

*Jacek Żbikowski*

## ADAPTACJA KONCEPCJI MARKETINGU TERYTORIALNEGO PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO SZANSĄ ROZWOJU REGIONALNEGO

Słowa kluczowe: marketing terytorialny; marketing mix; promocja miast i gmin; rozwój lokalny; orientacja zarządzania; administracja publiczna; zarządzanie.

Transformacja systemu gospodarki centralnie planowanej i zarządzanej w system gospodarki rynkowej oraz dynamiczny rozwój samorządności lokalnej stworzyły jakościowo nowe warunki funkcjonowania jednostek terytorialnych — miast, gmin wiejskich, powiatów, województw. Przekazanie — w drodze demokratycznych wyborów — władzy samorządom terytorialnym oraz pobudzenie do działania mechanizmów rynkowych wymusza konieczność stosowania nowoczesnych metod zarządzania na poziomie lokalnym. Do tego rodzaju metod służą podejścia marketingowe, których skuteczność została zweryfikowana w praktyce funkcjonowania państw najwyżej rozwiniętych<sup>1</sup>.

W warunkach gospodarki rynkowej pojawiło się zjawisko konkurencji jednostek samorządów terytorialnych. Wynikło ona zarówno z szybko rosnących potrzeb miast i gmin, jak i ze wzrastającej ruchliwości przestrzennej zasobów kapitałowych<sup>2</sup>.

Marketing terytorialny pojawił się jako kolejna próba przenoszenia i adaptacji koncepcji sprzedaży i zarządzania wypracowanych dla typowych produktów

<sup>1</sup> Z. Frankowski, W. Siemiński, T. Topczewska, Z.K. Zuziak, *Działalność marketingowa gmin*, Drukarz s.c., Ciechanów 2000, s. 7.

<sup>2</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 210.

rynkowych konsumpcyjnych w sektorze prywatnym do sektora publicznego. Można powiedzieć, że jest to wyjście naprzeciw potrzebie profesjonalizacji zarządzania jednostkami terytorialnymi. Profesjonalizacja zarządzania rozwojem jest także konsekwencją odpowiedzi na wyzwania globalizacji gospodarki i narastającej presji konkurencji nie tylko producentów dóbr rynkowych, ale także presji konkurencyjnej na jakość otoczeń przestrzenno-gospodarczych, w których działają producenci<sup>3</sup>.

Podejścia rynkowe w zastosowaniu do jednostek terytorialnych nazywane są najczęściej marketingiem terytorialnym (zamiennie używa się również nazwy „marketing przestrzenny”)<sup>4</sup>. W zależności od typu jednostek terytorialnych i zakresu działań marketingowych używane są różne pojęcia, np. marketing miejski, marketing komunalny, marketing urbanistyczny. Pojęcia te obecnie w Polsce odnoszone są na ogół do podstawowych jednostek podziału administracyjnego kraju, tj. do gmin (miejskich i wiejskich). Zastosowanie koncepcji marketingowych w gminie wyraża się koncentracją działań administracji publicznej na kształtowaniu i zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej<sup>5</sup>.

U podstawy marketingu terytorialnego leży koncepcja marketingu społecznego, która mniejszy nacisk kładzie na wymianę, większy natomiast na zadowolenie klienta<sup>6</sup>. W myśl tej koncepcji „zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa”.

Orientacja na klientów oznacza, że organizacja, pragnąc pozyskać i utrzymać klientów przy firmie, systematycznie dokonuje identyfikacji i prognozowania ich potrzeb. Ponadto samo kształtuje te potrzeby zgodnie z własnymi interesami. Stosując ujęcie marketingowe w gospodarce i działalności jednostek terytorialnych, zakłada się, że funkcjonują one w sposób zbliżony do przedsiębiorstw. Wytwarzają również określone produkty i usługi w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów na rynku lokalnym i rynkach zewnętrznych, funkcjonują w warunkach konkurencji innych ośrodków, zabiegając o inwestorów i napływ kapitałów oraz poszukując nowych rynków zbytu dla wytworzonych dóbr<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Tamże, s. 211.

<sup>4</sup> Z. Frankowski, W. Siemiński, T. Topczewska, Z.K. Zuziak, *Działalność marketingowa gmin*, Drukarz s.c., Ciechanów 2000, s. 15.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 212.

<sup>7</sup> Tamże.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji marketingu terytorialnego. Różnorodność tych definicji wynika z braku jednomyślności specjalistów w ujęciach definicyjnych kategorii marketing:

— według A. Szromnika — marketing terytorialny jest celową i systematyczną działalnością administracji samorządowej zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokojenia potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej,

— według H. Mefferta — marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrole programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców,

— według V. Girard — koncepcja marketingu terytorialnego 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.

Wszystkie przytoczone definicje wnoszą każdorazowo nowe elementy poznawcze i praktyczne niezbędne dla prawidłowego zrozumienia tego pojęcia i właściwego posługiwania się nim. Najważniejszą jednak rzeczą jest zrozumienie odmienności w stosunku do tradycyjnego rozumienia marketingu, w tym marketingu dóbr konsumpcyjnych. Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych” (adresaci poza granicami danej społeczności lokalnej) i „wewnętrznych” (adresaci w granicach danej społeczności lokalnej) grup zainteresowanych klientów przez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych. 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”.

Firmy prywatne (działające na zlecenie władz samorządowych) oraz specjalnie powołane instytucje i mieszkańcy powinny zabezpieczać byt mieszkańców oraz zaspokajać ich potrzeby. Podmioty te także zwane „grupą planistyczną” są I poziomem w marketingu terytorialnym i są odpowiedzialne za efekty programów marketingowych.

Marketing do niedawna jeszcze zarezerwowany był dla działalności biznesowej. Żyjemy jednak w świecie globalizacji, czego przejawem jest obserwowane obecnie upodobnienie do siebie sektora pierwszego (administracji) i drugiego (biznesu). Dla urzędników i menedżerów kierujących administracją samorządową i publiczną

oznacza to m.in. adaptację pojęć i metod działania ze sfery biznesowej. Zdaniem Ph. Kotlera — niekwestionowanego autorytetu, zwanego „ojcem marketingu” — marketing w coraz większym stopniu staje się przedmiotem zainteresowania także w organizacjach nie nastawionych na zysk, a zarządzanie marketingowe nabiera znaczenia zarówno w sektorach gospodarki, jak i poza nimi<sup>8</sup>.

Z efektem działań administracji publicznej każdy obywatel ma do czynienia na co dzień, zatem stosowanie metod marketingu i promocji w tej dziedzinie powinno prowadzić do zauważania i lepszego zaspokajania potrzeb wspólnoty<sup>9</sup>. Potrzeby te zamykają się w zasadzie w czterech kategoriach spraw związanych z:

- infrastrukturą techniczną (drogi, wodociągi, komunikacja publiczna, itp.),
- infrastrukturą społeczną (szkoły, ochrona zdrowia, opieka społeczna, itp.),
- porządkiem i bezpieczeństwem publicznym (ochrona przeciwpożarowa, bezpieczeństwo sanitarne, itp.),
- ładem przestrzennym i ekologicznym (gospodarka terenowa, ochrona środowiska, itp.).

Mimo że administracja publiczna ma inne cele niż organizacje biznesowe to działa w podobnych do przedsiębiorstw konkurencyjnych warunkach. Każdy urząd rywalizuje z innymi o to, w jaki sposób oceniany będzie przez interesantów i obywateli, którzy utrzymują instytucje publiczne. Zwłaszcza urzędy, którymi zarządzają politycy są wyczułone na swój wizerunek.

Intensywną rywalizację można zauważyć na przykładzie samorządów, w przypadku których skuteczny marketing i promocja decydują niejednokrotnie o pozyskiwaniu inwestorów, funduszy, zwiększeniu liczby nowych mieszkańców czy zwiększeniu liczby turystów odwiedzających jakieś miejsce. Ponadto działalność samorządów nie jest ograniczona do samego urzędu, ale ma szerokie przełożenie na teren gminy, powiatu czy województwa. Samorząd nie tylko administruje, ale zagospodarowuje przestrzeń społeczną rozwijając sieć usług komunalnych, komunikacyjnych, edukacyjnych czy dotyczących ochrony zdrowia. Zatem ważna jest kwestia możliwości realizacji celów społecznych poprzez konkurencję i podnoszenie jakości świadczonych usług. Mając to na uwadze, marketing terytorialny wyróżnia dwa główne kierunki — skierowany do wewnątrz i na zewnątrz. Ten drugi ma przede wszystkim dwa cele, a mianowicie ekonomiczny rozumiany jako pozyskiwanie czynników finansowych, inwestycyjnych, prorozwojowych oraz cel społeczny, rozumiany jako działania nakłaniające społeczność do osiedlania się na

<sup>8</sup> Ph. K o t l e r, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 26–27.

<sup>9</sup> H. I z d e b s k i, M. K u l e s z a, *Administracja*, s. 27.

danym terenie, zakładania instytucji społecznych. Marketing kierowany do wewnątrz, to przede wszystkim działania samorządu, które służą oddziaływaniu na mieszkańców danej jednostki administracyjnej, dzięki czemu istnieje możliwość integracji społeczności lokalnej wokół strategicznych celów. W ten sposób zapewnić można szerszy udział obywateli w różnych pożądanym społecznie działaniach. Ale nie należy zapominać, że odbiorcy komunikacji wewnętrznej, to również i pracownicy jednostek samorządowych, którzy w specyficzny sposób kreują wyobrażenie o gminie.

Coraz częściej administracja publiczna nie chce być już traktowana jako „zło konieczne”, a zależy jej na dobrym wizerunku i zaufaniu. Wizerunkiem instytucji publicznej jest przede wszystkim sposób, w jaki postrzegany jest urząd, urzędnicy i kierownicy urzędów przez publiczność społeczną. Na wizerunek składa się więc wiele składników: wygląd budynku — siedziby jednostki administracyjnej, sposób oznakowania, wygląd i zachowanie urzędników, sposób obsługi petentów, to czy kierownik urzędu ma dobrą opinię, jest znany, itd. To postrzeganie często oparte jest na długoletnich stereotypach. Utrwalone przekonania ludzi bardzo trudno jest zmienić, dlatego wizerunek administracji powinien być systematycznie badany. Tylko wtedy można szybko reagować na negatywne sygnały. Jeżeli administracja nie wyznaczy sobie nowych, wysokich standardów działania to trudno myśleć o skutecznej poprawie wizerunku. Nie chodzi tylko o powszechnie znane systemy jakości. Wdrożenie metod ISO pomaga w lepszej pracy, ale nie zawsze zmienia mentalność urzędników, a wielu interesantom jest tak naprawdę obojętne. Tak naprawdę ważniejsze jest zaufanie do instytucji, do sposobu działania jej funkcjonariuszy. Największe sukcesy w budowaniu zaufania notują samorządy gminne, które funkcjonują od roku 1990. W miastach i gminach gdzie widać rozwój, a mieszkańcy odczuwają lepszą jakość życia najłatwiej o zaufanie do administracji. Wybór tych samych prezydentów, burmistrzów i wójtów na kolejne kadencje jest tego najlepszym świadectwem<sup>10</sup>.

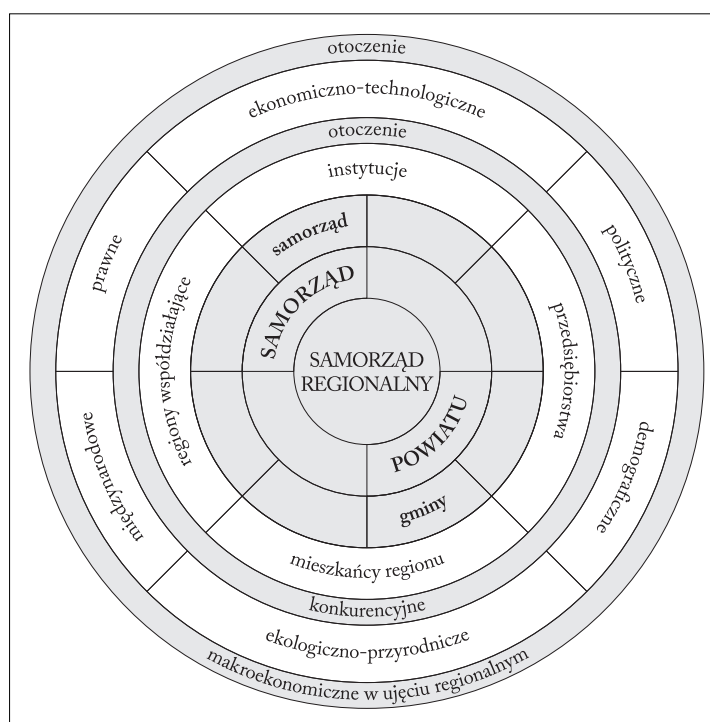
Jednostki administracji publicznej, działające w warunkach gospodarki rynkowej, to podmioty pozostające pod stałą kontrolą społeczną (organizacje typu jednostki samorządu terytorialnego realizujące politykę państwa w terenie), posiadające osobowość prawną, które dysponując określonymi zasobami (ludzkimi, finansowymi, materialnymi i niematerialnymi) funkcjonują w celu zaspokajania potrzeb ludności zamieszkującej administrowane przez nie tereny oraz instytucje

---

<sup>10</sup> Tamże.

tam zlokalizowane<sup>11</sup>. Jednostki te działają w określonym otoczeniu, które stanowi dla nich główne źródło szans, zagrożeń i ograniczeń. W porę zauważone i właściwie wykorzystane zmiany zachodzące w otoczeniu pomagają w optymalnej alokacji posiadanych zasobów i maksymalizacji zadowolenia społeczności lokalnych, natomiast zmiany nie dostrzeżone lub zbagatelizowane mogą przyczynić się do utraty zgromadzonych środków lub wydatkowania ich w sposób nieefektywny. Pracownicy jednostek administracji publicznych w swej codziennej pracy zmuszeni są kontrolować zarówno otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które można podzielić na mikrootoczenie zwane również otoczeniem rynkowym i makrootoczenie.

Otoczenie regionu przedstawia rycina.



Rycina. Otoczenie marketingowe regionu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. S z u l c e, *Marketing terytorialny, możliwości aplikacji kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 19.

<sup>11</sup> Z. M a z u r, J. Z i e z i u ł a, *Marketing w administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Biznesu — National-Louis University, Nowy Sącz 1999, s. 101.

Region w ujęciu podmiotowym, czyli sieć samorządów terytorialnych (wojewódzkich, powiatowych i gminnych) jak każda organizacja gospodarująca posiada otoczenie bliższe (konkurencyjne) i dalsze — makroekonomiczne (rycina). Sieć samorządów i instytucji regionalnych ma do spełnienia zadania, które są pakietami usług na rzecz społeczności zamieszkującej region, z jej wszystkimi potrzebami wynikającymi z pełnionych funkcji. Obywatele regionu są bowiem pracownikami, konsumentami, pracodawcami, są też turystami, a z demograficznego punktu widzenia: dziećmi, młodzieżą czy też emerytami. Obywatele stowarzyszają się w różne społeczne organizacje, są to np. kościoły, związki zawodowe, partie, związki twórcze lub hobbystyczne i te ich formy aktywności wymagają warunków, stworzonych przez partnerską sieć samorządów i instytucji regionalnych. W skład tej sieci wchodzi także współpracujące samorzady regionów sąsiedzkich lub nawet oddległych, lecz związanych wspólnym zadaniem i interesem. Gdy przyjrzeć się zestawieniu podmiotów otoczenia konkurencyjnego na powyższym rysunku to właściwie wszystkie one wchodzi w skład partnerskiej sieci samorządów i organizacji regionalnych. W sieci tej mieszczą się znakomicie samorzady powiatów i gmin, choć jak każdy podmiot gospodarujący mają swoje zadania, swoje środki i swoje otoczenie z gamą odpowiednich uwarunkowań.

W polskiej literaturze marketingowej pojęcie „orientacja marketingowa przedsiębiorstwa” lub w ujęciu ogólniejszym „orientacja marketingowa organizacji” pojawiła się stosunkowo niedawno. Jednak sposób jej pojmowania i empirycznej identyfikacji budzi wątpliwości. Główne powody to<sup>12</sup>:

— traktowanie orientacji marketingowej jako jeszcze jednej typowej cechy każdej organizacji, którą można narzucić z zewnątrz, wprowadzić poprzez odpowiednie decyzje organów kierowniczych czy właścicielskich;

— bezpośrednie deklarowanie orientacji marketingowej organizacji poprzez osoby reprezentujące kadry menedżerskie.

Istotę orientacji marketingowej organizacji — kategorii wyrażającej przede wszystkim postawy pracujących w niej ludzi — stanowi zrozumienie, akceptacja oraz internalizacja reguł marketingu. Orientacji marketingowej nie wprowadza się więc, lecz kształtuje, nie można jej też ocenić na podstawie subiektywnych, nic nie mówiących, a nawet celowo sfalszowanych deklaracji osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie organizacji<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 82.

<sup>13</sup> Tamże.

W wyniku dynamicznego rozwoju systemów transportowych i łączności, coraz więcej rynków przekształca się w rynki ponadnarodowe i globalne. Wytwórcom stwarza to z jednej strony możliwość w postaci nowych potencjalnych nabywców, z drugiej — potęguje zagrożenie ze strony zagranicznych dostawców pojawiających się na rynku. Następujący w tym okresie szybki rozwój nauki i techniki sprzyja procesom innowacyjnym (konkurowanie nowościami rynkowymi). Powoduje to skracanie cyklu życia produktów na rynku. Równocześnie wzrasta kapitałochłonność prac badawczo-rozwojowych oraz inwestycji jak też, inwestycji związanych z uruchomieniem produkcji i wprowadzeniem na rynek nowych wyrobów. Służy temu odpowiednie dostosowanie produktów do zróżnicowanych preferencji i życzeń potencjalnych nabywców oraz kreowanie nowych potrzeb i rynków. Istotą orientacji marketingowej można zatem wyrazić pytaniem: Jak wybrać i zdobyć, ewentualnie — stworzyć, a następnie utrzymać rynek zbyt, który zapewnił by przedsiębiorstwu źródło przychodów odpowiednie do jego potrzeb i rozwojowych aspiracji<sup>14</sup>. Przedsiębiorstwa, które wybrały tę orientację powinny kierować się zasadą: najpierw przeprowadzamy badania marketingowe, następnie opracowujemy strategię produktu i wybieramy optymalną strategię produkcji, by sprzedaż i dystrybucję produktu aktywizować profesjonalną strategią promocji.

Orientacja marketingowa — jest w obecnych warunkach społeczno-ekonomicznych najpopularniejszą i gwarantującą funkcjonowanie firm. W przypadku tej orientacji punktem wyjścia do wszelkich działań jest klient (jego potrzeby, preferencje) oraz rynek (popyt, podaż, cena, konkurencja).

Orientacja marketingowa w centrum uwagi stawia konsumenta i jego potrzeby. Myślenie o rynku, na którym przedsiębiorstwo działa, odbywa się najpierw w kategoriach potrzeb aktualnych i potencjalnych konsumentów, a dopiero później w kategoriach wytwarzanego i sprzedawanego produktu. Uświadomienie sobie faktu, że określona potrzeba konsumentów może być zaspokajana różnymi produktami, a ten sam produkt może zaspokajać różne potrzeby, rodzi istotne konsekwencje dla sposobu kształtowania działalności gospodarczej na rynku. Działanie na rzecz określonej grupy nabywców, czyli działanie na rzecz „kogoś” zamiast działania na rzecz wszystkich stwarza szanse i możliwości lepszego dostosowania produktu do wymagań konsumenta, łatwiejszego opracowania programu działania na rynku, a w konsekwencji skuteczniejszego i bardziej efektywnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Produkcja winna być dostosowana do potrzeb ściśle określonego nabywcy (segmentu). Istotą orientacji marketingowej można

---

<sup>14</sup> *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. A l t k o r n a, wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2000, s. 24–25.



wyrazić pytaniem: jak wybrać i zdobyć, ewentualnie — stworzyć, a następnie utrzymać rynek zbytu, który zapewniłby przedsiębiorstwu źródło przychodów odpowiednie do jego potrzeb i aspiracji rozwojowych. Podstawowe zasady orientacji marketingowej:

1) Rynek w centrum zainteresowania, co jest związane ze ścisłym określeniem rynku docelowego dla wyrobów przedsiębiorstwa.

2) Koncentracja na kliencie, czyli zabieganie o to, żeby klient był zadowolony z usług; dążenie do ciągłego podnoszenia satysfakcji konsumenta, pozostawanie otwartym na jego sugestie itp.

3) Koordynacja zadań marketingowych oraz prac poszczególnych pionów firmy, co jest związane z prowadzeniem wewnętrznego marketingu (zatrudnienie odpowiednich pracowników, szkolenie i motywowanie tak aby mogli działać jak najlepiej dla klienta); wszyscy pracownicy w firmie muszą być przekonani, że klient jest najważniejszą osobą w firmie, ponieważ z jego pieniędzy firma żyje; dopiero później wprowadza się marketing zewnętrzny.

4) Zyskowość, czyli zaspokojenie potrzeb klientów w sposób korzystny dla firmy.

Organizacje nieochodowe mają przede wszystkim do czynienia z dwiema odrębnymi grupami podmiotów, czyli z donatorami (sponsorami) oraz z odbiorcami oferty usługowej. Obydwie te grupy są swoistymi segmentami klientów danej organizacji, które wymagają przygotowania osobnych programów marketingowych<sup>15</sup>. Jeśli chodzi o powiązania organizacji usługowych nieochodowych z donatorami, to za przekazywane środki finansowe, pracę, czas, oddany głos, donatorzy oczekują w przyszłości podniesienia swego statusu społecznego, rekompensaty finansowej (np. ulg podatkowych) lub po prostu popierają idee i prace danej organizacji, nic w zamian nie oczekując (np. wolontariusze). Celem strategii marketingowej wobec donatorów jest zaspokajanie ich specyficznych potrzeb, u podstawy których mogą znajdować się wyróżnione motywy ich działania. Poznanie tych motywów jest kluczem do ułożenia programu marketingowego określonej organizacji typu non-profit.

Działania marketingowe powinny być wzajemnie skoordynowane tak, aby ich skuteczność była większa jako narzędzi konkurencji oraz by umożliwić uzyskiwanie efektów synergicznych, podnosząc efektywność ekonomiczną działania. Tylko odpowiednio dobrany, zintegrowany zespół tych działań (narzędzi konkurencji) stosowanych w odniesieniu do danego produktu (grup produktów) w danych

---

<sup>15</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 112.

warunkach rynkowych, jest określany w teorii marketingu mianem kompozycji narzędzi marketingowych — marketing-mix<sup>16</sup>.

Marketing-mix to jedna z dominujących idei nowoczesnego marketingu<sup>17</sup>. Definiowana jest jako zbiór poddających się sterowaniu taktycznych instrumentów marketingowych, których kompozycję firma przygotowuje w celu uzyskania zamierzonej reakcji na rynku docelowym. Marketing-mix składa się ze wszystkiego, czym firma może wpływać na popyt na swoje produkty.

Organizacja, kiedy ma już opracowaną strategię marketingową, powinna wybrać narzędzia, za pomocą których będzie ją wprowadzać w życie. W nowoczesnej teorii takim podstawowym zestawem narzędzi — służącym do kreowania zarówno ogólnych, jak i szczegółowych kierunków rozwoju organizacji, lokalizacji adresatów jej usług, a także sposobów i zasięgu promocji wartości jest marketing-mix. Stanowi zbiór użytecznych technik, środków oraz przedsięwzięć, związanych z przygotowaniem właściwego produktu, ukształtowaniem słusznej ceny, stworzeniem sprawnej sieci przepływu dóbr oraz skutecznego zespołu środków komunikowania się z klientami<sup>18</sup>.

Koncepcja marketingu-mix opiera się zatem na wyróżnieniu instrumentów marketingu oraz charakteryzujących je czynników występujących w działalności marketingowej organizacji. Strategia marketingu-mix polega na odpowiednim ukształtowaniu oraz wzajemnym powiązaniu poszczególnych instrumentów marketingu w odniesieniu do wybranych wcześniej segmentów rynku. Stanowi ona zestaw działań wskazujących na sposób ich osiągnięcia<sup>19</sup>.

Zgodnie z teorią Ph. Kotlera można wyróżnić wiele narzędzi marketingu-mix. W klasycznym ujęciu natomiast strategia marketingowa opracowywana jest według tzw. formuły 4P obejmującej cztery następujące grupy czynników:

1) Produkt — wszystko to (przedmiot, usługa, osoba, miejsce, organizacja, wartość lub idea), co może być zaoferowane rynkowi w celu zwrócenia uwagi, nabycia, użytkowania lub konsumpcji, i co jest w stanie zaspokoić potrzebę lub pragnienie<sup>20</sup>. Jako przedmiot marketingu miejskiego (gminnego) produkt cechuje się małą elastycznością, tj. podatnością na zmiany. Dostosowanie produktu do potrzeb miej-

<sup>16</sup> *Marketing na rynku instytucjonalnym*, praca zbiorowa pod red. T. Gołębiowskiego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>17</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing — podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 141.

<sup>18</sup> Tamże, s. 218–219.

<sup>19</sup> Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, Drukarz s. c., Ciechanów 2001, s. 53.

<sup>20</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing — podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 141.

scowego środowiska jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego i organizacyjnego, jak prawnego<sup>21</sup>. Pojęcie produktu jest bardzo szerokie i może zwierać te wartości organizacji, które stanowią pewien trudno mierzalny zespół, np. klimat, położenie, przyroda, a także wielkość rynku i elementy, które można określić, ocenić i dopasować do wymagań konsumentów (np. inwestorów), jak: zasoby ludzkie, możliwości transportowe lub organizacyjne. Innymi słowy produkt można tu zdefiniować jako całość zagadnień związanych z jego planowaniem i rozwojem<sup>22</sup>. Oprócz takich produktów — usług, (jak np. usługa kulturalna, oświatowa czy medyczna), w odniesieniu do których można określić rodzaj i zakres komponentów materialnych i niematerialnych, jednostki samorządu terytorialnego mogą również oferować pomysły, idee (ruchy społeczne na rzecz planowania rodziny lub walki z nałogami), osobę, zasiłki pieniężne, darowizny (organizacje charytatywne), polepszenie warunków pracy<sup>23</sup>. Rodzaj oferty produktów i usług, jej cechy i atrybuty są nierozdzielnie związane charakterem danej organizacji. Kształtowanie produktu np. w dziedzinie kultury uwzględniać musi po części oczekiwania odbiorców, po części natomiast polega na samoekspresji twórców. Dla osiągnięcia właściwego efektu marketingowego konieczne jest podjęcie stosownych działań w celu dotarcia do odbiorców i ich pozyskania<sup>24</sup>. Trudniejszym zadaniem jest planowanie produktu dla donatorów. W tym przypadku organizacje zabiegają o pieniądze lub wkład pracy potencjalnych sponsorów, określając przy tym korzyści, jakie donatorzy uzyskają za swoje pieniądze.

Typowym przykładem produktu miejskiego złożonego jest produkt turystyczny. Lansując ofertę, sprzedawca pokazuje nie tylko walory, które są ważne dla zainteresowanego klienta, np. dziedzictwo kulturowe miasta, ale także inne usługi i walory, jak hotele, komunikacja, jakość środowiska itd., współtworząc całą ofertę stanowiącą o końcowym sukcesie sprzedaży<sup>25</sup>.

2) Cena — suma pieniędzy żądana za produkt lub usługę albo suma wartości, jakie konsument wymienia w zamian za posiadanie lub użytkowanie produktu lub

---

<sup>21</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219.

<sup>22</sup> Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, Drukarz s.c., Ciechanów 2001, s. 53.

<sup>23</sup> Ph. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, s. 182.

<sup>24</sup> *Marketing w sprzedaży dóbr kultury*, praca zbiorowa pod red. Z. Knechta, WOK, Gdańsk 1990, s. 33.

<sup>25</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 217.

usługi<sup>26</sup>. Dobra miejskie mają swoją specyficzną i złożoną cenę i pod tym względem należy je traktować inaczej niż zwykłe dobra handlowe. Ceny dóbr miejskich opierają się na bardzo złożonych przesłankach, takich jak np. cele polityczne, społeczne, preferencje samorządów dotyczące przyciągania odpowiednich inwestycji. Te przesłanki tworzą podstawy do wartościowania dóbr miejskich i dopiero w drugiej kolejności zróżnicowane preferencje inwestorów wpływają na różne ceny poszczególnych dóbr (ceny najmu i kupna lokali, ceny gruntów pod inwestycje itp.). Poziom cen jako instrumentu marketingu miasta może być określany przez władze w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć podejmowanych na terenie miasta dla różnego typu mniej lub bardziej preferowanych inwestorów z zewnątrz. W skład tych cen mogą wchodzić ulgi podatkowe i różne formy subwencji bezpośrednich (np. zapłata inwestorom w zamian za określone zobowiązania w zakresie zatrudnienia) lub pośrednich (np. zaoferowanie odpowiedniej działki pod inwestycje lub subwencjonowanie potrzebnej inwestorowi infrastruktury)<sup>27</sup>.

3) Dystrybucja — obejmuje te działania firmy, które sprawiają, że produkt lub usługa stają się dostępne dla docelowych klientów<sup>28</sup>. Dystrybucja wartości miejskich łączy się nierozzerwalnie z rozmieszczeniem działalności w przestrzeni, jak i z dostępnością wewnętrzną i zewnętrzną miasta. Obejmuje zagadnienia dotyczące udostępniania produktu uwzględniające m.in. zasięg sprzedaży i kanały dystrybucji<sup>29</sup>. Poprzez kanały dystrybucji należy rozumieć zarówno charakter powiązań między organizacją a konsumentami i donatorami, jak też dystrybucję bezpośrednią, polegającą na maksymalnym zbliżeniu oferty usługowej do miejsc jej realizacji i konsumpcji. Charakterystyczną cechą dystrybucji usług świadczonych przez organizacje typu non-profit jest występowanie możliwie krótkich i prostych kanałów dystrybucji, zapewniających dogodny i szeroki dostęp do oferty usługowej. Dotyczy to np. szkół zlokalizowanych blisko miejsc zamieszkania dzieci, instytucji ochrony zdrowia rozmieszczonych zgodnie z zasadą dostępności i komplementarności usług, jednostek straży pożarnej zlokalizowanych tak, aby mogły szybko dotrzeć do potencjalnie niebezpiecznych miejsc. Przy tworzeniu kanałów dystrybucji trzeba uwzględniać różne wymagania segmentów konsumentów i donatorów.

<sup>26</sup> P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing — podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 141.

<sup>27</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 220.

<sup>28</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing — podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 142.

<sup>29</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 220.

Kanały dystrybucji mogą się rozwijać w wyniku korzystania z usług różnych pośredników-agentów, którzy przejmują na siebie niektóre formy promocji sprzężone z zakresem ich działania (np. stosowanie różnych środków reklamy i forma sprzedaży osobistej). Problemem dla organizacji typu non-profit może okazać się trafny wybór pośredników i motywowanie ich do skutecznych działań. Wymaga to dużej częstotliwości wzajemnych kontaktów, szkolenia pośredników w sprzedaży konkretnych usług, stosowania zachęty finansowej.

4) Promocja — oznaczająca działania, które mają na celu informowanie o zaletach produktu i namawianie docelowych klientów do dokonania zakupu<sup>30</sup>. Promocja czyli propagowanie dóbr miejskich na rynku zewnętrznym polega na tworzeniu pozytywnego, przyciągającego klientów obrazu miasta. Polega na ukazywaniu walorów lokalizacyjnych i reklamowaniu innych zalet miasta wobec przedsiębiorstw i ludności aktywnej zawodowo spoza terenu miasta. Promocja nie powinna ograniczać się tylko do reklamowania walorów ekonomicznych, lecz powinna uwzględnić także niezwykle istotne walory tkwiące w środowisku naturalnym, kulturze i nauce, a także w postawie organizacji lokalnego społeczeństwa. Skuteczna promocja musi opierać się na solidnych podstawach realnej rzeczywistości, w której znajduje się reklamowany obszar. Materiały promocyjne dla inwestorów, przedsiębiorców i turystów powinny być przygotowane w sposób profesjonalny, ich forma powinna zapewniać przejrzysty i prosty dostęp do danych interesujących odbiorcę. Do podstawowych materiałów promocyjnych należą:

- foldery o mieście,
- informatory gospodarcze dla inwestorów i przedsiębiorców,
- katalogi ofert nieruchomości do zagospodarowania i wykorzystania dla inwestorów,
- katalogi ofert lokalnych firm z propozycjami współpracy i kooperacji dla przedsiębiorców.

Działania w zakresie promocji mogą być zróżnicowane ze względu na dwie grupy adresatów: konsumentów i donatorów. Uzyskanie przez organizację typu non-profit wsparcia finansowego lub rzeczowego wymaga często osobistych zabiegów przedstawicieli danej organizacji, rozpowszechniania informacji o jej przedsięwzięciach w środkach masowego przekazu, czy też przygotowania reklamy właśnie z myślą o donatorach (sponsorach). Dziedziną szczególnie podatną na wsparcie ze strony donatorów jest kultura np. występy kulturalne zespołów i twórców indywidualnych mogą stać się nośnikami promocji przedsiębiorstw donatorów na rynku

---

<sup>30</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing — podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 142.

krajowym i zagranicznych. Firmy te nie tylko mogą patronować imprezom, lecz także finansować potrzebne inwestycje. Reklamę — główne narzędzie promocji, niezbędne w systemie komunikowania się organizacji z otoczeniem. Wykorzystuje się ją do promowania kandydatów politycznych i ich programów, promocji działań socjalnych i charytatywnych oraz w promocji usług kultury, ochrony zdrowia, edukacji i innych.

Do wyżej wymienionych, klasycznych elementów strategii marketingu-mix, dodaje się w koncepcjach marketingowych usług element piąty, jakim są pracownicy bezpośrednio świadczący usługi. W przypadku jednostek samorządów terytorialnych dodaje się obok urzędników świadczących usługi administracyjne, także elementy związane z realizowaną polityką. Urząd miasta (gminy) pełni swoistą funkcję usługową wobec mieszkańców oraz zajmuje się zarządzaniem i polityką rozwojową danego terytorium. Polityka, rozumiana zarówno w sensie wyborów kierunków działania, jak i w sensie sprawowania władzy, jest nierozdzielnie związana z grą polityczną i demokratycznymi wyborami. Funkcjonowanie urzędów, etyka urzędników, sposób obsługi interesantów, są istotnymi elementami w strategiach rozwojowych nastawionych na przyciąganie inwestorów.

Idealna koncepcja marketingu-mix wyraża taką strukturę marketingu, która umożliwia uzyskiwanie maksymalnych w danych warunkach efektów w procesie kształtowania i zaspokajania aspiracji nabywców. Znając cel i aspiracje nabywców w danym segmencie rynku oraz całościowo warunków działania danej instytucji, można określić najbardziej pożądane przez nabywców cechy produktu, najsukuczniejszy i najpowszechniej akceptowany poziom cen, najsprawniejsze kanały dystrybucji oraz najbardziej skuteczne formy promocji i reklamy. W ten sposób, za pomocą szczegółowej analizy poszczególnych instrumentów i działań oraz współzależności między nimi można opracować idealną koncepcję marketingu-mix, charakteryzującą się zdolnością uzyskiwania dużą efektów w dziedzinie oddziaływania na zjawiska rynkowe<sup>31</sup>.

W nowoczesnych koncepcjach marketingowych stosuje się również zmodyfikowaną odmianą formuły 4C, w której, w odróżnieniu od poprzedniej — zorientowanej na producenta, poszczególne instrumenty analizowane są z punktu widzenia nabywcy, gdzie<sup>32</sup>:

- 1) produkt ujmowany jest jako korzyść dla nabywcy (*customer value*),
- 2) cena traktowana jest jako koszt zakupu (*cost*),

<sup>31</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 41–42.

<sup>32</sup> Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, Drukarz s. c., Ciechanów 2001, s. 53.

3) dystrybucja ujmowana jest jako wygoda zakupu (*convenience*),

4) promocja traktowana jest jako proces komunikacji między producentem, a nabywcą (*communication*).

Możliwość dostosowania (zmodyfikowania) formuły 4C do potrzeb marketingu terytorialnego można rozpatrywać analizując przyczyny ograniczające rozwój przestrzennych ujęć rynkowych. Kluczową rolę odgrywa tu rozpoznanie różnych powiązań cechujących złożone systemy, jakimi są jednostki terytorialne oraz rozpoznanie czynników decydujących o wyborach lokalizacyjnych<sup>33</sup>.

W tym kontekście można uznać za uzasadnione wyróżnienie dwóch dodatkowych instrumentów marketingu<sup>34</sup>:

1) procesy — całościowy powiązań i oddziaływań, mechanizmów i procedur występujących pomiędzy uczestnikami rynku. Celem projektów marketingowych jest oddziaływanie na zachowania uczestników gry rynkowej (podmioty gospodarcze) w taki sposób, aby inwestowali oni w nowe pożądane działalności (lokalizacje), rozwijali dotychczasowe, lub ograniczali je czy likwidowali zgodnie z celami rozwojowymi jednostki terytorialnej. Do tego rodzaju projektów należą różnego rodzaju opracowania planistyczne i projektowe, ekspertyzy oraz wszelkie usługi z zakresu doradztwa dotyczące funkcjonowania i rozwoju jednostki terytorialnej. Władze samorządowe aktywizując gospodarkę lokalną stymulują rozwój rynku m.in. pobudzając popyt i podaż tego typu produktów.

2) lokalizacja — rozumiana jako instrument marketingu-mix oznacza ujmowanie w sposób całościowy przestrzennych aspektów marketingu terytorialnego, w tym związanych z przestrzennym rozmieszczeniem produktów oraz z procesami wyborów lokalizacyjnych.

Marketing jest nieodzownym warunkiem funkcjonowania gospodarki kapitalistycznej, która opiera się na czterech podstawowych prawach: osób i przedsiębiorstw do: prywatnej własności, zysku, swobody podejmowania decyzji i odpowiedzialności społecznej<sup>35</sup>. Prywatna własność motywuje ludzi i przedsiębiorstwa do wydajnej pracy i oszczędności, które sprzyjają powstawaniu kapitału. Zysk jest jednym z ważniejszych czynników skłaniających ludzi racjonalnego działania oraz oszczędnego gospodarowania zasobami osobowymi, materialnymi i kapitałem. Każda osoba i przedsiębiorstwo ma prawo do osiągnięcia zysku i dysponowania nim zgodnie z własnymi preferencjami i potrzebami. aby osiągnąć zysk, działania przedsiębiorstwa muszą być podporządkowane generowaniu jak największych korzyści

---

<sup>33</sup> Tamże, s. 54.

<sup>34</sup> Tamże, s. 54–55.

<sup>35</sup> E. Michałski, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26.

przy możliwie najniższych kosztach produkcji i ogólnie działalności. Takie cele stawiają sobie organizacje nastawione na zysk, czyli organizacje profitowe.

Jednostki samorządu terytorialnego stawiają sobie cele o charakterze społeczno-ekonomicznym, nawiązując do realizowanego w państwie modelu konsumpcji w zakresie usług, określanych mianem „usług społecznych” — m.in. oświata, kultura, ochrona zdrowia. Fakt, iż organizacje te wyznaczają sobie cele społeczne, nie może jednak — zdaniem Ph. Kotlera — oznaczać braku zainteresowania efektywnością wykonywanych zadań. Wszystkie organizacje typu non-profit dysponują środkami materialnymi i finansowymi, zatrudniają odpowiedni personel i obsługują określone grupy konsumentów. Aby zatem mogły działać skutecznie i efektywnie w sensie ekonomicznym i społecznym, powinny formułować własne strategie marketingowe<sup>36</sup>.

Marketing jednostki samorządu terytorialnego dotyczy zatem organizacji, których celem działalności nie jest zysk, lecz szeroko pojęta użyteczność. Ujemny wynik finansowy nie stanowi dla tego typu organizacji istotnego zagrożenia dla ich przetrwania, gdyż są one dotowane ze źródeł zewnętrznych: dotacje państwowe. Zastosowanie koncepcji marketingu przejawia się współcześnie w tzw. orientacji rynkowej organizacji, w której przyjmuje się, że osiągnięcie celów organizacji nie jest możliwe bez rozeznania i uwzględnienia uwarunkowań rynkowych, a zwłaszcza potrzeb i wymagań odbiorców oraz posunięć konkurentów, a także wpływu innych czynników w otoczeniu danej organizacji<sup>37</sup>.

#### ADAPTATION OF THE CONCEPT OF TERRITORIAL MARKETING BY LOCAL GOVERNMENT AS AN OPPORTUNITY FOR LOCAL DEVELOPMENT

Keywords: territorial marketing; marketing mix; promotion of towns and local communities; local development; management orientation; public administration; management.

---

<sup>36</sup> H. I z d e b s k i, M. K u l e s z a, *Administracja — zagadnienia podstawowe*, Liber, Warszawa 2004, s. 123.

<sup>37</sup> *Marketing na rynku instytucjonalnym*, praca zbiorowa pod red. T. G o ł ę b i o w s k i e g o, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 13.



### Streszczenie

W niniejszym artykule autor analizuje wykorzystanie przez lokalne władze marketingu terytorialnego dla rozwoju regionalnego. Wyjaśnia on koncepcję marketingu. Prezentuje również najważniejsze instrumenty marketingu, a także próbuje ustalić orientację marketingową w samorządach terytorialnych. Zwraca też uwagę na potrzebę wykorzystania tej orientacji w gospodarce rynkowej, gdzie należy sprostać nowym wyzwaniom, takim jak konkurencja.

### Summary

In this article the author looks at the role of territorial marketing by local government for regional development. He explained the concept of marketing. Presented the main instruments of marketing. also made an attempt to determine the orientation of marketing management by local governments. He also pointed to the need for this orientation in the market economy, where they also have to take new challenges in this, such as competition.