia.

Nie byłoby przesadne stwierdzenie, że marketing terytorialny w Polsce jako całościowa koncepcja teoretyczna i metodologiczna znajduje się we wstępnej fazie kształtowania, a jego wprowadzenie w praktyce zarządzania jednostkami terytorialnymi napotyka na różnorodne bariery. Rzeczywisty stan rozwoju tej dziedziny marketingu w praktyce zarządzania polskimi gminami, powiatami czy województwami oddają następujące stwierdzenia, że marketing terytorialny:

- dla wielu pracowników jest absolutnie nowym obszarem wiedzy i umiejętności;
- jest uważany za zagraniczną nowinkę nikomu niepotrzebną;
- jest wynikiem ogólnej mody na marketing, która jak szybko się pojawiła, tak szybko się skończy;
- jest tylko nową nazwą dla działań, które od wielu lat stosujemy w praktyce;
- to przede wszystkim okazja miłego spędzenia czasu dla pracowników samorządowych;
- to sfera zainteresowań głównie władz dużych miast oraz województw, w mniejszych miejscowościach jest to zbędne;

- jest ważny i skuteczny, ale my nie mamy pieniędzy, więc go nie stosujemy;
- to przyszłość, w chwili obecnej mamy inne ważne problemy w naszej gminie (mieście);
- stosujemy od dawna – przygotowujemy materiały reklamowe, audycje reklamowe w radio, uczestniczymy w targach;
- studiujemy, uczą się go nasi pracownicy podczas szkoleń, korzystamy z doświadczeń innych.

Przytoczone opinie są diagnozami własnymi, są uogólnieniami obserwacji działalności władz samorządowych, są wynikiem rozmów i dyskusji, są wreszcie efektem doświadczeń dydaktyczno-szkoleniowych. Mimo pewnego sceptycyzmu zawartego w podanych stwierdzeniach nie sposób zaprzeczyć, że marketing terytorialny jest przedmiotem wyraźnie rosnącego zainteresowania środowiska samorządowego w Polsce. Cały problem polega jednak na tym, że zbyt mało propaguje się i nagłaśnia pozytywne doświadczenia „innych”, skuteczne kampanie przeprowadzone w kraju i za granicą, zbyt mało wyjaśnia się szczegóły i tajniki programów marketingowych oraz innych czynników sukcesu marketingowego (Podemski 1993).

Szczególną rolę na polu rozwoju „teorii i praktyki marketingu terytorialnego” ma do odegrania w Polsce środowisko naukowe skupione wokół szkół wyższych i innych placówek naukowo-badawczych. Właśnie w tych jednostkach powinny zrodzić się modelowe rozwiązania strategii marketingowych miast i regionów, projekty standardowych procedur, schematy organizacji i realizacji przedsięwzięć marketingowych oraz inne użyteczne, dostosowane do krajowych realiów wzorce postępowania. Trudno bowiem oczekiwać, że młody, kształtujący się dopiero „polski samorząd terytorialny” będzie w stanie we własnym zakresie sprostać wymagom, jakie niesie marketingowa reorientacja jednostek osadniczych.

Literatura

- Analiza strategiczna gminy na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, T. Żabińska (red.). AE Katowice. Katowice 1997.
- Antonoff R., 1989, *Corporate Identity für Städte*. Symposium „Städtevisionen”, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft, Münster, 2-3 März.
- Ashworth G. J., 1999, *Is Place Marketing Really Marketing*. Regional Studies Association, Session: Place Marketing Bilbao.
- Ashworth G. J., Voogd H., 1988, *Marketing the City – Concepts, Processes and Dutch Applications*. „Town Planning National Review” 1(59).
- Ashworth G. J., Voogd H., 1990, *Selling the City – Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven Press, London and N.York.
- Barczak B., 1999, *Marketing w zarządzaniu gminą*. „Samorząd Terytorialny” 11.
- Berg van den L., Klaassen L. H., Meer van den J., 1990, *Marketing Metropolitan Regions*. Euricur, Rotterdam.
- Blötz Ch., 1988, *City – Marketing – Eine Stadt wird*. „Bauwelt”, 24.
- Bogdanowicz J., 1997, *Marketing komunalny – z doświadczeń niemieckich i polskich*. „Marketing i Rynek” 4.
- Borchert J. G., Buursink, 1987, *City Marketing in Geografie*. „Nederlandse Geografische Studies” 43, Amsterdam – Nijmegen.
- Braun G. E., Töpfer A., 1989, *Marketing im kommunalen Bereich – Der Bürger als Kunde seiner Gemeinde*. Verlag Bonn Aktuell, Stuttgart.
- Braun G. E., Töpfer A., 1989, *Marketing im staatlichen Bereich, Bedarfs- und zielgruppenorientiertes Verhalten von Institutionen auf Bundes- und Länderebene*. Verlag Bonn Aktuell, Stuttgart.

- Bruhn M. (red.), 1989, *Handbuch des Marketing*. München.
- Bruhn M., Tilmes J., 1989, *Social Marketing*. Köln.
- Cudowski M., Czech E., 1994, *Marketing w administracji publicznej w RFN*. „Samorząd Terytorialny” 4.
- Czornik M., 1998, *Promocja miasta*. AE Katowice, Katowice.
- Dellhofen D., Prinz H., 1990, *Stadtmarketing auf dem Prüfstand*, „Städte- und Gemeindebund” 4.
- Domański T., 1997, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Instytut Studiów Międzynarodowych, UŁ, Łódź.
- Domański T., 1999, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego*. Agencja Rozwoju Komunalnego, Wyd. Hanal Books, Warszawa.
- Domański T., Kowalski P., 1998, *Marketing dla menedżerów*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.
- Dreher A. M., 1994, *City – Manager. Ein Mann für alle Fälle*. „Handelsjournal” 5.
- Duckworth R. P., Simmons J., McNulty R. H., 1987, *Die Stadt als Unternehmen (Mit einer Einführung von Oscar Schneidr)*. Verlag Bonn Aktuell, Stuttgart.
- Endres A., 1988, *Bürger Nähe und Öffentlichkeitsarbeit*. „Der Städtetag” 4.
- Ermentraut P., 1998, *Standortmarketing als Element einer ganzheitlichen Stadtmarketing Konzeption, Materialien des Universitätsschwerpunktes „Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationales Management”*. Band 14, Universität Bremen, Bremen.
- Funke U., 1997, *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption*. Verlag W. Kohlhammer, Köln.
- Gajdzik B., 1998, *Orientacja marketingowa gminy*. „Marketing i Rynek” 2.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 1996, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa.
- Girard V., 1997, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny, op. cit.*
- Gold J. R., Warel S. V. (red.), 1994, *Place Promotion – The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Gorzowska A., 1999, *Orientacja marketingowa gmin w perspektywie integracji z Unią Europejską*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej – etnocentryzm czy globalizacja?* Centrum Badań i Ekspertyz, AE Katowice, Katowice.
- Grabow B., Hollbach-Grömig B., 1998, *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, DifuBeiträge zur Stadtforschung*, Berlin.
- Hammann P., 1986, *Ansätze zu einem Marketing für kommunale Standorte*. „Arbeitspapiere zum Marketing” 15, Bochum.
- Hatzfeld U., Reetz Ch., 1990, *Stadtmarketing oder Bürgermitwirkung? Städteentwicklung in der Innenstadt – ein Resümee*, „Raumplanung” 50.
- Heinz W., 1990, *Die marktgerechte Stadt*. „Der Städtetag” 5.
- Hetzel P., 1997, *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?*, [w:] *Marketing terytorialny..., op. cit.*
- Homann K., Meisner H. G. (red.), 1986, *Marketing*, [w:] *Kommunalverwaltungen, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Marketing*. Universität Dortmund Heft 4, Dortmund.
- Honert S., 1991, *Stadtmarketing und Stadtmanagement*. „Städte – und Gemeinderat” 4.
- Hutt M. D., Speh T. W., 1997, *Zarządzanie marketingiem – strategia runku dóbr i usług przemysłowych*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Iwankiewicz-Rak B., 1997, *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*. AE Wrocław, Wrocław.
- Junghardt R., 1996, *ABC promocji gmin, miast i regionów*. Fundacja im. F. Eberta, Biuro na Śląsku, Gliwice.
- Keller V., 1990, *Millionen für Regionen – Kommunale Marketingkonzepte entwickelt sich zum Wettbewerbsfaktor von strategischer Bedeutung*. „Wirtschaftswoche” 31.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., 1996, *Strategiczne planowanie marketingowe*. PWE, Warszawa.
- Koćwin P., 1998, *Marketing terytorialny – narzędzia kształtowania konkurencyjności obszarów (regionów, gmin)*, [w:] *Problemy współczesnego marketingu*, T. Kramer (red.). Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, WSZMiO, Katowice.

- Kommt Marketing ins Rathaus*. „Absatzwirtschaft” 32, Jg. (1989).
- Komorowski J., 1993, *Marketing miejski i jego znaczenie we współczesnym rozwoju miasta*. „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu”, Prace z zakresu gospodarki przestrzennej, Seria I, Nr 206, Poznań.
- Köster A., 1994, *Urban Marketing – a New Approach for Town Planning and a Chance for Reactivation of Sites in Old –Industrial Regions*, [w:] *Urban Marketing – International Conference of Urban Marketing*. Edizioni Torino Incontra, Torino.
- Kotler Ph., 1972, *A Generic Concept of Marketing*. „Journal of Marketing”, vol. 36.
- Kotler Ph., 1978, *Marketing für Nonprofit – Organisationen*. Stuttgart.
- Kotler Ph., Levy S. J., 1969, *Broadening the Concept of Marketing*. „Journal of Marketing” Vol. 38.
- Kotler Ph., Roberto E., 1990, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. Free Press, New York.
- Kotler Ph., Andreasen A. R., 1991, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Wyd 4, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NY
- Kotler Ph., Haider D. H., Rein I., 1993, *Marketing Place's – Attracting Investment, industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The free Press.
- Kotler Ph., 1994, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Prentice Hall Int., Gebethner i Ska, Warszawa.
- Lalli M., Plöger W., 1991, *Corporate Identity für Städte-Ergebnisse einer bundesweiten Gasamterhebung*. „Marketing – ZFP” 4.
- Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), PWE, Warszawa 1998.
- Lynch K., 1985, *The Image of the City*. Cambridge. Mass., London.
- Łuczak A., 1999, *Miasto i produkt miejski jako zagadnienie marketingowe*. „Samorząd Terytorialny” 11.
- Marak J., 1993, *Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna*. Mat. Seminarium „Zachowania podmiotów sfery konsumpcji”, AE Katowice, Katowice.
- Marak J., 1994, *Marketingowa strategia rozwoju turystyki – na przykładzie gminy Oborniki Śląskie*. „Samorząd Terytorialny” 12.
- Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, M. Obrębalski (red.), Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 1998.
- Marketing terytorialny – strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, T. Domański (red.). Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, UŁ, Łódź 1997.
- Markowski T., 1997, *Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miast*, [w:] *Marketing terytorialny..., op. cit.*
- Markowski T., 1998, *Zarządzanie rozwojem miast*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Mazur J., Sznajder A., *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Meffert H., 1989, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?* Symposium „Stadtvisionen”, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft, Münster, 2-3 marzec.
- Merbold C., Johannsen U., 1974, *Marketing für die Kommune*, [w:] *Marketing – Enzyklopädie*, Bd. 2.
- Misiąg F., 2001, *Badanie orientacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] *Rynek i konsumpcja – Raporty z badań rok 2000*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.
- Müller S., 1991, *Stadtmarketing im Trend – Ergebnisse einer Umfrage*. „ILS Schriften”, Nr 56, „Stadtmarketing in der Diskussion”, Duisburg.
- Müller-Hagedorn L., 1991, *Marketing im kommunalen Bereich – am Beispiel der Belegung des Einzelhandels in einer deutschen Kleinstadt* Polsko-niemieckie seminarium naukowe „Marketing w teorii i praktyce”, AE Katowice, 12-15.09.
- Noisette P. Vallérugo F., 1996, *Le marketing des villes – un défi pour le développement stratégique*. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Olszewska J., 2000, *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*. „Marketing i Rynek” 11.

- Palupski R., 1997, *Marketing kommunaler Verwaltungen*. Gebundene Ausgabe – Oldenbourg, München.
- Pfaff-Schley H., 1997, *Stadtmarketing und kommunales Audit – Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung*. Springer Verlag.
- Pluta-Olearnik M., 1993, *Marketing usług*. PWE, Warszawa.
- Podemski K., 1993, *Badania marketingowe zlecane przez władze lokalne w Wielkiej Brytanii narzędziem zarządzania zorientowanego na mieszkańców*. „Samorząd Terytorialny” 11.
- Purgat R., Reszel R., 1997, *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce*. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.
- Rudolf W., 1999, *Marketing terytorialny jako rynkowo zorientowana filozofia zarządzania miastem i regionem*. „Zeszyt Naukowy” 1, WSEiA, Kielce.
- Rudolf W., 2000, *Promocja miasta przemysłowego wobec inwestorów zewnętrznych*. UŁ, Łódź (praca doktorska).
- Schauer R. (red.), 1993, *Ortsmanagement und Kommunales Marketing*. Tagung an der Johannes Kepler Universität Linz, Dokumentation, Linz.
- Schmidt K., 1994, *Marketing in Germany*. [w:] *Marketing in Europe*. G Ave, F. Corsico (red.). Torino.
- Schröder G.A., 1989, *Regionale lokale Entwicklungsagenturen – Promotor für ein innovatives Wirtschaftsklima in der Kommunen*, [w:] *Wirtschaft und Kommune – Neue Idee für Innovation und Kooperation*. Sondernummer der „Demokratischen Gemeinde”.
- Serwatowski W., 1998, *Przyjazny wizerunek województw*. „Aida Media” 12.
- Shaw R., 2001, *Nowe spojrzenie na marketing*. Wyd. Studio EMKA, Warszawa.
- Siemiński W., 1996, *O marketingu gminy*. „Wspólnota” 51-52.
- Skibiński Z., Ambroziak E., Połczyński K., Radzyński P., 1995, *Promocja gospodarcza miast i regionów*. Wyd. EPG, Warszawa.
- Sumień T., 1997, *Marketing obszarowy miast, gmin, regionów – ważny instrument rozwoju zrównoważonego*. „Człowiek i środowisko” 2, t. 21.
- Szczepanek M., 1996, *Gmina na sprzedaż*. „Wspólnota” 12.
- Szromnik A., 1995, *Inwestycje zagraniczne jako czynnik lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*. „Wspólnota” 7.
- Szromnik A., 1996, *Marketing sektorowy – nowe szanse rozwoju oferty dydaktycznej z zakresu marketingu w szkołach wyższych*, [w:] *Współczesne tendencje rozwojowe marketingu i ich wpływ na procesy nauczania*. Mat. Konferencji, AE Kraków, Kraków.
- Szromnik A., 1997, *Marketing terytorialny – geneza, rynki i podmioty oddziaływania*, [w:] *Marketing terytorialny...*, op. cit.
- Szromnik A., 1998, *Marketing komunalny – rynkowa koncepcja zarządzania gminą*. „Samorząd Terytorialny” 3.
- Szromnik A., 1999, *Marketingowa koncepcja stymulacji inwestycji zagranicznych w miastach i regionach*. „Samorząd Terytorialny” 1-2.
- Tietz B., 1981, *Regional- und Kommunalmarketing*. „Marketing ZFP” 3. Jg. Heft 2.
- Töpfer A., Dietrich G., 1989, *Massnahmen zur Verbesserung der Attraktivität der Stadt Wolfhagen*, [w:] *Marketing im kommunalen Bereich*, G. F. Braun, A. Töpfer (red.). Bonn.
- Urban Marketing in Europe*, G. Ave, F. Corsico (red.). Torino 1994.
- Wagner G. R., 1984, *Kommunales Marketing*. „Verwaltungs-rundschau” 30, Jg.
- Walsh K., 1989, *Marketing in Local Government*. Longman, London.
- Ward S. V., 1998, *Selling Places – The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1950-2000*. E&FN Spon, London.
- Wiechula A., 2000, *Stadtmarketing im Kontext eines Public Management*. Taschenbuch – Kohlhammer, Stuttgart.
- Wojciechowski E., 1997, *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- Wysocka E., 1993, *Strategia rozwoju gminy*. „Samorząd Terytorialny” 7-8.
- Zalejko G., 1996, *Promocja „małych ojczyzn” – dobry interes*. „Aida Media” 5.
- Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych*, F. Kuźnik (red.). Mat. konferencyjne, PTE, AE Katowice, Katowice 1996.
- Zimmermann K., 1976, *Wirtschaftsförderung als Aufgabe kommunalen Marketings*. „Kommunalwirtschaft”.
- Żabińska T., 1999, *Orientacja marketingowa gmin – podstawy, kierunki rozwoju*, [w:] *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych w sektorach rozwojowych i innowacyjnych*. Mat. konferencji naukowej, AE Katowice, PTE O/Katowice.
- Żabińska T., Żabiński L., 1996, *Gmina jako obiekt analizy i marketingu strategicznego*. [w:] *Metody badań marketingowych*. X Konferencja Katedr Marketingu i Handlu – Krynica 1996, AE Kraków.
- Żabińska T., Żabiński L., 1996, *Marketing strategiczny gminy (refleksje teoretyczno-metodyczne)*, [w:] *Zarządzanie rozwojem gminy..., op. cit.*