

# Marek Rawski

---

## Wybrane trudności realizacji aspektu czynnościowego w marketingu terytorialnym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, 61-73

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Marek Rawski*<sup>1</sup>

## **WYBRANE TRUDNOŚCI REALIZACJI ASPEKTU CZYNNOŚCIOWEGO W MARKETINGU TERYTORYALNYM**

### **Streszczenie**

Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na trudności związane z przenoszeniem wiedzy powstałej w marketingu klasycznym, dotyczącej realizacji aspektu czynnościowego, na grunt marketingu terytorialnego. Próbuje się bronić tezy, że główne przyczyny trudności aplikacji klasycznych rozwiązań marketingu mix mają charakter bezpośredni i wiążą się z trudnościami wykorzystania wiedzy o poszczególnych instrumentach: produkcji, cenie, dystrybucji i promocji w odniesieniu do terytorium, ale także charakter pośredni, związany z różnym pojmowaniem samej istoty marketingu terytorialnego i brakiem ostatecznych ustaleń wyboru i obsługi rynków docelowych w marketingu terytorialnym.

### **Wprowadzenie**

Samodzielność gospodarcza jednostek terytorialnych, uzyskana drogą zmian ustrojowych w Polsce, daje względnie duże i różnorodne możliwości działań zwiększających tempo rozwoju lokalnej społeczności. Konieczność zmian w sposobie zarządzania jednostką terytorialną wynika zarówno z realizacji ustawowych obowiązków nałożonych na „nowe” samorzady, jak i zmian uwarunkowań zewnętrznych ich funkcjonowania. Wydaje się, że zastosowanie w praktyce koncepcji marketingu terytorialnego, nie tylko w administracyjnie wyodrębnionych jednostkach, ale również w obszarach o atrybutach społeczno-gospodarczych czy przyrodniczych przez te podmioty, których statutowym obowiązkiem jest zaspokajanie potrzeb określonych społeczności lokalnych (i nie tylko) może być przesłanką racjonalnego wyboru tempa i kierunku ich rozwoju. Efekty, jakie w praktyce zostaną osiągnięte poprzez wykorzystanie filozofii marketingu terytorialnego, zależą nie tylko od umiejętności wdrażania jej w życie, ale także od stanu ustaleń teoretycznych.

Przyczyn wyodrębniania się marketingu terytorialnego należy upatrywać tak po stronie metodyki marketingu (rozszerzanie i pogłębianie koncepcji marketingu na nowe obszary, dyfuzja założeń marketingu na nowe dziedziny, próby dostosowania

---

<sup>1</sup> Marek Rawski – dr, Zakład Zarządzania Marketingiem, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

marketingu do sfery instytucji publicznych), jak i po stronie praktyki (postępująca konkurencja pomiędzy jednostkami terytorialnymi, procesy globalizacji).

Proces krystalizacji idei marketingu terytorialnego przebiega wolno. Jest to między innymi wynikiem różnego typu trudności związanych z zastosowaniem rozwiązań wypracowanych przez marketing klasyczny (powstały na rynku dóbr konsumpcyjnych) do nowego obszaru. Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na trudności związane z przenoszeniem wiedzy powstałej w marketingu klasycznym, dotyczącej realizacji aspektu czynnościowego, na grunt marketingu terytorialnego<sup>2</sup>. Próbuje się bronić tezy, że główne przyczyny trudności aplikacji klasycznych rozwiązań marketingu mix mają tak charakter bezpośredni, związany z trudnościami wykorzystania wiedzy o poszczególnych instrumentach: produkcji, cenie, dystrybucji i promocji, ale także charakter pośredni, związany z różnym pojmowaniem samej istoty marketingu terytorialnego i brakiem ostatecznych ustaleń wyboru oraz obsługi rynków docelowych w marketingu terytorialnym.

## Istota marketingu terytorialnego

Marketing jako dziedzina praktycznej wiedzy menedżera od chwili powstania aż do chwili obecnej wytworzył wiele obszarów i „ujęć” specyficznych. Przełomowe dla tego procesu były tezy Ph. Kotlera i S.J. Levy’ego o poszerzaniu i pogłębianiu marketingu oraz nowej interpretacji procesu wymiany pomiędzy różnego rodzaju podmiotami<sup>3</sup>. Te tezy uruchomiły proces, który spowodował wyodrębnienie się i ugruntowanie samodzielnych dyscyplin naukowych, takich jak: marketing organizacji dochodowych, marketing społeczny, marketing polityczny, marketing personalny czy wreszcie marketing terytorialny<sup>4</sup>.

Nie ma jednego powszechnie akceptowanego rozumienia natury marketingu terytorialnego. Jest wiele definicji tego zjawiska, pozostających pomiędzy sobą w różnych relacjach. Generalnie można wskazać dwa odmienne co do istoty kierunki rozwoju pojęcia marketingu terytorialnego (co jest wynikiem odmiennego akcentowania znaczenia jednego ze słów: marketing względnie terytorium).

Pierwsza grupa określeń marketingu terytorialnego kładzie akcent na słowo marketing. Są to próby przeniesienia, z większą bądź mniejszą modyfikacją, istoty marketingu do nowego obszaru, w którym o specyfice (odmienności) decydują swoiste źródła oferowanych korzyści, wiążące się z „terytorium” (miejscem) o ściśle

<sup>2</sup> Użyte terminy nawiązują do koncepcji marketingu H. Mefferta, według którego istotę marketingu tworzy zbiór aspektów: filozoficznego, poznawczego, informacyjnego, strategicznego, czynnościowego, segmentacyjnego, organizacyjnego i społecznego. Zgodnie z aspektem czynnościowym, marketer ma w swojej dyspozycji zestaw instrumentów i narzędzi, z których powinien stworzyć zintegrowany układ, zwany marketingiem mix. Zob. H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986, s. 31.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, S.J. Levy, *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing” 1969, nr 38, s. 321; Ph. Kotler, *A generic concept of marketing*, „Journal of Marketing” 1972, nr 46, s. 56.

<sup>4</sup> Szerzej: A. Szromnik, *Marketing komunalny – rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 1988, nr 3, s. 5.

określonych cechach jednostek przestrzenno-administracyjnych. Różne interpretowanie pojęcia „marketing” rodzi odmienne określenia. Przykładowa definicja mieszcząca się w tym podejściu mówi, że marketing terytorialny to całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych lub regionalnych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców<sup>5</sup>.

Cechą charakterystyczną tego podejścia jest „gloryfikowanie” mieszkańców terytorium. To mieszkańcy są punktem wyjścia podejmowanych działań. Należy rozpoznać potrzeby mieszkańców terytorium, kreować je, a następnie zaspokajać poprzez oferowanie im właściwego, z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, zestawu korzyści materialnych i niematerialnych. Mieszkaniec jest postrzegany „dualnie”: raz jako podmiot działania, raz jako przedmiot. Chcąc zaspokoić jego potrzeby, należy odpowiednio kształtować dane terytorium (i to co na nim się znajduje), a więc mieszkańców, którzy je zajmują, wykorzystać do realizacji przyjętych zamierzeń.

W literaturze przedmiotu można spotkać pogląd, że w marketingu terytorialnym, obok mieszkańców danego terytorium, oddziaływanie jest skierowane także na inne podmioty. Następujące określenie jest dobrą egzemplifikacją tego stanowiska. Marketing terytorialny to koncepcja zarządzania jednostką osadniczą, zmierzająca do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości” przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparta na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów<sup>6</sup>. Lista „gości” jest długa. Mogą to być: przedsiębiorcy, turyści, twórcy, nowi mieszkańcy itd. W tym przypadku oferowany zbiór korzyści to swoisty konglomerat różnych przedsięwzięć skierowanych do różnych grup adresatów („gości”). Zbiór korzyści jest rozbudowany, ponieważ podejmowane działania przynależą do różnych sfer, jak np. gospodarka, inicjatywy społeczne, kultura, sport, edukacja, wypoczynek, ochrona zdrowia, dziedzictwo kultury, ekologia, tożsamość danej społeczności itp.<sup>7</sup> W procesie tworzenia marketingu mix nie jest obojętne, którzy „goście” są brani pod uwagę, jakie zajmują miejsce w rankingu ważności.

Druga grupa określeń marketingu terytorialnego kładzie nacisk na słowo terytorium. Są to próby ukazania możliwości kształtowania terytorium (przestrzeni z wszystkimi jej atrybutami) zgodnie z filozofią marketingu. Według jednego z określeń mieszczącej się w tym podejściu marketing terytorialny to zespół technik i działań

---

<sup>5</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 35.

<sup>6</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002, t. CXII, s. 41.

<sup>7</sup> T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów...*, s. 20.

zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym<sup>8</sup>. Według innego określenia marketing terytorialny należy rozumieć jako zintegrowany zespół instrumentów i działań, mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej i zagospodarowanej przestrzeni (miejscowości, gminy, regionu turystycznego) w stosunku do innych tego rodzaju jednostek przestrzennych<sup>9</sup>. Istota marketingu terytorialnego związana jest z realizacją takich działań dotyczących samej przestrzeni (w sensie geograficznym) i całej infrastruktury z nią związanej, które by to terytorium doskonalili (z punktu widzenia wszystkich możliwych wymiarów) i czyniły coraz bardziej wartościowym. Generalnie ta kwestia łączy się z procesem identyfikacji segmentów, wyborem i scharakteryzowaniem rynków (grup) docelowych. Istotne jest rozstrzygnięcie, z punktu widzenia potrzeb, których podmiotów (klientów) będzie dotyczył realizowany proces przemian danego terytorium. To rozpoznane potrzeby każdego rynku docelowego stają się podstawą uruchamiania stosownych działań. Złożoność strukturalna układów terytorialno-społecznych, różnorodność dążeń i celów poszczególnych jednostek, organizacji powoduje, że rynkami docelowymi w marketingu terytorialnym mogą być różne grupy klientów.

## Rynki docelowe w marketingu terytorialnym

W marketingu terytorialnym generalnie można wyróżnić rynki docelowe wewnętrzne i zewnętrzne<sup>10</sup>. Wewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty obecne na danym terytorium: mieszkańcy, w tym przedsiębiorcy, właściciele gospodarstw, działacze społeczni, przedsiębiorstwa, związki i stowarzyszenia społeczne, organizacje wyznaniowe i polityczne, a także pracownicy i działacze samorządu terytorialnego, lokalne organizacje i instytucje, pracownicy przedsiębiorstw i instytucji użyteczności publicznej. Związki łączące terytorium z wewnętrznymi rynkami docelowymi związane są z ich satysfakcją, a głównymi celami jednostki terytorialnej jest zaspokojenie ich potrzeb. W zakresie większości oferowanych im „korzyści” są skazani na lokalną ofertę.

Zewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty zlokalizowane poza danym terytorium, do których między innymi można zaliczyć: krajowych i zagranicznych przedsiębiorców, organizacje społeczne, pomocowe, lobbystyczne, kluby towarzyskie, eksporterów, turystów i wycieczkowiczów, mieszkańców innych terytoriów, tak potencjalnych osadników, jak i usługobiorców, młodzież jako potencjalnych uczniów

<sup>8</sup> V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania...*, s. 85; E. Hanulakova, F. Dano, *Parki przemysłowe a marketing regionalny*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 9, s. 12.

<sup>9</sup> A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 125.

<sup>10</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty...*, s. 39. W literaturze przedmiotu można znaleźć odmienne propozycje, np. V. Girard, op. cit., s. 72; T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane...*, s. 22; Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing place's – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, Free Press, New York 1993, s. 123.

czy studentów, wysoko wykwalifikowaną specjalistyczną siłę roboczą, organizacje i agendy rządowe itd. W przypadku zewnętrznych rynków docelowych głównym celem jednostki terytorialnej jest ich przyciągnięcie do terytorium.

Potrzeby i oczekiwania rynków docelowych pozostają w różnej interakcji. Mogą być względem siebie komplementarne, substytucyjne, neutralne czy konkurencyjne. Istotne jest więc zidentyfikowanie minimalnych oczekiwań formułowanych przez poszczególne rynki docelowe względem zaspokojenia ich potrzeb oraz ich hierarchizacja z punktu widzenia ważności. Wyróżnienie jednego rynku docelowego w procesie tworzenia dla niego maksymalnej sumy użyteczności (przy zaoferowaniu użyteczności pozostałym rynkom docelowym, spełniającym minimalne oczekiwania) rodzi różne kompozycje marketingu mix. Dla ostatecznego kształtu kompozycji marketingu mix nie jest obojętne, kto jest podmiotem realizującym wybór rynków docelowych. Bez względu na sposób podejścia do rozumienia marketingu terytorialnego generalnie uważa się, że jest to domena władzy (administracji) samorządowej.

Władza samorządowa występuje w roli podmiotu przygotowującego, organizującego i realizującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego terytorium. Na danym terytorium, obok administracji samorządowej, są obecne też inne podmioty. Ten fakt rodzi pogląd, że działania marketingowe realizowane przez władze samorządowe i ich organy nie obejmują całego wysiłku marketingowego danego terytorium. Inne podmioty włączają się w realizację procesu marketingu. Są to zarówno podmioty zlokalizowane na danym terytorium, jak i podmioty bezpośrednio z nim związane; tak osoby fizyczne, jak i instytucje. Najważniejsze z nich to: stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstw i ich grup), izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbystyczne, mieszkańcy, organizacje rozwoju lokalnego, fundacje, stowarzyszenia itp.

Trudności budowania spójnej kompozycji marketingu mix terytorialnego polegają na uruchomieniu procesów synergii oraz integracji w ramach różnych sieci powiązań. Nie jest obojętne, kto jest integratorem (najczęściej władza samorządowa) i w jakim zakresie uwzględniane są opcje pozostałych podmiotów mających wpływ na wybór rynków docelowych.

## **Zakres zastosowań instrumentów marketingu mix do marketingu terytorialnego**

Klasyczne instrumenty marketingu, obejmujące cztery elementy (produkt, cena, dystrybucja, promocja) dla potrzeb marketingu terytorialnego adaptować w sposób bezpośredni jest trudno, biorąc pod uwagę fakt, że zostały one opracowane dla sfery konsumpcji. Ich bezkrytyczne wykorzystanie w pierwotnej formie nie może przynieść zadowalających efektów. Konieczna jest modyfikacja dyktowana kontekstem

przestrzennym marketingu, co nie jest łatwe, uwzględniając ograniczenia, jakie napotyka stosowanie instrumentów w odniesieniu do obszaru<sup>11</sup>.

Zdefiniowanie produktu w kontekście marketingu terytorialnego napotyka na trudności związane głównie ze złożonością jego wewnętrznej struktury. Produkt terytorialny jest tworem ukształtowanym przez minione pokolenia, przez co wymusza potencjalne rynki docelowe w kontekście zaspokajanych potrzeb. Dopiero wtórnie następuje dostosowywanie jego struktury do potrzeb i preferencji rynków docelowych.

Produktem jednostek terytorialnych są określone zbiory użyteczności oferowane w różnym trybie (odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym) na zróżnicowanych warunkach finansowych, czasowych, prawnych różnym rynkom docelowym. Ta różnorodność nakazuje rozpatrywać produkt terytorialny jako megaprodukt, składający się z subproduktów (np. turystycznego, inwestycyjnego, handlowo-usługowego, mieszkaniowego, socjalnego, oświatowo-kulturalnego, targowo-wystawienniczego, rekreacyjno-sportowego, publicznego itp.)<sup>12</sup>.

Trudności tworzenia produktu terytorialnego wynikają z faktu, że jako całość jest niematerialny, zawierający różnego rodzaju wartości duchowe<sup>13</sup>. Do najważniejszych można zaliczyć: obyczaje, kulturę, tradycję, sztukę ludową, język, religię, sławne osobistości związane z terytorium, historię terytorium itp. Te elementy z różną intensywnością pojawiają się we wskazanych subproduktach terytorialnych, stanowiąc ich integralny komponent, co utrudnia tworzenie ostatecznych rozwiązań. Są one o tyle ważne, że trudne do imitacji przez konkurentów i często stanowią o przewadze konkurencyjnej terytorium.

W terytorium jako złożonej jednostce można wyróżnić dwa typy subproduktów<sup>14</sup>:

- a) subprodukty funkcjonalne, wyodrębnione według dominującej funkcji, którą spełnia subprodukt (np. turystyczny, inwestycyjny),
- b) subprodukty przestrzenne, elementarne jednostki przestrzenne, wyodrębnione geograficznie względnie administracyjnie (np. gmina, wieś).

Megaprodukt powstaje jako efekt nałożenia na siebie wyodrębnionych subproduktów. Relacje między nimi są różnorodne, tworząc w efekcie złożoną wewnętrzną strukturę, zwiększającą się wraz z wielkością terytorium (wzrost liczby i różnorodności subproduktów w obu wymiarach). Ponadto między subproduktami zachodzą związki komplementarności, ale i wewnętrznej substytucyjności. Ta sytuacja utrudnia dobór efektywnych rozwiązań.

---

<sup>11</sup> J.A. Meyer, *Regionalmarketing: Grundlagen, Konzepte und Anwendung*, Franz Vahlen Verlag, München 1999, s. 37; S. Kauf, *Właściwości instrumentarium marketingowego w marketingu regionów*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 183.

<sup>12</sup> Szeroko produkt terytorialny scharakteryzowano: A. Szromnik, *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju...*, s. 197-208; A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 110-129.

<sup>13</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku...*, s. 116.

<sup>14</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 33.

Syntetycznie wszystkie trudności związane z tworzeniem produktu terytorialnego można ująć, wskazując między innymi następujące cechy świadczące o jego specyfice<sup>15</sup>:

- niematerialność megaprojektu jako całości,
- brak możliwości bezpośredniego porównania megaprojektu w aspekcie czasowym i przestrzennym,
- megaprojekt jako całość jest nieprzenośny i nierozdzielny z terytorium, na którym występuje,
- duża różnorodność i zróżnicowana trwałość subproduktów w ramach trwałego kompleksowego megaprojektu,
- bardzo wysoki stopień komplementarności subproduktów,
- duża wewnętrzna substytucyjność megaprojektu.

W marketingu przyjmuje się, że cena to określona liczba jednostek pieniężnych, które klient musi zapłacić za jednostkę produktu. Cena wyraża więc koszt ponoszony przez klienta, pragnącego wejść w posiadanie określonego produktu i korzystać z użyteczności w nim zawartej<sup>16</sup>. Rozwiązania dotyczące ceny przysparzają najwięcej problemów. Interpretacja ceny w marketingu terytorialnym jest szczególnie złożona i często temu instrumentowi przypisywane jest niewielkie znaczenie. Można wskazać różne trudności związane z tworzeniem ostatecznych ustaleń tego instrumentu.

Terytorium jako całość jest specyficzną „własnością” ogółu mieszkańców i nie może być przedmiotem typowych transakcji handlowych. Nie można rozważać przenoszenia prawa własności na klienta, nawet jeżeli jednostka terytorialna jest reprezentowana przez władze uprawnione do decyzji związanej ze sprzedażą subproduktów terytorium. Cena praktycznie jest możliwa do ustalenia w przypadku transakcji dokonywanych przez podmioty prowadzące działalność samorządową<sup>17</sup>.

Przedmiotem decyzji cenowych w jednostkach terytorialnych są ceny konkretnych, możliwie niepodzielnych i jednorodnych subproduktów (np. cena gruntu, lokalu, mieszkania, najmu, dzierżawy, noclegu itp.) oraz warunków zawierania transakcji. Często nawet gdy ma miejsce akt kupna-sprzedaży subproduktu, klient nie może nim swobodnie dysponować. Nie wszystkie decyzje w ramach marketingu terytorialnego podejmowane są także na poziomie samorządu. Zakres swobody warunkowany jest polityką państwa. Stanowi to znaczne ograniczenie wykorzystania ceny w zarządzaniu danym terytorium. Ponadto terytorium można „sprzedawać” na wiele sposobów różnym klientom (lub nawet temu samemu klientowi), gdyż jest to byt stale tworzący się i przekształcający<sup>18</sup>. W tym kontekście celowe jest rozpatrywanie ceny bardziej w aspekcie udostępniania niż posiadania (nabywania) subproduktów.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 34-35.

<sup>16</sup> W. Wrzosek, *Cena w systemie marketingu*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 6, s. 3.

<sup>17</sup> S. Strojny, *Możliwości aplikacji strategii cen w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju...*, s. 157-162.

<sup>18</sup> M. Czornik, *Promocja miasta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998, s. 15.



Ceny subproduktów w jednostkach terytorialnych ustalane są w oparciu o wiele przesłanek, takich jak: cele polityczne, społeczne, preferencje samorządów terytorialnych. Te przesłanki tworzą podstawy do ich wartościowania, a dopiero w drugiej kolejności zróżnicowanie poszczególnych podmiotów ma wpływ na cenę danego subproduktu, np. cenę najmu lub kupna lokalu sklepowego, magazynowego.

Trudności finalnych rozwiązań polityki cen w jednostkach terytorialnych wywołane są przez specyficzne czynniki mające wpływ na kształtowanie cen subproduktów terytorialnych<sup>19</sup>. Najważniejsze czynniki wewnętrzne to: cele jednostki terytorialnej i polityka lokalnych władz, miejsce subproduktu w strukturze produktu terytorialnego, wizerunek jednostki terytorialnej i subproduktu, preferencje podmiotów kształtujących strukturę podaży jednostki terytorialnej. Główne czynniki zewnętrzne to: poziom cen subproduktów w jednostkach konkurencyjnych, cechy i preferencje potencjalnych rynków docelowych, polityka państwa związana z typem subproduktu.

Trudności kształtowania polityki cen wynikają także z faktu, że cena jest ważnym potencjalnie źródłem przewagi konkurencyjnej poszczególnych subproduktów. W przypadku terytorium trudno jest określić statystycznie średnią cenę, mogącą stanowić punkt wyjścia do budowy tej przewagi. Ponadto znane jest przenoszenie przez klientów percepcji ceny jednego subproduktu na pozostałe, będące podstawą do jednoznacznej oceny całego terytorium. Pozwala to na stymulowanie poprzez cenę wizerunku terytorium, stając się jego cechą. Zależność jednak jest dwustronna: korzystny wizerunek pozwala na określenie cen subproduktów na odpowiednio wyższym poziomie. W tym kontekście cena jednostki terytorialnej jest mało zbliżona do ofert innych jednostek terytorialnych.

Dystrybucja w marketingu terytorialnym to wszelkie czynności związane z pokonywaniem czasowych i przestrzennych różnic, związanych z tworzeniem produktu terytorialnego, jego sprzedażą i konsumpcją<sup>20</sup>. Dystrybucja ma więc szczególny charakter, albowiem większość subproduktów terytorialnych jest udostępniana w miejscu ich występowania, przez co potencjalni klienci są zmuszeni do przemieszczania się celem ich zakupu czy konsumpcji.

Dystrybucja związana jest w dominującej mierze z dostępnością wewnętrzną i zewnętrzną terytorium rozumianą wieloaspektowo. Główne instrumenty dystrybucji, wspomagające dostępność dla zewnętrznych klientów danego terytorium, to: transport, telekomunikacja, kanały dystrybucji oraz planowanie przestrzenne<sup>21</sup>. Ten fakt rodzi trudności w tworzeniu ostatecznych rozwiązań. Nie jest bowiem możliwe bezpośrednie korzystanie z ustaleń teoretycznych wypracowanych w marketingu klasycznym. W szczególności dotyczy to kanałów dystrybucji. W marketingu terytorialnym kanały dystrybucji rozumie się jako strukturę podmiotów „wewnętrznych” i „zewnętrznych” (względem terytorium), dzięki którym subprodukty terytorialne są udostępniane rynkom

<sup>19</sup> M. Florek, op. cit., s.140.

<sup>20</sup> A.S. Kornak, A. Rapacz, op. cit., s.152.

<sup>21</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miasta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 220-221.

docelowym. Przedmiotem przepływu (w większości przypadków) są więc wyjątkowo klienci, a nie produkty.

Rozumienie dystrybucji w marketingu terytorialnym w kategoriach lokalizacji jest niewystarczające. W kanałach dystrybucji obok tradycyjnych strumieni (rzeczowych, finansowych, negocjacyjnych, praw własności) istotne stają się przepływy informacyjne, warunkujące dostępność oferty terytorialnej, co tworzy trudności w tworzeniu konkretnych rozwiązań strategii marketingowej. Bez odpowiedniego dostępu do informacji klient nie ma możliwości zapoznania się z ofertą terytorialną. Dostęp do informacji pozwala także na odpowiednie kształtowanie wizerunku terytorium. Rola funkcji informacyjnej w dystrybucji nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ często zakup oferty terytorialnej odbywa się w znacznej odległości od jej konsumpcji. Szybki i względnie łatwy dostęp do informacji może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danego terytorium. W sygnalizowanym kontekście znaczenie dystrybucji jako elementu marketingu terytorialnego będzie wzrastać ze względu na rozwój technologii elektronicznej i nowoczesnych systemów informatycznych.

Trudności wyboru ostatecznych rozwiązań kanałów dystrybucji wynikają także z faktu, że kanały dystrybucji należy rozpatrywać w relacji występujących między partnerami je tworzącymi, zarówno relacji z podmiotami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Promocję w marketingu terytorialnym rozumie się jako całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmującym informowanie o terytorium, przekonywanie o jego atrakcyjności i nakłanianie do nabycia (konsumowania) subproduktów terytorialnych potencjalnych rynków docelowych. Tworzenie rozwiązań w obszarze polityki promocji generalnie nie rodzi problemów. Wydaje się, że bezpośrednio można przenosić rozwiązania polityki promocji wypracowane w klasycznym marketingu i stosować do terytorium. Promocja nie opiera się na obiektywnych charakterystykach terytorium, ale na subiektywnym jego postrzeganiu przez klientów<sup>22</sup>.

Pewne trudności pojawiają się na etapie ustalania przedmiotu promocji. Wynika to z faktu, że w promocji terytorium nie oferuje się produktu powstałego na zapotrzebowanie rynku, ale poszukuje się klientów zainteresowanych subproduktami o istniejących cechach. To celowo zorientowana aktywność podmiotów promocji (nie jest obojętne dla ostatecznego kształtu promocji, kto jest decydem) stworzy odpowiednią ofertę. Jest to proces przekształcania nieuporządkowanego zbioru korzyści, jakie mogą stać się udziałem każdego potencjalnego rynku, w odpowiedni kształt i formy wymagane przez obsługiwane rynki docelowe<sup>23</sup>.

Punktem wyjścia dla wszelkich działań promocyjnych jest ustalenie celów polityki promocji. Można wskazać kilka ich grup: informowanie o istnieniu terytorium,

---

<sup>22</sup> S. Kauf, *Właściwości instrumentarium marketingowego w marketingu regionów*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju...*, s. 184.

<sup>23</sup> M. Czornik, op. cit., s. 20.

przekonywanie o walorach terytorium, nakłanianie do nabycia (konsumpcji) subproduktów terytorium czy kształtowanie tożsamości i utrwalanie wizerunku terytorium. Te cele mogą mieć charakter krótko- i długookresowy. Wielość kombinacji możliwych do przyjęcia celów (aby działania promocyjne były skuteczne i efektywne) wymaga ich spójności. Dla ostatecznych wyborów nie jest obojętne, które podmioty terytorium będą o tym decydowały.

Wielość jednocześnie obsługiwanych rynków docelowych wywołuje trudności w tworzeniu ostatecznych rozwiązań. W kontekście potrzeb promocyjnych nie jest obojętne przyjęcie kolejności kryteriów porządkowania ważności poszczególnych adresatów, np. klienci indywidualni – klienci instytucjonalni, klienci zlokalizowani wewnątrz terytorium – klienci zlokalizowani na zewnątrz terytorium. Przyjęta kolejność determinować będzie sposób uszczegóławiania celów promocji czy dobór i dopasowanie narzędzi promocji (forma, zawartość, środki przekazu).

Wybór środków promocji w marketingu terytorialnym ma swoją specyfikę, co rodzi określone trudności w przenoszeniu rozwiązań wypracowanych w marketingu klasycznym. Generalnie instrumenty promocji wykorzystywane są w obszarze dwóch sfer: promocji ogólnej, skierowanej do wszystkich rynków docelowych, mającej za cel (poprzez odpowiedni dobór instrumentów) kształtowanie tożsamości terytorium, i promocji wiążącej się z konkretnymi działaniami, skierowanymi do wybranych rynków docelowych. Ta zadaniowa dwoistość powoduje, że rola poszczególnych środków promocji w marketingu terytorialnym jest odmienna. Dominują te środki, które pozwalają realizować promocję w zakresie wizualnej prezentacji i identyfikacji terytorium oraz komunikowania się terytorium z otoczeniem. Generalnie pomimo wykorzystywania tych samych kryteriów wyboru, co w marketingu klasycznym, częściej w marketingu terytorialnym stosowane są środki promocji dodatkowej i public relations, istotnie rzadziej środki reklamy<sup>24</sup>. Warto zwrócić uwagę na fakt, że obok tradycyjnych narzędzi komunikacji jednostki terytorialne stosują specyficzne, tylko im właściwe. Szczególnie charakterystyczne są tzw. wydarzenia marketingowe (marketing events). Są to wszelkie formy aktywności odnoszące się do organizowania imprez bądź akcji o charakterze gospodarczym, sportowym, politycznym, naukowym, kulturalnym, a ich specyfika wynika z interaktywnego charakteru<sup>25</sup>.

Podmiotów programujących i realizujących promocję terytorium jest wiele<sup>26</sup>. Są to podmioty, których działalność promocyjna wynika z nałożonych na nie zadań (np. urzędy wojewódzkie, powiatowe, gminne, sejmiki wojewódzkie, stowarzyszenia i organizacje); podmioty, których działalność przyczynia się do promowania terytorium, ale jest częściowo nastawiona na osiągnięcie indywidualnych celów (np. organizatorzy imprez kulturalnych czy sportowych, lokalne media, agencje turystyczne); podmioty,

<sup>24</sup> M. Florek, op. cit., s. 163.

<sup>25</sup> M. Karpińska, *Wydarzenia jako forma komunikacji marketingowej miasta na przykładzie festiwalu Camerimage w Łodzi*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju...*, s. 262-263.

<sup>26</sup> M. Florek, op. cit., s. 161.

których jednym z celów jest promowanie terytorium jako elementu składającego się na osiągnięcie zysku (np. stowarzyszenia zawodowe); podmioty, których działalność promocyjna nie ma na celu osiągnięcie zysku, lecz stanowi rodzaj „lokalnego patriotyzmu” (np. stowarzyszenia związane z terytorium, organizatorzy wystaw, autorzy publikacji o terytorium). Większość podmiotów jest tak wykonawcą działań promocyjnych, jak i ich adresatem. Trudności w realizacji polityki promocji terytorium rodzi fakt złożonych zależności pomiędzy wskazanymi podmiotami, głównie hierarchia ważności w tworzeniu ostatecznych rozwiązań.

## Podsumowanie

Zasygnalizowane ograniczenia wdrożenia klasycznego zestawu instrumentów marketingu mix, tak co do charakteru, zakresu oddziaływania czy stopnia ważności na obszar terytorium powodują, że szukanie właściwego miksu instrumentów marketingu terytorialnego ciągle trwa. Można wskazać trzy główne kierunki poszukiwań.

Pierwszy kierunek łączy się z wzbogacaniem tradycyjnego zbioru instrumentów marketingu mix o kolejne elementy (co związane jest z ekspansją idei marketingu na nowe dziedziny) adekwatne do tych obszarów, odpowiednio adaptowane do potrzeb terytorium. Najczęściej klasyczny zbiór instrumentów marketingu mix jest wzbogacany o element, którym są ludzie. Mechaniczne dodawanie ludzi do 4P nie wydaje się słuszne. Ludzie pojawiają się na innej płaszczyźnie. Tradycyjne instrumenty marketingu mix nie uruchamiają się same, to ludzie tworzą odpowiednie rozwiązania, a więc są obecni zawsze. W literaturze dotyczącej marketingu terytorialnego ten fakt jest dostrzegany. Widoczne jest to np. w pojęciu marketingu rozwoju ekonomicznego (*economic development marketing*), gdzie element „ludzie” jest traktowany jako łącznik i środek koordynacji pozostałych instrumentów<sup>27</sup>. W literaturze przedmiotu dotyczącej marketingu terytorialnego dominuje odmienne rozumienie instrumentu „ludzie”. To kształtowanie osób (np. szkolenie, motywowanie), które tworzą produkty danego terytorium, a także jego mieszkańcy, którzy między innymi powinni cechować się umiejętnościami wspierającymi wizerunek danego terytorium.

Kolejnym instrumentem, o który poszerzany jest zbiór narzędzi, to cechy (wygląd) fizyczne czy środowisko materialne. Wykorzystywane są w procesie kształtowania terytorium wizualne aspekty, odzwierciedlające wizerunek, który terytorium próbuje propagować. Instrument, o który jest poszerzany zbiór narzędzi marketingu terytorialnego, to także proces zarządzania, który powinien zapewnić korzystających z produktów danego terytorium, że są traktowani w sposób zgodny z wizerunkiem terytorium<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Np. E.P. Canada, *Ashark proof marketing plan*, „Economic Development Review”, Spring 1997, s. 44.

<sup>28</sup> W literaturze przedmiotu można spotkać charakterystykę terytorialnego marketingu mix w postaci odmiennych 7P: producent (nadawca przekazu), grupa odniesienia (obywatele terytorium), produkt (projekt zagospodarowania przestrzeni), cena, promocja, dystrybucja, metody kontroli. Za: V. Girard, op. cit., s. 74.

Według innej koncepcji tradycyjny zbiór instrumentów marketingu mix należy rozszerzyć o infrastrukturę i usługi (ich utrzymanie gwarantuje satysfakcję rynków docelowych), atrakcje (pokazując jakość życia na terytorium, są w stanie zatrzymać dotychczasowych klientów terytorium i przyciągnąć nowych), image i jakość życia (przekazywane poprzez odpowiedni wizerunek i działania promocyjne), ludzi (mieszkańcy terytorium i inne podmioty wspierające działania w zakresie marketingu terytorialnego)<sup>29</sup>.

Drugi kierunek poszukiwań miksu instrumentów marketingu terytorialnego łączy się z redukcją klasycznego zestawu miksu o cenę i/lub dystrybucję. Znamienny jest pogląd J. Beckera<sup>30</sup>, według którego zestaw instrumentów wykorzystywanych w marketingu terytorialnym należy ograniczyć do trzech: produktu, dystrybucji, promocji. Rezygnacja z ceny wynika z faktu, że jest ona charakterystyką (atrybutem) produktu, a w praktyce nie są podejmowane jedynie decyzje cenowe, ale decyzje dotyczące relacji cena – jakość. Dalej w swoich stwierdzeniach idzie przykładowo V. Middleton, uważając, że nie tylko cenę należy traktować jako atrybut megaprojektu, ale także dystrybucję<sup>31</sup>.

Zubożenie klasycznego zestawu instrumentów marketingu mix łączy się jednocześnie z modyfikacją tych instrumentów, które są wykorzystywane w marketingu terytorialnym. Przykładowo jako politykę produktu proponuje się politykę lokalizacji (ma ona wymiar konkurencyjny i bezpośrednio wpływa na wizerunek terytorium) i świadczeń (oferowanych przez podmioty terytorium)<sup>32</sup>. Wśród instrumentów polityki produktu można wskazać kilka podstawowych obszarów działania: infrastruktura, architektura regionalna, ochrona środowiska, strategiczne produkty terytorium, niematerialne usługi organów marketingowych<sup>33</sup>.

Modyfikacja dotyczy także dystrybucji. Podstawowym jej zadaniem w marketingu terytorialnym nie jest przepływ produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terytorium, ale zainteresowanie rynków docelowych ofertą dotyczącą terytorium (najważniejszego znaczenia nabiera rozwiązywanie i utrzymywanie relacji między terytorium a rynkami docelowymi)<sup>34</sup>.

Trzeci kierunek poszukiwań, intensywnie rozwijający się, to tworzenie oryginalnych zestawów instrumentarium marketingu terytorialnego. Jedną z propozycji

---

<sup>29</sup> Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 19.

<sup>30</sup> J. Becker, *Marketingkonzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing – managements*, Gabler Verlag, Munchen 1998, s. 487.

<sup>31</sup> V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 123.

<sup>32</sup> U. Manschwetus, *Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995, s. 276.

<sup>33</sup> S. Kauf, *Koncepcja marketingu jako determinanta wzrostu konkurencyjności miast*, w: *Zarządzanie gospodarką miejską i prawne podstawy funkcjonowania miast*, red. J. Słodczyk, Z. Jakubczyk, Opole 2002, s. 251.

<sup>34</sup> S. Kauf, *Właściwości instrumentarium marketingowego...*, s. 186.

w tym zakresie polega na wyróżnieniu tzw. geograficznego marketingu mix<sup>35</sup>. Terytorialny marketing mix to kombinacja instrumentów: promocyjnych, przestrzennie-funkcjonalnych, organizacyjnych i finansowych.

Według innej koncepcji narzędziami marketingu terytorialnego są: megaprodukt, promocja, partnerstwo i tożsamość<sup>36</sup>. Partnerstwo rozumiane jest jako wszystkie formy powiązań podmiotów danego terytorium (sektora publicznego, prywatnego, mieszkańców, przedstawicieli samorządu terytorialnego), które na podstawie uzgodnionych reguł, norm i organizacji wzajemnych struktur podejmują działania związane z osiągnięciem celów marketingowych. Aby włączyć partnerstwo w zbiór narzędzi terytorialnego marketingu mix, musi istnieć możliwość zarządzania tym procesem. Tożsamość będąca jednocześnie zbiorem narzędzi spełnia warunki instrumentu marketingowego: można ją zaprojektować, modyfikować, dostosowywać czy kontrolować osiągnięte rezultaty. Warto zauważyć, że tożsamość łączy się z megaproduktem, promocją i partnerstwem. Działania składające się na tożsamość, obserwowane przez otoczenie, wiążą się z działaniami z zakresu kształtowania oferty terytorialnej (megaprodukt) i działaniami podmiotów w regionie (partnerstwo). Tożsamość czerpiąc ze środków w ramach pozostałych narzędzi, cechuje się możliwością wpływania na inne narzędzia i ich koordynację. Tożsamość można zatem traktować jako nadrzędny instrument marketingu terytorialnego.

## **SELECTED PROBLEMS IN THE IMPLEMENTATION OF THE FUNCTIONAL ASPECT OF TERRITORIAL MARKETING**

### **Summary**

The aim of the paper is to highlight the difficulties associated with transferring the knowledge generated in classical marketing, concerning the implementation of the action aspect on the ground of territorial marketing. The thesis is argued that the main reasons for the difficulties in application of classical marketing mix solutions are direct in nature and concern difficulties of using knowledge of each instrument: product, price, distribution and promotion. The difficulties have also indirect nature, related to different understanding of the very essence of territorial marketing and lack of definitive findings for choosing and servicing target markets in marketing territory.

---

<sup>35</sup> Koncepcja powstała na potrzeby marketingu miast. Za: T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 222.

<sup>36</sup> M. Florek, op. cit., s. 172-174.