

IRENEUSZ DRABIK¹

Przesłanki powstania i współczesne rozumienie marketingu terytorialnego

1. Wprowadzenie

Marketing terytorialny należy traktować jako jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów teorii i praktyki marketingowej. Władze jednostek terytorialnych w warunkach turbulencji otoczenia, rozumianej jako zmienność i złożoność jego elementów, starają się podejmować zróżnicowane działania marketingowe o charakterze operacyjnym, taktycznym i strategicznym w ramach realizowanych strategii rozwoju. Koncepcja marketingu terytorialnego w aspekcie teoretycznym wymaga nieustannej aktualizacji i doprecyzowania, w tym zwłaszcza w warstwie sfery instrumentalnej i narzędziowej.

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek powstania i rozwoju marketingu terytorialnego na gruncie ogólnej koncepcji marketingowej, a także jego specyficznych właściwości i instrumentarium w aktualnych warunkach rynkowych.

W artykule przyjęto założenie, że efektywne zastosowanie koncepcji marketingu przez władze jednostek terytorialnych wymaga ugruntowanych ustaleń teoretycznych oraz umiejętności ich praktycznego wdrożenia. Jako podstawę rozumienia marketingu terytorialnego – podobnie jak w przypadku jego ogólnego definiowania (tzw. marketing klasyczny) – można traktować proces wymiany wartości, przy czym podkreślić trzeba dużo większe zróżnicowanie uczestników procesów wymiany rynkowej w marketingu terytorialnym, w tym zarówno po stronie podaży (zjawisko tzw. „decentralizacji” działań marketingowych), jak i popytowej, w porównaniu z innymi tzw. marketingami „sektorowymi”.

1 Ireneusz Drabik – Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, ORCID: 0000-0001-8830-1681.

Marketing terytorialny należy traktować jako rozwijającą się koncepcję zarządzania danym terytorium, w ramach której stosuje się określone strategie służące zaspokojeniu zróżnicowanych rynków docelowych. Zgodnie z kolejnym przyjętym założeniem, istnieje konieczność adaptacji instrumentów marketingu-mix, wypracowanych w marketingu klasycznym, do potrzeb marketingu terytorialnego, co napotyka jednak na różnorodne trudności w zakresie kształtowania produktu, ceny, dystrybucji czy promocji.

2. Marketing jako proces wymiany wartości w jednostkach terytorialnych

Pierwotnie marketing rozumiany był jako zestaw działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb klientów organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw komercyjnych), działających na rynku dóbr konsumpcyjnych, w sposób przynoszący wymierne korzyści o charakterze finansowym. Koncepcja marketingowa ograniczała się do działalności gospodarczej i generowania zysku. Dopiero późniejsze, szerokie i interdyscyplinarne rozumienie marketingu znalazło uzasadnienie dla jej zastosowania w działalności pozagospodarczej (niekomercyjnej), w tym o charakterze publicznym i społecznym. We współczesnych definicjach główny nacisk położony jest na traktowanie marketingu jako procesu wymiany różnych wartości pomiędzy uczestnikami rynku – organizacjami gospodarczymi, publicznymi i społecznymi oraz odbiorcami ich oferty w postaci dóbr i usług. Proces powstawania i usamodzielniania się, kształtowania i rozwoju wyodrębnionych obszarów marketingu – zazwyczaj ze względu na podmioty i/lub przedmioty procesów wymiany rynkowej – nabrał szczególnego znaczenia i dynamiki w momencie, gdy zainteresowanie koncepcją marketingową zaczęły wykazywać nie tylko organizacje gospodarcze działające na rynku dóbr konsumpcyjnych, ale również szeroko rozumiane podmioty niekomercyjne, takie jak organizacje publiczne i społeczne².

Zmiana sposobu definiowania i wykorzystania marketingu w krajach gospodarczo rozwiniętych zaczęła się na przełomie lat 60. i 70. XX w. wraz z opublikowaniem przełomowej w skutkach tezy Ph. Kotlera i S. Levy'ego, dotyczącej możliwości zastosowania marketingu w działalności pozagospodarczej. Wspomniani autorzy stwierdzili, że aplikacja zasad marketingu w trakcie realizacji celów publicznych i społecznych jest naturalnym i obiecującym kierunkiem rozwoju koncepcji marketingowej³. Poszerzanie i pogłębianie obszarów zainteresowań marketingu jest efektem nowej interpretacji procesu wymiany wartości (korzyści) między różnego rodzaju podmiotami i ich grupami na

2 L. Garbarski, *Istota marketingu*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011, s. 34–36; R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, Warszawa 2012, s. 20–22.

3 Ph. Kotler, S.J. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1969, nr 1, t. 33; Ph. Kotler, *A Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1972, nr 2, t. 36.

szeroko rozumianym rynku. W konsekwencji na gruncie tradycyjnej i ogólnej koncepcji marketingu, która koncentrowała się na relacjach wymiennych opartych na transakcjach kupna–sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, oferowanych przez organizacje komercyjne (przedsiębiorstwa), powstały koncepcje rozpatrujące wymianę różnych wartości między bardzo zróżnicowanymi podmiotami rynku. W ten sposób ogólna koncepcja marketingu, zorientowana na powszechne dobra konsumpcyjne, które są nabywane zarówno często, jak i okresowo, została uzupełniona i dopełniona przez zróżnicowane koncepcje tzw. marketingów „sektorowych”, określanych jako koncepcje szczegółowe lub subkoncepcje marketingu. Przedstawiają one zasady skutecznego działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności, wyrażające się pozyskiwaniem, obsługą, utrzymaniem odbiorców szeroko rozumianej oferty rynkowej o charakterze komercyjnym (np. marketing przemysłowy, marketing usług, marketing bankowy, marketing międzynarodowy) i niekomercyjnym (np. marketing organizacji non-profit, marketing społeczny, marketing polityczny)⁴.

Szerokie i interdyscyplinarne podejście do marketingu pozwala traktować go – zgodnie z propozycją Ph. Kotlera – jako proces o charakterze społecznym i zarządczym, dzięki któremu poszczególne jednostki i grupy biorące w nim udział uzyskują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę określonych produktów posiadających wartość z innymi jednostkami i grupami. Zgodnie z powyższym marketing jest rodzajem działania zarządczego, skoncentrowanym na procesie wymiany, przez co tworzona jest wartość dodana z pożytkiem dla podmiotu stosującego marketing, jak również odbiorców jego oferty, a nawet całego społeczeństwa (rys. 1)⁵. Przedmiot wymiany w znaczeniu produktu marketingowego nie jest w tym przypadku dokładnie określony. Pojęcie produktu w ujęciu marketingowym może być traktowane bardzo szeroko i obejmuje zarówno dobra materialne, jak i usługi, a także idee, wiedzę, miejsce, czyli wszystko to, co można zaoferować na rynku i co może być przedmiotem wymiany. Powyższe rozumienie marketingu należy traktować jako bardzo uniwersalne i uzasadniające możliwości jego wykorzystania – oczywiście po odpowiednich modyfikacjach – praktycznie w każdym obszarze ludzkiej aktywności, co jest podstawą wyodrębnienia wspomnianych wcześniej tzw. marketingów „sektorowych”.

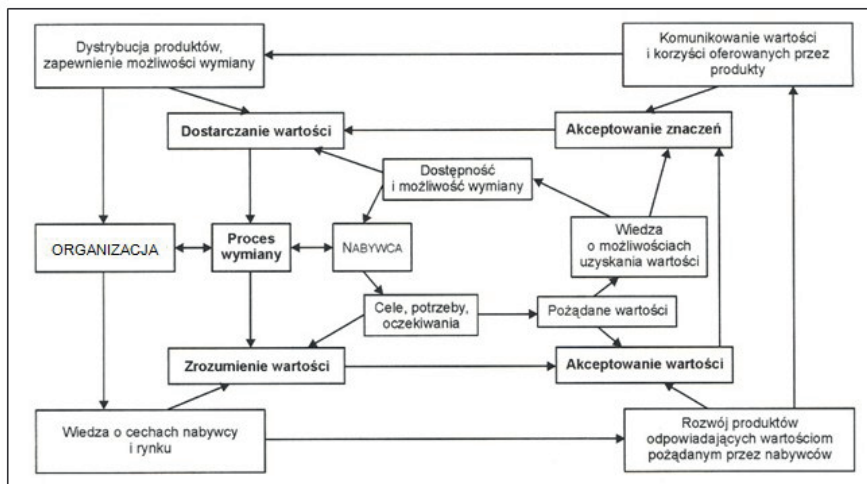
Możliwości wykorzystania marketingu jako procesu wymiany wartości w odniesieniu do terytorium stworzyły podstawę do wyodrębnienia marketingu terytorialnego. O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej decyduje źródło oferowanych korzyści, możliwych do osiągnięcia w procesie wymiany, które w tym przypadku wiążą się z danym terytorium, a dokładnie rzecz ujmując, z jego określonymi cechami⁶. Pomimo stosunkowo

4 A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa 2016, s. 25–26.

5 Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2009.

6 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 27; M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Warszawa 2013, s. 45–51.

Rysunek 1. Marketing jako proces wymiany wartości



Źródło: K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Warszawa 2004, s. 59.

krótkiego okresu rozwoju marketingu terytorialnego, nie kwestionuje się potrzeby jego wyodrębnienia i przyznania mu ważnej roli.

Warto przy tym zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi pojęciami związanymi z marketingiem terytorialnym, często niesłusznie traktowanymi jako jego synonimy, takimi jak marketing przestrzenny, miejsc, regionu, miasta, gminy, powiatu, województwa czy kraju. Różnorodność pojęć wynika przede wszystkim z faktu, że różnią się one ze względu na skalę przestrzenną terytorium, będącego przedmiotem zainteresowania koncepcji marketingowej.

Wydaje się zasadne przyjęcie terminu „marketing terytorialny” jako nadrzędnego, bowiem terytorium można traktować jako pojęcie najszersze, obejmujące swym zakresem różne jednostki terytorialne. Terytorium traktujemy jako „obszar o określonych granicach, teren wyodrębniony ze względu na specyficzne cechy. Zakres tego pojęcia jest więc skończony i definiowalny, co jest szczególnie przydatne z punktu widzenia możliwości zarządzania tak wyodrębnionym obszarem”⁷. Region, miasto, gmina, powiat, województwo, kraj to przykłady określonych terytoriów, a działania marketingowe w odniesieniu do nich można traktować jako płaszczyzny (poziomy) marketingu terytorialnego lub inaczej rodzaje marketingu terytorialnego. Każdy z wymienionych rodzajów posiada odrębny przedmiot zainteresowań i wynikającą z tego specyfikę.

Krytycznie można odnieść się do pojęcia marketingu przestrzennego, ponieważ przestrzeń jest kategorią nieskończoną i nieograniczoną. Z kolei miejsce (marketing miejsc) sugeruje, że odnosi się do obszaru o niewielkiej

⁷ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Poznań 2013, s. 16.

skali lub nawet do pojedynczych obiektów na danym terytorium. W omawianych przypadkach konieczne jest dokładne określenie, o jaką przestrzeń (zakres terytorialny) lub konkretne miejsce nam chodzi (np. zabytek na danym terenie, muzeum itp.), w odniesieniu do których podejmowane będą działania marketingowe⁸.

Można również spotkać się z opinią, że pojęcie miejsca w porównaniu z terytorium „jest znacznie mniej precyzyjne przestrzennie (delimitacja miejsc jest trudna) ze względu na czasem dość umowne, płynne lub wręcz fantomowe granice oraz znacznie większy ładunek kontekstowy. Terytorium zaś charakteryzuje obszar ograniczony, o jasno wytyczonych granicach i sprecyzowanej zwierzchności, czasem o określonej społeczności”⁹. Marketing terytorialny, utożsamiany w tym przypadku z funkcjonowaniem konkretnych jednostek podziału terytorialnego, traktowany jest jako pojęcie węższe i zawierające się w marketingu miejsc. Wynika to z faktu, że „miejsce w sensie geograficznym ma bardzo różną skalę przestrzenną (np. drzewo, dom, rzeka, region, miasto, kraj, a nawet świat jako całość)”¹⁰.

Wśród minimalnych warunków koniecznych, jakim musi odpowiadać terytorium (jednostka terytorialna), można wymienić: wyodrębnienie przestrzenne, instytucjonalizację funkcjonowania, całościową koncepcję organizacyjną i orientację na cele własne¹¹. Spełnienie powyższych warunków uzasadnia wykorzystanie marketingu w odniesieniu do danego terytorium, w tym przyjęcie orientacji marketingowej i tworzenie strategii marketingowej.

Poszczególne terytoria i ich rodzaje są bardzo zróżnicowane pod względem¹²:

- wielkości i liczby ludności,
- kształtu przestrzennego i warunków przyrodniczych,
- stopnia zagospodarowania i liczby zatrudnionych,
- pełnionych funkcji,
- stopnia instytucjonalizacji i formalizacji funkcjonowania,
- szczegółowego podziału wewnętrznego,
- horyzontu czasowego ich wyodrębnienia i funkcjonowania,
- zgodności z podziałem administracyjnym,
- podobieństwa do obszarów sąsiednich,
- poziomu identyfikacji społecznej w kraju i za granicą.

Różnorodność jednostek terytorialnych powoduje, że działania w ramach marketingu terytorialnego mogą odnosić się zarówno do jednostek podziału administracyjnego (które w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. i dalej w ustawach regulujących funkcjonowanie władzy samorządowej

8 *Ibidem*, s. 15–16.

9 J. Rusewicz, P. Czaplński, *Marketing miejsc – ujęcie przestrzenne*, Szczecin 2023, s. 13.

10 *Ibidem*, s. 14.

11 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 37.

12 *Ibidem*.

nazywane są jednostkami samorządu terytorialnego, a są nimi: gmina, powiat, województwo), jak i pewnych układów terytorialnych (np. związki gmin, województw, państwa, euroregiony, krainy geograficzne, ale również dzielnice, osiedla, skanseny czy główne ulice handlowe), przy niezbędnym założeniu ich podmiotowości (tab. 1)¹³.

Tabela 1. Podmioty działań z zakresu marketingu terytorialnego

Grupy podmiotów	Przykłady
Gmina miejska lub jej część urbanistyczna, administracyjna, funkcjonalna	Dzielnica lub osiedle, główny rynek, centralna dzielnica biznesowa, główna ulica handlowa, historyczna jednostka katastralna, kompleks sportowo-rekreacyjny, inna wyodrębniona część
Gmina wiejska lub jej część administracyjna, funkcjonalna	Sołectwo lub zespół sołectw, wyodrębniony obszar przyrodniczy, wyodrębniony obszar funkcjonalny
Zespół gmin miejskich i wiejskich wyodrębniony ze względów administracyjnych, gospodarczych czy przyrodniczych	Województwo lub jego część, powiat lub jego część, zespół województw (kraina), zespół powiatów (rejon), zespół gmin wiejskich, region lub strefa gospodarcza, państwo, zespół państw
Specjalne jednostki przestrzenne o wyjątkowym znaczeniu społeczno-politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym, historycznym	Strefy nadgraniczne, wielkie obszary celne (specjalne strefy ekonomiczne), parki technologiczne, euroregiony, parki narodowe i krajobrazowe, parki przyrodniczo-historyczne, rezerваты przyrody, skanseny, stacje turystyczne, inne chronione prawnie obszary przyrody

Źródło: opracowanie na podstawie A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 37–38.

W przypadku marketingu terytorialnego zarządzanie dotyczy określonego terytorium, które tworzy wyodrębnioną całość pod względem organizacyjno-przestrzennym. „Jeżeli na terytorium spojrzemy jako na pewien złożony produkt, mający wiele cech o różnej jakości i przydatności dla użytkowników, to jako kategoria ekonomiczna (przedmiot popytu i podaży, dający określone zyski) może być poddane grze marketingowej”¹⁴.

Podobnie jak w przypadku ogólnego definiowania marketingu, nie ma zgodności co do definiowania różnych rodzajów marketingów „sektorowych”, w tym marketingu terytorialnego i jego rodzajów¹⁵. W literaturze przedmiotu spotkać można definicje traktujące marketing terytorialny jako sposób

13 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 19; J. Kamiński, *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” 2011, nr 1, t. 4, s. 6–7.

14 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 10.

15 M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny...*, s. 51–61.

myślenia o sukcesie na rynku lub odnoszące się do procesu zarządzania. Nie są to podejścia sprzeczne i wykluczające się, ale komplementarne, wzajemnie się uzupełniające. W pierwszym ujęciu marketing terytorialny można traktować jako swoisty sposób myślenia – filozofię osiągania założonych celów przez jednostkę terytorialną w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby. U podstaw tej koncepcji leży przekonanie, że właściwa orientacja na zróżnicowanych odbiorców oferty produktowej ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty i rozwój jednostki jako całości. Sukces jednostki terytorialnej uzależniony jest od podporządkowania działań interesom i oczekiwaniom poszczególnych odbiorców jej oferty. Z kolei traktowanie marketingu jako procesu zarządzania pozwala przewidywać, rozpoznawać i zaspokajać potrzeby i pragnienia odbiorców oferty. W tym przypadku marketing terytorialny oznacza rynkową koncepcję zarządzania jednostką terytorialną, czyli zarządzanie zmierzające do zaspokojenia wspomnianych potrzeb i pragnień. Ważna jest przy tym umiejętność przewidywania kierunku zmian potrzeb i pragnień odbiorców oraz racjonalne wykorzystanie wszystkich zasobów będących w posiadaniu jednostki terytorialnej¹⁶.

W ostatnich latach w ramach problematyki marketingu terytorialnego podkreśla się znaczenie tzw. *place branding*, czyli uwzględnienia marki w budowaniu strategii marketingowej danej jednostki terytorialnej. Marka oznacza wyróżnienie jednostki terytorialnej poprzez jej pozycjonowanie względem innych terytoriów i wypracowanie swoistej tożsamości, która obejmuje unikatową kombinację cech funkcjonalnych i wartości symbolicznych. Marka może być identyfikatorem jednostki terytorialnej poprzez agregację symboli i znaczeń, które wpływają na sposób myślenia i zachowania odbiorców oferty produktowej/usługowej. Pozycjonowanie marki może dotyczyć wytworzenia ogólnego wizerunku, wspólnego dla wszystkich rynków docelowych. Może też odnosić się do poszczególnych segmentów, wówczas podkreśla się interesujące dla poszczególnych odbiorców cechy oferty¹⁷.

Reasumując, biorąc pod uwagę wspomniane wcześniej szerokie i interdyscyplinarne podejście do marketingu w znaczeniu ogólnym, uwzględniające proces wymiany jako podstawę marketingu, można przyjąć, że marketing terytorialny – jako przykład marketingu „sektorowego” – oznacza „działalność zbiorowości terytorialnych, reprezentujących je organizacje, bądź osób, realizowaną w związku z procesem rozwoju ekonomicznego, społecznego, kulturowego lub turystycznego terytoriów (miejsc), polegającą na tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu oraz wymianie ofert związanych z terytorium o określonych parametrach prawnych, politycznych, technicznych

16 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 28–29.

17 L. Källström, P. Siljeklint, *Place Branding in the Eyes of the Place Stakeholders – Paradoxes in the Perceptions of the Meaning and Scope of Place Branding*, „Journal of Place Management and Development” 2024, nr 1, t. 17, s. 74–89; V. Mabillard, M. Pasquier, R. Vuignier, *Place Branding and Marketing from a Policy Perspective: Building Effective Strategies for Places*, London 2024.

i gospodarczych, posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości”¹⁸.

3. Uczestnicy procesów wymiany rynkowej w marketingu terytorialnym

Cechą charakterystyczną marketingu terytorialnego jest jego złożona struktura podmiotowa po obu stronach procesów wymiany rynkowej, czyli zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej¹⁹. Jeśli chodzi o stronę podażową, to kształt marketingu terytorialnego zależy od tego, kto jest podmiotem inicjującym i realizującym działania związane z wyborem i obsługą rynków docelowych. Można przyjąć, że jest to domena administracji samorządowej. Założenie takie jest wyrażone w definicji, zgodnie z którą „marketing terytorialny to celowa i systematyczna działalność administracji samorządowej, zmierzająca przez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokajania potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej”²⁰.

Władza samorządowa traktowana jest jako główny podmiot przygotowujący, organizujący i realizujący działania marketingowe dotyczące określonego terytorium. Jednak trzeba zwrócić uwagę, że na tym terytorium – obok administracji samorządowej – są również obecne inne podmioty mające wpływ na jego kształtowanie i funkcjonowanie znajdujących się tam jednostek i zbiorowości, wśród których można wymienić zróżnicowane co do formy i zakresu działania stowarzyszenia i fundacje, organizacje społeczno-gospodarcze (np. izby gospodarcze), organizacje rozwoju lokalnego, grupy lobbystyczne itp. Oprócz tego wspomnieć trzeba o podmiotach, które wprawdzie nie są na tym terytorium zlokalizowane, ale są z nim bezpośrednio związane. Stąd jako obowiązujący trzeba przyjąć pogląd, że działania marketingowe inicjowane i realizowane przez władze samorządowe i ich organy nie obejmują całego „wysiłku” marketingowego określonego terytorium, stanowią o istocie tzw. marketingu własnego jednostki terytorialnej. Inne podmioty zlokalizowane na tym terytorium, ale także podmioty zewnętrzne z nim związane również mogą włączać się w kształtowanie marketingu terytorialnego (tzw. marketing obcy). Ważne jest umiejętne uruchomienie procesów synergii oraz integracji działań różnych podmiotów w ramach sieci wzajemnych powiązań, co jest znaczącym wyzwaniem w budowaniu spójnej strategii marketingu terytorialnego.

18 J. Kamiński, *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego...*, s. 6.

19 M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny...*, s. 136–157; M. Adamowicz, *Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, Warszawa 2006, s. 378; J. Kamiński, *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego...*, s. 9.

20 M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 804, s. 78.

Podstawową rolę ma do spełnienia integrator działań marketingowych, którym zazwyczaj jest władza samorządowa. Ponadto, istotne jest, w jakim zakresie uwzględniane są oczekiwania pozostałych podmiotów – uczestników powiązań sieciowych – mających wpływ na wybór rynków docelowych²¹.

Specyfika marketingu terytorialnego wyraża się więc w swoistej „decentralizacji” działań marketingowych²². Władze samorządowe, które są „odpowiedzialne za kreowanie określonej strategii, mogą być co najmniej stymulatorami pewnych działań marketingowych, nie mając obiektywnie pełnej kontroli nad procesem ich realizacji. W odróżnieniu od przedsiębiorstw mamy tu do czynienia bardziej z funkcją inspirowania dużej grupy niezależnych podmiotów do podejmowania określonych działań. Funkcja stratega wymaga tutaj, w porównaniu z przedsiębiorstwami, szerszych umiejętności negocjacyjnych w dziedzinie pozyskiwania sojuszników do współpracy. Mamy też tutaj do czynienia bardziej z przeniesieniem punktu ciężkości z bezpośredniego podejmowania pewnych decyzji na kreowanie pożądaných relacji partnerskich, wpisujących się w pewną filozofię rozwoju miasta i regionu”²³.

Rozważając stronę popytową w marketingu terytorialnym, a więc adresatów działań marketingowych, wyróżnić można dwie podstawowe grupy rynków docelowych: wewnętrzne i zewnętrzne, które są podstawą rozróżnienia marketingu wewnętrznego i zewnętrznego (tab. 2)²⁴. Wewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty obecne na danym terytorium, a więc mieszkańcy, przedsiębiorstwa, organizacje publiczne i społeczne. „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”²⁵. Działania w ramach wewnętrznego marketingu terytorialnego zorientowane są na zaspokojenie potrzeb i pragnień oraz satysfakcję zdefiniowanych rynków docelowych, które ze względu na miejsce zamieszkania, pracy czy lokalizację w przypadku podmiotów komercyjnych i niekomercyjnych „zmuszone” są do korzystania z lokalnej oferty.

21 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 47–50; M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 78.

22 J. Kamiński, *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego...*, s. 9.

23 T. Domański, *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego?*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?...*, s. 396–397.

24 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 44–47; M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 68–71; A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Ujęcie systemowe*, red. M. Daszkowska, Gdańsk 2005, s. 225–229; M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 76–77; J. Żbikowski, *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW” 2012, t. 1, s. 30–31.

25 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 44.

Tabela 2. Zewnętrzny i wewnętrzny marketing terytorialny

Podział marketingu	Marketing zewnętrzny	Marketing wewnętrzny	
		w ujęciu ścisłym	w ujęciu szerokim
Istota	Identyfikacja praw, reguł i motywów rządzących decyzjami lokalizacyjnymi inwestorów, turystów, potencjalnych mieszkańców itp.	Działania związane z osobami i organizacjami, których związek z danym obszarem jest trwały	
Adresaci	Podmioty i osoby nie znajdujące się na rozpatrywanym terytorium	Personel organizacji, czyli pracownicy urzędów gmin, miast, starostw powiatowych, urzędów marszałkowskich oraz przedsiębiorstw powiązanych	Mieszkańcy i organizacje zlokalizowane na terenie jednostki samorządu terytorialnego

Źródło: A. Sekuła, *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Ujęcie systemowe*, red. M. Daszkowska, Gdańsk 2005, s. 228.

Można spotkać się z podziałem wewnętrznego marketingu terytorialnego na dwa bardziej szczegółowe obszary. Pierwszy, określane jako ujęcie ścisłe lub wąskie, nawiązuje do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz istoty marketingu personalnego i obejmuje „całokształt relacji, powiązań i działań inicjowanych przez władze jednostki osadniczej, a ukierunkowanych na szeroką grupę pracowników instytucji samorządowych i komunalnych. Przedsięwzięcia te zmagają się do integracji zespołu pracowniczego wokół najważniejszych celów i wartości realizowanych na terenie jednostki osadniczej, w pełni zaspokajając przy tym jego potrzeby i oczekiwania”²⁶.

Pracownicy, czyli zasoby ludzkie (personel) jednostki samorządowej w znaczeniu organizacji, są rodzajem zasobów niematerialnych, które wyróżniają się niepowtarzalnością, wynikającą z odmienności poszczególnych osób. Zasoby ludzkie są wynikiem kumulowanej latami wiedzy i zdobywania praktycznego doświadczenia. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej danej organizacji, w której personel postrzega się jako podstawowy składnik aktywów i źródło konkurencyjności. Przez zarządzanie zasobami ludzkimi można rozumieć zbiór działań nakierowanych na ludzi zatrudnionych w organizacji, zmagających z jednej strony do ukształtowania takiego ich potencjału, aby byli w stanie osiągać cele organizacji, a z drugiej – do zaspokojenia ich potrzeb. Postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami organizacji jako całości, aktywną rolę kierownictwa w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji

²⁶ *Ibidem*.

procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów jednostki terytorialnej²⁷.

Drugi obszar wewnętrznego marketingu terytorialnego, tj. w ujęciu szerokim, obejmuje „czynności, operacje i całościowe przedsięwzięcia, które stymulują pożądane zachowania mieszkańców, ich grup, a także przedsiębiorstw i instytucji niekomercyjnych zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej”²⁸. Można spotkać się z opinią, że to właśnie „rynek wewnętrzny złożony z mieszkańców i lokalnych organizacji jest podstawowym rynkiem docelowym w marketingu terytorialnym. Potrzeby i pragnienia tych podmiotów wyznaczają charakter innych działań, a ich zadowolenie i rozwój stanowią podstawowe mierniki oceny władz samorządowych”²⁹. Warto podkreślić, że szczegółowe cele marketingu w odniesieniu do mieszkańców i innych podmiotów (organizacji) na danym terytorium są odmienne, a więc podejmowane działania marketingowe również będą charakteryzowały się swoją specyfiką (tab. 3).

Tabela 3. Cele wewnętrznego marketingu terytorialnego w odniesieniu do mieszkańców i organizacji

Cele wewnętrznego marketingu terytorialnego	
Mieszkańcy	Organizacje
<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie właściwych warunków życia i rozwoju osobistego • kształtowanie społecznie akceptowanych wzorców zachowań w działalności gospodarczej i niegospodarczej • aktywizowanie społeczności lokalnej poprzez skupienie wokół celów rozwojowych jednostki osadniczej • rozwój indywidualnej przedsiębiorczości • rozwój demograficzny jednostki osadniczej • krzewienie dorobku kulturalnego i historycznego jednostki osadniczej • kształtowanie wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca bytowania 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój działalności gospodarczej zgodny z oczekiwaniami właścicieli, pracowników i władz jednostki terytorialnej • rozwój nowych technologii zgodnych z zasadami ochrony środowiska naturalnego • tworzenie nowych miejsc pracy • poprawa warunków pracy i płacy pracowników • wspieranie organizacyjne, materialne lub finansowe ważnych przedsięwzięć społecznych, ekologicznych, kulturalnych, sportowych itp. • racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów naturalnych • krzewienie w środowisku zawodowym wartości i zachowań społecznych zgodnych z zasadami etyki • kształtowanie w środowisku przedsiębiorców pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca inwestowania

Źródło: opracowanie na podstawie A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 45–46.

27 T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2012; Z. Czajka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2012; J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Warszawa 2011.

28 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 44.

29 *Ibidem*, s. 45.

Szczególną rolę w marketingu terytorialnym odgrywają mieszkańcy danego obszaru, niejednokrotnie stawiani najwyżej w hierarchii odbiorców oferty marketingowej. Można znaleźć definicje marketingu terytorialnego odnoszące się wyłącznie do mieszkańców, w tym na przykład traktowanie marketingu terytorialnego jako „całości kształtu skoordynowanych działań podmiotów lokalnych lub regionalnych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania przez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców”³⁰. Takie podejście wydaje się jednak zbyt ograniczające rozumienie marketingu terytorialnego, w przypadku którego pamiętać należy również o innych rynkach docelowych związanych z danym terytorium.

Ważne znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju jednostki terytorialnej ma stały napływ czynników w postaci kapitału finansowego i know-how, nowych mieszkańców, siły roboczej. Zewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty zlokalizowane poza danym terytorium, wśród których wymienić można przedsiębiorców jako potencjalnych inwestorów, pracowników, turystów, mieszkańców innych terytoriów jako nowych osadników, młodzież jako uczniów czy studentów.

Głównym celem zewnętrznego marketingu terytorialnego jest zainteresowanie i przyciągnięcie kapitału ludzkiego, finansowego i rzeczowego na dane terytorium, a jego istotą „rozpoznanie motywów rządzących decyzjami migracyjnymi osób fizycznych i ich grup, właścicieli i menedżerów firm oraz organów nadzorczych, a następnie stworzenie przekonującej oferty pod ich adresem, opartej na kompozycji atrakcyjnych walorów danej jednostki osadniczej, i bezpośrednie lub pośrednie przedstawienie jej wraz z argumentacją perswazyjną prowadzącą do sukcesu”³¹. Zewnętrzny marketing terytorialny może obejmować działania ukierunkowane na osoby i instytucje zarówno krajowe, jak i zagraniczne, co jest podstawą wyróżnienia dwóch odrębnych obszarów: zewnętrznego marketingu krajowego i zewnętrznego marketingu zagranicznego.

4. Orientacja marketingowa i marketing-mix jednostki terytorialnej

Przyjęcie orientacji marketingowej przez jednostkę terytorialną oznacza sposób funkcjonowania, którego generalnym założeniem jest uznanie odbiorców oferty za centralny podmiot, a zaspokojenie ich potrzeb i pragnień stanowi główny sens i cel działalności. Skuteczność marketingu terytorialnego jest uwarunkowana nie tylko wyraźnym zdefiniowaniem i rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych, lecz również doбором instrumentów, za pomocą których działa się na tych rynkach. Charakterystyczną

30 M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 72.

31 A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 46.

zasadą postępowania marketingowego w tej dziedzinie jest oddziaływanie na konkretny rynek nie poszczególnymi instrumentami, ale odpowiednio ukształtowaną ich kompozycją, określaną jako marketing-mix. Wśród rozmaitych prób przedstawiania typowej struktury marketingu-mix najczęściej spotyka się koncepcję tzw. 4P: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*)³².

Produkt w ujęciu marketingowym można zdefiniować jako dobro fizyczne, usługę, ideę, wiedzę, miejsce, które mogą być przedmiotem wymiany rynkowej. Produktem może być więc wszystko to, co można zaoferować na rynku nabywcom i co jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę i pragnienie. Każdy produkt można poddać analizie marketingowej i wyróżnić poszczególne elementy, z których się składa. Inaczej rzecz ujmując, produkt obejmuje zestaw cech i właściwości o charakterze materialnym i niematerialnym, które mogą służyć do zaspokojenia konkretnych potrzeb i pragnień przez jego potencjalnego konsumenta³³.

W przypadku marketingu terytorialnego zdefiniowanie produktu napotyka wiele trudności. Po pierwsze, produkt terytorialny jest w znacznej części ukształtowany przez czynniki naturalne, niezależne od jednostki terytorialnej, takie jak np. położenie geograficzne, klimat, ukształtowanie terenu. Po drugie, aktualny charakter produktu terytorialnego został znacząco określony przez wcześniejsze pokolenia, jest swoistym „dziedzictwem” obecnego pokolenia. Chodzi np. o dotychczasowy stopień wykorzystania oraz zużycia zasobów i watorów naturalnych, wartości materialne i niematerialne (duchowe) związane i kojarzone z danym terytorium. Po trzecie, trudności wynikają ze zróżnicowania wewnętrznej struktury produktu terytorialnego o charakterze materialnym i niematerialnym, która z kolei jest odzwierciedleniem zróżnicowania rynków docelowych. Dwa pierwsze zagadnienia (czynniki naturalne i „dziedzictwo”) w znacznym stopniu wyznaczają („wymuszają”) zakres i charakter produktu oraz rynków docelowych danej jednostki terytorialnej. Dopiero w dalszej kolejności, w sposób „wtórny” dostosowywana jest struktura produktu do potrzeb i pragnień obecnych rynków docelowych³⁴.

Zróżnicowanie oraz odmienność wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych powoduje, że niemożliwe jest określenie jednego „uniwersalnego” produktu w odniesieniu do danej jednostki terytorialnej. Zasadne jest posługiwanie się pojęciem megaprojektu terytorialnego, który zawiera w sobie różne rodzaje (typy) subproduktów, będących przedmiotem wymiany z poszczególnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi rynkami docelowymi

32 R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, w: *Podstawy marketingu...*, s. 17–19 i 23–24; A. Czarniecki, *Kształtowanie struktury marketingu-mix*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, s. 287–291.

33 T. Smoleń, *Produkt*, w: *Podstawy marketingu...*, s. 80–91; T. Taranko, *Decyzje związane z produktem i marką*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, s. 195–201.

34 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 24; M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 79.

(tab. 4)³⁵. Poszczególne subprodukty są określonymi zbiorami użyteczności oferowanych na różnych zasadach prawnych, czasowych i finansowych (tj. pełna, częściowa lub brak odpłatności). Subprodukty mogą mieć charakter materialny (zakup gruntu) lub niematerialny (korzystanie z usługi turystycznej), mogą być przedmiotem tradycyjnych transakcji kupna–sprzedaży, użyczenia, wymiany itp. Megaprodukt powstaje w efekcie nałożenia na siebie wyodrębnionych i odmiennych subproduktów, przy czym relacje między nimi są bardzo zróżnicowane. W ten sposób powstaje złożona wewnętrznie struktura megaproduktu terytorialnego, której różnorodność i charakter powiązań dodatkowo zależy od wielkości i specyfiki terytorium. Warto podkreślić, że między subproduktami istnieją związki o charakterze komplementarności i wewnętrznej substytucyjności, co dodatkowo utrudnia kształtowanie strategii marketingu terytorialnego i dobór odpowiednich rozwiązań w tym zakresie³⁶.

Tabela 4. Typy subproduktów terytorialnych i odpowiadające im rynki docelowe

Subprodukty terytorialne	Rynki docelowe
Produkt turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycja, atmosfera)	Turyści, wczasowicze, kuracjusze, młodzież
Produkt inwestycyjny (maszyny, urządzenia, lokale, linie technologiczne, całe obiekty, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie)	Przedsiębiorcy, inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne, związki biznesowe, izby gospodarcze
Produkt mieszkaniowy (mieszkania, domy, domki, działki – prywatne, spółdzielcze, społeczne, komunalne)	Mieszkańcy danej jednostki oraz innych miast, wsi, regionów, przedsiębiorcy, spółdzielnie, biura nieruchomości
Produkt socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy)	Poszukujący pracy, związki zawodowe, biura pracy, kadra kierownicza, specjaliści
Produkt handlowo-usługowy (usługi komercyjne)	Mieszkańcy danej jednostki oraz bliższej i dalszej okolicy
Produkt oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny)	Rodzice, młodzież, organizacje młodzieżowe, studenci, szkoły, uczelnie, organizacje społeczne
Produkt rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, rajdy, usługi)	Młodzież, organizacje i kluby sportowe, fan kluby, agencje turystyczne, szkoły

35 R. Romanowski, *Relacyjne przesłanki tworzenia megaproduktu terytorialnego*, w: *Marketing terytorialny oparty na wiedzy*, red. W. Ciechomski, R. Romanowski, Poznań 2013, s. 24–31.

36 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 26–27; M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 79–80.

Subprodukty terytorialne	Rynki docelowe
Produkt publiczny (usługi publiczne, administracja, komunikacja, usługi zdrowotne)	Mieszkańcy, instytucje, związki i organizacje gospodarczo-społeczne

Źródło: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 26–27.

Kolejnym elementem kompozycji marketingu-mix jest cena, będąca ekwiwalentem rynkowej wartości przedmiotu wymiany. Kupujący płaci określoną cenę za nabycie prawa własności (bądź użytkowania) produktu w znaczeniu dobra materialnego lub za korzystanie z usługi. Dokonana przez kupującego ocena relacji korzyści związanych z nabyciem dobra materialnego lub usługi do ceny często decyduje o tym, czy dana oferta zostanie wybrana spośród konkurujących z nią podobnych ofert. Cena, będąc wydatkiem (kosztem) dla nabywcy, jest równocześnie źródłem przychodów sprzedawcy. Jej wysokość decyduje o stopniu pokrycia nakładów kapitałowych i poniesionych kosztów produkcji i sprzedaży danego produktu lub usługi oraz możliwości wygospodarowania zysku. Decyzje cenowe organizacji są uwarunkowane licznymi czynnikami wewnętrznymi (koszty, cele, strategie i instrumenty marketingowe organizacji) oraz zewnętrznymi (zachowania nabywców, warunki konkurowania, regulacje prawne i koniunktura rynkowa)³⁷.

W przypadku jednostki terytorialnej trudno mówić o jednolitej metodzie ustalania cen czy polityce cenowej. Przedmiotem decyzji cenowych są bowiem ceny bardzo różnych subproduktów o charakterze materialnym i niematerialnym, możliwie dalej niepodzielnych i jednorodnych, wchodzących w skład megaprojektu terytorialnego. Należy przy tym pamiętać o specyficznym aspekcie kształtowania cen wielu subproduktów jednostki terytorialnej, a mianowicie o braku pełnej swobody decyzji w tym zakresie. Nie wszystkie decyzje cenowe mogą być podejmowane na danym szczeblu samorządu, często są natomiast mocno uzależnione od jednostki nadrzędnej i polityki państwa. Stanowi to poważne ograniczenie w marketingowym zarządzaniu danym regionem, np. gminą czy powiatem³⁸. Jednakże znaczna część decyzji cenowych dotyczy subproduktów terytorialnych oferowanych przez przedsiębiorstwa, które samodzielnie kształtują swoje strategie marketingowe (np. świadczenie usług turystycznych).

Wśród najważniejszych wewnętrznych czynników (wykluczając decyzje pojedynczych przedsiębiorstw w tym zakresie), mających wpływ na kształtowanie cen subproduktów terytorialnych, można wymienić³⁹:

37 A. Czubała, *Cena*, w: *Podstawy marketingu...*, s. 119–124; R. Baran, *Decyzje związane z kształtowaniem cen*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, s. 232–234.

38 S. Strojny, *Możliwości aplikacji strategii cen w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Poznań 2005, s. 242.

39 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 132.

- cele jednostki terytorialnej i politykę lokalnych władz samorządowych,
- miejsce (znaczenie) subproduktu w strukturze megaprojektu terytorialnego (jeśli jest to subprodukt o istotnym znaczeniu dla regionu, decyzje związane z jego ceną powinny być przedmiotem szczególnej uwagi), jego złożoność (asortyment dóbr i usług), jakość, wpływ na pozostałe subprodukty itp.,
- wizerunek jednostki terytorialnej i konkretnego subproduktu,
- koszty towarzyszące subproduktowi,
- preferencje i potrzeby podmiotów kształtujących jego strukturę podażową.

Z kolei najważniejsze czynniki zewnętrzne, które wpływają na ceny subproduktów terytorialnych, to⁴⁰:

- poziom cen subproduktu w jednostkach konkurencyjnych,
- charakter, cechy i preferencje rynku docelowego, do którego jest skierowany,
- elastyczność popytu na produkt,
- wahania sezonowe (szczególnie związane z ruchem turystycznym),
- polityka państwa związana z rodzajem subproduktu,
- możliwości kształtowania substytutów w ramach subproduktu.

Znaczenie ceny w marketingu terytorialnym wynika z tego, że może być ona ważnym potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej poszczególnych subproduktów i jednocześnie czynnikiem kształtowania wizerunku terytorium jako całości. Znane jest przenoszenie przez klientów percepcji ceny jednego subproduktu na pozostałe, co wpływa na postrzeganie całego terytorium. Umożliwia to kreowanie wizerunku terytorium poprzez kształtowanie cen subproduktów, których poziom staje się elementem wizerunku. Zależność jest przy tym dwustronna, tzn. wypracowany wizerunek terytorium również wpływa na możliwość kształtowania cen. Im bardziej pozytywny wizerunek, tym większa możliwość ustalania ponadprzeciętnych cen, natomiast wraz z pogarszaniem wizerunku cena musi być ustalana na coraz niższym poziomie⁴¹.

Jako trzeci element marketingu-mix można wymienić dystrybucję, która obejmuje decyzje i czynności związane z pokonywaniem czasowych i przestrzennych różnic związanych z wytworzeniem, sprzedażą i konsumpcją produktów. Celem dystrybucji jest zapewnienie nabywcom możliwości zakupu lub użytkowania pożądanego przez nich produktu w odpowiadającym im czasie, miejscu i na dogodnych warunkach płatności. Realizacja tego celu wymaga podjęcia działań niwelujących rozbieżności (luki) występujące między sferą wytwarzania a sferą konsumpcji⁴².

W przypadku marketingu terytorialnego mamy do czynienia z sytuacją polegającą na tym, że zdecydowana większość subproduktów jest udostępniania

40 *Ibidem*.

41 *Ibidem*, s. 133; M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 82.

42 A. Czubała, *Dystrybucja*, w: *Podstawy marketingu...*, s. 148–151; R. Baran, *Decyzje związane z dystrybucją*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, s. 247–248.

w miejscu ich powstawania. Oznacza to, że produkty nie są przemieszczane (jak w tradycyjnym rozumieniu dystrybucji w marketingu), ale nabywcy muszą się przemieścić na dane terytorium w celu skorzystania z miejscowej oferty. Szczególnego znaczenia nabiera więc planowanie przestrzenne oraz fizyczna dostępność terytorium i związanych z nim subproduktów, zarówno względem wewnętrznych, jak i zewnętrznych rynków docelowych. Chodzi przede wszystkim o kształtowanie odpowiedniego systemu transportowego i komunikacyjnego w powiązaniu z innymi, zarówno sąsiednimi, jak i dalej zlokalizowanymi jednostkami terytorialnymi. Rozwój takiego systemu w postaci zwiększenia możliwości transportowych i komunikacyjnych (drogi szybkiego ruchu i autostrady, ruch kolejowy i lotniczy itp.) powoduje, że już nie położenie terytorium w przestrzeni, ale jego fizyczna dostępność i sieć powiązań między dostawcami poszczególnych subproduktów, warunkujących jakość megaprojektu, może stanowić o przewadze konkurencyjnej terytorium. Jednostki terytorialne o niewielkiej dostępności fizycznej mogą stać się bardziej konkurencyjne – w porównaniu z tymi o korzystnym położeniu w przestrzeni – jeżeli wykorzystają możliwości pokonywania barier dostępności i odległości za pomocą środków systemu transportowego i komunikacyjnego.

W kanałach dystrybucji w marketingu terytorialnym, obok tradycyjnych strumieni (rzeczowych, finansowych, negocjacyjnych, praw własności), szczególnie ważne są przepływy informacyjne, które warunkują dostępność oferty terytorialnej. Funkcja informacyjna jest jednocześnie pierwotną funkcją promocji terytorium. Informacja w marketingu terytorialnym nabiera znaczenia, ponieważ zakup oferty terytorialnej często odbywa się w znacznej odległości od miejsca jej konsumpcji, co dotyczy zwłaszcza podmiotów wchodzących w skład zewnętrznych rynków docelowych i zakupów dokonywanych po raz pierwszy. W aktualnych warunkach rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych wzrasta znaczenie tego zagadnienia. Szybki i łatwy dostęp do odpowiednio opracowanej informacji może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danego terytorium⁴³.

Ostatnim przedstawianym elementem kompozycji marketingu-mix jest promocja, której rozumienie i możliwości zastosowania w marketingu terytorialnym są najbardziej zbliżone do jej traktowania w marketingu w znaczeniu ogólnym. Promocja obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których jednostka terytorialna przekazuje na rynek informacje charakteryzujące megaprojekt i jednostkę jako całość lub jej poszczególne subprodukty, kształtuje potrzeby i pragnienia wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową. Jednostka terytorialna komunikuje się z rynkiem w celu wywołania zamierzonych reakcji (zachowań i postaw) ze strony aktualnych i potencjalnych rynków docelowych. Odbiorcy komunikują się z jednostką terytorialną, dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień poprzez poszukiwanie informacji

43 M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 122–125.

na temat oferty produktowej, poziomu cen, miejsca i warunków zakupu itp. Ze względu na dwustronny przepływ informacji w aktualnych warunkach rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych pojęcie promocji coraz częściej jest zamiennie określane jako komunikacja marketingowa. Oznacza ona swoisty dialog między jednostką terytorialną a jej otoczeniem, w tym z jej rynkami docelowymi i innymi podmiotami⁴⁴.

W przypadku marketingu terytorialnego pewne trudności mogą pojawić się na etapie ustalania przedmiotu promocji, ponieważ nie występuje jeden oferowany na rynku produkt, ale wiele zróżnicowanych subproduktów terytorialnych o odmiennych właściwościach. Produkty te są dostarczane przez różne podmioty i skierowane do różnych wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych. Powoduje to, że jest wiele podmiotów programujących i realizujących promocję terytorium, wśród których można wymienić⁴⁵:

- podmioty, których działalność promocyjna wynika z nałożonych na nie działań (np. urzędy wojewódzkie, powiatowe, gminne, sejmiki wojewódzkie),
- podmioty, których działalność przyczynia się do promowania terytorium, ale jest częściowo zorientowana na osiągnięcie indywidualnych celów (np. organizatorzy imprez kulturalnych czy sportowych, lokalne media, agencje turystyczne),
- podmioty, których jednym z celów działania jest promowanie terytorium jako elementu składającego się na osiągnięcie zysku (np. stowarzyszenia zawodowe),
- podmioty, których działalność promocyjna nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku, lecz stanowi rodzaj lokalnego patriotyzmu (np. stowarzyszenia związane z terytorium, organizatorzy wystaw, autorzy publikacji o terytorium).

Promocja może pełnić, niezależnie od realizującego podmiotu, wiele funkcji w marketingu terytorialnym⁴⁶:

- funkcja informacyjna stanowi swoiste „podłoże”, na którym ujawniają się pozostałe funkcje promocji. Promocja dostarcza bowiem informacji obecnym i potencjalnym odbiorcom oferty produktowej, które mają zmierzać do przełamania bariery nieznamości jednostki terytorialnej. Promocja w swej funkcji informacyjnej pełni rolę „edukacji rynkowej” klientów. Temu celowi służy przekazywanie bardziej czy mniej rozbudowanego i zobiektywizowanego zestawu informacji przedstawiających konkretne informacje (daty, liczby, fakty) o jednostce terytorialnej, jej megaprodukcie i poszczególnych subproduktach,

44 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, w: *Podstawy marketingu...*, s. 200–202; A. Czarnecki, *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, s. 262–265.

45 M. Rawski, *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym...*, s. 85.

46 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 202–203.

- funkcja perswazyjna (określana również jako zachęcająca, nakłaniająca, aktywizująca, pobudzająca itp.), która zmierza do wywołania i utrwalenia określonych działań i zachowań rynkowych odbiorców oferty. Dynamizm rynku i jego konkurencyjne struktury na wszystkich płaszczyznach zmuszają jednostki terytorialne do prowadzenia aktywnej polityki promocji, nie tylko bazującej na obiektywnej informacji, lecz także operującej informacją selektywną, zorientowaną na kształtowanie potrzeb i popytu. Wyraża ona bowiem oddziaływanie jednostki terytorialnej na popyt, jego pobudzenie i ukierunkowanie poprzez takie kształtowanie potrzeb i pragnień nabywców, które odpowiada zasobom i celom jednostki,
- funkcja konkurencyjna wyraża się w tworzeniu pozacenowych instrumentów rywalizacji rynkowej. Przy obecnym stanie rozwoju gospodarki i widocznych zmianach zachodzących w mechanizmie konkurencji do rywalizacji rynkowej i pozyskiwania odbiorców oferty terytorialnej nie wystarcza już sam produkt z atrakcyjnymi warunkami cenowymi, ale jest potrzebny zestaw atrakcyjnych informacji i silnych bodźców, mogących kształtować sytuację motywacyjną nabywcy i jego skłonność do skorzystania z określonej oferty.

Promując terytorium i poszczególne subprodukty terytorialne, bardzo ważna jest koordynacja realizowanych funkcji, a także stosowanych instrumentów promocji, wśród których, podobnie jak w marketingu klasycznym, możemy wyróżnić: promocję osobistą, reklamę, promocję dodatkową i public relations⁴⁷. Zestaw ten (tzw. promotion-mix) ewoluuje i jest wzbogacany o nowe narzędzia, w tym związane z wykorzystaniem Internetu⁴⁸.

Promocja osobista (interpersonalna) stanowi pierwotną formę promocji (komunikacji marketingowej). Polega na prezentowaniu oferty jednostki terytorialnej i aktywizowaniu sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów pracowników danej organizacji z potencjalnymi nabywcami. Komunikacja osobista jest bezpośrednia i w wysokim stopniu elastyczna. Kontakt pracownika, będącego nadawcą przekazu promocyjnego z klientem, pozwala na realizację zwrotnego sprzężenia informacyjnego i na bezpośredni, dwukierunkowy, niezakłócony przepływ informacji. Elastyczność tej formy promocji wyraża się w możliwości szybkiej reakcji i adaptacji polityki komunikacji i nadawcy do zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorcy przekazu⁴⁹.

47 *Ibidem*, s. 203–204.

48 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa 2017; *Marketing w erze technologii cyfrowych*, red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa 2018; *E-marketing. Planowanie, narzędzia, praktyka*, red. G. Mazurek, Warszawa 2018; E. Kancik-Kołtun, *E-marketing terytorialny. Teoria i praktyka*, Lublin 2017; A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Warszawa 2014.

49 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 204–206; A. Czarnecki, *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej...*, s. 269–270.

Reklama stanowi bezosobową, odpłatną i adresowaną do masowego odbiorcy formę przekazywania informacji rynkowych, zmierzających do prezentowania i popierania oferty produktowej przez określonego nadawcę. W powyższej definicji są zawarte cztery podstawowe cechy reklamy: bezosobowy charakter komunikacji, masowe audytorium, odpłatność przekazu oraz szeroko rozumiana oferta sprzedażowa. Reklamowane mogą być zarówno terytorium jako całość w znaczeniu megaprojektu (marka główna), jak i konkretne subprodukty terytorialne (marki indywidualne, publiczne i prywatne)⁵⁰.

Promocja dodatkowa, zwana także promocją uzupełniającą lub promocją sprzedaży, obejmuje zróżnicowany zespół instrumentów, niemieszczących się w ramach innych środków komunikowania się jednostki terytorialnej z rynkiem. Zmierzają one do wywołania nadzwyczajnych, dodatkowych, silnych i zazwyczaj krótkotrwałych bodźców ekonomicznych i psychologicznych, zwiększających stopień atrakcyjności oferty produktowej oraz podwyższających skłonność (gotowość) do skorzystania z oferty (np. obniżki cen, oferty refundowane, premie od zakupów, konkursy, loterie)⁵¹.

Ważnym elementem działań marketingowych i stosunków społecznych łączących jednostkę terytorialną z otoczeniem jest public relations (PR). Jest to instrument komunikacji marketingowej, który zmierza do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku (*image*) jednostki terytorialnej i jej subproduktów. Celem jest kształtowanie przychylnych, pozytywnych wobec jednostki postaw opinii publicznej. Istotę PR wyraża informowanie opinii publicznej o tych wydarzeniach (faktach, procesach) związanych z jednostką terytorialną, które są znaczące dla jej wizerunku i mogą budzić zainteresowanie społeczne⁵².

5. Podsumowanie

Celem każdej jednostki terytorialnej i wszystkich podmiotów w niej funkcjonujących jest dobrobyt lokalnej społeczności. Dążenie do osiągnięcia dobrobytu jest procesem ciągłym i nieustannym, ponieważ nie ma końcowego terminu oraz poziomu jego realizacji. Wynika to m.in. ze zmian społecznych i gospodarczych otoczenia oraz jego zróżnicowanego oddziaływania na jednostkę terytorialną. Środkiem do osiągnięcia dobrobytu jest rozwój terytorium, który wymaga skutecznego zarządzania, w tym zarządzania marketingowego. Wykorzystanie marketingu terytorialnego w przyjętym znaczeniu zarządczym ma zatem wspomagać osiągnięcie celów rozwojowych jednostki terytorialnej

50 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 206–215; A. Czarnecki, *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej...*, s. 266–268.

51 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 215–219; A. Czarnecki, *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej...*, s. 270–272.

52 J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 220–224; A. Czarnecki, *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej...*, s. 273–275.

poprzez przewycięzanie ograniczeń ze strony jej otoczenia (co wiąże się z rozpoznaniem warunków działania i wpływaniem na otoczenie w celu realizacji celów) oraz jej wnętrza. Przyjmując zatem, że marketing rozumieć można w kategoriach zarządzania oraz uwzględniając wielość podmiotów zaangażowanych w ten proces, a także długofalowość nadrzędnych celów jednostek terytorialnych, marketing terytorialny zdefiniować można jako proces społeczny i zarządczy, zmierzający do osiągania celów przez podmioty lokalne. Jego celem jest zapewnienie długotrwałego dobrobytu mieszkańcom poprzez zaspokojenie potrzeb i pragnień poszczególnych wewnętrznych i zewnętrznych rynków docelowych.

Adaptacja instrumentów marketingu-mix wypracowanych w marketingu klasycznym do potrzeb marketingu terytorialnego napotyka w praktyce na trudności. W przypadku marketingu terytorialnego produkt w znacznej części jest ukształtowany przez czynniki naturalne (niezależne od jednostki terytorialnej), jest swoistym „dziedzictwem” obecnego pokolenia, a także jest zróżnicowany wewnętrznie, co z kolei jest efektem zróżnicowania rynków docelowych. Powyższe czynniki powodują, że niemożliwe jest określenie jednego dokładnie zdefiniowanego i „uniwersalnego” produktu w odniesieniu do danej jednostki terytorialnej, jak to ma miejsce w marketingu klasycznym. Wskazane jest posługiwanie się pojęciem megaprojektu terytorialnego, który obejmuje różne rodzaje (typy) subproduktów, będących przedmiotem wymiany z poszczególnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi rynkami docelowymi. Jeśli chodzi o kształtowanie strategii cenowej w marketingu terytorialnym, to również trudno mówić o zastosowaniu jednolitej metody ustalania cen czy o polityce cenowej proponowanej w marketingu klasycznym. W marketingu terytorialnym decyzje cenowe odnoszą się bowiem do poszczególnych subproduktów terytorialnych i są uwarunkowane bardzo zróżnicowanymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Kolejny element marketingu-mix, czyli dystrybucja w marketingu terytorialnym, polega na tym, że zdecydowana większość subproduktów terytorialnych jest udostępniana w miejscu ich powstawania. Subprodukty nie są przemieszczane w kanałach dystrybucji (jak w tradycyjnym rozumieniu dystrybucji w marketingu klasycznym), ale nabywcy muszą przemieścić się na dane terytorium w celu skorzystania z miejscowej oferty. Na znaczeniu zyskuje więc planowanie przestrzenne i fizyczna dostępność terytorium, a także związanych z nim subproduktów, zarówno w odniesieniu do wewnętrznych, jak i zewnętrznych rynków docelowych. Ostatni element, czyli promocja, pod względem rozumienia i możliwości zastosowania w marketingu terytorialnym jest najbardziej zbliżony do jej traktowania w marketingu klasycznym. Jednak i w tym przypadku mogą pojawić się pewne trudności w kształtowaniu jednolitej strategii promocji terytorium, ponieważ nie występuje jeden oferowany na rynku produkt, ale wiele zróżnicowanych subproduktów terytorialnych o odmiennych właściwościach, które są oferowane przez różne podmioty i skierowane do różnych rynków docelowych. Skutkuje to tym, że jest wiele podmiotów programujących i realizujących

promocję terytorium. W przypadku promocji terytorium i poszczególnych subproduktów terytorialnych bardzo ważna jest więc koordynacja realizowanych funkcji oraz stosowanych instrumentów promocji, które co do swej istoty są podobne do tych wykorzystywanych w marketingu klasycznym.

Bibliografia

- Adamowicz M., *Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, Warszawa 2006.
- Baran R., *Decyzje związane z dystrybucją*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Baran R., *Decyzje związane z kształtowaniem cen*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Czajka Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2012.
- Czarnecki A., *Decyzje związane z procesami komunikacji marketingowej*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Czarnecki A., *Kształtowanie struktury marketingu-mix*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Czubała A., *Cena*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, Warszawa 2012.
- Czubała A., *Dystrybucja*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, Warszawa 2012.
- Domański T., *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego?*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, Warszawa 2006.
- Duczowska-Piasecka M., *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Warszawa 2013.
- E-marketing. Planowanie, narzędzia, praktyka*, red. G. Mazurek, Warszawa 2018.
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Poznań 2013.
- Garbarski L., *Istota marketingu*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Källström L., Siljeklint P., *Place Branding in the Eyes of the Place Stakeholders – Paradoxes in the Perceptions of the Meaning and Scope of Place Branding*, „Journal of Place Management and Development” 2024, nr 1, t. 17.
- Kamiński J., *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” 2011, nr 1, t. 4.
- Kancik-Kołtun E., *E-marketing terytorialny. Teoria i praktyka*, Lublin 2017.
- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *A Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1972, nr 2, t. 36.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Warszawa 2017.
- Kotler Ph., Levy S.J., *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1969, nr 1, t. 33.
- Kotler Ph., *Marketing*, Poznań 2009.

- Marketing w erze technologii cyfrowych*, red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa 2018.
- Mabillard V., Pasquier M., Vuignier R., *Place Branding and Marketing from a Policy Perspective: Building Effective Strategies for Places*, London 2024.
- Niestrój R., *Istota i znaczenie marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubala, Warszawa 2012.
- Rawski M., *Wybrane teoretyczne i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 804.
- Romanowski R., *Relacyjne przesłanki tworzenia megaprojektu terytorialnego*, w: *Marketing terytorialny oparty na wiedzy*, red. W. Ciechomski, R. Romanowski, Poznań 2013.
- Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2012.
- Rusewicz J., Czapliński P., *Marketing miejsc – ujęcie przestrzenne*, Szczecin 2023.
- Sekuła A., *Marketing terytorialny*, w: *Marketing. Ujęcie systemowe*, red. M. Daszkowska, Gdańsk 2005.
- Smoleń T., *Produkt*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubala, Warszawa 2012.
- Strojny S., *Możliwości aplikacji strategii cen w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Poznań 2005.
- Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Warszawa 2011.
- Sznajder A., *Technologie mobilne w marketingu*, Warszawa 2014.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa 2016.
- Taranko T., *Decyzje związane z produktem i marką*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Warszawa 2011.
- Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa*, w: *Podstawy marketingu*, red. A. Czubala, Warszawa 2012.
- Żbikowski J., *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW” 2012, t. 1.

Przesłanki powstania i współczesne rozumienie marketingu terytorialnego

Streszczenie

Artykuł porusza istotne zagadnienia dotyczące powstania i możliwości adaptacji koncepcji marketingowej w działalności jednostek terytorialnych w aktualnych warunkach rynkowych. Jako punkt wyjścia przyjęto szerokie i interdyscyplinarne podejście do marketingu, uzasadniające jego zastosowanie nie tylko w działalności gospodarczej, ale również pozagospodarczej o charakterze publicznym i społecznym. Podstawą takiego podejścia jest traktowanie marketingu jako procesu wymiany wartości (korzyści) między różnego rodzaju podmiotami i ich grupami na szeroko rozumianym rynku. W przypadku marketingu terytorialnego o jego specyfice decyduje źródło oferowanych korzyści możliwych do osiągnięcia w procesie wymiany, które związane są z cechami danego terytorium. Podkreślić trzeba różnorodność uczestników wymiany rynkowej w marketingu terytorialnym,

w tym zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej. W przypadku strony podażowej jako główny podmiot przygotowujący, organizujący i realizujący działania marketingowe dotyczące określonego terytorium wskazać można władzę samorządową, jednak określoną rolę w tym zakresie pełnią również inne podmioty związane z danym terytorium. Po stronie popytowej występują z kolei bardzo zróżnicowane rynki docelowe o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Przyjmując orientację marketingową, której głównym założeniem jest uznanie odbiorców oferty za centralny podmiot, a zaspokojenie ich potrzeb i pragnień stanowi główny sens i cel działalności, jednostka terytorialna stosuje odpowiednie instrumentarium w ramach kompozycji marketingu-mix. Istnieje jednak konieczność modyfikacji instrumentów marketingu-mix w porównaniu z tradycyjnym podejściem do działalności marketingowej.

Słowa kluczowe: jednostka terytorialna, zarządzanie publiczne, marketing terytorialny, orientacja marketingowa, marketing-mix

Premises for the Creation and Contemporary Understanding of Territorial Marketing

Abstract

This paper presents the conditions for the creation and the possibilities of adapting the marketing concept to the activities of territorial units under current market conditions. The starting point is a broad and interdisciplinary approach to marketing, which justifies its application not only in business but also in non-economic activities of a public and social nature. The foundation of this approach is treating marketing as a process of exchanging values (benefits) between various types of entities and their respective groups in a broadly understood market. In the context of territorial marketing, its specificity is determined by the source of the benefits offered in the exchange process, which are directly related to the characteristics of a given territory. It is essential to emphasize the diversity of market exchange participants in territorial marketing, both on the supply and demand sides. On the supply side, local self-government authorities are often the primary entities responsible for preparing, organizing, and conducting marketing activities related to a specific territory. However, other entities associated with the territory also play a significant role in this process. On the demand side, there are highly diverse target markets, encompassing both internal and external audiences. By adopting a marketing orientation – where the recipients of the offer are recognized as the central focus and meeting their needs and desires becomes the core objective – the territorial unit employs suitable instruments within the marketing mix. Nonetheless, modifications to the traditional marketing mix instruments are necessary to align with the unique requirements of territorial marketing.

Keywords: territorial unit, public management, territorial marketing, marketing orientation, marketing mix