

You have downloaded a document from



*The Central and Eastern European Online Library*

The joined archive of hundreds of Central-, East- and South-East-European publishers, research institutes, and various content providers

**Source:** Handel Wewnętrzny

Internal Trade

**Location:** Poland

**Author(s):** Andrzej P. Wiatrak

**Title:** Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym  
Territorial Marketing in Communication and Regional and Local Partnerships

**Issue:** 4/2017

**Citation style:** Andrzej P. Wiatrak. "Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym". Handel Wewnętrzny 4:240-252.

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=665536>

Andrzej Piotr Wiatrak  
Uniwersytet Warszawski

## Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym

### Streszczenie

Celem artykułu jest określenie potrzeby komunikowania jednostek terytorialnych ze swoimi interesariuszami i wykorzystania w tym celu narzędzi marketingu-mix. Na treść artykułu składają się następujące zagadnienia: istota i cele marketingu terytorialnego, potrzeby i zakres komunikowania się jednostki terytorialnej ze społecznością oraz narzędzia marketingu terytorialnego jako forma komunikowania się ze społeczeństwem. Przeprowadzona analiza wskazuje, że komunikowanie się z interesariuszami na szczeblu lokalnym i regionalnym może odbywać się za pomocą narzędzi marketingu-mix, jeśli są razem stosowane i oparte na metodycznym przygotowaniu produktów publicznych. Takie podejście umożliwi komunikowanie się ze społeczeństwem i zawiązywanie współpracy, a jednocześnie zwiększanie efektywności działań marketingowych.

**Słowa kluczowe:** jednostka terytorialna, interesariusze, marketing, komunikowanie.

**Kody JEL:** M31

### Wstęp

Marketing i działania marketingowe obejmują dzisiaj wszystkie dziedziny życia, nie tylko organizacje biznesowe, ale także organizacje publiczne i społeczne. Działania marketingu odnoszą się także do jednostek terytorialnych, tj. do gmin, związków gmin, powiatów, miast, województw itd., które też coraz chętniej korzystają z poszczególnych narzędzi marketingu mix. Obserwuje się jednak, że często korzystają one z wybranych narzędzi, przy braku kompleksowego podejścia, uwzględniającego wszystkie narzędzia marketingu mix i ich koordynację. Ponadto, nie zawsze są uwzględniane pełne możliwości realizacji przyjętych planów, projektów, programów itd. W związku z tym powstają pytania: dlaczego tak jest, co można zmienić, w jaki sposób poszukiwać możliwości zmian. Próbę odpowiedzi na te pytania podjęto w niniejszym artykule. Przyjęto tezę, że skuteczność i sprawność zastosowanych narzędzi w marketingu terytorialnym zależą od sposobu komunikowania, wynikającego zarówno z oddziaływania czynników materialnych (tj. posiadanych zasobów), jak i czynników niematerialnych (wiedzy, kompetencji, zaangażowania itp.), przy czym czynniki niematerialne mają decydujące znaczenie.

Celem artykułu było zatem określenie potrzeby komunikowania jednostek terytorialnych ze swoimi interesariuszami i wykorzystania w tym celu narzędzi marketingu mix. Na treść

artykułu składają się następujące zagadnienia: istota i cele marketingu terytorialnego, potrzeby i zakres komunikowania się jednostki terytorialnej ze społecznością oraz narzędzia marketingu terytorialnego jako forma komunikowania się ze społeczeństwem. Artykuł został przygotowany na podstawie literatury przedmiotu, jak też znajomości funkcjonowania jednostek terytorialnych, zwłaszcza dotyczących ich strategii i programów rozwojowych. Zebrany materiał był podstawą zastosowania metod przetwarzania danych, tj. analizy i syntezy.

## Istota i cele marketingu terytorialnego

Czym wobec tego jest marketing terytorialny – powieleniem działań stosowanych w działalności biznesowej, czy też nową filozofią zarządzania określonym obszarem? Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że obejmuje on połączenie obydwu tych aspektów, przy czym jego podstawą jest zmiana podejścia do zarządzania obszarem w kontekście zaspokojenia potrzeb jego społeczności. Świadczyć o tym mogą m.in. następujące określenia:

1. „Marketing społeczny jest to zastosowanie zasad i technik marketingu do wywierania wpływu na docelową grupę adresatów, żeby dobrowolnie przyjęli określone zachowanie, odrzucili je, zmodyfikowali, albo zrezygnowali z niego dla dobra poszczególnych osób, grup, albo społeczeństwa jako całości. Ma to na celu poprawę jakości życia” (Kotler, Lee 2008, s. 196). Jest tutaj mowa o marketingu społecznym, ale odnoszącym się do różnych aspektów życia społeczno-gospodarczego, w tym do określonego terytorium.
2. „Marketing terytorialny dotyczy działań podejmowanych przez samorząd terytorialny, rozumiany jako powstały z mocy prawa obligatoryjny związek mieszkańców gmin, powiatów i województw utworzony do realizacji zadań publicznych (lokalnych w przypadku gmin i powiatów, regionalnych w przypadku województw) mających na celu zaspokojenie potrzeb zbiorowych występujących na danym obszarze” (Sekuła 2005, s. 219).
3. „... marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców” (Meffer, za Szromnik 2010, s. 18).
4. „...marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na *klientów-partnerów* ma decydujący wpływ na osiągnięte wyniki” (Meffer, za Szromnik 2010, s. 16).
5. „...marketing terytorialny można określić jako proces zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz innych adresatów oferty terytorialnej wykorzystujący instrumenty działania na poziomie strategicznym i operacyjnym, które dzięki partnerskiej współpracy i racjonalnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów zmierzają do wzmocnienia konkurencyjności danej jednostki, kształtując jej pozytywny wizerunek” (Kuźniar 2013, s. 57-58).
6. „Marketing terytorialny jest tzw. koncepcją miękką, nie określoną przez prawo. Jego formę i treść określają interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszarów, na których jest stosowany. Zazwyczaj występuje jako jeden ze składników systemu zarządzania



## 242      MARKETING TERYTORIALNY W KOMUNIKOWANIU I PARTNERSTWIE...

miasta lub regionu, jednakże w szerszej postaci, tzw. marketingu kompleksowego, odgrywa istotną rolę” (Brelík 2010, s. 322).

Definicje marketingu terytorialnego są na ogół szerokie, obejmujące różne jego wymiary, które z jednej strony są związane z zaspokajaniem potrzeb społeczności na szczeblu lokalnym i regionalnym, a z drugiej – oddziaływaniem organizacji publicznych na te społeczności, narzędziem ich aktywizowania i kształtowania zachowań oraz zawierania partnerstwa między różnymi grupami interesariuszy. Jednocześnie wskazują na aktywność jednostek terytorialnych, poczynając od zbierania informacji dotyczących potrzeb społeczności i obszaru, planowania i przygotowania programów i instrumentów oddziaływania, ale także monitorowania ich realizacji i podejmowania – w miarę potrzeby – zmiany sposobu ich wykonania. Wszystkie te działania powinny być połączone z posiadanymi zasobami i ich wykorzystaniem, co wskazuje, że do założonych działań podchodzi się celowo, rzeczowo, racjonalnie. Takie podejście wynika z kompleksowego ujęcia funkcjonowania i rozwoju danej jednostki terytorialnej, które według H. Mefferta obejmuje pięć wymiarów marketingu terytorialnego (Szromnik 2010, s. 19-20; Sekuła 2005, s. 226):

1. wymiar filozoficzny – orientacja na klienta, którego niezaspokojone potrzeby są motorem działań jednostek terytorialnych;
2. wymiar informacyjny – systematyczne zbieranie informacji o klientach i obszarze oraz ich analizowanie;
3. wymiar strategiczno-operacyjny – przygotowywanie strategii i planów działania oraz wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingu mix;
4. wymiar różnicowania działań, tj. dostosowanie działań do poszczególnych grup docelowych i obszaru działania;
5. wymiar koordynacji planowanych działań, obejmujący produkty terytorialne, podmioty uczestniczące i grupy docelowe.

Poszczególne wymiary są ze sobą ściśle powiązane. I tak, wymiar filozoficzny wskazuje kierunek i zakres działań marketingowych na bazie posiadanych informacji, a jednocześnie obydwa te wymiary są podstawą planowania i realizacji działań marketingowych. W wymiarze filozoficznym marketingu terytorialnego dokonuje się określenia jego celów, ich hierarchii, czasu realizacji itd. „... głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez właściwy zestaw środków i instrumentów stymulowanych relacji wymiennych” (Szromnik 2010, s. 22). Cel główny marketingu terytorialnego wyznacza cele kierunkowe i operacyjne, m. in. takie jak (Szromnik 2010, s. 23-24):

- komunikowanie się ze społecznością danej jednostki terytorialnej, ale także z jej otoczeniem, w tym kształtowanie jej pozytywnego wizerunku,
- rozwijanie usług świadczonych przez sektor publiczny, z których korzystanie jest niedostateczne lub utrudnione dla mieszkańców oraz organizacji społecznych i podmiotów gospodarczych,
- podnoszenie poziomu zadowolenia mieszkańców z warunków bytu, pracy, rozwoju, wypoczynku, korzystania z usług publicznych itd., które zapewnia dana jednostka terytorialna,



- kształtowanie poglądów, postaw i zachowań mieszkańców jednostki terytorialnej zgodnych z jej interesem, np. ochroną zasobów przyrody, czy dziedzictwa kulturowego,
- kształtowanie oferty inwestycyjnej i przyciąganie inwestorów tworzących nowe miejsca pracy,
- kształtowanie oferty turystycznej, kulturalnej, czy handlowej skierowanej do adresatów zewnętrznych.

### **Potrzeby i zakres komunikowania się jednostki terytorialnej ze społecznością**

Zadania działalności marketingowej w jednostce terytorialnej można określić następująco:

1. Zdefiniowanie produktu, który zaspokoi potrzeby społeczności lokalnych – pytanie: *Czego chce lub potrzebuje społeczność – ogółem i w rozbiciu na grupy?*
2. Określenie interesariuszy – pytania: *Kim są interesariusze? Czym się charakteryzują? Gdzie się znajdują?*
3. Określenie uwarunkowań – pytania: *Jakie są stymulanty? Jakie są destymulanty realizacji przyjętych produktów publicznych?*
4. Określenie kanałów komunikacji i komunikowania się z interesariuszem – pytania: *Jak dotrzeć do poszczególnych interesariuszy? Jakich elementów promocji użyję?*
5. Dystrybucja – pytanie: *Jakimi kanałami dystrybucyjnymi postaram się dotrzeć do interesariuszy?*
6. Modyfikacja produktu publicznego – pytania: *Jak mogę zmienić dotychczasowy produkt, aby zaspokoić zmieniające się potrzeby społeczne?*

Istota, cele i zadania marketingu terytorialnego wskazują, że jego wdrażanie wymaga różnych form komunikowania, od zbierania informacji, potrzeb i opinii mieszkańców, poprzez przekazywanie przyjętych planów i programów działania oraz narzędzi ich wdrażania, a kończąc na monitorowaniu i ocenie ich realizacji. Komunikowanie się jest procesem przekazywania informacji: od jednej osoby do drugiej, od określonej organizacji do osoby lub grupy osób oraz od jednej organizacji do drugiej itp. Sposoby komunikowania się samorządów terytorialnych z ich interesariuszami są różnorodne, przybierające następujące formy:

1. dwustronna, gdy biorą udział dwie osoby (np. doradca i przedsiębiorca, czy urzędnik i interesant);
2. grupowa, gdy bierze udział więcej niż 2 osoby (np. grupa mieszkańców jednostki terytorialnej, która przygotowuje festyn w mieście);
3. masowa, skierowana do grup i większych społeczności lokalnych (np. określonej gminy lub regionu);
4. instytucjonalna, gdy przekaz dokonuje się za pośrednictwem instytucji (np. gminnego ośrodka kultury).

Samorządy terytorialne na ogół korzystają z różnych form komunikowania się, przy czym najczęściej są one łączone (dając w sumie większy efekt), gdyż wzajemnie dopełniają

się. Nadawcą informacji może być zarówno urząd określonej jednostki terytorialnej, jak i jej mieszkańcy. Uwzględnić należy, że komunikowanie może dotyczyć zarówno okresu zamierzeń, jak i okresu realizacji, co też ma wpływ na formę komunikowania się. Interesariuszami jednostek terytorialnych są różne grupy ludności i organizacje, takie jak:

- mieszkańcy danej jednostki terytorialnej,
- przedsiębiorcy i organizacje gospodarcze,
- potencjalni inwestorzy,
- organizacje i instytucje społeczne,
- mieszkańcy innych jednostek terytorialnych, jak np. turyści,
- inne organizacje publiczne itp.

Podstawową rolę w marketingu terytorialnym odgrywają interesariusze wewnętrzni, ale uwzględnić należy także interesariuszów zewnętrznych, dla których przygotowuje się określoną ofertę, np. dla potencjalnych inwestorów, czy też przyszłych mieszkańców.

W jednostce terytorialnej – zwłaszcza w okresie zamierzeń – dużą rolę mają konsultacje społeczne, w których mieszkańcy wyrażają opinię na określony temat, mając wpływ na wybór rozwiązania i sposób jego realizacji. Wymienić tutaj należy przede wszystkim przygotowanie strategii rozwojowych, zakresu i sposobu świadczenia usług publicznych, kształtu budżetu partycypacyjnego i kierunków jego wydatków itp. Konsultacje te są procesem uzyskiwania opinii od osób i organizacji, płaszczyzną wymiany poglądów i wypracowania stanowisk odnośnie funkcjonowania określonych branż, regionów, społeczności itp. oraz zaspakajania ich potrzeb w danej jednostce terytorialnej (Nogalski, Rybicki 2006, s. 153). Opieranie się na konsultacjach społecznych w sektorze publicznym, jako jednej z form dialogu społecznego, wynika z ustawodawstwa prawnego, które widzi potrzebę zaangażowania i uczestnictwa społeczeństwa w sprawach, które jego dotyczą. I tak w *Preambule do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* jest zawarty zapis, że „...ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot” (*Konstytucja...* 1997). Z kolei w Ustawie o samorządzie gminnym w art. 5a m. in. stwierdza się, że „W wypadkach przewidzianych ustawą oraz w innych sprawach ważnych dla gminy mogą być przeprowadzane na jej terytorium konsultacje z mieszkańcami gminy” (Ustawa... 1990). Podobne zapisy są w pozostałych samorządach terytorialnych, określając uczestnictwo społeczności w sprawach, które ich dotyczą. I tak w Ustawie o Radzie dialogu społecznego... wymienia się Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego, których zadaniem jest m. in. opiniowanie projektów strategii rozwoju województwa i innych programów w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz przygotowywanie sprawozdań z realizacji tych zadań (Ustawa... 2015).

Regionalny i lokalny, czy też branżowy charakter konsultacji społecznych oznacza, że dotyczą one wszystkich obszarów działania, a w szczególności w tzw. regionach problemowych, w których występują problemy do rozwiązania (np. zwiększanie dochodów, zatrudnienie, przekwalifikowanie itp.) lub podejmowane są nowe działania (np. dotyczące rozwoju i zmiany funkcji gospodarczych danego regionu). Uregulowania te wskazują, że

w sprawach ważnych dla społeczeństwa należy z nim rozmawiać oraz ustalać kierunki działalności i wspierania jej ze środków publicznych. Najważniejsze obszary komunikowania się obejmują następujące zagadnienia:

- jakość życia w jednostce terytorialnej,
- świadczenie usług publicznych,
- sposób zagospodarowania środowiska i krajobrazu,
- zagospodarowanie odpadów i recykling,
- rozwój infrastruktury technicznej, ekonomicznej i społecznej,
- restrukturyzację działalności społeczno-gospodarczej, w tym rozwój usług publicznych,
- wspieranie aktywności i innowacyjności społeczeństwa oraz jego kwalifikacji,
- zawieranie partnerstwa wśród interesariuszy,
- bezpieczeństwo mieszkańców,
- pomoc socjalną i ekonomiczną oraz prawną, a także zakres i kierunki tej pomocy.

Zagadnienia te należą do podstawowych, są ważne dla wszystkich mieszkańców jednostki terytorialnej. Konsultacje te mogą dotyczyć wymienionych zagadnień, ale też obejmować inne zagadnienia w zależności od przygotowywanych programów działania i problemów do rozwiązania w danym układzie osadniczym. Stąd też ważną rolę mają konsultacje społeczne, których celem jest wypracowanie takich rozwiązań, które mogą przyjąć uczestniczące strony. Wymiana poglądów i wypracowanie określonych stanowisk często odbywa się poprzez negocjacje – kończące się kompromisem, ale dobrze byłoby dążyć, aby miały one charakter jak najbardziej integracyjny, tzn. z korzyścią dla wszystkich uczestników (Rządca 2003, s. 78-80). Dobrze byłoby, aby uczestnictwo to było powszechne i sprzyjało pełnej partycypacji i partnerstwu. Aby tak było społeczność na szczeblu lokalnym i regionalnym powinna w pełni zdawać sobie sprawę ze swojej odpowiedzialności za sprawy publiczne i mieć możliwość oddziaływania na to, za co jest odpowiedzialna, a zarządzający jednostką terytorialną powinni uwzględniać złożoność procesów społeczno-gospodarczych i zróżnicowania społeczeństwa. W związku z tym konsultacje powinny być oparte na partnerstwie w przekroju różnych czynników i rodzajów tego partnerstwa, jak np. (Szromnik 2010, s. 241):

- w zależności od zasięgu: partnerstwie lokalnym, partnerstwie regionalnym, partnerstwie krajowym i partnerstwie branżowym;
- w zależności od stopnia agregacji podmiotów: partnerstwie osób, partnerstwie grup i partnerstwie organizacji,
- w zależności od szczebla decyzyjnego: partnerstwie strategicznym, partnerstwie taktycznym i partnerstwie operacyjnym.

## **Narzędzia marketingu terytorialnego jako forma komunikowania się ze społeczeństwem**

W marketingu terytorialnym stosuje się te same narzędzia, jak i w innych rodzajach marketingu (por. tabela 1).

Tabela 1

## Terytorialna mieszanka marketingowa – przykłady

Produkt	Cena	Promocja	Dystrybucja	Personel
Usługi kultury; Usługi edukacji; Usługi komunikacyjne; Gospodarka komunalna; Programy rozwojowe; Pomoc socjalna; Ulgi podatkowe	Bezpłatna oferta; Ulgi cenowe; Cena subwencjonowana; Cena rynkowa; Nagrody; Kary; Koszty świadczenia usług publicznych	Public relations; Reklama społeczna; Promocja świadczeniowa; Imprezy specjalne i prezentacje; Marketing bezpośredni; Sponsoring; Lobbing. Wydawnictwa	Miejsce oferty; Wolny dostęp; Korzystanie poprzez dostosowanie się regulom i przepisom; Przydział; Zakup; Uczestnictwo w programach	Przygotowanie; Edukacja; Podejście do pracy; Obsługa; Sposób komunikowania się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krzyzewski: (2008, s. 94 i nast.); Kotler, Lee (2008, s. 39 i nast.).

Terytorialną mieszankę marketingową tworzą (Kotler, Lee 2008, s. 39 i nast.; Sekuła 2005, s. 229-233):

1. Produkt terytorialny, który może przybierać różne formy, występując jako produkt socjalny, produkt mieszkaniowy, produkt oświatowo-kulturalny, produkt turystyczny, produkt inwestycyjny itd., w zależności od realizowanego programu i wykonywanych zadań przez samorząd terytorialny. Produkt ten jest ofertą określonego rodzaju usług publicznych, która służy zaspokojeniu potrzeb mieszkańców, zwłaszcza potrzeb o charakterze publicznym. Dobrze jest wcześniej tę ofertę uzgodnić, dostosować do społeczności i jej potrzeb, powiązać z przestrzenią i środowiskiem lokalnym itd.;
2. Cena, która określa warunki korzystania z tej oferty, tj. bezpłatnie, częściowo odpłatnie, czy też za pełną opłatą. Elementem polityki cenowej w samorządach terytorialnych są rabaty, udzielane określonym grupom lub za określone zachowanie (np. za stosowanie technologii bezodpadowych). Elementem tej polityki jest też system nagród i kar, który jest ściśle powiązany z realizacją przyjętych celów społeczno-gospodarczych i środowiskowych. System ten określa warunki włączenia się społeczności oraz organizacji społecznych i gospodarczych w realizowaną politykę jednostki terytorialnej.
3. Promocja – obejmuje formy i narzędzia komunikacji ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, określające przygotowanie oferty społecznej i jej realizowanie. Odbywa się to za pomocą różnego rodzaju narzędzi, najczęściej jest to reklama społeczna dotycząca walorów przygotowanego produktu, sposobu i miejsca jego pozyskania itd., prowadzona w różnego rodzaju publikatorach (prasa, telewizja, radio, Internet), ale także przez wydawnictwa, plakaty, broszury itd. Ważną rolę w tym zakresie może ograć promocja świadczeniowa, obejmująca proces świadczenia i uzyskiwania odpowiedniej usługi publicznej (np. świadczenia zdrowotnego). Inne narzędzia komunikowania się ze społeczeństwem związane są ze stosowaniem marketingu bezpośredniego, obejmującego m.in. organizowanie sympozjów i wystaw, przygotowanie prezentacji i imprez specjalnych. W działaniach promocyjnych warto też wykorzystać sponsoring i lobbing,

- a zwłaszcza prowadzone przez organizacje, które uczestniczą w realizacji programów w danej jednostce terytorialnej. Osobną rolę spełnia *public relations*, czy też *publicity* na rzecz kształtowania wizerunku jednostki terytorialnej.
4. Dystrybucja – określa miejsce, czas i warunki udostępniania przygotowanej oferty. Podkreślić należy, że jest ściśle połączona z poprzednimi narzędziami marketingu, wskazując, czy produkty dostarczane są w dystrybucji rynkowej, czy też w dystrybucji publicznej – za darmo lub za określoną opłatą. Dystrybucja publiczna może łączyć się z korzystaniem z kredytów preferencyjnych, ulg podatkowych, zasiłków pieniężnych celowych itd., w zależności od ustalonej polityki ich świadczenia i przyjętych priorytetów.
  5. Personel, tj. pracownicy urzędów terytorialnych (gminy, powiatu, województwa), łącznie z kadrą zarządzającą. Należy zwrócić uwagę na ich przygotowanie i kompetencje dotyczące obsługi interesariuszy oraz ich postawy. Uwzględnić należy przede wszystkim ich podejście do klientów, sposób komunikowania się, jakość obsługi oraz poszukiwania zmian w tym zakresie. Liczy się współpraca i pomysły na zmiany oraz tworzenie nowych produktów publicznych.

Efektywność wdrażanych przedsięwzięć zależy od wielu czynników, ale najważniejszą rolę w procesie świadczenia usług publicznych odgrywa personel oraz jego przygotowanie i zaangażowanie. Typowy przebieg procesu komunikowania się w jednostce terytorialnej, uwzględniający aktywność personelu, można przedstawić następująco:

- informowanie o planach, projektach, programach itp.,
- przedstawianie wstępnych zamierzeń ich realizacji,
- dyskusja nad możliwym ich przebiegiem oraz sposobem ich realizacji, w tym wymiana poglądów, opinii i stanowisk odnośnie ich rozwiązania,
- negocjacje i znajdowanie rozwiązań, wraz z zapewnieniem informacji o podjętej decyzji,
- wdrażanie przyjętego rozwiązania, monitoring i zgłaszanie możliwych zmian i doskonalenia przyjętych rozwiązań,
- świadczenie produktów i usług publicznych,
- ocena przyjętych programów i ich produktów.

Wymienione etapy zawierają wszystkie niezbędne działania, które należy podjąć, aby komunikowanie się w jednostce terytorialnej było efektywne i pożyteczne. W związku z tym zarządzający organizacjami terytorialnymi w działaniach marketingowych i komunikowaniu się z interesariuszami powinni przestrzegać określonych zasad, takich jak (Kotler, Lee 2008, s. 23-37):

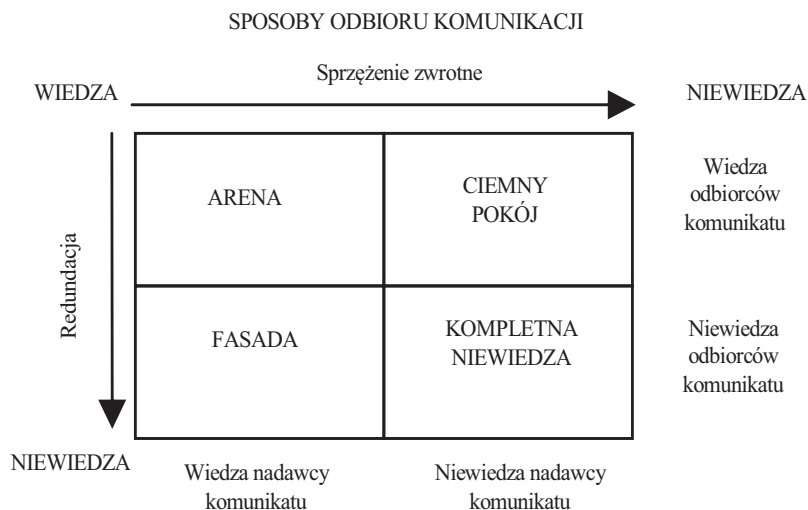
1. skupiaj uwagę na interesariuszach;
2. segmentuj rynki i wybierz cele;
3. rozpoznaj uwarunkowania;
4. wykorzystaj wszystkie narzędzia marketingu mix;
5. monitoruj działania i wprowadzaj korekty.

Metodyczne podejście do komunikowania przy wykorzystaniu narzędzi marketingu mix wzmacnia efektywność ich zastosowania. Jednak uwzględnić trzeba, że ważne są nie tylko stosowane metody przez personel w procesie komunikowania, ale też zaangażowanie

interesariuszy. Obserwuje się bowiem, że w warunkach polskich zaangażowanie społeczeństwa w działania na rzecz miejsca zamieszkania jest niewystarczające (Wiatrak 2011, s. 149 i nast.). W związku z tym warto zastanowić się, jak zaangażować społeczeństwo, począwszy od personelu. Najbardziej pożądaną formą komunikowania się jest występowanie areny, gdyż wtedy wszystkie informacje są dostępne dla nadawcy i odbiorcy komunikatu, rozumieją się i nadają na tych samych falach. Niestety nie zawsze występuje taka sytuacja, co w dużym stopniu wynika z nieprzygotowania jednostek terytorialnych do skutecznego komunikowania się ze społeczeństwem i dostosowania sposobów komunikowania się do potrzeb i wiedzy interesariuszy. W związku z tym komunikowanie się z interesariuszami może mieć charakter (por. schemat 1):

### Schemat 1

#### Sposoby odbioru komunikowania się organizacji publicznej z interesariuszami



Źródło: adaptowano z: Laszczak (2004, s. 52).

1. Areny, w której posiadana informacja umożliwia działanie, a zaangażowanie nadawcy i odbiorcy – do komunikowania się i podejmowania współpracy.
2. Ciemnego pokoju, gdy nadawca nie ma wiedzy, którą mają odbiorcy oraz gdy nie zna ich wartości, odczuć, zdolności percepcyjnych osób itp. Nie interesuje się interesariuszami, ich potrzebami i przybliżaniem działania danej organizacji publicznej dla społeczeństwa. Brak dostatecznej aktywności ze strony organizacji publicznej ogranicza zakres komunikowania się z interesariuszami.
3. Fasady, gdy adresaci nie posiadają dostatecznej wiedzy do zrozumienia przekazywanych wiadomości lub też mają inne kryteria wartości i nie są w stanie odczytać nadawcy.

Z taką sytuacją można spotkać się w wielu gminach, gdy społeczeństwo nie wykazuje zainteresowania aktywnością społeczną.

4. Kompletniej niewiedzy, gdy nadawca i odbiorca nie potrafią porozumieć się, znaleźć sposobu współdziałania itp. i to nawet wtedy, gdy mają wiedzę na dany temat. Każdy z nich może bronić swoich racji. Taka sytuacja może być wzmacniana w przypadku braku wiarygodności nadawcy określonych komunikatów.

Niezrozumienie nadanych komunikatów przez interesariuszy organizacji publicznej może prowadzić do utraty jej wiarygodności. W związku z tym istnieje potrzeba przeciwdziałania przeszkodom, które występują u nadawcy i odbiorcy oraz oddziaływania na przebieg procesu komunikowania się. Biorąc pod uwagę nastawienie do współpracy społeczeństwa i zarządzających jednostkami terytorialnymi można przygotować macierz dialogu społeczeństwa z sektorem publicznym (por. schemat 2), w której mamy do czynienia z:

## Schemat 2

### Macierz strategii dialogu społeczeństwa z sektorem publicznym

		Nastawienie społeczności na dialog	
		małe	duże
Nastawienie sektora publicznego	duże	Otwartość na współpracę = Strategia preferencji	Pełna współpraca = Strategia rozwoju
	małe	Brak współpracy = Strategia stabilizacji i/ lub obrony	Konflikty = Strategia unikania i/lub walki

Źródło: opracowanie własne.

1. Strategią stabilizacji lub obrony, która występuje wtedy, gdy brakuje współpracy i dialogu ze strony społeczeństwa i władzy (sektora publicznego). W takiej sytuacji zwykle niewiele się dzieje, często brakuje przygotowania programów działania sektora publicznego i jego produktów, a działania zmierzają do stabilizacji, przetrwania lub obrony tego co jest. W następstwie takich zachowań często występują procesy marginalizacji i zmniejszania dotychczasowego poziomu zaspokajania potrzeb społeczeństwa.
2. Strategią unikania lub walki – występującą w sytuacji, gdy społeczeństwo zainteresowane jest współpracą i dialogiem w zakresie działań strategicznych, ale brakuje zainteresowania w tym zakresie ze strony zarządzających sektorem publicznym. Sytuacja taka zwykle powoduje konflikty, a sektor publiczny unika podejmowania działań, natomiast

**250**    **MARKETING TERYTORIALNY W KOMUNIKOWANIU I PARTNERSTWIE...**

społeczeństwo (lub jego aktywna część) próbuje walki o rozwój przez zgłaszanie inicjatyw i propozycji rozwojowych o charakterze długookresowym lub też przez nagłaśnianie problemów rozwojowych czy też naciski na sektor publiczny.

3. Strategią preferencji – zachęcenia społeczeństwa mało aktywnego do współpracy i dialogu, zgłaszanie inicjatyw i propozycji współpracy oraz strategii rozwojowych przez sektor publiczny. Zachęcenie takie może być poparte narzędziami preferencji w postaci szkoleń, doradztwa, preferencyjnych kredytów itp. W tej strategii stawia się na naukę rozmawiania oraz zachęcania do dialogu strategicznego i partnerstwa.
4. Strategią rozwoju – występującą w warunkach areny, tj. pełnej współpracy i dążności obydwu stron do dialogu strategicznego, brania odpowiedzialności za rozwój, uczestniczenia w przygotowaniu strategii rozwojowych, dyskusji i negocjacji na ten temat itp. Należy dążyć do pełnej partycypacji interesariuszy oraz ich zaangażowania w przygotowanie i realizację strategii. W wyniku takich działań strategię sprzyjają współpracy przy realizacji produktów publicznych.

Strategia rozwoju występująca w warunkach areny wynika przede wszystkim z kompetencji i umiejętności personelu (zwłaszcza kadry zarządzającej) oraz ich chęci do współpracy.

**Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza wskazuje, że komunikowanie się z interesariuszami na szczeblu lokalnym i regionalnym może odbywać się za pomocą narzędzi marketingu mix, jeśli są razem stosowane i oparte na metodycznym przygotowaniu produktów publicznych. Takie podejście umożliwi komunikowanie się ze społeczeństwem i zwiększanie efektywności działań marketingowych w tym zakresie przez:

- stałe zbieranie informacji o jednostce terytorialnej,
- uświadamianie występowania określonych potrzeb społecznych i zajęcia się ich realizacją,
- polepszanie jakości podejmowanych decyzji przez uwzględnianie różnych stanowisk i potrzeb różnych grup interesu,
- lepsze przygotowanie programów działania i sposobów ich realizowania,
- stałą aktualizację programów działania na podstawie zbieranych informacji i komunikowania się z poszczególnymi interesariuszami,
- lepsze poinformowanie społeczeństwa o podejmowanych decyzjach, a przez to zmniejszenie możliwości protestu przeciwko planowanym działaniom
- łatwiejsze uzyskiwanie poparcia dla planowanych działań, zwłaszcza gdy samemu uczestniczyło się w ich przygotowaniu,
- pobudzanie społeczności do aktywności na rzecz swojego środowiska (pracy i/lub zamieszkania) i
- przyczynianie się do zwiększania kapitału społecznego do wykorzystania w przyszłości.



## Bibliografia

- Brelík A. (2010), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3(52).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483, tekst ujednolicony z 01.07.2015 r.), <http://isip.sejm.gov.pl/prawo/index.html> [dostęp: 15.03.2017].
- Kotler Ph., Lee N. (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o. o., Warszawa.
- Krzyżewski R. (2008), *Marketing publiczny (zarys zagadnień)*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodakowskiej w Warszawie, Warszawa.
- Kuźniar W. (2013), *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego”, seria; Monografie i Opracowania, nr 16.
- Laszczak M. (2004), *Kierowanie małą firmą*, Poltext, Warszawa.
- Nogalski B., Rybicki J.M. (2006), *Dialog społeczny jako forma i instrumenty podnoszenia sprawności zarządzania publicznego*, (w:) Koźuch B. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Rządca R.A. (2003), *Negocjacje w interesach, Jak negocjują organizacje*, PWE, Warszawa.
- Sekuła A. (2005), *Marketing terytorialny*, (w:) Daszkowska M. (red.), *Marketing. Ujęcie systemowe*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Szromnik A. (2010), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95, tekst ujednolicony z 15.02.2017 r.), <http://isip.sejm.gov.pl/prawo/index.html> [dostęp: 15.03.2017].
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240), <http://isip.sejm.gov.pl/prawo/index.html> [dostęp: 15.03.2017].
- Wiatrak A.P. (2011), *Strategie rozwoju gmin wiejskich, Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, Wydawnictwo Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa, Warszawa.

## Territorial Marketing in Communication and Regional and Local Partnerships

### Summary

The aim of this article was to determine the need to communicate by territorial units with their stakeholders and to use marketing-mix tools. This study discusses the following issues: the nature and conditions of territorial marketing, needs and range of communication of the territorial unit with the community and also the tools of territorial marketing as a form of communication with the stakeholders. The analysis shows that communication with local and regional stakeholders can be made through marketing mix tools if used together and based on methodical preparation of public products. This approach allows communicating with the community and cooperation, and to increase the effectiveness of marketing efforts.

**252**    **MARKETING TERYTORIALNY W KOMUNIKOWANIU I PARTNERSTWIE...**

**Key words:** territorial unit, stakeholders, marketing, communication.

**JEL codes:** M31

**Территориальный маркетинг в коммуникации и в региональном и локальном партнерстве****Резюме**

Цель статьи – определить потребность в коммуникации со стороны территориальных единиц со своими стейкхолдерами и в использовании для этого инструментов маркетинга-микс. Содержание статьи – это следующие вопросы: суть и цели территориального маркетинга, потребности и диапазон общения территориальной единицы с обществом, а также инструменты территориального маркетинга в качестве формы общения с обществом. Проведенный анализ показывает, что общение со стейкхолдерами на локальном и региональном уровне может осуществляться с помощью инструментов маркетинга-микс, если их применяют вместе и если они основаны на методической подготовке публичных продуктов. Такой подход дает возможность общаться с населением и налаживать сотрудничество, а заодно повышать эффективность маркетинговых действий.

**Ключевые слова:** территориальная единица, стейкхолдеры, маркетинг, коммуникация.

**Коды JEL:** M31

Artykuł nadesłany do redakcji w czerwcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
prof. zw. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Zakład Zarządzania Publicznego  
ul. Szturmowa 1/3  
02-678 Warszawa  
e-mail: apw@wz.uw.edu.pl

