

Rozdział 2.

Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów

Andrzej Szromnik

2.1. Wprowadzenie

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 wielu samodzielnych obecnie dyscyplin marketingowych, takich jak: marketing usług, marketing polityczny, marketing wyborczy, marketing społeczny, marketing personalny, marketing bankowy i marketing ubezpieczeniowy.

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

Głównym kryterium wyodrębnienia marketingu terytorialnego jest kryterium produktowe (przedmiotowe). O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej w stosunku do innych sektorowych jej ujęć decyduje 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 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*, *teritorial marketing* oraz *city-marketing*. W języku niemieckim używane są najczęściej pojęcia *komunales 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.

2.2. 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 marketing terytorialny jest filozofią osiągnięcia założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurowania 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 wew-

nętrznych i zewnętrznych grup odniesienia, przez oferowanie im właściwego z punktu widzenia rachunku ekonomicznego zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe po uprzednim ich rozpoznaniu 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 okresie – 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 oraz grup społecznych prowadzi do rozwoju całej jednostki osadniczej; odpowiada to uproszczonemu popularnemu stwierdzeniu

„bogaci 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, uznawanych już za tradycyjne, że akcentują i określają szczególnie szeroko przedmiot jego zainteresowań. Według Ph. Kotlera, marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany odpowiednich wartości między jednostkami czy grupami¹. 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 niezmiernie 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 H. Mefferta. Według niego „marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądaných procesów 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 miejskiego².

Definicja H. 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 nie sprecyzował bliżej podmiotów marketingu terytorialnego ani charakteru i przedmiotu wymienionych korzyści.

Znacznie bardziej rozwinięta jest definicja marketingu terytorialnego Basdereffa z 1993 roku. Według niego marketing terytorialny obejmuje wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje (stowarzyszenia, jednostki,

¹ Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice Hall, Gebethner, Warszawa 1994, s. 8-11.

² H. Meffert, „Städtemarketing – Pflicht oder Kür?“, symposium: *Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft*, Münster, 2-3 marca 1989.

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 misji³.

Gruntowną analizę definicji marketingu terytorialnego przeprowadziła V. Girard w referacie na konferencji naukowej na 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 miksu organizacji lub tzw. miksu terytorialnego, analiza potrzeb zgłoszonych lub ukrytych jednostek lub organizacji (istniejących lub potencjalnych), jest elementem wspierającym opisanie działania.

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

- 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 poza ekonomicznym).

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 jednoznaczne określenie wymaga sposób ujmowania marketingu terytorialnego, a więc przyjmowanego w procesie konstruowania definicji punktu widzenia. Tylko wówczas można

³ V. Girard, „Marketing terytorialny i planowanie strategiczne” (w:) (red.) T. Domański, *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 85.

bowiem w sposób przejrzysty i zrozumiały wyjaśnić całą różnorodność tego pojęcia oraz jego odmiennosc w stosunku do tradycyjnego rozumienia marketingu, w tym marketingu dóbr konsumpcyjnych.

2.3. 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 można:

- wzrost świadomości przynależności społeczeństwa 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 a 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 P. Hetzela – profesora Uniwersytetu Lyon III we Francji. Wśród determinant wzrostu zainteresowania marketingiem terytorialnym dostrzega on wpływ takich warunków, jak⁴:

⁴ P. Hetzel, „Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie?” (w:) (red.) T. Domański, op. cit., s. 32-33.

- 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” 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 „okolicę”, 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 P. 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 V. Girard, odniosła je bowiem wyłącznie do

Francji. Uważa ona, że na tempo rozwoju tej specyficznej dziedziny sektorowej marketingu miały wpływ we Francji⁵:

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

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

Odrębną klasyfikację uwarunkowań rozwoju marketingu terytorialnego oraz jego popularności w Niemczech przeprowadził K. Schmidt. Zaliczył on do nich⁶:

- 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 zawilość 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 K. Schmidta na szczególną uwagę zasługuje czynnik ostatni z zamieszczonej listy, podkreślający odczuwalne również w Polsce zapotrzebowanie na społeczne poparcie działań realizowanych przez władze lokalne, a także rosnąca świadomość potrzeby zbliżenia do obywatela organów władz i reprezentujących ich ludzi.

⁵ V. Girard, op. cit., s. 74.

⁶ K. Schmidt, „Marketing in Germany” (w:) (red.) G. Ave, F. Corsico, *Urban Marketing in Europe*, Torino Incontra, Turyn 1994, s. 92.

2.4. Marketing terytorialny a inne dziedziny wiedzy marketingowej

Marketing terytorialny, będący nową dziedziną wiedzy marketingowej, wyodrębniony został i rozwija się dzięki poszerzeniu grupy podmiotów mogących prowadzić działania marketingowe. Tradycyjne podejście, odnoszące marketing tylko do działalności przedsiębiorstw, zastąpione zostało podejściem włączającym do podmiotów marketingu kolejno także organizacje niedochodowe, a w dalszej kolejności i „miejsca” – wyodrębnione przestrzennie wspólnoty samorządowe funkcjonujące jako całości organizacyjno-terytorialne⁷.

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”

⁷ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE Wrocław, Wrocław 1997.

typowe dla wielu marketingów sektorowych, a zwłaszcza marketingu dóbr inwestycyjnych, marketingu idei oraz marketingu usług.

Powiązania marketingu terytorialnego z innymi wyodrębnionymi obszarami wiedzy marketingowej prezentuje rys. 1. Przedstawiony układ graficzny jednoznacznie wskazuje na trzy główne i najbliższe marketingowi terytorialnemu 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.

Rys. 1. Marketing terytorialny a inne sektorowe dziedziny marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Szczególne miejsce w marketingu terytorialnym zajmuje marketing czynników wytwórczych, a więc zasobów naturalnych i surowcowych, nieruchomości, infrastruktury i sprzętu produkcyjnego⁸. Wszystkie wymienione grupy przedmiotowe są nierozzerwalnie związane z określonym „miejscem”, są trwałym składnikiem terytorium i wyróżnikiem jego atrakcyjności lub też znajdują się w dyspozycji lokalnych instytucji czy osób fizycznych.

Marketing terytorialny związany jest ściśle z 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 usług⁹. Wśród różnego rodzaju usług, świadczonych przez instytucje danego miasta, wsi, gminy, powiatu lub województwa, znajdują się usługi oferowane:

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

Dorobek praktyczny marketingu usług, zwłaszcza związany

⁸ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁹ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.

ze skutecznymi oraz efektywnymi narzędziami oddziaływania na klientów, może być z powodzeniem przyjęty i adaptowany na potrzeby marketingu terytorialnego. Analogicznymi kryteriami i metodami oceny jakości usług, wypracowanymi na gruncie ogólnej wiedzy o marketingu usług, może się posługiwać marketing usług publicznych – usług oświatowych, medycznych, kulturalnych, administracyjnych i komunalnych, będący elementem składowym marketingu terytorialnego¹⁰.

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

2.5. 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 podzielić na kolejne dwie podsfery:

- marketingu wewnętrznego I,
- marketingu wewnętrznego II.

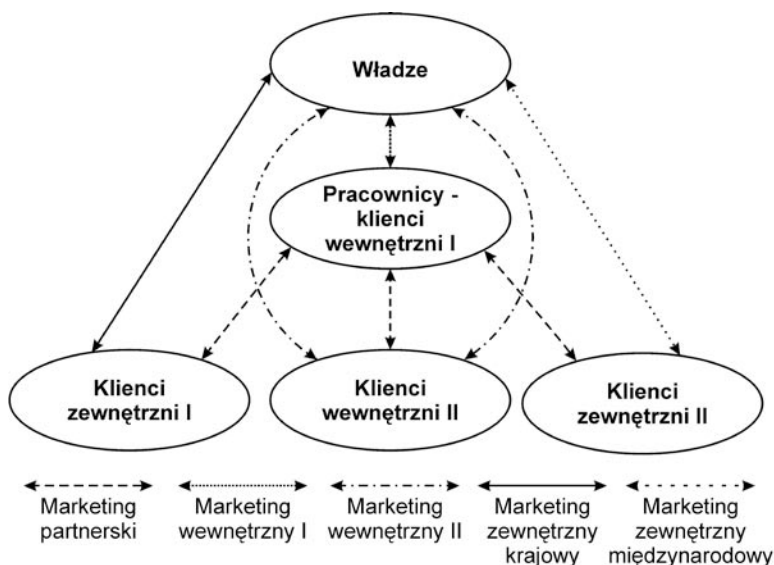
Podstawą tego podziału jest wyróżnienie spośród grupy adresatów działań pracowników organów władz samorządowych oraz pracowników przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi na rzecz wszystkich zainteresowanych grup docelowych. W ten sposób marketing wewnętrzny I odzwierciedla całokształt relacji, powiązań oraz działań inicjowanych przez władze jednostki osadniczej, a ukierunkowanych na

¹⁰ Ph. Kotler, *Marketing für Nonprofit Organisationen*, C. E. Pöschel Verlag, Stuttgart 1987; Ph. Kotler, A. R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, wyd. 4., Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nowy Jork 1991.

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. rys. 2*).

Rys. 2. Relacje między głównymi podmiotami marketingu terytorialnego i odpowiednie jego rodzaje



Źródło: opracowanie własne.

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. 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 zewnętrznie – 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 przemieścić je, szukając efektywniejszych form i miejsc ich wykorzystania (*por. rys. 2*).

Marketing terytorialny ukierunkowany zewnętrznie może obejmować działania adresowane do osób bądź instytucji krajowych lub też do osób i instytucji zagranicznych¹¹. W ten sposób wyróżnione zostają dwa segmenty tego marketingu, czyli marketing zewnętrzny I (krajowy) oraz marketing zewnętrzny II (międzynarodowy).

Istotą marketingu terytorialnego zorientowanego zewnętrznie 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 regionu¹².

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

¹¹ Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, “Free Press”, Nowy Jork 1993.

¹² T. Sumień, *Marketing obszarowy miast, gmin, regionów – ważny instrument rozwoju zrównoważonego*, „Człowiek i środowisko” 1997, nr 2, t. 21, s. 123-137.

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 załatwienia 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 z 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.

2.6. Marketing własny i obcy jednostki terytorialnej – miasta

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 dwojakiej formie:

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

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.

Marketing prowadzony przez osoby i instytucje lokalne, powiązane bezpośrednio z jednostką osadniczą przez zamieszkiwanie lub funkcjonowanie na danym terenie, w tym przede wszystkim marketing prowadzony przez władze samorządowe, można nazwać marketingiem własnym. W jego skład wchodzi 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 to 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 turystyki¹³.

Na marketingową siłę oddziaływania gminy, powiatu lub województwa wpływa w pewnej mierze czynnik zwany 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,

¹³ J. Marak, „Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna” (w:) *Zachowania podmiotów sfery konsumpcji* (materiały seminaryjne), AE w Katowicach, Katowice 1993.

- 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 umiejętnie włączyć się i wykorzystywać dla własnych celów przedsięwzięcia marketingowe, realizowane przez podmioty „obce”, a zwłaszcza przedsiębiorstwa i ich grupy.

2.7. Poziomy marketingu terytorialnego

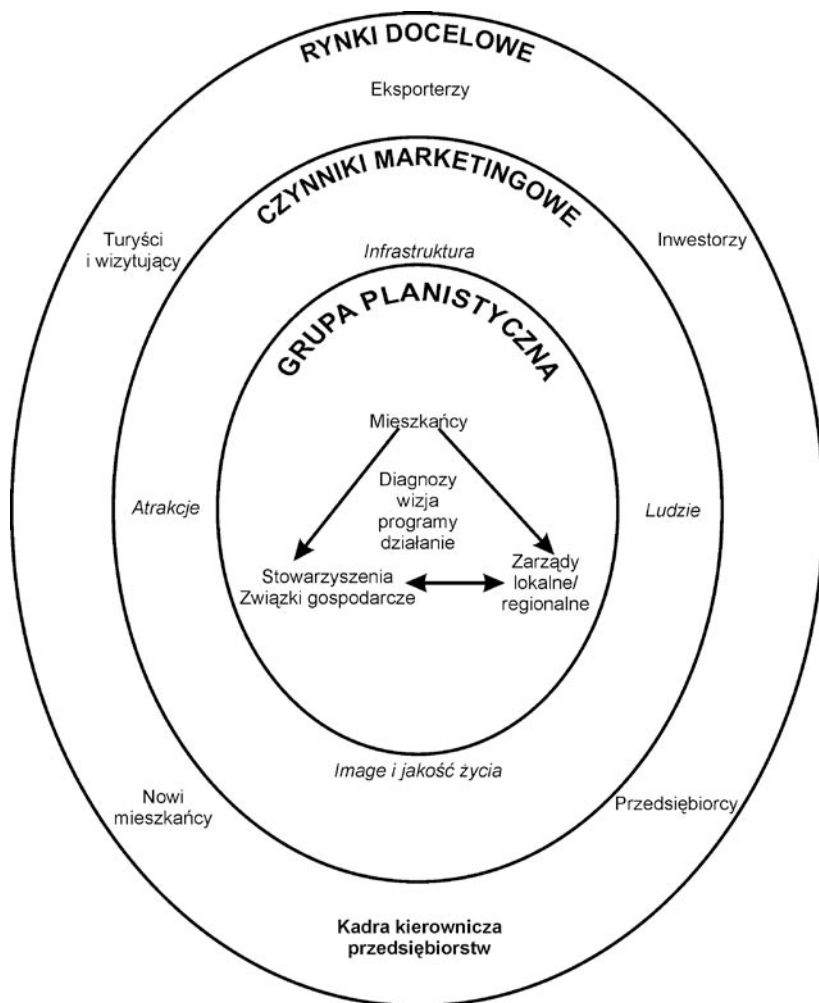
Dotychczas problemy marketingu terytorialnego rozpatrywano w różnych ujęciach i przekrojach, wyjaśniając jego istotę, strukturę oraz warunki funkcjonowania i rozwoju. Nie ustosunkowano się jednak do ważnej kwestii związanej z głównym, przytoczonym już ogólnym paradygmatem marketingu, czyli formuły „kto, co i komu oferuje”. Rozwiązaniem podanej kwestii jest wprowadzona przez Ph. Kotlera, D. H. Haidera i I. Reina propozycja różnicowania trzech poziomów marketingu terytorialnego, będąca propozycją wydzielenia i uporządkowania podmiotów marketingu oraz ich wzajemnych powiązań (*por. rys. 3.*).

Autorzy ci wyróżnili odpowiednio:¹⁴

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

¹⁴ Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, *op.cit.*, s. 21-22.

Rys. 3. Poziomy marketingu terytorialnego (marketingu miejsca)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, op. cit., s. 19.

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 bądź regionalne (odpowiednich jednostek podziału administracyjnego kraju),

- stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstwa i ich grupy, izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbystyczne 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.

Ph. Kotler, D. H. Haider i 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.

Choć z pewnością cztery grupy elementów, określających zespół środków marketingowych jednostki terytorialnej, nie wyczerpują całości kształtu możliwych do wykorzystania instrumentów, to jednak należy traktować je jako podstawę, jako punkt wyjścia dla 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 rynki docelowe, a więc grupy adresatów działań marketingowych jednostek osadniczych, czyli innymi słowy, osoby lub instytucje i przedsięwzięcia. W odniesieniu do nich formułowane są określone oferty, będące

zbiorem korzyści, jakie mogą podmioty te otrzymać 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 sprowadzone zostaną 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 będą 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.

Podsumowanie

Artykuł opisuje pochodzenie i znaczenie pojęcia marketing terytorialny. Autor formułuje podstawowe założenia marketingu terytorialnego, a także ogólne warunki i czynniki jego rozwoju. W tekście zawarto spojrzenie sytuujące marketing terytorialny na tle ogólnej wiedzy marketingowej i jej branżowych odmian. Podstawową omawianą kwestią jest wyodrębnienie wewnętrznej i zewnętrznej sfery marketingu terytorialnego oraz szczegółowe omówienie każdej z nich, w tym cech interesariuszy i stosowanych narzędzi.

Autor zauważa, że marketing terytorialny nie jest działalnością jednorodną, opartą na jednolitym celu i usystematyzowanych metodach działania i uzasadnia tę tezę różnorodnością podmiotów realizujących działalność marketingu terytorialnego: jednostek administracji lokalnej, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i mieszkańców. W artykule zawarto odwołanie do koncepcji poziomów marketingu terytorialnego.

Słowa kluczowe: Marketing terytorialny, marketing miejsca, marketing terytorialny wewnętrzny i zewnętrzny, marketing jednostki terytorialnej własny i obcy

Territorial marketing as an attribute of cities and regions marketing orientation

Summary

The article describes the origin and meaning of the concept of territorial marketing. The author formulates the basic principles of territorial marketing, and general conditions and factors for its development. The text contains an approach situating territorial marketing perspective against the background of general knowledge of marketing and its branch varieties. The main issue discussed is the separation of internal and external spheres of territorial marketing and detailed discussion of each of them, including the characteristics of the stakeholders and the tools used.

The author notes that the territorial marketing business is not homogenous, based on a single objective and systematic methods of action and justifies this thesis by diversity of entities performing activities of territorial marketing: local administrative, business, NGOs and residents. The article includes a reference to the concept of levels of territorial marketing.

Keywords: territorial marketing, marketing places, internal and external territorial marketing, Own and alien marketing of the territorial unit

Bibliografia

Monografie:

1. Ave G., Corsico F. (red.), *Urban Marketing in Europe*, Torino Incontra, Turyn 1994.
2. Domański T. (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
3. Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

4. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*. AE Wrocław, Wrocław 1997.
5. Kotler Ph., Andreasen A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, wyd. 4., Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nowy Jork 1991.
6. Kotler Ph., Haider D., Rein I., *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Free Press, Nowy Jork 1993.
7. Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Prentice Hall, Gebethner, Warszawa 1994.
8. Kotler Ph., *Marketing für Nonprofit Organisationen*, C. E. Pöschel Verlag, Stuttgart 1987.
9. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.

Wystąpienia konferencyjne i artykuły:

1. Marak J., „Marketingowa strategia rozwoju gminy – koncepcja metodologiczna” (w:) *Zachowania podmiotów sfery konsumpcji* (materiały seminaryjne), AE w Katowicach, Katowice 1993.
2. Meffert H., *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, symposium „Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft“, Münster, 2-3 marca 1989.
3. Sumień T., *Marketing obszarowy miast, gmin, regionów – ważny instrument rozwoju zrównoważonego*, „Człowiek i środowisko” 1997, nr 2, t. 21.