

## ROZDZIAŁ III

**TADEUSZ MARKOWSKI**

### MARKETING MIASTA

#### Wstęp

Marketing terytorialny jest kolejną próbą adaptacji koncepcji zarządzania marketingowego wypracowanych w sektorze prywatnym do sektora publicznego. Można powiedzieć, że jest to wyjście naprzeciw potrzebie dalszej profesjonalizacji zarządzania jednostkami terytorialnymi. Ta zaś jest konsekwencją odpowiedzi na wyzwania globalizacji gospodarki i narastającej presji konkurencyjnej nie tylko na producentów dóbr rynkowych, ale także na jakość otoczeń przestrzenno-gospodarczych, w których działają producenci.

Pierwsze próby adaptacji procedur marketingowych na rzecz marketingu terytorialnego pojawiły się z końcem lat 80. (Borchert 1994). Literatura na ten temat ma jednak nadal charakter przyczynkarski, a większość ujęć jest obciążona tradycyjnymi, dobrze znanymi specjalistom z tego zakresu ujęciami przejawiającymi się w definiowaniu produktu, klientów i technik znanych w postaci cztero- lub pięcioelementowego marketingu-mix z podziałami na marketing wewnętrzny i zewnętrzny (Pluta-Olearnik 1993). Rozwój koncepcji marketingowych następuje przede wszystkim przez próby ich zastosowania do nowych specyficznych produktów i usług. Tak na przykład pięcioelementowy marketing-mix jest rezultatem zastosowania koncepcji marketingu czteroelementowego do marketingu usług. Do marketingu terytorialnego wprowadza się koncepcję siedmio- a nawet dziewięcioelementową. Zastosowanie koncepcji marketingowej do promocji i sprzedaży „miejsc” (terytoriów) stanowi nadal nowe wyzwanie dla teoretyków marketingu.

Mimo pozornej prostoty koncepcji i powszechnej znajomości narzędzi służących promocji miast, gmin czy regionów, a także mimo priorytetowego traktowania działalności promocyjnej w budżetach jednostek samorządowych nie przynosi ona oczekiwanych efektów. Warto więc wiedzieć: czym jest marketing terytorialny? Kto jest jego podmiotem, a kto partnerem? Czego można od niego oczekiwać? Kiedy jest skuteczny? Jak organizować marketing małej gminy, małego miasta, metropolii, powiatu, regionu itp.? Czy to jest przejściowa moda, czy konieczność wynikająca z globalizacji i informatyzacji współczesnego rozwoju? Czy jest to i na ile innowacja procesowa? Jak utrzymać innowacyjność w działaniach marketingowych jako źródła tworzenia przewag konkurencyjnych? Już samo postawienie tych pytań wskazuje na złożoność zagadnienia i potrzebę posiadania solidnej interdyscyplinarnej wiedzy w zakresie funkcjonowania jednostek terytorialnych i praw rządzących ich rozwojem.

Konieczność marketingu wynika z powszechnych oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Moda na marketing wynika z tego, że podnosi prestiż władzy, która go wprowadza. Jest symbolem nowoczesności i rynkowej orientacji działań władz (trend ten może być szybko zahamowany, jeśli działania marketingowe nie przyniosą oczekiwanych efektów, a idziemy właśnie w tym kierunku). Trzeba wyraźnie powiedzieć, że marketing miasta wprowadzony do wysiłków promocyjnych – wywodzących się z marketingu produktów przemysłowych czy usług – nie daje pozytywnych efektów, jeśli nie potrafimy jasno zdefiniować: czym są produkty i usługi miasta? Kto jest ich odbiorcą? Jaki jest cel działania podmiotu marketingu? Jakie są współzależności między produktami i usługami itd.? Jeśli tej specyfiki nie uchwycimy, to wówczas marketing terytorialny możemy traktować jako zbiorowe wysiłki marketingowe wszystkich podmiotów danego terytorium, w którym to zbiorowym działaniu rolę władz miasta postrzega się jako koordynatora indywidualnych działań marketingowych najważniejszych podmiotów działających w mieście.

W prezentowanym rozdziale autor koncentruje uwagę na marketingu miasta, z założeniem, że czytelnik zapoznał się z ogólną koncepcją marketingu terytorialnego i jego ewolucją opisaną w rozdziale pierwszym (Gregor).

## 1. Rozwój koncepcji marketingu miast

U podstaw marketingu miasta leży koncepcja marketingu społecznego, która mniejszy nacisk kładzie na wymianę, większy zaś na zadowolenie klienta. W myśl tej koncepcji „zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa” (Kotler 1994, s. 26).

Dążenia do poszerzenia zakresu pojęcia marketingu doprowadziły do objęcia nowych obszarów zainteresowań dla tej dziedziny aktywności, w tym również gospodarki lokalnej. Koncepcja marketingowa w gospodarce miejskiej po raz pierwszy została wykorzystana w Stanach Zjednoczonych. Wpływ na coraz szersze stosowanie podejścia rynkowego w działalności samorządów lokalnych w USA, a następnie w krajach Europy Zachodniej miały:

- recesja gospodarcza oraz narastająca konkurencja między ośrodkami miejskimi;
- ewolucja idei marketingowych (marketing społeczny).

Stosując ujęcie marketingowe w gospodarce miejskiej, zakłada się, że miasto funkcjonuje w sposób zbliżony do prywatnej firmy. Wytwarza również określone produkty i usługi w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów na rynku lokalnym i na rynkach zewnętrznych. Miasto funkcjonuje w warunkach konkurencji innych ośrodków, zabiegając o inwestorów i napływ kapitałów oraz poszukując nowych rynków zbytu dla wytworzonych dóbr (Frankowski 1996).

Podejście rynkowe w zastosowaniu do jednostek terytorialnych szczebla lokalnego nazywane jest najczęściej marketingiem: miejskim, komunalnym, terytorialnym, urbanistycznym lub gminnym. Szromnik (1996, s. 7) rozróżnia jednak marketing miasta od marketingu komunalnego. Według niego „marketing miasta obejmuje marketing komunalny, a ten jest rozumiany jako celowa i systematyczna działalność administracji samorządowej, zmierzającej przez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokajania potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnych. Przedmiotem marketingu komunalnego są więc

specyficzne usługi administracji samorządowej i wyodrębnionych służb i instytucji” na rzecz społeczności lokalnej i podmiotów gospodarujących.

Zuziak (1996, s. 111), poszukując zastosowania koncepcji marketingu do strategii rewitalizacji obszarów śródmiejskich, napisał na ten temat tak: „Próby zastosowania podejść marketingowych do zarządzania miastem i planowania urbanistycznego zaowocowały w postaci dyscypliny określanej mianem marketingu miasta lub marketingu urbanistycznego. Marketing urbanistyczny jest rynkowo zorientowaną filozofią zarządzania miastem, w myśl której władza lokalna zachowuje się w sposób przypominający prywatną korporację. Zachowania te opierają się na założeniu, że zabiegając o inwestycje kapitału zewnętrznego, miasta muszą konkurować na rynku miast, co ma określone implikacje dla metod prowadzenia gospodarki przestrzennej, w tym także dla planowania urbanistycznego. W znaczeniu instrumentalnym, marketing urbanistyczny jest zbiorem metod i technik działania, służących:

- poznaniu potrzeb i popytu konsumentów na określone produkty miejskie, stymulowaniu potrzeb w tym względzie;
- kreowaniu wizerunku miasta, głównie na podstawie działań służących jakości przestrzeni miejskiej;
- kreowaniu produktów miejskich;
- skutecznemu zachęcaniu do ich zakupu (działalność promocyjna).

*Marketing miasta* można zdefiniować jako pewien system aktywności umożliwiający korzystną wymianę dóbr w mieście oraz jego otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Pojęcie „dobra miejskie” obejmuje szeroko rozumiane dobra materialne i niematerialne związane z funkcjonowaniem i rozwojem miasta, np. usługi komunalne, atrakcyjność turystyczną, wartości środowiska przyrodniczego, nieruchomości, oferty lokalizacyjne, idee integrujące społeczność lokalną itp.

**Uogólniając te rozważania przyjmujemy, że marketing miasta jest rynkowo zorientowaną koncepcją zarządzania miastem, (gminą) lub regionem przez władze samorządowe i jej partnerów w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników (klientów) wewnętrznych i zewnętrznych. Sens ekonomiczny marketingu miasta przejawia się we wzmacnianiu jego bazy ekonomicznej oraz większych dochodach budżetowych.**

Zastosowanie marketingu jako narzędzia zarządzania miastem ma coraz większe znaczenie w sytuacji, gdy natura miast ulega zmianie. Miasta upodobniają się zarówno pod względem architektonicznym, jak i funkcjonalnym oraz infrastrukturalnym, co prowadzi do wyrównania szans ich rozwoju. Teoria ta odnosi się, co prawda bardziej do państw dobrobytu niż do miast polskich, ale jeśli przyjmujemy, że podstawowym celem działania samorządów miejskich jest dążenie do zapewnienia mieszkańcom jak najwyższego standardu życia, okaże się, że większość miast staje przed bardzo licznymi problemami. Wiele z nich stanęło, lub wkrótce stanie, w obliczu progów rozwojowych, których nie da się przekroczyć za pomocą dotychczas stosowanych rozwiązań techniczno-organizacyjnych i na podstawie istniejących środków finansowych.

Ponieważ miasto jest przestrzenią, w której zachodzą rozmaite, wyjątkowo skomplikowane procesy społeczno-gospodarcze, działania marketingowe mogą odegrać ważną rolę w tworzeniu kompleksowego, korzystnego i opartego na wnikliwej analizie obrazu miasta na potrzeby zarówno użytkowników wewnętrznych (mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji itp.), jak i zewnętrznych. W tym ujęciu marketing jest kategorią funkcjonalną, a więc traktującą wartości miejskie z punktu widzenia pełniących przez nie funkcji wobec konsumentów

tych dóbr. Wybrane funkcje mogą być zasadniczym kryterium integrującym działania na rzecz określonego celu rozwoju społeczno-gospodarczo-przestrzennego, wytyczonego przez zarząd miasta.

Tak widziany mechanizm miejski narzuca na władze miasta obowiązek posiadania bardzo wyraźnej, ściśle zdefiniowanej i popartej precyzyjnymi analizami wizji rozwoju miasta i jego miejsca na rynku miast, na którym toczy się konkurencja. W tej wizji niezwykle istotna jest znajomość i określenie podstawowych atutów miasta (np. stan infrastruktury technicznej, stan środowiska przyrodniczego, korzystna struktura demograficzna, istnienie ośrodków naukowych itp.) oraz znajomość i umiejętność oceny planów rozwoju i walorów konkurentów (Komorowski 1993, s. 47).

Marketing komunalny powinien być integralnie związany z ogólnomiejską polityką władz oraz z miejscowym planowaniem przestrzennym.

Przedstawia się go zwykle w trzech ujęciach jako:

- 1) rynkowo zorientowany sposób wykorzystania miejskiej przestrzeni przez władze lokalne na potrzeby rozwoju przedsiębiorstw sektora prywatnego;
- 2) przyjęcie przez urbanistów rozumowania reprezentującego punkt widzenia użytkowników tej przestrzeni;
- 3) zespół działań podejmowanych przez władze miejskie, zmierzających do optymalizacji funkcji miejskich (podaż dóbr miejskich), takich jak np. warunki pracy, życia i wypoczynku, a także do działań mających na celu optymalizację popytu na funkcje miejskie ze strony konsumentów wewnętrznych i zewnętrznych (Berg, Klaassen, Meer 1990).

Głównym celem działań marketingowych na szczeblu lokalnym jest możliwie najlepsze zaspokojenie indywidualnych i zbiorowych potrzeb mieszkańców przez kształtowanie zdolności obsługowych jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokajania tych potrzeb. Ten ogólny cel działania samorządów lokalnych można rozszerzyć przez wprowadzenie w marketingu terytorialnym dodatkowych celów priorytetowych, tj.:

- rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie przez mieszkańców oraz przedsiębiorstwa lokalne jest utrudnione;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku gminy oraz jednostek użyteczności publicznej;
- podnoszenie atrakcyjności oraz konkurencyjności miast w ich wzajemnym współzawodnictwie (Szromnik 1996, s. 8).

Podstawą działalności marketingowej jest odpowiedni system informacji o mieście i dlatego organizacja tego systemu jest najważniejszym zadaniem samorządu. Zakres informacji powinien obejmować:

- strategię rozwoju gospodarczego i przestrzennego miasta;
- wykaz nieruchomości na cele rozwoju przedsiębiorczości;
- rezerwy majątku trwałego w sferze produkcyjnej;
- możliwości inwestycyjne w sferze biznesu;
- firmy działające w mieście – możliwości kooperacji;
- popyt lokalny (analiza rynku: lokalni producenci i odbiorcy);
- rynki zewnętrzne;
- instytucje z otoczenia biznesu działające w mieście, ich rola i zadania we wspieraniu przedsiębiorczości;
- dostęp do kredytów;

- fundusze pomocowe dla przedsiębiorstw prywatnych;
- stawki podatków i opłat lokalnych oraz zasady stosowania ulg lub zwolnień w stosunku do firm;
- system taryf i opłat za usługi komunalne;
- propozycje miasta dotyczące wprowadzania nowych form usług komunalnych i socjalnych;
- zamówienia publiczne;
- system szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców, organizowanych przez instytucje wspomagające rozwój przedsiębiorczości w mieście;
- firmy konsultingowe (Topczewska 1996, s. 216-217).

Dobrze zorganizowany system zbierania informacji i zapewnienie do niego dostępu w znacznym stopniu wpływają na skuteczność działań marketingowych władz miasta.

## 2. Instrumenty marketingowe

Kotler (2000, s. 13) daje siedmioelementową receptę na skuteczny marketing miejsca.

Do rekomendowanych działań należy:

- Stworzenie roboczego zespołu składającego się z lokalnych urzędników, liderów ze świata biznesu, naukowców, prominentnych mieszkańców, których zadaniem będzie ocena i planowanie przyszłości promowanego obszaru.
- Stworzenie (założenie) Agencji Rozwoju Ekonomicznego z wysokokwalifikowanym personelem: ekonomistów, demografów, marketingowców, sprzedawców.
- Analiza SWOT promowanego obszaru.
- Rozróżnienie i wydzielenie alternatywnych możliwych wizji dla obszaru.
- Wybranie najbardziej atrakcyjnego i realnego scenariusza.
- Wypracowanie dwudziestoletniego planu wdrożenia wizji docelowej.

Źródłem sukcesu w stosowaniu tego algorytmu jest jednak nabycie, przez lokalne społeczności, umiejętności stałej poprawy pozycji konkurencyjnej w stosunku do innych jednostek terytorialnych. Kotler podkreśla, że nie ma spektakularnych osiągnięć w dziedzinie marketingu terytorialnego, a strategię (wizję) należy wdrażać przez usprawnienie infrastruktury obszaru, zdobywanie społecznego poparcia dla wizji, budowanie obiektów o specyficznej atrakcyjności i promowanie wizerunku miejsca.

Miasto, gdy ma już opracowaną strategię marketingową, powinno wybrać narzędzia, za pomocą których będzie ją wprowadzać w życie. W koncepcji zarządzania marketingowego takim podstawowym zestawem narzędzi – służącym do kreowania zarówno ogólnych, jak i szczegółowych kierunków rozwoju miasta, lokalizacji adresatów ofert, a także sposobów i zasięgu promocji wartości miejskich jest marketing-mix. *Marketing-mix* jest zbiorem użytecznych technik, środków oraz przedsięwzięć związanych z przygotowaniem właściwego produktu, ukształtowaniem słusznej ceny, stworzeniem sprawnej sieci przepływu dóbr oraz skutecznego zespołu środków komunikowania się z klientami (Szromnik 1996). Jest on również znany pod nazwą 4 x P, od pierwszych liter angielskich nazw instrumentów marketingowych: *product* (produkt), *price* (cena), *place* (dystrybucja), *promotion* (promocja) (Kotler 1994, s. 89). W marketingu miast ważne są kolejne *p*, tj. ludzie (*people*), polityka (*politics*), władza (*power*) (Meer 1992).

Urząd miasta, jak to już wielokrotnie podkreślaliśmy, pełni swoistą funkcję usługową wobec mieszkańców oraz zajmuje się zarządzaniem i polityką rozwojową, która jest przed-

miotem naszego zainteresowania. Polityka rozumiana zarówno w sensie wyborów kierunków działania, jak i w sensie sprawowania władzy jest nierozzerwalnie związana z grą polityczną i demokratycznymi wyborami. Ma ona, jak to już sygnalizowaliśmy, tym większe znaczenie w zarządzaniu miastem, im z większym układem urbanistycznym mamy do czynienia. Koncepcja marketingu-mix ulega coraz to dalszej modyfikacji wraz z coraz to lepiej poznawanym adresatem działań marketingowych i zmieniającymi się jego wymaganiami. Problematykę tę przybliży czytelnikowi rozdział II Szromnika (patrz koncepcja 7P i 4C).

### 3. Rynek miast – produkty miasta

Jeżeli zakładamy, że istnieje konkurencja regionów i konkurencja miast, oznacza to, że istnieje rynek, na którym przedkładana jest oferta specyficznych megaproduktów miast i innych miejskich ofert związanych z usługami, przestrzenią, nieruchomościami itd. Można też mówić o specyficznych segmentach tego rynku, w których będą oferowane produkty w różnych klasach. Inaczej wygląda produkt miasta metropolitalnego, inaczej miasta średniej wielkości, a inaczej małego miasteczka.

Rynek miast i ich produktów jest ułomny. Ułomność tego rynku jest jego obiektywną cechą i wynika przede wszystkim z immanentnej niedoskonałości przepływu informacji i małej liczby zawieranych transakcji, nietypowego charakteru transakcji kupna-sprzedaży miasta, przejawiającego się w rozerwaniu związku między poniesionymi kosztami promocji a ich zwrotem. Cechą specyficzną tego rynku jest także skłonność inwestorów do opierania się w swoich ocenach na poglądach stereotypowych lub lansowanych przez mass media (Markowski 1999, rozdz. 6, pkt. 3). Produkt (dobra, wartości miejskie) jako przedmiot marketingu miejskiego cechuje się małą podatnością na zmiany. Wynika to z charakterystycznej dla miast petryfikacji jego struktur przestrzennych.

Im większe miasto, tym jego produkt jest bardziej złożony, ściślej związany z lokalną synergią. Im miasto mniejsze, tym będzie to prostsza strukturalnie oferta. Marketing sprowadza się wówczas do tradycyjnej promocji poszczególnych jego zasobów jako czynników rozwoju pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na podstawie zasobów materialnych. Rozwój małych miast jest bardziej związany z ich charakterem materialnym i przyrodniczymi zasobami, korzyściami względnego położenia, niż z „dobraami intelektualnymi”. Te ostatnie zaś wytwarzają złożone układy miejskie dysponujące infrastrukturą do rozwoju intelektualnego. Infrastrukturę tę stanowią placówki szkolnictwa wyższego, ośrodki naukowo-badawcze, parki technologiczne, targi i wystawy, izby przemysłowo-handlowe, instytucje finansowe, placówki kulturalno-oświatowe itd.

Produktem miejskim nazywamy materialny lub niematerialny element szeroko pojętej struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta, który staje się przedmiotem wymiany rynkowej. Wiele produktów miejskich jest kompozycją elementów materialnych i niematerialnych. Produktem miejskim może być konkretne miejsce, lokalizacja, usługa miejska lub ich zestaw, a także idea, dotycząca np. rozwoju miejskiego (Ashworth, Voogd 1994, s. 43).

Dostosowanie produktu do potrzeb miejscowego środowiska jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego i organizacyjnego, jak i prawnego. Pojęcie produktu jest bardzo szerokie i może zawierać te wartości miast, które stanowią pewien trudno mierzalny zespół, np. klimat, położenie, przyroda, a także wielkość rynku oraz elementy, które można określić, ocenić i dopasować do wymagań konsumentów (np. inwestorów), jak: zasoby ludz-

kie, możliwości transportowe lub organizacyjne umożliwiające inwestorom w sposób wszechstronny ulokowanie się w mieście.

W czasach intensywnej konkurencji między miastami istotnym elementem strategii marketingowych jest kreowanie pozytywnego wizerunku miasta. Ważną rolę w tym procesie odgrywa eksponowanie i interpretowanie wartości kulturowych. Wypływające z tradycji komponenty tożsamości przestrzeni kulturowej, kształtujące swoistą «poetykę miejsca», stanowiące o niepowtarzalności jego form przestrzennych i atmosfery jego wnętrza urbanistycznych oraz wypełniających je aktywności, w coraz większym stopniu stają się przedmiotem interpretacji marketingowych. Wciągane są w proces projektowania nowych produktów miejskich, mających przyciągać potencjalnych inwestorów i klientów.

Marketing urbanistyczny stawia w nowym świetle problem wartości przestrzeni kulturowej. Wartości kulturowe przestrzeni wpływające na jej tożsamość stają się mocnym atutem przy podejmowaniu decyzji gospodarczych, tym samym nabierają szczególnych wartości ekonomicznych.

#### 4. Miasto jako megaprodukt

Z punktu widzenia marketingu miast wydaje się, że należałoby spojrzeć na miasto z dwóch poziomów agregacji, tj. na miasto jako całość – specyficzny złożony megaprodukt, oraz na podzbiór produktów miejskich także złożonych, których konsumpcja jest związana z relatywnie prostszą konfiguracją usług towarzyszących.

Przez miasto jako megaprodukt rozumiemy wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych produktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści. Konsumpcja megaprodktu jest związana z miejscem. Jest wynikiem złożonych interakcji i działalności podejmowanej przez skupionych w danym miejscu użytkowników. Wiele elementów tego produktu ma charakter niematerialny i trudno postrzegalny. Wiele jest trudnych do jednoznacznego zdefiniowania. Elementami megaprodktu jest więc *image* miasta, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania.

Megaproduktem miasta jako specyficznego skupiska są, innymi słowy – korzyści aglomeracji, czyli saldo pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych. Innym obecnie modnym słowem stosowanym w naukach regionalnych, które może przybliżyć czytelnikowi istotę megaprodktu, jest pojęcie synergii. Efekt synergiczny to ujawniająca się w procesie interakcji „dodana” wartość w stosunku do elementów składowych. Lokalna synergia powstająca w wyniku koncentracji ludzi, kapitału, zasobów obniża lub powiększa koszty funkcjonowania podmiotów skupionych w jednostkach terytorialnych. Interakcje pozytywne (pozytywne skutki synergii), jakie między tymi składnikami zachodzą i tworzą nową jakość, która właśnie jest źródłem megaprodktu.

Strategia marketingowa i promocja megaprodktu jest więc szczególną sztuką. Odpowiednia oferta i reklama nie mogą być tylko prostym przeniesieniem strategii marketingowych dla produktów konsumpcyjnych lub usług. Jeżeli już mielibyśmy porównywać miasto jako produkt z powszechnie znanymi produktami i technikami marketingowymi, najbliższy wydaje się być marketing produktu turystycznego. Tym, co różni jednak miasto od produktu

turystycznego jest to, że za przygotowanie produktu turystycznego dostawca uzyskuje bezpośrednio zwrot poniesionych kosztów oraz zysk przy jego sprzedaży. Jego strategie marketingowe szybko są weryfikowane na rynku. Transakcja zaś (jeśli można użyć takiego określenia handlowego do specyficznej relacji między władzami miast a jego klientami), która zachodzi między odbiorcami megaprodktu (miasta) a jego dostawcą (dostawcami), nie ma charakteru bezpośredniego zwrotu kosztów za usługi i produkty. Ma charakter pośredni, złożony, wielowątkowy, rozłożony w czasie, często wręcz niewymierny. Zyskiem z wysiłków marketingowych jest rozwój miasta, wzrost dobrobytu jego mieszkańców, prestiż władzy, ponowny jej wybór *etc.* Za tym, że koncepcja megaprodktu ma swoje ważne znaczenie dla rozwoju miasta, przemawia także powszechnie uznawana potrzeba budowania pozytywnego wizerunku miasta, czyli jego *image*. Wizerunek to niematerialna, zapisana w zbiorowej kulturze, stereotypowa wiedza i percepcja danego miejsca lub miasta. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, jak trudno jest zmienić już raz zakodowany obraz miasta. To oznacza, że strategia marketingowa oparta na koncepcji rozwoju i promocji megaprodktu powinna być strategią długookresową i wspartą innymi wyspecjalizowanymi strategiami promującymi wizerunek miasta i jego specyficzne „produkty miejskie”. Pewną namiastką nawiązania do lansowania miast jako złożonego produktu jest próba znalezienia sloganu, który miałby informować klientów o takim „duchu” miasta, który różni go od konkurentów.

W strategii dla woj. łódzkiego opracowanej w 1997 r. przyjęto nazwę dla całego dokumentu pod sloganowym hasłem *Łódź, sam środek jutra*. W Zgierzu, mieście graniczącym z Łodzią, sformułowano hasło *Bogaty i zasobny Zgierz otwarciem dla Łódzkiego Zespołu Metropolitalnego*. W katowickiej strategii sformułowano hasło *Katowice krajowym centrum finansów, nowoczesnej wytwórczości i usług oraz kultury i nauki*, dla Warszawy w 1998 r. – *Warszawa metropolią europejską o wysokiej dynamice rozwoju gospodarczego i stale wzrastającej jakości życia*. W strategii dla miasta Toronto (1996) przyjęto hasło *Toronto to miejsce, o którym ludzie i biznes, mając swobodę wyboru jakiegokolwiek innego miejsca, zdecydowali, aby być właśnie tutaj*.

Megaprodktu może być zatem pośrednio odbierany przez wizerunek miasta. Dobrze ukształtowany wizerunek miasta dla inwestorów powinien oznaczać przekonanie, że miasto ma potencjalnie bogatą ofertę walorów użytkowych, które gwarantują trwanie firmy w danym miejscu, nawet jeśli będzie zachodziła potrzeba radykalnej zmiany profilu działalności. Innymi słowy, miasto stale oferuje różną użyteczną kombinację walorów użytkowych.

## 5. Zasoby miasta a walory użytkowe

Przyjmując rynkową orientację opisu miasta, jego walory użytkowe możemy zdefiniować jako te zasoby, które służą klientom. W tym ujęciu zasobem jest także koncentracja popytu konsumpcyjnego czy produkcyjnego, jaką oferuje skupisko miejskie.

W marketingu miasta musimy rozpoznać zapotrzebowanie na zasoby, czyli dokonać ich waloryzacji z punktu widzenia klienta. Nie wszystko, co oferuje miasto w danym momencie ma znaczenie dla klientów. Może się okazać, że niektóre zasoby miasta, gminy czy regionu nie mają w danym momencie wartości dla klientów.

Zatem walory w ujęciu marketingowym możemy rozumieć jako popytowo zweryfikowaną konfigurację lokalnych zasobów. Używając określenia walory użytkowe zasobów zakładamy, że w danym czasie pewna zwaloryzowana część zasobów miasta decyduje o zaspo-

kajaniu potrzeb klientów. Waloryzacja w marketingowym zarządzaniu rozwojem może także oznaczać proces identyfikacji zasobów pod kątem ich siły sprawczej w rynkowym uruchamianiu procesów rozwoju.

Należy rozróżnić inwentaryzację zasobów od waloryzacji. Inwentaryzacja zasobów miasta, gminy, regionu to tylko ich ilościowy pomiar ze strony badacza i powinna być wstępem do waloryzacji. Waloryzacja zaś to ocena jakościowa dokonywana przez klientów lub przez organizatora (dostawcę) zainteresowanego odbiorem zasobów (lub produktów) pod kątem klientów. Tutaj mogą zachodzić duże rozbieżności w ocenie zasobów i walorów zarówno przez klientów, jak i dostawców (w tym przypadku przez władze miasta). W procesie waloryzacji dokonywanej przez władze miasta jako dostawcy produktów, trzeba pamiętać o względności ocen. Należy także uwzględniać dynamikę zmian w otoczeniu (zmiany u sąsiadów). Marketingowa koncepcja zarządzania rozwojem narzuca konieczność relatywizowania zasobów, tj. określenia na ile i jakie zasoby są lepsze, tańsze, w jakiej kombinacji i w jakich pakietach są bardziej konkurencyjne w porównaniu do ofert konkurentów.

Po określeniu konfiguracji walorów użytkowych zasobów możemy przystąpić do budowania oferty produktowej. Produkt jest bowiem wytworem działalności określonego podmiotu lub zbioru podmiotów. W naszym przypadku przy świadomym zarządzaniu marketingowym powinien być to produkt „przygotowany” przez władze terytorialne. Musimy mieć także świadomość ciągłego powstawania w mieście produktów ubocznych immanentnie związanych z każdą działalnością podejmowaną w mieście. Produkty te znane jako efekty zewnętrzne, mogą wzbogacać ofertę rozwojową miasta lub ją obniżać. To rozumowanie odnosi się także do każdego użytkownika miasta, który przyczynia się w sposób świadomy lub nie do powstawania megaprojektu i subproduktów miejskich.

W mieście mamy wiele specyficznych produktów zaliczanych do tzw. dóbr publicznych i dóbr mieszanych (patrz Markowski 2001). Definiujemy je jako produkty publiczne w konsumpcji. Są one istotnym składowym elementem oferty lokalizacyjnej. Z istoty dóbr publicznych zlokalizowanych wynika, że poziom ich konsumpcji zależy od strukturalno-przestrzennych cech miasta i związanych z tym kosztów pokonania oporu. Dostępne produkty (w tym dobra publiczne) w mieście mierzone u dostawcy, mogą więc mieć zupełnie inną wartość u odbiorcy. Łatwo sobie wyobrazić sytuację, kiedy pozytywny efekt zewnętrzny konsumpcji dobra publicznego zupełnie zanika. Z teorii dóbr publicznych wynika, że poziom internalizacji kosztowej stanowi ważny element społecznej oferty produktowej miasta i rzutuje na funkcje użyteczności tak konsumentów, jak i producentów. Marketing terytorialny musi zatem wyważać elementy korzyści i kosztów od strony nadawcy i odbiorcy produktów. Dopiero w tym połączeniu ujawnia się społeczna funkcja marketingu terytorialnego i jego rola w podnoszeniu poziomu dobrobytu społeczności terytorialnej. W tym duchu idzie nowa koncepcja marketingowa bazująca na czterech elementach C (4C): wartości dla klienta (*Customer value*), kosztów nabycia (*Cost*), wygody nabycia (*Convenience*) i komunikacji (*Communication*), czyli oceny tych produktów także od strony satysfakcji klienta (por. Marketing 4C – rozdział II). Nie należy zapominać, że władze miasta dysponują instrumentami cenowej internalizacji dóbr publicznych (opłaty za usługi publiczne). Rozsądne ich stosowanie może wyeliminować wiele niekontrolowanych kosztów internalizacji, czyniąc z opłat – przy braku możliwości zapewnienia maksymalnego poziomu satysfakcji z dostarczanych dóbr publicznych – instrument racjonalizacji ich konsumpcji.

## 6. Subprodukty miejskie

Subprodukty miejskie należy także traktować jako produkty złożone (komplementarne). Produkt turystyczny jest takim typowym produktem złożonym. Lansując ofertę, sprzedawca pokazuje nie tylko walory, które są ważne dla zainteresowanego klienta, np. dziedzictwo kulturowe miasta, ale także inne usługi i walory, jak hotele, komunikacja, jakość środowiska itd., współtworzące całą ofertę stanowiącą o końcowym sukcesie sprzedaży.

Jeżeli zgodnie z naszą definicją celów marketingu terytorialnego przyjmiemy, że korzyścią ma być rozwój miasta, strategia marketingowa musi być nastawiona na pozyskiwanie klientów (inwestorów) zewnętrznych i wewnętrznych. W przypadku przyciągania inwestorów zewnętrznych jakość megaprojektu będzie decydowała o lokalizacji ogólnej, a więc o strategicznej decyzji przyścia do danego miasta. Strategie nastawione na lansowanie poszczególnych produktów miejskich decydują zaś o lokalizacjach szczegółowych.

Podsumowując ten wątek rozważań, należy wskazać na konieczność posiadania dwóch zintegrowanych strategii marketingowych miasta: długookresowej, nastawionej na sprzedaż megaprojektu, oraz szczegółowej, nastawionej na wybrane produkty miejskie. Jest to szczególnie ważne przy negatywnym obrazie miasta. Odwracanie negatywnych tendencji może się odbywać wyłącznie przez rozwijanie i promowanie „strategiczných produktów miasta”, a więc jego specjalizację.

**Cena.** Czy można sprzedać miasto? Jeśli potraktujemy je jako zbiór fizycznych obiektów – to oczywiście tak. Historyczne analogie są znane. Bywało, że miasta średniowieczne, które były własnością prywatną, podobnie jak wioski i osady feudalne, były przedmiotem sprzedaży, nadania lub dzierżawy. Można by postawić hipotetyczne pytanie:

Jaką wartość ma miasto z punktu widzenia ekonomicznego? Odpowiedź mogłaby brzmieć: jest tyle warte, ile wynosi jego zdolność do przynoszenia zysków właścicielowi. Jeśli takim *quasi*-właścicielem jest gmina i państwo jako poborcy podatków, to o wartości ekonomicznej miasta będzie decydowała jego baza dochodowa, tj. zdolność do wygenerowania dochodów budżetowych. Aby tak się stało w realnym świecie, właściciel, tj. samorząd miasta, powinien mieć prawo do decyzji o sprzedaży miasta jako całości lub co najmniej do sprzedaży prawa do dochodów, albo do stawiania tego prawa pod zastaw. Namiastką takiego systemu, odpowiednio jednak regulowanego, jest prawo gminy do zaciągania kredytów i wydawania obligacji, których zabezpieczeniem jest wykazanie zdolności do spłaty na podstawie istniejącej bazy dochodowej i posiadanego majątku gminy. Wycenę zdolności kredytowej miasta (tzw. *rating* międzynarodowy) można traktować jako pośredni miernik wartości megaprojektu. Oczywiście jest to czysta spekulacja, gdyż sprzedanie fizycznej przestrzeni miasta z prowadzoną tam działalnością jest praktycznie nierealne.

Miasto jest swoistą korporacją publiczną właścicieli prywatnych i podmiotów publicznych. Prywatne podmioty działające w mieście oraz podmioty publiczne współtworzą razem produkty o charakterze publicznym, z których wszyscy korzystają. Innymi słowy, miasto jako złożony system relacji, obok produktów rynkowych, generuje efekty zewnętrzne. Publiczny charakter efektów zewnętrznych przejawia się w tym, że z samej istoty rzeczy nie mogą być one przedmiotem normalnych transakcji rynkowych. Tym samym miasto rozumiane jako dobro publiczne nie może być przedmiotem transakcji rynkowej, ponieważ nie można zagwarantować wyłączności i wykluczalności dla nabywcy tak rozumianego produktu, a więc cech charakterystycznych dla dóbr prywatnych. Przedmiotem naszego zainteresowania są właśnie

te wartości publiczne, a nie poszczególne elementy fizycznej przestrzeni czy poszczególne nieruchomości. Chociaż i w tej dziedzinie wiadomo, że przy okazji sprzedaży nieruchomości o jej cenie decydują także korzyści lokalizacyjne i inne niewymierne elementy związane z tzw. miejskością, *imagem* miasta itp., a więc korzyściami aglomeracji i urbanizacji.

Dobra miejskie mają swoją specyficzną i złożoną cenę i pod tym względem należy je traktować inaczej niż zwykle dobra handlowe. Ceny dóbr miejskich opierają się na bardzo złożonych przesłankach, takich jak np. cele polityczne, społeczne, preferencje samorządów dotyczące przyciągnięcia odpowiednich inwestycji itp.

Realny i pozytywny wizerunek miasta pozwala na zdyskontowanie renty wizerunku miasta, czyli umożliwia pobranie przez wszystkich użytkowników miasta dodatkowego przychodu. Renta korzystnego wizerunku powinna być podstawą do współdziałania podmiotów gospodujących w jego dalszej poprawie i promocji. Władza miejska powinna być więc tym głównym podmiotem, który koordynuje wysiłki promocyjne wszystkich zainteresowanych, tak aby minimalizować koszty promocji i osiągać zyski. Czy to jest możliwe? Oczywiście tak, jeśli się jest tego świadomym i potrafi się podać argumenty poparte rachunkami korzyści i kosztów.

## 7. Wartość ekonomiczna i użytkowa terenów

Pojęcie wartości terenów możemy rozumieć bardzo szeroko, np.: Malisz (1984) wyróżnił dwie kategorie wartości, które brał pod uwagę przy wykonywaniu analizy progowej:

- ekonomiczną — ukazującą realność rozwiązania problemu w określonych warunkach społeczno-gospodarczych (analiza rynku, analiza samego przedsięwzięcia),
- użytkową – rozpatrywaną pod kątem możliwości określonego użytkowania.

W obecnych warunkach gospodarczych przy zagospodarowaniu przestrzennym w tych dwóch kategoriach należałoby brać pod uwagę następujące rodzaje wartości:

1. Wartość użytkową, która uzależniona jest od walorów:
  - ekologicznych,
  - dziedzictwa kulturowego,
  - użytkowych wytworzonych przez naturę,
  - użytkowych będących wytworem działań człowieka.
2. Wartość ekonomiczną, która uzależniona jest od wartości rynkowej.

Rozliczne badania wskazują, że wraz ze wzrostem wartości ekonomicznej maleją szansę na zagospodarowanie (Cymerman, Gwiaździńska, Grabowski 1999). Wynika to z tego, że przy wysokich cenach nieruchomości spada zakres różnorodności, co do przyszłych form użytkowania. Nadmierne, często spekulacyjne, oczekiwania właścicieli nieruchomości, że znajdzie się użytkownik gotowy zapłacić wysoką cenę za wysoką oczekiwaną wartość ekonomiczną sprawia, że im wyższe są oczekiwania tym trudniej jest znaleźć nabywcę lub zmienić funkcje użytkowanych terenów. Pojawia się swoisty paradoks. Duża różnorodność funkcji w strefie centralnej wskazuje na większą potencjalną elastyczność funkcjonalną tej strefy wobec nowych wyzwań cywilizacyjnych (potwierdzają to wysokie oczekiwania właścicieli nieruchomości w tym obszarze) w porównaniu do strefy zewnętrznej miasta. W praktyce jednak ze względu na te nadmierne oczekiwania wysokich zysków w strefie centralnej, szansę na nowe zagospodarowanie i lokalizację różnorodnych funkcji ma strefa zewnętrzna ze względu na niższe oczekiwania właścicieli nieruchomości. Możemy więc stwierdzić, że strefa centralna ma wysoką elastyczność funkcji, a małą elastyczność struktur przestrzennych ze względu

na nadmierne oczekiwania właścicieli. W strefie zewnętrznej mamy małą elastyczność funkcjonalną, ale wysoką elastyczność w zagospodarowaniu, co w ostateczności przyczynia się do dalszej suburbanizacji i rozlewania się miast. Tak działają ogólne prawa przy uporządkowanych stosunkach własnościowych w gospodarce rynkowej. Prawo to możemy określić jako **prawo „malejącej różnorodności” rozwoju strefy centralnej przy wzrastających oczekiwaniach zysków właścicieli nieruchomości.**

W polskich warunkach nieuporządkowane stosunki własnościowe na atrakcyjnych terenach sprawiają, że wywołuje to sytuację „sztucznego” monopolu na pozostałych sąsiednich terenach. W wyniku tego następuje podwyższenie cen terenów ponad poziom racjonalnie uzasadniony wynikający z aktualnej kondycji gospodarczej miasta i kraju. Ponadto na ceny nieruchomości nakładają się jeszcze inne rygory petryfikujące zmiany, tj. przepisy o ochronie dziedzictwa kulturowego, o ochronie użytków ekologicznych *etc.*

Świadomość tych ograniczeń oznacza, że miasto zainteresowane napływem inwestorów musi prowadzić politykę tworzenia dużych szans, a to oznacza stworzenie systemu rekompensaty wysokich kosztów użytkowania terenów lub rekompensaty wysokich kosztów adaptacji terenu czy obiektów budowlanych, nieruchomości do nowych potrzeb np. przez dotacje lub publiczno-prywatne partnerstwo. Bez interwencji, tak rozumiane „prawo malejącej różnorodności...” w powiązaniu z niskimi oczekiwaniami właścicieli nieruchomości strefy podmiejskiej, będzie stymulowało rozwój na terenach tanich, a tym samym przyczyniać się będzie do dalszych procesów dezurbanizacji.

Tendencja do poszukiwania elastycznych struktur przestrzennych przez międzynarodowy i krajowy kapitał oznacza, że adaptacja obiektów o walorach historycznych pod nowe funkcje gospodarce przy narzuceniu dodatkowych rygorów konserwatorskich nie będzie leżała, z małymi wyjątkami, w polu zainteresowania sektora prywatnego. Ochrona dziedzictwa kulturowego dawnych terenów przemysłowych wymaga także dotacji z sektora publicznego (Markowski 2001). Te i inne prawa ekonomiczne rządzące rynkiem nieruchomości muszą być uwzględniane w przygotowywaniu ofert lokalizacyjnych i uwzględniane w promocyjnej strategii i pakiecie dotyczącym elementów cenowych.

Powyższe przesłanki tworzą wyjściowe podstawy do wartościowania dóbr miejskich. Dopiero w drugiej kolejności zróżnicowane preferencje inwestorów wpływają na różne ceny poszczególnych dóbr, tj. ceny najmu lub kupna lokali sklepowych, biur, magazynów, ceny gruntów pod budownictwo, przemysł itp. Władze miasta mają możliwości różnicowania kosztów przedsięwzięć podejmowanych na terenie miasta przez oddziaływanie na ceny nieruchomości w stosunku do preferowanych inwestorów. Mogą stosować ulgi podatkowe i różne formy subwencji bezpośrednich (np. zapłata inwestorom w zamian za określone zobowiązania w zakresie zatrudnienia) lub pośrednich (np. zaoferowanie odpowiedniej działki pod inwestycje lub subwencjonowanie potrzebnej inwestorowi infrastruktury).

**Dystrybucja** wartości miejskich łączy się nierozzerwalnie z rozmieszczeniem działalności w przestrzeni, jak i z dostępnością wewnętrzną i zewnętrzną miasta. Dlatego dostępność miasta w ramach hierarchicznych systemów sieci osadniczych (krajowego i międzynarodowego) i dystrybucja subproduktów miasta są zdeterminowane przez system transportowy i telekomunikacyjny. O wewnętrznej wartości systemu dystrybucyjnego decyduje planowanie przestrzenne oraz sprawność systemów komunikacyjnych. Są one podstawowymi instrumentami kształtowania poziomu kosztów pokonania oporu przestrzeni internalizujących korzyści zewnętrzne generowane przez miasto.

**Promocja**, czyli propagowanie dóbr miejskich na rynku zewnętrznym, polega na tworzeniu pozytywnego, przyciągającego klientów obrazu miasta. Polega na ukazywaniu walorów lokalizacyjnych i reklamowaniu innych zalet miasta wobec przedsiębiorstw i ludności aktywnej zawodowo spoza terenu miasta. Promocja nie powinna ograniczać się tylko do reklamowania walorów ekonomicznych, lecz powinna uwzględnić także niezwykle istotne walory tkwiące w środowisku naturalnym, kulturze i nauce, a także w postawie i organizacji społeczeństwa lokalnego. Skuteczna promocja musi opierać się na solidnych podstawach realnej rzeczywistości, w której znajduje się promowany obszar. Materiały promocyjne dla inwestorów, przedsiębiorców i turystów powinny być przygotowane w sposób profesjonalny i odpowiednio wykorzystywać wszelkie informacje o mieście, którymi dysponuje samorząd. Ich forma powinna zapewniać przejrzysty i prosty dostęp do danych interesujących odbiorcę. Do podstawowych materiałów promocyjnych należą (Topczewska 1996, s. 217):

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

Również i w tym przypadku techniki marketingowe operują zestawem środków znanych pod nazwą *promotion-mix*, jak: reklama, *public relation*, promocja sprzedaży i sprzedaż osobista. Promocja określonych zasobów pod oczekiwane i przewidywane potrzeby klientów jest szczególnie ważna dla obszarów strefy centralnej. Jest to rezultatem wysokiej złożoności procesów w tej strefie i dużymi zakłóceniami procesów informacyjnych. Uświadomienie sobie skali tego zjawiska i problemów, jakie ono powoduje, przyczynia się do powstawania nowych koncepcji i struktur organizacyjnych do strategicznego zarządzania obszarami centralnymi w miastach (Holandia, Anglia, USA).

## 8. Urzędnicy i lokalny system polityczny jako element strategii marketingowej

Funkcjonowanie urzędu, etyka urzędników, sposób obsługi są istotnymi elementami w strategiach rozwojowych nastawionych na przyciąganie inwestorów. Potwierdzają to badania i koncepcje zarządzania rozwojem lokalnym. W koncepcjach tych, szczególną wagę przywiązuje się do sprawnej obsługi klienta, załatwienia spraw w jednym okienku, tzw. pierwszego wrażenia, jakie robi „zarząd” na potencjalnych inwestorach itd. Zainteresowanych czytelników odsyłamy do książki Czornik *Promocja miasta* (1998), w której autorka podjęła się omówienia i adaptacji tych elementów na użytek promocji miasta.

O tym, że system polityczny, jego stabilizacja i ewentualnie konfiguracja mają swoją wagę dla wyborów lokalizacyjnych, nie trzeba nikogo przekonywać. Międzynarodowe instytucje oceniające atrakcyjność poszczególnych krajów dla inwestorów stale zajmują stanowisko w tej podstawowej sprawie, kalkulując m.in. w ten sposób ryzyko inwestycyjne. Także z punktu widzenia interesującego nas poziomu lokalnego czynnik ten może odgrywać ważną rolę. Innej bowiem polityki lokalnej może się spodziewać inwestor ze strony samorządów zdominowanych przez partie socjalistyczne, innej zaś ze strony partii konserwatywnych, a jeszcze innej w układach koalicyjnych.

Istotnym elementem każdej gospodarki, w tym przypadku gospodarki lokalnej, jest jej układ polityczny. Układ ten oznacza istnienie realnego rozkładu interesów polityczno-eko-

nomicznych, nie zawsze czytelnych lub przeważnie nieczytelnych. Można przyjąć założenie, że ten układ nie ma nic wspólnego z rynkiem i traktować go jako mechanizm psujący rynek, który teoretycznie da się wyeliminować przez skrajny liberalizm. Takie podejście jest jednak bardzo nierealistyczne, a nawet aroganckie. Układ polityczny, interesy z nim związane, możliwości wpływu na budżet, wymuszanie polityki reaktywnej (w miejsce pożądanej proaktywnej) przez różne grupy nacisku są realną rzeczywistością i częścią gry gospodarczej.

Problemem dla ekonomistów opracowujących programy rozwoju jest to, że korzyści i koszty polityczne nie zawsze dadzą się zapisać jako zmienne objaśniające w budowanych modelach. Niezmiernie trudno jest bowiem przypisać kryteriom politycznym współczynniki odpowiednio korygujące racjonalność ekonomiczną. Często lobby polityczne jest ściśle związane z określonym lobby ekonomicznym, a decyzje polityczne przynoszą korzyści określonej grupie. Bywa i tak, że ewidentne straty gospodarcze stają się kapitałami politycznymi zwalczających się ugrupowań.

Instrumenty polityki sprawowania władzy, a właściwie instrumenty utrzymywania się u władzy, stosowane techniki zdobywania głosów wyborczych m.in. przez nadmierny populizm, orientację na efekty krótkiego okresu — to czynniki determinujące faktyczną, a nie postulowaną zdolność władz samorządowych i rządowych do wprowadzania zmian i podejmowania decyzji niepopularnych na krótką metę. Ignorowanie negatywnych i pozytywnych wpływów gry polityczno-ekonomicznej jest więc naiwną próbą budowania technokratycznych, eleganckich w założeniach, ale nierealnych programów rozwoju.

## 9. Pozycjonowanie miast

Nasilająca się konkurencja między miastami jest potwierdzeniem wzrastającej roli marketingu miast. Ocenianie, porównywanie, pozycjonowanie miasta i publikowanie różnych list rankingowych jest społecznym oczekiwaniem i odpowiedzią na potrzebę oceny wysiłków marketingowych władz miasta. Rankingi mają różny charakter, porównania są dokonywane w różnych klasach wielkościowych miast, według dominujących funkcji itd. Kryteria rankingu są bardzo zróżnicowane, często bardzo subiektywne, dobierane w zależności od dostępnych danych lub własnych wyobrażeń rankingującego, co do obiektywności lub istotności przyjętych kryteriów. Rankingowanie łączy w sobie istotny pierwiastek polityczny i emocjonalny. Trudno oczekiwać, że będzie ono obiektywne i jednoznaczne. Nie o to zresztą chodzi. Musimy zdawać sobie sprawę, że rankingiem najczęściej zajmują się komercyjne instytuty i agencje. Niezależnie od poprawności stosowanych kryteriów, rankingowanie miast staje się powszechnym elementem waloryzowania miast pod kątem szans rozwojowych. Chcemy czy nie chcemy, ta działalność staje się częścią rynkowej rzeczywistości, w jakiej muszą działać władze lokalne. W Polsce moda na rankingowanie miast i regionów także się rozwija. Za każdym razem po opublikowaniu wyników (Gawlikowska-Hueckel 2000) wywołuje to gorące i namiętne dyskusje w mediach i wśród ludzi ze świata polityki. Trzeba jednocześnie przyznać, że jest to pożyteczna praca, dzięki niej następuje poprawa funkcjonowania rynku miast. Pozycjonowanie miast sprzyja rozwijaniu nowych innowacyjnych form zarządzania ich rozwojem. Jest także bazą odniesienia dla politycznych ocen działania poszczególnych władz miejskich. Pozycjonowanie i rankingowanie to nie tylko moda. Pomiar pozycji konkurencyjnej ma zawsze znamiona subiektywizmu. Jednak przez masowość jego stosowania i różnorodność kryteriów zbliżamy się do obiektywnego obrazu hierarchii i pozycji konkurencyjnej miast.

## 10. Społeczne koszty marketingu

Przez społeczne koszty marketingu miasta rozumiemy tę część wydatków budżetu miasta, którą solidarnie ponoszą wszystkie podmioty płacące podatki na rzecz danej jednostki terytorialnej z przyjęciem dalszego założenia, że są one wymogiem cywilizacyjnym, a kosztu tego nie można bezpośrednio przenieść na adresowanego klienta<sup>1</sup>. Zakładając, że wymóg cywilizacyjny promocji da się określić w formie pewnych standardów, możemy mówić także o społecznym standardowym koszcie marketingu. Koszt społeczny marketingu (ale także część innych kosztów marketingowych) można rozpatrywać w kategoriach korzyści zewnętrznych. Koszt ten jest źródłem korzyści zewnętrznych dla beneficjentów korzystających np. z bezpłatnej promocji (np. mogą oni mieć darmową informację o walorach turystycznych i zasobach miasta i tym samym zmniejszyć koszty realizowania swojej funkcji użyteczności).

Idąc dalej tym rozumowaniem, społeczne koszty marketingu miasta możemy podzielić na koszty uzasadnione i nieuzasadnione. Jeśli poniesione wydatki nie odniosą oczekiwanych skutków, np. nie nastąpi oczekiwany rozwój miasta lub wysiłki promocyjne nie trafią na adresata, to wówczas takie koszty nazwiemy „społeczną stratą marketingu miasta”.

Trzeba przyjąć, że istnieją powszechne i standardowe oczekiwania na informacje i materiały promocyjne o każdym mieście, gminie czy regionie (rosną one w miarę postępu cywilizacyjnego, np. już teraz każda gmina musi mieć własną stronę internetową odpowiednio aktualizowaną). Te oczekiwania należy traktować jako bazowe (wyjściowe) koszty funkcjonowania.

Można oceniać efektywność tych kosztów przez analizę jednostkowego kosztu przetworzenia informacji, wydrukowania folderów itp., w porównaniu do znanych i pozytywnie ocenianych standardowych produktów promocyjnych. Trzeba zdawać sobie sprawę, że poniesienie standardowych kosztów promocji nie zapewnia sukcesu na konkurencyjnym rynku miast i gmin. Jest jednak oczywiste, że zrezygnowanie z tej działalności na pewno obniży pozycję konkurencyjną miasta, a nawet pogorszy jego wizerunek.

Analiza efektywności i skuteczności działań marketingowych powinna być prowadzona kompleksowo z uwzględnieniem nakładów i efektów krańcowych. Często bowiem marketingowy efekt działań niekonwencjonalnych może wywołać dużo większe efekty mnożnikowe, jeśli zapewnimy wysoką jakość i innowacyjność usług informacyjno-promocyjnych w stosunku do powszechnych oczekiwań. Nasuwa się wniosek, że ze względów praktycznych o skutecznych strategiach marketingowych możemy mówić wówczas, kiedy zaczynamy działać powyżej spełnienia standardowych oczekiwań promocyjnych.

## 11. Analiza strategiczna i strategię w marketingowym zarządzaniu miastem

### 11.1. Marketing wewnętrzny i zewnętrzny

Z punktu widzenia kierunków działań marketingowych marketing miasta można podzielić na marketing wewnętrzny i zewnętrzny. Marketing wewnętrzny odnosi się do zarządzania administracyjno-politycznym podsystemem miasta. Można tu wydzielić dwa zakresy. Pierwszy jest skierowany do instytucji samorządu lokalnego, zwłaszcza do pracowników

<sup>1</sup> Przy scentralizowanym mechanizmie repartycji środków budżetowych do jednostek samorządu terytorialnego, społeczne koszty promocji miast i gmin może ponosić całe społeczeństwo.

administracji publicznej, gdzie zmierza się do uzyskania optymalnej organizacji zespołów pracowniczych, biorąc pod uwagę skuteczność działania, prawidłowy przepływ informacji, właściwy podział kompetencji, harmonijne stosunki międzyludzkie itp. Dąży się do tworzenia właściwego klimatu w relacjach między pracownikami administracji publicznej a mieszkańcami i klientami spoza miasta. Wykorzystuje się m.in. techniki marketingu osobowego, nowe rozwiązania organizacyjne, prowadzi szkolenia itp.

Drugi zakres marketingu wewnętrznego wiąże się z działającymi na terenie miasta organizacjami i środowiskami opiniotwórczymi. Jego zadaniem jest kształtowanie dobrej współpracy między nimi a samorządem lokalnym. Można to uzyskać przez stymulowanie ich zaangażowania na rzecz współdziałania w zarządzaniu miastem, w rozwiązywaniu jego problemów społecznych, politycznych, gospodarczych, finansowych i ekologicznych (Szromnik 1996, s. 10).

Marketing zewnętrzny ma na celu przyciągnięcie do miasta potencjalnych inwestorów, turystów, uczniów i innych usługobiorców, użytkowników zasobów produkcyjno-usługowych gmin. Również w zarządzaniu zasobami można wyróżnić dwa zakresy, uwzględniające zasięg oddziaływań i stopień powiązań funkcjonalnych. Pierwszy obejmuje rynek lokalny i nazywany jest inaczej marketingiem zleceń publicznych. Jego przedmiotem są przede wszystkim usługi komunalne. Polega na kierowaniu do szerokiego kręgu firm ofert na wykonanie różnorodnych inwestycji, usług lub zadań, a następnie na wyborze najbardziej atrakcyjnych zgłoszeń. Wszystkie te działania opierają się na procedurach przetargowych. Drugi zakres marketingu zewnętrznego obejmuje rynki ponadlokalne i koncentruje uwagę na przedsiębiorstwach, inwestorach oraz innych jednostkach zewnętrznych, które próbuje się pozyskać dla gminy (siła robocza, budynki, lokale użytkowe, działki i grunty), czy też wolnych zdolnościach usługowych (placówki handlowe, usługowe, gastronomiczne, oświatowe, kulturalne, turystyczne itp.)<sup>2</sup>. Możemy powiedzieć, że marketing wewnętrzny miasta jest działaniem przydatnym do wzmocnienia endogenicznego potencjału miasta. Marketing zewnętrzny ma zaś promować ten potencjał na zewnątrz.

Władza lokalna ma określony zakres realnych kompetencji. Realność kompetencji rozumiemy jako faktyczną, a nie tylko formalno-prawną zdolność do władania potwierdzoną szerokim spektrum instrumentalnym. Z realności kompetencji wynika możliwość kształtowania otoczenia, w jakim działają poszczególne jednostki. Część warunków, w jakich działają konsumenci i producenci, jest zależna od władzy lokalnej, a część jest od niej niezależna. Przeprowadzając analizę SWOT, należy spojrzeć na miasto jako zbiór klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz wyróżnić dwa poziomy uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Nie ma sensu traktowanie zbioru użytkowników miasta czy gminy wiejskiej jako jednolitej organizacji, którą da się sterować, jak strukturami przedsiębiorstwa (jest oczywiście grupa zwolenników takiego podejścia). Jednostki terytorialne są przede wszystkim zbiorowościami autonomicznych jednostek, w stosunku do których stosujemy pośrednie sposoby oddziaływania. Dlatego bliższe koncepcji zarządzania jednostkami terytorialnymi są koncepcje wywodzące się z polityki niż typowego zarządzania organizacjami produkcyjnymi. W organizacjach analiza strategiczna ma dość jednoznaczną postać zaliczania szans i zagrożeń do elementów otoczenia, zaś atutów i słabości do układu wewnętrznego. Natomiast w przypadku jednostek terytorialnych – władze tych jednostek, jeśli chcą się zajmować rozwojem lokalnym, muszą opracować analizę strategiczną dotyczącą uwarunkowań zewnętrznych (szans i zagrożeń) nie-

---

<sup>2</sup> Por. także Szromnik, rozdział II prezentowanego opracowania.

jako w imieniu jednostek działających na ich obszarze. Muszą to także czynić w stosunku do jednostek potencjalnych (inwestorów zewnętrznych).

Należy zatem odróżnić dwa typy analiz strategicznych w marketingowym zarządzaniu miastem – tzw. analizę strategiczną ogólną, która ma służyć nieadresowemu wysiłkom marketingowym oraz analizę strategiczną celową (adresową). Analiza ogólna jest spojrzeniem na miasto jako złożoną organizację, której elementy współtworzą lokalny system interakcyjny — mający swoje atuty i słabości – powiązany z otoczeniem. Rzetelne określenie atutów i słabości jest możliwe tylko przez porównanie z innymi podobnymi układami. Możemy więc powiedzieć, że będzie to ogólna analiza strategiczna, która może służyć tzw. nieadresowej ogólnej koncepcji marketingu miasta.

Natomiast marketing celowy, czyli adresowy, musi być wspierany przez analizę strategiczną uwzględniającą tzw. elementy otoczenia zależne od kompetencji władzy i elementy otoczenia pozostające poza kompetencjami władz lokalnych, tj. wynikające z powiązań regionalnych, krajowych aż do globalnych. Trzeba wskazać, że atuty i słabości zidentyfikowane w „analizie strategicznej ogólnej” mogą znaleźć się w analizie celowej jako tzw. zespół uwarunkowań wewnętrznych. Innymi słowy, atuty i słabości miasta będą stanowić wewnętrzne szanse i możliwości rozwoju np. dla sektora rynkowego, na które może i powinna mieć wpływ władza lokalna.

W konsekwencji bardzo ważne jest zachowanie proporcji między marketingiem ogólnym a celowym. Głównym przedmiotem marketingu ogólnego jest megaprojekt oraz integralnie z nim związany wizerunek gminy, miasta czy regionu. W marketingu celowym głównym przedmiotem marketingu jest subprodukt (np. oferta lokalizacyjna w otoczeniu ogólnomiejskim). W marketingu ogólnym będą przeważały elementy *public relations*, reklama, techniki promocyjne. Natomiast w marketingu celowym (adresowym), techniki bliskie sprzedaży osobistej.

Wyróżnienie dwóch poziomów marketingu wewnętrznego i zewnętrznego niejako potwierdza sens wielopoziomowego traktowania analizy strategicznej SWOT. W marketingowym zarządzaniu miastem należałoby mieć kilka analiz strategicznych w zależności od tego, czy stosujemy strategię adresową czy ogólną. W strategii nieadresowej (tzw. ślepy marketing) wszystkie zasoby miasta traktujemy jak walory i adresujemy do wielu klientów. Jest to marketing mało skuteczny z dużym ryzykiem, przydatny dla miast o pozytywnym, dobrze ukształtowanym i powszechnie znanym wizerunku. Wówczas oferta marketingowa jest dopełnieniem informacyjnym. W przypadku marketingu adresowego, badamy potrzeby inwestorów, inwentaryzujemy zasoby, waloryzujemy je pod kątem oczekiwanego popytu, a następnie kształtujemy zgodnie z oczekiwaniami inwestorów. Można go nazwać marketingiem bezpośrednim, celowym, punktowym, imiennym itd. W literaturze angielskiej nosi on nazwę marketingu skierowanego do tarczy (*targeted marketing*).

W pobudzeniu rozwoju gospodarczego ważne staje się doprowadzenie do utworzenia, tzw. masy krytycznej, która spowoduje endogeniczne reakcje rozwojowe. Na przykład kraje goniące za krajami wysoko rozwiniętymi, powinny wykorzystywać doświadczenia i badania nad regionalnymi systemami gospodarczymi wyjaśniającymi zależności przyczynowo-skutkowe. Na tej podstawie możliwe jest do pewnego stopnia określenie niezbędnych składowych elementów w otoczeniu firm, aby uzyskać efekt masy krytycznej. Zawsze jednak trzeba uwzględnić lokalną specyfikę. Prosta replikacja doświadczeń jest praktycznie niemożliwa. Wynika to ze złożoności układów miejskich, na które składają się relacje sieciowe, elementy trudno wymierne, jak specyfika kulturowa, poziom wiedzy ogólnej (świadomościowej) oraz

nagromadzonej wiedzy praktycznej (bezpośrednio użytecznej) itd. Zdolność do uczenia się regionu jest także swoistym jakościowym produktem regionalnym, który powinien być przedmiotem promocji.

Elementy jakościowe trudno jest jednoznacznie opisać i uchwycić, a cóż dopiero odpowiednio ukształtować. Jak zmusić ludzi np. do współpracy na jednym polu i konkurencji na drugim, jeśli taka potrzeba nie wynika z ich dotychczasowego empirycznego doświadczenia i nie tkwi w kulturze organizacyjnej społeczności jako tzw. wiedza zakumulowana.

Marketing terytorialny musi także wkroczyć na ścieżkę ekomarketingu. Wynika to z oczywistej konieczności stosowania zintegrowanego podejścia do zarządzania. Zintegrowane zarządzanie to konieczność uwzględnienia trzech składowych wzajemnie współzależnych: środowiska — gospodarki — człowieka. Ekomarketing terytorialny oznacza zatem uwzględnianie aspektów środowiska jako ważnego zasobu dającego podstawy trwałego rozwoju.

Możemy wyróżnić dwie strategie marketingu miast o orientacji ekologicznej – tzw. marketing ekologiczny bezpośredni oraz marketing ekologiczny pośredni. W pierwszym przypadku strategia zarządzania jest nastawiona na przywracanie i podnoszenie jakości walorów środowiska ze względu na zidentyfikowanego klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Klientem tego podejścia jest każdy, kto jest aktualnie lub potencjalnie zainteresowany wysokimi walorami środowiska, mieszkańcy, organizacje ekologiczne, turyści i inwestorzy wzmacniający i restytuujący zasoby środowiska. W drugim przypadku jest to inne rozłożenie akcentów. Środowisko nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem (np. zasobem ekonomicznym ściśle związanym z pozyskiwaniem wysokiej jakości kapitału ludzkiego) do osiągania celów rozwoju gospodarczego, a klientem jest inwestor dający przychody i miejsca pracy. W podejściu pierwszym, groźnym zjawiskiem może być skłonność do populistycznego marketingu, kreowanie konfliktów społecznych, ideologizacja strategii działania.

Trzeba jednak podkreślić, że w pewnej sekwencji czasowej w okresie np. restrukturyzacji miast i odchodzenia od agresywnej dla środowiska struktury gospodarczej jednostki terytorialnej, ekostrategia jako priorytetowe działanie marketingowe może odegrać ważną rolę w odwracaniu dotychczasowych materiałochłonnych trendów rozwojowych.

W ekomarketingu miasta metoda postępowania jest taka sama, natomiast lokalna strategia rozwoju musi być strategią uwzględniającą koncepcję długiego trwania i wszystkich tych elementów, które są związane z paradygmatem ekorozwoju. Nadawanie różnego typu zaszczytnych tytułów w konkursach miast i gmin na najlepsze gminy ekologiczne jest tego typu przykładem.

Marketing jest działalnością nakierowaną na sprzedaż konkretnego jasno zdefiniowanego produktu, ale także działalnością nakierowaną na potrzeby konsumenta. W przypadku marketingu miasta mamy trudności ze zdefiniowaniem miasta jako produktu. Dlatego podejście do marketingu miasta od strony produktowej może prowadzić do popełniania błędów. Nie ma bowiem w tym przypadku typowych relacji kupna sprzedaży, jak w dobrach rynkowych. Jest produkt, jest cena, jest marketing, jest nabywca, jest zysk potwierdzający skuteczność strategii marketingowej. Podejście od strony klienta wymaga rozpoznania zarówno samych klientów, jak i ich potrzeb. Istotną trudnością – z jaką spotykamy się w marketingu terytorialnym – jest to, że miasto i jego produkty są mało skonkretyzowane i adresowane do nieznanego klienta. W sytuacji, kiedy potrzeby klientów są bardzo dynamiczne i elastyczne, badania marketingowe dotyczące klientów mogą nie dostarczać nam właściwej informacji. Wówczas władze lokalne podejmują próbę bezadresowej zewnętrznej promocji, sprowadzając całą strategię

marketingową do reklamy swojej jednostki terytorialnej, upatrując w tym działaniu *panaceum* na rozwój lokalny. Niestety, taka reklama mało kiedy przynosi pożądane efekty. Dochodzi wówczas do naruszenia zaufania do marketingowych koncepcji zarządzania rozwojem miast jako skutecznego narzędzia. Dotyczy to nie tylko klienta zewnętrznego, ale i wewnętrznego.

Uznając elastyczność i zmienność potrzeb współczesnego inwestora (zarówno dużego, jak i małego), musimy zastosować takie instrumenty zarządzania, które dopasowują ofertę zasobową do tych nowych wymagań. Niezbędna jest więc umiejętność dopasowywania struktury przestrzennej miasta i jego subproduktów do nowych potrzeb. Dla przykładu, jeśli czynnikiem motorycznym współczesnego rozwoju wielu miast stały się technologie informatyczne i przetwarzana informacja, to – jak pokazują badania – firmy zatrudniające młodych utalentowanych ludzi przyczyniają się do ożywiania centrów miast. Młodzi ludzie bowiem potrzebują dostępu do urzędzeń kultury, oświaty, pubów, restauracji *etc.*, bezpiecznego śródmieścia, chcą mieszkać w strefie centralnej, w apartamentach i dobrze zarządzanych kondominiach, a nie w domach jednorodzinnych. Ich system wartości i potrzeb sprzyja więc procesom rewitalizacji centralnych obszarów miast. Takie rozpoznanie praw pozwala właściwie zdefiniować produkt, adresata, kierunki polityki kształtowania produktów i techniki promocyjne.

W konsekwencji istotnym elementem marketingowego zarządzania jest rozpoznawanie barier ograniczających elastyczność i szybkość zmian dostosowawczych lokalnych zasobów do nowych potrzeb. Duża zmienność popytu, potrzeba elastyczności produkcji i elastyczności struktur przestrzennych – zwiększa do tego stopnia niepewność i ryzyko działania, że inwestorzy poszukują lokalizacji, w których władze publiczne mogą zagwarantować przede wszystkim stabilność prawną, polityczną i przewidywalność polityki na poziomie głównie makro.

W zarządzaniu marketingowym nadal ważną sprawą jest rozpoznawanie czynników lokalizacji. Należy jednak zwracać uwagę na to, że tylko pozornie mamy do czynienia ciągle z tymi samymi czynnikami lokalizacyjnymi. Istotą zagadnienia staje się głównie ich jakość i niezawodność, a także konfiguracja. Odwraca się również hierarchia ważności jako czynników stymulujących rozwój z tzw. twardych na miękkie, np. nie tyle ważne są wygodne drogi, co przede wszystkim takie ich utrzymanie, które gwarantuje wysokie prawdopodobieństwo dotarcia w określonym czasie na spotkanie czy samolot, nie tylko wykształcona siła robocza, ale zdolność ludzi do samouczenia, samoorganizowania, współpracy itd.

W marketingowej strategii zarządzania rozwojem miast niezbędne jest zbudowanie sprawnie funkcjonującej sieci organizacji zajmujących się bezpośrednio i pośrednio marketingiem miejsc. Chodzi nam o te wszystkie organizacje, które zajmują się profesjonalnie marketingiem „miejsc”, np. agencje rozwoju lokalnego i regionalnego, niektóre agencje nieruchomości, agencje reklamowe, biura turystyczne, ale także przedsiębiorstwa, instytucje usługowe, wyższe uczelnie itd., dla sukcesu których jest także ważna sprawa korzystnego wizerunku miasta, w jakim one działają. Będą to przede wszystkim te organizacje, dla których sprzedaż produktu uwarunkowana jest miejscem świadczenia i konsumowania produktu. Zidentyfikowanie takich organizacji i stworzenie kooperującej sieci z pewnością doprowadzi do efektów synergicznych w działalności marketingowej. W ramach takiej sieci powinny znaleźć się firmy eksportujące o uznanej reputacji, które mogą i powinny być ambasadorami wizerunku miast. Na przykład wszyscy wiedzą, że siedzibą Philips'a jest Eindhoven, a firma Bayer jest kojarzona natychmiast z Monachium.

Marketing miasta to nie tylko działalność władzy publicznej związana z promocją idei, obmyślania sloganów i przekładania algorytmów koncepcji marketingowej dla konkretnego

przypadku miast. Jest to w dużym stopniu, a może nawet przede wszystkim, działalność nastawiona na nakłanianie lokalnych aktorów do wspólnych działań. Aby sprostać temu ważnemu zadaniu niezbędne jest posiadanie przez władze publiczne zdolności i możliwości do podejmowania takich wysiłków organizacyjnych. Jak piszą Berg i Braun (1999, s. 995) zdolności do organizowania są kluczowymi elementami w procesie marketingowego zarządzania rozwojem miasta. Przez zdolności do organizowania rozumieją oni możliwości do werbowania (pozyskiwania) wszystkich aktorów, aby z ich pomocą wygenerować nowe idee, a następnie opracować i wdrożyć zaplanowane działania odzwierciedlające fundamentalne kierunki rozwoju i stworzyć warunki do rozwoju zrównoważonego (trwałego).

Zagadnienie partnerskiego współzrządzenia i współfinansowania rozwoju ma swoje bogate omówienie w zachodniej literaturze przedmiotu (Goverde 1996). Tutaj chcemy podkreślić, że idea partnerstwa publiczno-prywatnego i jej praktyczna realizacja leży nie tyle w sferze świadomościowej, ile w sferze umiejętności praktycznego jej stosowania, we wzajemnym zaufaniu partnerów, umiejętnym określeniu wzajemnych praw, zobowiązań i korzyści. Jest to długotrwały proces tworzenia zdolności, który możemy porównać do lokalnych zasobów z grupy czynników współtworzących tzw. kapitał ludzki (podejście z wizji społeczeństwa opartego na wiedzy).

W przypadku zarządzania miastem (jednostką terytorialną) organizowanie partnerskich powiązań sieciowych, a dokładniej mówiąc sieci strategicznych partnerów dla realizacji wytyczonych wspólnie celów, powinno być rozumiane bardzo szeroko. W literaturze przedmiotu mówi się o całości relacji między publicznymi i prywatnymi organizacjami, instytucjami i osobami (Berg, Braun 1999, s. 996). Te relacje charakteryzują się dwustopniową dynamiką. Istotą (kręgosłupem) sieci jest wzajemność relacji między jej uczestnikami lub ich współzależność. Co więcej, wzajemna współzależność nie musi być symetryczna. To, że władze lokalne mają większe kompetencje prawne, nie musi być przeszkodą w funkcjonowaniu sieci współpracujących jednostek. Współzależność bowiem nie narzuca równowagi we wzajemnym bilansie sił oddziaływania.

W zarządzaniu marketingowym miast, uwzględniającym polityczną specyfikę działania władz publicznych jako podmiotu zarządzającego, istotną rolę odgrywa przywództwo. W partnerskich sieciowych powiązaniach, zdolności przywódcze, duch przedsiębiorczości kluczowej osoby przyczynia się znacznie do wzrostu skuteczności osiągania celów lokalnej polityki rozwoju. Sterowanie siecią dla osiągnięcia celów i realizacji zadań wymaga właściwego podejmowania strategicznych i skoordynowanych działań. Potrzeba koordynacji sieci może być realizowana przez najsilniejsze ogniwo sieci, czyli osobę lub instytucję przywódczą. Zdolność przywódcza jest szczególnie ważna, ponieważ przy strukturach sieciowych nie ma formalnych hierarchicznych struktur tak typowych dla organizacji tradycyjnych. Dlatego we współczesnej, konkurującej ponad granicami gospodarce istotnego znaczenia nabierają cechy osobiste menedżerów, polityków, ich zdolności przywódcze, cechy charyzmatyczne itd.

Nie może zatem dziwić, że wiodące kraje od dawna postrzegają wagę nowych rodzajów czynników stymulujących rozwój związanych z kapitałem ludzkim. Od wielu już lat zajmują się kształceniem i poszukiwaniem liderów. Wiedzą bowiem, że takie osoby współdecydują o zdobywaniu nowej jakości przewag konkurencyjnych jednostek terytorialnych. Ich rola ujawnia się szczególnie tam, gdzie powiązania sieciowe stają się *de facto* motorycznymi czynnikami lokalnego rozwoju gospodarczego. Znowu więc wracamy do czynnika ludzkiego i potrzeby włączenia w struktury organizacyjne lokalnych liderów.

Obserwacja tzw. promocyjnych strategii miast prowadzi do dość smutnej konstatacji. W upolitycznionym samorządzie terytorialnym, marketing terytorialny jest sprowadzany wyłącznie do ogólnej promocji miasta, gminy czy regionu rozumianej przeważnie jako dostarczenie informacji dla nieokreślonego jednoznacznie odbiorcy lub, co ma coraz częściej miejsce, do promocji wizerunku szefa lokalnej administracji samorządowej. Cel tej ostatniej promocji jest oczywisty, zwiększenie szansy ponownego wyboru.

Nieuzasadniona powszechna wiara w promocję miasta jako skutecznego narzędzia sukcesu, a wyprowadzona z praktyki handlowej, pozwala szefom administracji samorządowej z dużą łatwością przekonywać rady gmin do przeznaczenia środków budżetowych na taką działalność. Niestety, nikt nie prowadzi badań zależności między wydatkami na marketing, strategią marketingową a skutecznością zastosowanych narzędzi.

Poruszamy się zatem w sferze wyraźnie życzeniowej, mało profesjonalnej, a wręcz sprzyjającej marnotrawstwu środków. Najczęściej promocja miast i gmin jest organizowana i prowadzona przez wyodrębnioną komórkę, mało powiązaną z innymi sferami działalności samorządu, ale przeważnie podporządkowaną szefowi administracji samorządowej.

Mimo że pojawiają się już praktyczne poradniki prezentujące logiczne sekwencje prowadzenia promocji gmin (*Promocja ... 1997*) pod kątem zdefiniowanej funkcji celu, to jednak systemowe prowadzenie marketingowego i strategicznego zarządzania rozwojem gminy wymaga istotnych zmian organizacyjnych, prawnych, mentalnościowych, a przede wszystkim zatrudnienia profesjonalnej kadry.

Niestety, takie wymagania nie jest łatwo spełnić przy obecnie ukształtowanych regułach prawnych i utrwalonych mechanizmach sprawowania władzy lokalnej. Szansę na doskonałe funkcjonowanie samorządu jako jednostki zdolnej do skutecznego zarządzania rozwojem tkwią w podnoszeniu świadomości problemów, z jakimi muszą się borykać władze samorządowe oraz lokalne społeczności. Zatem dobre zdiagnozowanie barier organizacyjnych, ludzkich, politycznych, uwarunkowań prawnych *etc.*, pozwala nam dopiero na podejmowanie świadomej zmiany struktur organizacyjnych pod kątem poprawy sprawności funkcjonowania administracji publicznej.

Wymaga to takiej organizacji administracji samorządowej, aby każdy jej wydział czy departament umiał swoją działalność przełożyć na marketingową orientację. Musi jasno widzieć, co jest celem jego działalności pod kątem odbiorcy; innymi słowy, musi widzieć, jaki daje produkt, jak poprawiać jego jakość, kto jest jego klientem aktualnym i potencjalnym *etc.* Jednocześnie system motywacji i kariery urzędniczej musi być powiązany z jakością produktu i zadowoleniem klienta.

Złożoność procesu przemian w administracji lokalnej można zobrazować na przykładzie zarządzania przestrzenią miasta jako miejsca lokalizacji działalności gospodarczej, usługowej i mieszkaniowej. Istotnym instrumentem takiego zarządzania jest oczywiście planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz planowanie przestrzenne. Planowanie przestrzenne jest rozumiane wielorako: jako proces formułowania celów polityki przestrzennej, jako proces prakseologicznego zarządzania oraz jako tworzenie lokalnego systemu regulacji w zakresie sposobów użytkowania przestrzeni. Przyjęcie marketingowej orientacji w zarządzaniu gminą oznacza nową jakość w podejściu do planowania przestrzennego. Może się tutaj pojawić pozorna sprzeczność między wymaganiami ustawodawcy, co do zakresu i treści planu a wymaganiami związanymi z podejściem marketingowym.

Na tle tej pozornej sprzeczności pojawiają się także inne bariery, np. prawne i psychologiczne. Można bowiem zadać sobie pytanie, po co inaczej planować, jeśli nie wymaga tego ustawa.

Jeśli ktoś przyjmie niekonwencjonalną metodę planu przestrzennego, łatwo jest postawić zarzut, że plan jest niezgodny z wymaganiami prawnymi. Zabezpieczeniem przed takim zarzutem jest wówczas podwójny sposób zapisu planu. Planu jako systemu regulacji odpowiadającego ogólnie uznanym konwencjom (np. co do sposobu użytkowania terenów) oraz drugiej jego wersji poszerzonej o te elementy, które nadają mu użytkowy charakter narzędzia marketingowego. Na przykład na podstawie planu formułuje się oferty lokalizacyjne. Można też podejść do tego procesu nieco inaczej, np. przyjąć założenie, że metody zapisu ustaleń w planach co do sposobów użytkowania terenów będą wynikać także z funkcji celów zapisanych w marketingowej strategii zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym. Na trudność w zmianie podejścia do metodologii planowania nakłada się dodatkowo brak odpowiednio wykształconych pod tym kątem kadr planistów oraz nieadekwatny system prawny regulujący kwestie planowania przestrzennego.

Rozważania, co do różnic w podejściu formalno-prawnym i podejściu pragmatycznym do planowania przestrzennego możemy porównać do różnic w prowadzeniu budżetu w ujęciu tradycyjnym lub zadaniowym. Prawnie obowiązuje budżet sporządzany według klasycznej klasyfikacji budżetowej wydatków i dochodów, tj. w podziale na rozdziały i paragrafy. Na tej podstawie kontrolujemy wydatki. Wprowadzenie do praktyki funkcjonowania administracji lokalnej procedur zarządzania strategicznego, narzuca oczywistą potrzebę posiadania wieloletniego planu inwestycyjnego i budżetu zadaniowego ściśle powiązanego ze strategią rozwoju miasta. W zarządzaniu strategicznym niezbędne jest bowiem przejście na realizację i kontrolę zadań (celów). Ustawodawca nie zobowiązuje gminy do posiadania strategii i budżetu zadaniowego. Mimo to taka praktyka funkcjonowania administracji samorządowej coraz częściej zaczyna oglądać światło dzienne.

## **12. Marketing obszarów metropolitalnych – nowe wyzwania w zarządzaniu rozwojem terytorialnym**

### **12.1. Obszar metropolitalny**

Obszary metropolitalne nazywane też regionami urbanistycznymi coraz częściej tworzą struktury instytucjonalne poza sztywnymi terytorialnymi podziałami administracyjnymi. Obszary metropolitalne stają się zinstytucjonalizowanymi strukturami przestrzenno-organizacyjnymi. Proces ten możemy określić jako instytucjonalną regionalizację zurbanizowanych obszarów. Tak zorganizowane jednostki terytorialne nabierają cech charakterystycznych dla dużych, ekonomicznie wyodrębnionych regionów. Oczywiście proces instytucjonalizacji może być sformalizowany lub nie. Obszary metropolitalne są najważniejszymi elementami konkurujących gospodarek. Ich sprawne, skuteczne i efektywne zarządzanie staje się środkiem do zdobywania trwałych przewag konkurencyjnych przez konkurujące na poziomie globalnym państwa. Marketingowe podejście do zarządzania obszarami metropolitalnymi może być użytecznym narzędziem wspierania konkurencyjności regionów metropolitalnych. Obszar metropolitalny zyskał w polskich warunkach usankcjonowanie prawne jako jednostka planistyczna (*Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym* (Dz.U. Nr 80, 2004) W Unii Europejskiej w ramach prac nad wizją przestrzenną Europy wyróżnia się tzw. funkcjonalne zurbanizowane regiony (ESPON).

Cechą szczególną tych układów jest wysoka koncentracja procesów urbanizacji, a przede wszystkim wielopodmiotowość administracyjna. Rodzi to określone konsekwencje dla sposobów zarządzania. W przypadku miasta mamy do czynienia z reguły z jednopodmiotową struk-

turą organizacyjną. W przypadku funkcjonalnych obszarów zurbanizowanych, struktury są wielopodmiotowe i często o różnym zakresie kompetencji ustawowych. Specjaliści zajmujący się problematyką takich obszarów wskazują na potrzebę stworzenia nowych struktur organizacyjnych, które byłyby zdolne do partnerskiego zarządzania (a właściwie współwładania) takim obszarem. Problematyka obszarów metropolitalnych stanowi współcześnie nowe wyzwanie dla wielu dyscyplin naukowych, Z pewnością obszary te wymagają także innego podejścia marketingowego do zarządzania rozwojem niż typowe jednostki samorządu terytorialnego.

## **12.2. Metropolizacja przestrzeni – potrzeba zarządzania obszarem metropolitalnym**

Cechy procesu metropolizacji przestrzeni zdaniem Bassanda i Küblera (2001, s. 1) są charakteryzowane przez cztery elementy:

- Rozlewanie się urbanizacji na obszary wiejskie i podmiejskie;
- Fragmentację społeczną i funkcjonalną;
- Wysoką przestrzenną mobilność ludności i firm;
- Kosmopolityczny lokalizm.

Szczególnie ta ostatnia cecha wymaga pewnego wyjaśnienia. Proces ten oznacza otwarcie się obszaru na świat zewnętrzny przy jednoczesnym związaniu z lokalnym terytorium. Proces ten określane jest jako globalizm. Tzn., że metropolitalne obszary są zarazem globalne i lokalne. Problemy obszarów metropolitalnych mają zarówno wagę globalną, jak i lokalną. Nie można tego związku sztucznie rozdzielać. A to także oznacza konieczność jednoczesnego myślenia o sprawach globalnych i lokalnych przez władze publiczne i kierownictwo każdej instytucji, która zamierza zajmować się zarządzaniem obszarem metropolitalnym. W krajach kultury anglosaskiej próby wyjaśnienia nowych procesów urbanizacji znajdziemy wokół pojęcia *nowy urbanizm i nowy regionalizm*. Badacze podkreślają, że nowe procesy prowadzą do tworzenia miasta bez wyrazu *faceless city*, silnie zorientowanego na indywidualny transport samochodowy. Szczególnie, zjawisko to dotyczy obszarów zewnętrznych. Cechy te oczywiście dominują w metropolitalnych obszarach Ameryki.

Scott (1998), Barnes i Ledebur (1997) argumentują, że współczesne zglobalizowane miasta i regiony oderwały się od swego narodowego kontekstu. Są one po prostu „dobrymi miejscami” dla każdej firmy, a kosmopolityczny charakter regionu zwiększa jego atrakcyjność jako metropolii o znaczeniu globalnym. W niemieckojęzycznych krajach urbanisci zajmujący się współczesnymi procesami urbanizacji regionów bardzo często odnoszą je do tzw. koncepcji międzymiasta (Zwischenstadt) sformułowanej przez Sieverts’a (1997). Ich badania potwierdzają, że współczesne procesy urbanizacji na pierwszy rzut oka wywołują wrażenie zdeorganizowanej struktury, bez wyraźnie dającego się określić jednego centrum. Obszar współczesnego wielkiego miasta przypomina według nich raczej wyspy uporządkowanych struktur (pełniących funkcje układów logistycznych) w morzu bezładu.

Centrum w regionie metropolitalnym jest tylko jednym z miejsc, które konkurują między sobą o użytkowników i które musi konkurować z innymi obszarami wewnątrz regionu metropolitalnego. Obszar metropolitalny jest coraz bardziej podzielony, a fragmenty te cechuje coraz większa specjalizacja. Przemieszczenia i interesy mieszkańców przebiegają wielokierunkowo z pominięciem interesów w centrum. Sieć kontaktów staje się coraz bardziej złożona i niewidoczna.

Z prowadzonych badań dotyczących problematyki tożsamości, partycypacji społecznej i integracji obszarów metropolitalnych (Adam 2002) wynika, że tożsamość regionalna, a także metropolitalna może i powinna być podstawą integracji obszarów zurbanizowanych. Niestety tożsamość takich obszarów jest bardzo niska i w dużym stopniu konkuruje z kształtującą się tożsamością nowych regionów.

Metropolizacja jest procesem, który nie poddaje się pełnej kontroli przez instytucje polityczne, zaś rola władz lokalnych w kontrolowaniu tego procesu jest bardzo ograniczona. Rozgrywanie przestrzeni metropolitalnej dla prywatnych interesów przez międzynarodowe korporacje sprawia, że wiele państw postrzega potrzebę interwencji, w celu ograniczenia negatywnych skutków, jakie przynosi globalna konkurencja. Właśnie w dziedzinie gospodarki przestrzennej, planowania rozwoju, polityce urbanistycznej najwyraźniej taką potrzebę daje się zaobserwować. Od świadomości do praktycznego wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych i instytucjonalnych jest jednak długa i złożona droga. Sprawne zarządzanie wymaga odpowiedniego zaangażowania władz rządowych, które powinny współtworzyć warunki formalno-prawne do tworzenia form zarządzania procesami metropolizacji w nowej formule demokratycznego władania tzw. współwładztwa.

Praktyka najbardziej rozwiniętych państw (USA, Niemcy, Francja) pokazuje, że interwencja rządu w instytucjonalizację zarządzania obszarami silnie zurbanizowanymi jest, po pewnym okresie spontanicznej instytucjonalizacji – konieczna. Wynika to z naturalnych w tym procesie, coraz większych kosztów zewnętrznych oraz związanych z nimi kosztów społecznych. (Takimi kosztami zewnętrznymi są konflikty między jednostkami terytorialnymi, blokady decyzyjne, brak współpracy i zaufania między dotychczasowymi partnerami, rywalizacja i wzrost biurokracji, powielanie funkcji przez partnerów, rozpraszenie środków finansowych *etc.*)

### **12.3. Konkurencyjność a instytucjonalizacja zarządzania obszarem metropolitalnym**

Konkurencja obszaru metropolitalnego może być rozważana w dwóch ujęciach, tj. przedmiotowym – jako szczególnego układu przestrzennego oferującego atrakcyjne warunki prowadzenia działalności gospodarczej czy warunki wysokiej jakości życia w regionie oraz podmiotowym – gdzie rozważany jest układ instytucjonalny (władze publiczne lub różnego typu organizacje i korporacje) i jego zdolności do zarządzania obszarem metropolitalnym, w tym stosowane strategie konkurencyjne w stosunku do innych obszarów metropolitalnych.

Wielopodmiotowość obszaru metropolitalnego staje się bardzo często przeszkodą w dyskontowaniu *de facto* istniejących zasobowych przewag konkurencyjnych. Istniejące konflikty i dywersyjne taktyki bardzo często niwelują naturalną przewagę konkurencji przedmiotowej, jaka tkwi w obszarach metropolitalnych. Problem ten zajmuje coraz większą uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem i planowaniem rozwoju obszarów metropolitalnych (por. Markowski 2004).

Ta dziedzina zarządzania publicznego, która służy budowaniu partnerskich stosunków wewnątrz regionu metropolitalnego może okazać się bardzo skutecznym sposobem poprawy jego pozycji konkurencyjnej. Potrzeba systemowego zarządzania obszarem metropolitalnym wynika przede wszystkim z następujących przesłanek:

- nasilającej się dywersyjnej konkurencyjności podmiotowej władz lokalnych, zainteresowanych wyłącznie rozwojem własnej jednostki w krótkim okresie oraz współbieżnej z tym interesem dywersyjnej gry o przyciągnięcie inwestorów;

- pulsarnego charakteru funkcjonowania metropolii w ujęciu dobowym i sezonowym (daje się to zaobserwować już w wielu miastach świata);
- ponownej reurbanizacji centrów metropolii (powrót funkcji mieszkaniowej do centrów miast, co jest związane z coraz większą niewydolnością systemów transportowych i coraz większym znaczeniem czasu w funkcji jakości życia).

Procesy te diametralnie zmieniają funkcjonalno-przestrzenne relacje współczesnej metropolii i narzucają potrzebę innego podejścia instytucjonalnego.

Współczesne koncepcje zarządzania obszarami metropolitalnymi nawiązują do koncepcji New Public Management, do koncepcji wdrażania polityki na podstawie zasady współwładztwa (*governance*) oraz do różnych form zarządzania korporacyjnego występującego dość powszechnie w sektorze prywatnym. Fürst (2003, s. 441) napisał, że *regional governance* jest czymś więcej niż tylko międzygminną kooperacją. Współzrządzenie regionalne charakteryzuje się po pierwsze: mieszaniną systemu instytucjonalnego i systemu prawnego o sieciowym charakterze, po drugie: kooperacją systemów subspołecznych w układzie państwo – gospodarka – społeczeństwo i po trzeciej: opiera się na paradygmacie zmiany w traktowaniu regionalnych problemów w kierunku troski o regionalny dobrobyt i gotowość wprowadzenia kooperacyjnych metod samorządzenia.

Współwładanie jest rozumiane jako rządzenie i zarządzanie we współpartnerstwie i w układach sieciowych. Za tak rozumianym zarządzaniem regionem zurbanizowanym przemawiają też zachodzące współcześnie procesy urbanizacji społecznej i przestrzennej, polegające na fragmentacji obszarów miejskich, regionalizacji przestrzeni wielkich miast. Procesy te z natury rzeczy przekraczają granice administracyjne. Potrzeba zarządzania ukształtowanymi regionami wymaga właśnie działania partnerskiego i sieciowego między wieloma organizacjami publicznymi i prywatnymi. Takie zarządzanie wymaga nowych form instytucjonalnych, zarówno sformalizowanych, jak i niesformalizowanych, opierających się na wzajemnym zaufaniu partnerów. Mówiąc o zarządzaniu obszarem metropolitalnym w formie sieciowej zakładamy, że funkcję instytucji sterującej siecią przypiszemy szczególnej instytucji.

System współzrządzenia możemy wprowadzać na każdym poziomie organizacji władzy, tj. na poziomie krajowym regionalnym i lokalnym. W przypadku poziomu krajowego będzie to dzielnie się władzą i współpraca między władzami regionalnymi, w regionie dotyczy to międzygminnej współpracy. Na poziomie gminy schodzimy już do współpracy, kooperacji i dzielenia się władzą z instytucjami i organizacjami publicznymi, społecznymi itd. Współzrządzenie daje oszczędności na kosztach funkcjonowania i podnosi sprawność funkcjonowania systemu terytorialnej organizacji społeczeństwa. W kategoriach nas interesujących sprzyja to podnoszeniu konkurencyjności obszaru metropolitalnego, ponieważ potrzeby zbiorowe i indywidualne są zaspokajane po niższych kosztach, a region metropolitalny uzyskuje źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie obszarem metropolitalnym chcemy rozumieć w kategoriach współcześnie rozumianej koncepcji *governance*, która najczęściej jest tłumaczona jako współwładanie lub współzrządzenie.

Fürst (2003, s. 7) wyróżnia w Niemczech trzy dominujące modele zarządzania metropolitalnymi obszarami. Model o orientacji biznesowej, politycznej i z przewagą tzw. trzeciego sektora. Podstawą wyróżnienia teoretycznego modelu jest kryterium motywacyjne głównej siły sprawczej (podstawowej grupy osób lub organizacji) zainteresowanej instytucjonalizacją zarządzania obszarem zurbanizowanym (motywacja i cele utworzonej struktury organizacyjnej). Są to określone grupy biznesu, politycy lub organizacje samorządu terytorialnego albo

organizacje pozarządowe. Organizacje pozarządowe najczęściej przyczyniały się do tworzenia systemu instytucjonalnego służącego opracowaniu i wdrażaniu Agendy 21. W praktyce zarządzania regionami metropolitalnymi nigdzie nie występują czyste modele. Z reguły każdy z modeli zawiera wpływy innych rozwiązań i stale ewoluuje wraz ze zmianą okoliczności.

Instytucjonalizacja zarządzania regionem zurbanizowanym, czy też wyodrębnionym obszarem metropolitalnym, w państwach demokratycznych przyjmuje różnego rodzaju formy np. dobrowolne związki i zrzeszenia miast gmin, różnego rodzaju komitety obszarów metropolitalnych, organizacje *quasi* rządowe, pozarządowe; aż do wyodrębnionych biur planowania wpisanych w bardzo zinstytucjonalizowany i scentralizowany system planowania przestrzennego kraju. Jeśli mamy do czynienia z niskim poziomem rozwoju kapitału społecznego niezbędny jest większy zakres interwencji państwa i władz regionalnych. Wówczas struktury zarządzające regionem metropolitalnym można wprowadzić określonymi regulacjami ustawowymi. Na przykład może to być nowy podział terytorialny, mogą to być obowiązkowe obszary planistyczne dla aglomeracji, czy też powołane przez rząd tzw. *quasi* pozarządowe agencje (*quasi-non-governmental-organization – Quango*) ds. rozwoju wyodrębnionego obszaru metropolitalnego. Region metropolitalny może także wykształcić własną koalicję na rzecz wzrostu gospodarczego i uczestniczyć we współzrządzeniu regionem.

#### 12.4. Formy konkurowania i produkty regionów metropolitalnych

Jeśli przyjmiemy, że o konkurowaniu regionów decydują szeroko rozumiane warunki, w jakich działają firmy, to możemy założyć, że cele konkurowania regionów wynikają z określonych popytowych i podażowych warunków na określone miejsca na globalnych i krajowych rynkach. Konkurowanie regionów w sensie rynkowym jest także odpowiedzią na określoną podaż, jaką zgłasza mobilny kapitał, turystyka, wielkie wydarzenia światowe (sport, konferencje, wystawy, targi itd.), potrzeba ulokowania nowoczesnej infrastruktury (centra logistyczne, lotniska, siedziby korporacji międzynarodowych, instytucje i agendy rządowe, itd.). Regiony konkurują też między sobą o wyższą jakość życia, lepsze standardy środowiskowe, o dotacje rządowe, międzynarodowe *etc.* Jednym słowem, regiony konkurują w celu zwiększenia swojej atrakcyjności na rynku.

Popyt zgłaszany na inwestorów przez regiony i miejsca jest z reguły większy niż ilość wolnego mobilnego kapitału, który materializuje się w formie różnych, powyżej zasygnalizowanych, ofert podażowych. Taka sytuacja zaostrza konkurencję między regionami i stawia miejscowości w słabszej pozycji negocjacyjnej na rynku ofert lokalizacyjnych. Miejsca są bowiem immobilne, a zatem każda konfrontacja popytu i podaży będzie związana z występowaniem efektów zewnętrznych (mamy tutaj do czynienia ze znanym w ekonomii ułomnym rynkiem, ze wszystkiego tego typu konsekwencjami). Funkcjonowanie ułomnego rynku ofert lokalizacyjnych możemy porównać do funkcjonowania ułomnego rynku nieruchomości, gdzie każda transakcja jest *de facto* związana z efektami zewnętrznymi ze względu na rzadkość transakcji i niedoskonałości w przepływie informacji (Huriot 1992, s. 3.). Słabsza pozycja negocjacyjna władz terytorialnych jest wykorzystywana przez inwestorów do wymuszania politycznych korzyści lokalizacyjnych. Ponadto, taka sytuacja sprzyja dodatkowo stosowaniu dywersyjnych taktyk ze strony władz lokalnych w celu zatrzymania za wszelką cenę ułomnego klienta, przyczyniając się do rozwoju wewnątrzmetropolitalnej i międzyregionalnej hiperkonkurencji. Przewaga popytu zgłaszanego przez regiony rodzi szczególnie korzystną sytuację po

stronie mobilnego klienta, pozwalającą mu na inkasowanie swoistej renty podażowej (dyktat i monopol dostawcy). Ta renta z kolei może powstawać w wyniku pojawienia się zewnętrznych kosztów obciążających różne grupy społeczne. Koszty te możemy określić jako społeczne koszty hiperkonkurencji międzyregionalnej.

Konkurencyjność regionów w sensie przedmiotowym możemy zdefiniować jako zdolność regionów do zaspokojenia potrzeb i popytu na usługi i dobra ze strony rynków lokalnych i globalnych, pod warunkiem, że regiony mają przez to zapewnioną możliwość wysokiego i trwałego dochodu (Markowski 2004).

Przedmiotowa konkurencyjność regionu i związana z nią przedmiotowa przewaga konkurencyjna w stosunku do innych regionów wynika z konkurencyjnej pozycji materialnych i niematerialnych zasobów regionu, oraz jest weryfikowana przewagami konkurencyjnymi jednostek gospodarczych użytkujących te zasoby.

Konkurencja podmiotowa regionów i gmin odgrywa w praktyce większą rolę, niż to się z pozoru wydaje. Władze publiczne występują w wielu rolach: jako jeden z aktorów w regionie dostarczający usług publicznych, jako podmiot polityki wspierający konkurencyjność przedmiotową regionu (horyzontalne wzmocnienie zasobów) i wspierający bezpośrednio konkretne firmy w regionie (czyli podmiot publiczny wspierający konkurencyjność podmiotową firm), ale także jako instytucja publiczna konkurująca z innymi władzami i instytucjami o różne cele i interesy, itd.

Władze publiczne bardzo często występują jako dominujący aktor regionalny lub lokalny reprezentujący interesy własnej społeczności. Jako podmiot takiej konkurencji, uwikłane są w konkurowanie horyzontalne (władze i podmioty publiczne innych regionów) i wertykalne (władze na wyższym poziomie). W konkurencji podmiotowej władze konkurują o inwestorów, dotacje i subwencje, turystów, ale także o ponowny wybór do władzy. Większa rola władz publicznych, jako podmiotów konkurencji międzyregionalnej, pojawia się w sytuacji, kiedy konkurowanie ma konfliktowy charakter. Uznając, że podmioty gospodarcze w naturalny sposób konkurują i że gospodarka rynkowa to gra konkurencyjna, jest oczywiste, że władze publiczne i instytucje publiczne też podlegają takiej presji i ich zachowania z natury rzeczy są konkurencyjne. Instytucje publiczne są także organizacjami, w których pracują ludzie, i w naturalny sposób włączają się w konkurowanie między sobą w pogoni za różnie ujawniającymi się celami konkurencyjnymi.

Konkurowanie podmiotowe może się przejawiać w układach horyzontalnych i wertykalnych. Konkurowanie horyzontalne dotyczy władz publicznych i instytucji publicznych tego samego poziomu. Będziemy tu mieli do czynienia z konkurencją w relacjach gminy z gminami, powiaty z powiatami i regiony z regionami. W konkurencji wertykalnej będzie to konkurowanie między władzami gmin i regionów, między władzami gmin oraz władzami i instytucjami centralnymi. Formy takiej konkurencji mogą mieć charakter sektorowy. Gminy bazujące swój rozwój na dziedzictwie kulturowym czy przyrodniczym będą konkurowały z innymi, wykorzystując do swojej gry poziom centralny, konkurując np. z ministrem przemysłu i poszukując sojusznika w ministerstwie kultury. Najczęściej konkurowanie ma charakter mieszany, tj. horyzontalno-wertykalny, gdy do gry konkurencyjnej są włączane inne poziomy instytucjonalne.

Bardzo często użycie instrumentów związanych z taktykami konkurencyjnymi władz publicznych zależy od systemu wartości i oczekiwań elektoratu. (np. chęć pozostania u władzy determinuje w dużym stopniu strategię i zachowania konkurencyjne). Z badań nad marketingowymi zachowaniami gmin woj. łódzkiego wynika, że większość gmin stosuje strategię nastawioną

wione na wewnętrzny marketing i zaspokajanie lokalnych potrzeb, a nie przyciąganie nowych inwestorów. Taka strategia daje większe szanse ponownego wyboru do władz gminnych niż zdobycie nowych inwestorów (Marks 2003).

Konkurowanie podmiotowe władz regionalnych może się skoncentrować na konkrowaniu przez megaprodukty regionalne, ale także może odbywać się przez wyspecjalizowane oferty bazujące na jednym zasobie czy relatywnie wąskim segmencie rynkowym. W praktyce mamy do czynienia z całą gamą podejść – od wysoko wyspecjalizowanych strategii konkrowania podmiotowego i przedmiotowego, do strategii regionalnych horyzontalnych nastawionych na kreowanie i promowanie całej oferty regionalnej czy metropolitalnej (por. tzw. marketing bezadresowy – Markowski 2002).

### **12.5. Marketing partnerski w zarządzaniu obszarem metropolitalnym**

Obszar metropolitalny jest z pewnością szczególnym megaproduktem terytorialnym. Na obszar metropolitalny, podobnie jak na każdą jednostkę terytorialną można spojrzeć z dwóch poziomów agregacji, tj. na obszar metropolitalny jako „całość” specyficzny złożony megaprodukt oraz na podzbiór produktów terytorialnych także złożonych, których konsumpcja jest związana z relatywnie prostszą konfiguracją usług towarzyszących (Markowski 1999).

Megaproduktem metropolitalnym, jako specyficznego skupiska, są korzyści aglomeracji, rozumiane jako saldo pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych. Cechy megaproduktu metropolitalnego można doprecyzować za Wągradzką (2004, s. 28-30), która scharakteryzowała megaprodukt terytorialny następująco:

- „Nie istnieje kanon dotyczący podziału megaproduktu na subprodukty; w wyborze nazewnictwa i podziału na subprodukty panuje dowolność wynikająca z utylitaryzmu. Trudno jest dokonać podziału megaproduktu, ponieważ często ten sam element może się znajdować w kilku subproduktach, np. kredyty w produktach: finansowym, mieszkaniowym, inwestycyjnym, (innym przykładem może być dostęp do lotniska, chociaż zróżnicowany to jednak zawarty jest w każdej ofercie lokalizacyjnej obszaru metropolitalnego).
- Megaprodukt z zasady nie podlega procesom ruchowym; jego konsumpcja czy któregoś elementu składowego odbywa się w regionalnym środowisku.
- Megaprodukt nie jest statyczny; podlega transformacji kreowanej przez człowieka in plus lub in minus.
- Cykl życia megaproduktu, czy jego składników jest długi lub krótki, w zależności od atrakcyjności oferty terytorialnej (zaoferowanie wraz z produktem korzystnego rozwiązania systemowego). Proces wprowadzania megaproduktu jest znacznie dłuższy niż w przypadku przeciętnego produktu i stąd wymóg większych nakładów finansowych. W większości jednostki samorządu terytorialnego w naszym kraju znajdują się w fazie wprowadzania produktu na rynek; konkurencyjność rynku wymaga adaptacji strategii szybkiej penetracji (niska cena produktu oraz wysokie nakłady na promocję). W polskiej rzeczywistości samorządowej megaprodukt jest najczęściej podkonkurencyjny, czyli zdolność do konkrowania jest ograniczona; zdolność można zwiększyć, generując kluczowe kompetencje.
- Popyt na megaprodukt czy subprodukty może mieć charakter funkcjonalny, niefunkcjonalny lub spekulacyjny.
- Obecnie popyt na polski megaprodukt terytorialny jest malejący albo nieregularny; wobec niektórych produktów samorządowych zauważalny jest brak popytu.

- Proces realizacji zakupu dla nabywców produktu terytorialnego to niejednokrotnie długi czas oczekiwania; utrudnieniem są heterogeniczne, rozbudowane, biurokratyczne struktury oraz nieporozumienia w przepływie informacji (komunikacja).
- W wyniku sprzedaży produktu terytorialnego społeczność lokalna uzyska gratyfikację opóźnioną (rezygnacja z natychmiastowego zysku na rzecz korzyści długofalowej).
- Elementy megaprojektu nie są adresowane do konkretnego segmentu klientów, ale jest to oferta, która może być sprzedana na wiele sposobów i różnym klientom.

Przedstawiając powyżej specyficzne cechy obszaru metropolitalnego widzimy, że leży on w polu zainteresowania wielu podmiotów i może być przedmiotem różnorodnej oferty z ich strony. W rezultacie rozbudzonej konkurencji między jednostkami samorządu terytorialnego oraz jednostkami administracji lokalnej w sytuacji zewnętrznej presji konkurencyjnej mamy do czynienia z wieloma negatywnymi kosztami rozwoju takiego obszaru. Wyodrębnienie instytucjonalne i przestrzenne obszaru metropolitalnego z pewnością daje szanse ograniczenia wewnętrznej konkurencji i stopniowe przejście na relacje partnerskie, które będą prowadzić do synergetycznych efektów rozwojowych (Szromnik 2004, s. 7).

W Polsce na obszarach metropolitalnych mamy wyraźne konflikty interesów i niewłaściwe struktury instytucjonalno-organizacyjne. Konflikty interesów – w relacji region administracyjny – województwo – region zurbanizowany, ścierają się przede wszystkim w strefie realnego oddziaływania miasta dominującego. W strefie tej, formalny zakres kompetencji należy do różnych podstawowych jednostek samorządu terytorialnego. Jednak zainteresowanie tą strefą leży także w polu zainteresowania miasta dominującego oraz w naturalny sposób formalnej władzy regionalnej. Jeśli władze regionalne interweniują w sprawy metropolii, zgodnie z przysługującymi kompetencjami, w imię interesu całego regionu, dochodzi także do konfliktów interesów. Urzędy marszałkowskie bardzo często ingerują w sprawy funkcjonowania gmin obszaru metropolitalnego. Wynika to z tego, że samorządowe województwa konkurują z innymi regionami przede wszystkim przez swoje zurbanizowane obszary metropolitalne. Dlatego sprawne zarządzanie nimi daje większe szanse na wygrywanie konkurencji o kapitał i rozwój całego regionu. Proces ten może zostać sformalizowany i ustrukturalizowany przez mądrą politykę państwa lub będzie toczył się żywiołowo. Symptomy tego żywiołowego procesu oczywiście są już widoczne. Mamy do czynienia z różnego typu terytorialnymi porozumieniami instytucji dla realizacji doraźnych celów. Czasem cele doraźne są ukryte pod pozorem realizacji celów uniwersalnych ponadczasowych, związanych np. z ideami rozwoju zrównoważonego, ochrony środowiska *etc.* W praktyce jednak motyw jest bardziej prozaiczny, a jest nim chęć uzyskania dotacji.

Marketingowe zarządzanie obszarem metropolitalnym wymaga specyficznego spojrzenia na produkty obszaru metropolitalnego i jego klientów. Lansowane hasło rządzenia przez współwładztwo jest bliskie marketingowi relacyjnemu. Takie hasła, jak dobre stosunki z klientami, zaufanie, spełnianie obietnic przez dostawcę itd. może być inspirującą koncepcją dla zarządzania przez współwładanie. Szczególną cechą tych stosunków jest to, że klienci są zarazem współdostawcami produktów i mają możliwość współdecydowania przy ich tworzeniu. Tworzą produkty na własny użytek, jak i dla innych klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Klienci-współproducenty są strategiczną grupą w takiej strukturze organizacyjnej. Relacje między władzami, wspólnie zarządzającymi obszarem metropolitalnym są współdecydujące o relacjach z pozostałymi klientami. Jeśli są złe to nie należy oczekiwać, że relacje z innymi klientami na styku gmina – klient będą dobre. Takie relacje mogą być obciążone dywersyjnymi i korupcyjnymi praktykami.

Interesujące podejście, które może być wykorzystane dla marketingowych planów instytucji zarządzającej obszarem metropolitalnym zaprezentował Szromnik (2004, s. 10) w formie modelu 12 rynków. Po rozbudowaniu i uwzględnieniu specyfiki obszaru metropolitalnego można zaproponować model rozszerzony o dalsze 5 rynków (kursywą zaznaczono propozycje własne):

1. Wewnętrzny rynek pracowników instytucji i przedsiębiorstw samorządowych oraz działaczy.
2. Centralny rynek mieszkańców z różnymi subrynkami: pracy, mieszkaniowym, usługowym.
3. *Rynek nieruchomości.*
4. Wewnętrzny rynek instytucji i przedsiębiorstw lokalnych.
5. *Rynek usług edukacyjnych, szkoleniowych.*
6. *Rynek usług badawczych i rozwojowych.*
7. Rynek inwestorów zewnętrznych.
8. Rynek turystów zewnętrznych.
9. *Rynek turystów wewnętrznych.*
10. Rynek migrantów zewnętrznych.
11. *Rynek migrantów wewnętrznych.*
12. Rynek zewnętrznych dostawców dóbr i usług.
13. Rynek usługoborców zewnętrznych.
14. Rynek dostawców technologii.
15. Potencjalny rynek wysoko kwalifikowanych pracowników.
16. Rynek wpływowych instytucji zewnętrznych.
17. Rynek pośredników.

Z koncepcji marketingu relacyjnego (Gregor 2002; Otto 2004) wynika, że podstawą dobrych i partnerskich stosunków między władzami obszaru metropolitalnego powinny być relacje oparte na jednoznacznie zdefiniowanych produktach, co wytwarzamy, co sprzedajemy, co kupujemy (uzyskujemy) a przede wszystkim, oparte na czytelnych zasadach, jak dzielimy się korzyściami z produktów będących wspólnym celem zarządzania.

Do wspólnych produktów obszaru metropolitalnego możemy zaliczyć:

- wizerunek i tożsamość obszaru metropolitalnego – czasem trzeba na niego bardzo długo pracować, aby taka pozycja powstała;
- system ekologiczny;
- infrastrukturę drogową, energetyczną *etc.*;
- system osadniczy obszaru metropolitalnego;
- kapitał społeczny;
- zdolność do innowacji regionu metropolitalnego wraz z jego systemem innowacyjnym;
- system edukacyjny;
- system bezpieczeństwa drogowego;
- system bezpieczeństwa społecznego.

Do szczególnych kategorii produktów można zaliczyć ład przestrzenny w obszarze metropolitalnym.

Marketing partnerski (Szromnik 2004) wydaje się być jedną z bardziej interesujących koncepcji do zastosowania w zarządzaniu obszarami metropolitalnymi. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, struktury instytucjonalno-organizacyjne, jakie powstają do zarządzania takimi obszarami są przeważnie oparte na zasadzie dobrowolności, a główną myślą przewodnią zarządzania jest zasada dzielenia się władzą (współwładztwo). Po drugie, jeśli powstaje struktura organizacyjna w drodze regulacji ustawowej to i tak zakres jej kompetencji jest bar-

dzo skromny. Zatem efektywne, sprawne i skuteczne zarządzanie obszarem metropolitalnym wymaga daleko idącego pogłębienia partnerskich relacji wokół wymiany różnych wartości.

Szczególne potrzeby koordynacji w układach partnerskich między jednostkami samorządu terytorialnego współtworzącymi obszar metropolitalny wynika z dużej dynamiki i zmienności korzyści i kosztów (wartości wymiennych) w czasie i przestrzeni, jakie powstają w wyniku rozwoju obszaru oraz wysiłków marketingowych wszystkich jednostek samorządu terytorialnego w długim okresie. Marketing partnerski w obszarze metropolitalnym wymaga silnego oparcia się na zasadzie subsydiarności i solidarności terytorialnej.

Podmiotem marketingowego partnerskiego zarządzania powinna być organizacja, jaka powstała z woli partnerów. Klientami tego marketingu w orientacji wewnętrznej są oczywiście jednostki samorządu terytorialnego współtworzące obszar metropolitalny, mieszkańcy, inwestorzy, organizacje, itd. czyli aktualni użytkownicy tego obszaru oraz użytkownicy potencjalni. W strategii promocyjnej megaprojektu i subproduktów lokalizacyjnych ze strony instytucji zarządzającej rozwojem obszaru metropolitalnego, nastawionej zarówno na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, musi obowiązywać priorytet korzyści dla całego obszaru.

Ze specyfiki i problemów, z jakimi borykają się gminy współtworzące obszary metropolitalne wynika, że podstawowymi celami marketingowego zarządzania powinny być sprawy związane z budowaniem tożsamości i wizerunku, przeciwdziałanie fragmentacji społecznej i politycznej. W zarządzaniu obszarem metropolitalnym należy nadać priorytet budowania stosunków partnerskich i dla tych celów można z powodzeniem wykorzystywać dorobek marketingu relacyjnego, partnerskiego oraz innych technik i koncepcji nakierowanych na sprawy komunikacji społecznej, w tym tradycyjne już techniki ze sfery *public relations*.

### 13. Marketing terytorialny w Internecie

Upowszechnianie się Internetu sprawia, że ta technologia informatyczna wkracza szerokim frontem do marketingu miast, gmin wiejskich i regionów. Następuje żywiołowy rozwój techniki promocyjnej. Każde miasto stara się umieścić w systemie swoją witrynę lub cały portal. Do techniki tej przywiązuje się coraz większą wagę. Miasto, które nie jest w Internecie, jest traktowane jako miasto technologicznie zacofane.

Powstaje jednak kluczowe pytanie – czy dobrze opracowana strona internetowa, atrakcyjny układ graficzny, przyjazny dostęp do zawartych informacji „załatwia” wystarczająco sprawę promocji miasta? Z pewnością nie. Istnieje wiele wyobrażeń i oczekiwań o funkcjonowaniu tego narzędzia ze strony wielu odbiorców. Groźnym elementem dla skutecznej adresowej promocji jest szum informacyjny. Niezbędna jest zatem odpowiednia selektywność informacji i jej adresowanie. Można próbować postawić pewne normatywne wymagania, jakie musi zawierać informacja internetowa. Wydaje się jednak, że na obecnym etapie należy do tego narzędzia podchodzić w sposób bardziej elastyczny i interaktywny. Miasta w Internecie zaczynają żyć swoim własnym życiem. W odpowiedzi na nowe pomysły zawarte w witrynach konkurujących między sobą miast, pojawiają się swego rodzaju innowacje w formie coraz to nowego sposobu zbierania, przetwarzania i prezentacji informacji. Powstaje swoista konkurencja wirtualna, która może być zupełnie oderwana od rzeczywistości. Jeśli taka spirala się rozkręci, to wirtualne miasta staną się internetową fikcją, a narzędzie to straci walor instrumentu stymulowania rozwojem. Stanie się wówczas swoistym standardem cywilizacyjnym i ciekawostką dla internautów, bez dużego wpływu na decyzje inwestorów, do których było adresowane.

Internet staje się więc powszechnym instrumentem zarządzania, a przez to jest już i powinien być nowym polem badawczym. Badania takie są podejmowane na Zachodzie. Wynika z nich, że miasta konkurujące o inwestorów, o turystów w zależności od rodzaju klienta stosują różne techniki strategii marketingowych. Jak stwierdza Urban (2001) na podstawie badań nad 20 strategiami samopromocji największych metropolii świata w Internecie, można doszukiwać się pewnych korelacji między poziomem rozwoju społecznego miast, ich kondycją ekonomiczną, wielkością czy też znaczeniem na arenie globalnej. Dostrzega jednak, że na internetowe strategie marketingowe mają także wpływ struktura i forma sprawowania władzy oraz indywidualne preferencje osób tworzących strony internetowe. Autor dochodzi do wniosku, że będzie następował dalszy stopniowy proces standaryzacji sposobów prezentacji, ze względu na niskie koszty powielania i zmiany formuły. Autor dostrzega rosnącą rolę Internetu w dostarczaniu informacji o miastach. Trudno jest jednak na obecnym etapie badań wyciągać wnioski, co do faktycznej skuteczności tego narzędzia jako instrumentu wygrywania konkurencji o rozwój na arenie globalnej.

### Zakończenie

W globalizującej się gospodarce i potrzebie poszukiwania przewag konkurencyjnych w każdym elemencie funkcjonowania społeczno-gospodarczych i terytorialnych systemów państw, marketing terytorialny jest wyzwaniem współczesnych czasów. Kto szybciej przejdzie do nowej formuły świadczenia usług ze strony administracji publicznej na rzecz poprawy konkurencyjności gospodarczej, marketingowej orientacji swojej jednostki terytorialnej, ten wygra szansę o rozwój.

Podejście marketingowe w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi powinniśmy upowszechnić, ponieważ poprawnie zastosowany algorytm działań przynosi pożądane efekty i pozwala na wprowadzanie systemu uczenia się organizacji. Proces ten staje się obecnie kluczem do sprawnego funkcjonowania władz terytorialnych.

Przegląd literatury zagranicznej i polskiej wskazuje, że na marketing terytorialny patrzy się głównie przez pryzmat sprzedaży produktów, które są związane z miejscem. Nie mówi się o sprzedaży miasta jako całości, ale raczej o specyficznych usługach, które ono oferuje. Natomiast spojrzenie na miasto jako całość sprowadza się w zasadzie do zastosowania technik promocji miasta (publikacje, festyny, targi itd.), skierowanych na różne segmenty rynków. Ocena skuteczności stosowanych technik promocji nie jest zamiarem tej pracy. Wydaje się jednak, że proste powielanie wzorów zastosowanych przez miasta zachodnie bez jednoczesnych badań skuteczności stosowanych instrumentów może wiele miast narazić na niepotrzebne koszty.

W różnych strategiach marketingowego zarządzania miastem i regionem, w tym obszarem metropolitalnym, można przyjąć orientację na kształtowanie megaprojektu i wizerunku. Wówczas celem głównym takiej strategii jest, aby układ terytorialny jako megaprojekt zaspokoił zidentyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskanie korzyści dla całego układu terytorialnego.

Jeżeli miastem czy regionem zarządza władza publiczna i oferuje produkt „miasto” czy obszar metropolitalny, powstaje problem zdefiniowania korzyści finansowych. Jak pogodzić tę orientację na zysk jako istotę marketingu z publicznym charakterem instytucji zarządzającej, która *per definitionem* jest instytucją nie nastawioną na zysk? Tym zyskiem jest rozwój jednostki terytorialnej (obszaru metropolitalnego) (korzyści finansowe jego mieszkańców, jednostek

gospodarujących, większa baza dochodowa zarządzającego), ale nie bez znaczenia mogą być – i *de facto* są – różnego typu korzyści polityczne. Jest to zrozumiałe, ponieważ w przypadku zarządzania jednostkami terytorialnymi mamy do czynienia z aspektami sprawowania władzy.

Przyjmując, że marketing produktu jest procesem zarządzania, na który składa się identyfikowanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb klienta w celu uzyskania korzyści finansowych, z definicji tej jasno wynika, że marketing to nie tylko sprzedaż produktu lub usługi. Możemy zatem zaproponować następującą definicję marketingu terytorialnego: **marketing terytorialny jest narzędziem w zarządzaniu rozwojem jednostki terytorialnej (w naszym przypadku miasta) w taki sposób, aby swego rodzaju złożony megaprodukt, jakim jest miasto, zaspokoili zidentyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla określonego terytorium, traktowanego jako terytorialnie określony upodmiotowiony „zbiór” mieszkańców.**

Do zdobycia inwestorów z zewnątrz bardzo ważna jest skoncentrowana obsługa administracyjno-organizacyjna, która – świadczona w mieście na rzecz potencjalnych klientów – w sposób jednolity i całościowy przedstawia wszelkie problemy związane z wejściem nowego inwestora w system gospodarczy danego miasta. Usługi te powinna prowadzić wyspecjalizowana komórka istniejąca przy władzach lokalnych, od której w dużej mierze będzie zależał efekt ekonomiczny działań marketingowych. Inwestorzy z reguły nie chcą wchodzić na rynki, których nie znają, gdzie występuje wysoki stopień niepewności związany z niewiedzą o istniejących w mieście i jego otoczeniu warunkach, mogących mieć wpływ na dochodowość prowadzonych przedsięwzięć (Komorowski 1993, s. 52).

Komórka promocyjna miasta, oprócz wspomnianych już materiałów promocyjnych, może korzystać z następujących form przekazywania obrazu miasta:

- kampanii prasowej, telewizyjnej i radiowej;
- organizowania konferencji, których tematem jest promocja miasta, kraju lub regionu z wykorzystaniem kanałów dyplomatycznych (np. przez biura radców handlowych za granicą);
- wykorzystania ogólnokrajowych i międzynarodowych wystaw handlowych do organizowania konferencji promocyjnych, rozpowszechniania materiałów informacyjnych itp.;
- ogłaszania potrzeb inwestycyjnych w dziedzinie gospodarki komunalnej miasta.

Koncepcja marketingu miejskiego jest tym bardziej skomplikowana, im więcej wartości miasto ma do zaoferowania oraz im więcej ma problemów do rozwiązania. Niewątpliwie jednak umożliwia podniesienie jego konkurencyjności wobec innych ośrodków.

W świetle przeprowadzonych wywodów pokazujących złożoność marketingu miasta możemy stwierdzić, że w przypadku małych miast i gmin wiejskich ich zdolność do samodzielnego marketingu jest bardzo ograniczona ze względów finansowych, jak i kadrowych. Dla tego typu jednostek trzeba opracować regionalną – partnerską koncepcję marketingu terytorialnego. Koncepcja ta musi uwzględniać przestrzenne rozłożenie korzyści i kosztów promocji. Wynika to z tego, że wysiłki działań promocyjnych aktywnych gmin mogą dawać efekty rozwoju w innych. Niezbędne jest zatem współdziałanie jednostek samorządu terytorialnego różnych poziomów przy organizowaniu wysiłków promocyjnych. W przypadku marketingu terytorialnego słabych ekonomicznie rejonów niezbędny jest także finansowy udział państwa.

W miastach i regionach o negatywnym wizerunku – każdy błąd w zarządzaniu rozwojem liczony jest wielokrotnie *in minus*, zaś pozytywne działania nie zawsze są dostrzegane. Działanie w regionach depresyjnych wymaga od władz terytorialnych zwielokrotnionego wysiłku, dobrej organizacji pracy, konsekwencji w działaniu oraz wysokiego profesjonalizmu. Są to wy-

magania, których nie są w stanie spełnić lokalne kadry urzędnicze. Będzie to wymagać kontraktowego zatrudniania profesjonalistów i sfinansowania ich prac ze środków centralnych.

Rodzi się zasadnicze pytanie. Co pozostawić w ramach urzędu, a co zlecać na zewnątrz? Na zewnątrz można zlecić działania w ramach poszczególnych technik promocyjnych oraz opracowanie np. koncepcji marketingu miasta. Należy jednak pozostawiać kontrolę nad całością w ramach samorządu.

## Literatura

- Adam B., 2002, *Metropolregionen Konzepte, Definitionen und Herausforderungen*, Heft 9. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Informationen zur Raumentwicklung, s. 513-525.
- Ashoworth G. J., Voogd H., 1994, *Marketing and Place Promotion*, [w:] *Place Promotion, The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, J. R. Gold, S. V Ward (red.). John Wiley & Sons, Chichester-New York.
- Barnes W. R., Ledebur L. C., 1997, *The New Regional Economies*. Sage, London.
- Bassand M., Kübler D., 2001, *Debate: Metropolitan Governance Today*. „Swiss Political Science Review” 7 (3).
- Berg van der L., Klaassen L. H., Meer van der J., 1990, *Strategische City-marketing*. Schoonhoven, Academic Service.
- Berg van der L., Braun E., 1999, *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity*. Urban Studies vol 36.
- Borchert J.G., 1994, *Urban Marketing: a Review*, [w:] *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life*. Dietrich Reimer Verlag, Berlin.
- Czornik M., 1998, *Promocja miasta*. AE Katowice.
- Cymerman R., Gwiazdzińska M., Grabowski R., 1999, *Wartość nieruchomości jako czynnik kreujący zagospodarowanie przestrzenne*. Materiały Konferencyjne, *Wartość nieruchomości w gospodarowaniu przestrzeni*. Wyd. ART, Olsztyn.
- Gawlikowska-Hueckel K. (red), 2000, *Atrakcyjność inwestycyjna województw Polski*. IBnGR Gdańsk.
- Frankowski Z., 1996, *Marketing w zarządzaniu gminą*. „Człowiek i Środowisko” 2.
- Friedrich P., Feng X., 2001, *The Role of Public Institutions in Regional Competition*. Manuskrypt.
- Fürst D., 2003, *Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance* [w:] *Aktionsraum Region – Regional Governance*. Heft 8/9 Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Informationen zur Raumentwicklung, s. 441-451.
- Greater Toronto*. Report of Greater Toronto Area Task Force. Queen’s Printer for Ontario, Toronto 1996.
- Gregor B., 2002, *Ewolucja oraz współczesne koncepcje marketingu*. Studia KPZK PAN, t. CXII, s 9-36, Warszawa.
- Gordon R I, 2003, *The Competitiveness of Cities; Why It Matters in 21st Century and How We Can Measure It?* Cahiers De L’IURARIF no 135.
- Goverde H., 1996, *Innowacja regionalnego sprawowania władzy*. „Samorząd terytorialny” 1-2.
- Huriot J. M., 1992, *Przestrzeń produkcyjna a renta gruntowa*, [w:] *Ekonomiczna analiza przestrzenna*, B. Gruchman (red.). WAE, Poznań.
- Komorowski J., 1993, *Marketing miejski i jego znaczenie we współczesnym rozwoju miast*. Zeszyty Ekonomiczne AE, Poznań.
- Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa.
- Kotler Ph., 2000, *Places Need Place Marketing*, [w:] *Marketing and Globalization*. Papers of the third international marketing symposium, J. Dadto, J.W. Wiktor (red.). Crakow University of Economics, Matej Bel University, R.G.T. Press, Slovak Republic, Banska Bystrica.
- Malisz B., 1984, *Podstawy gospodarki przestrzennej*. Ossolineum, Wrocław.

- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Markowski T., 2001, *Przestrzeń publiczna w ekonomice miasta*, [w:] *Rozwój regionalny i przestrzeń publiczna*. Biuletyn KPZK PAN, z. 194, Warszawa.
- Markowski T., 2002, *Marketing miasta*. Studia KPZK PAN, t. CXII, Warszawa.
- Markowski T., 2004-1, *Procesy integracji i dezintegracji obszarów zurbanizowanych – wyzwania dla polityki metropolitalnej* – referat na konferencję Gdańsk, październik.
- Markowski T., 2004, *Podmiotowa i przedmiotowa konkurencyjność regionów*. Maszynopis, referat na konferencję, *Współczesne problemy i koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych*. UAM, Poznań, listopad.
- Marks M., 2003, *Marketing gmin wiejskich*. Rozprawa doktorska, maszynopis, UŁ.
- Meer J. van der, 1992, *The Role of City Marketing in Urban Management*. European Institute for Comparative Urban Research. Erasmus University 1992, referat na Konferencję *Managing Historic Cities*.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji – Koncepcja i stosowanie*. Academia Oeconomica, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- Pluta-Olearnik M., 1993, *Marketing usług*. PWE, Warszawa.
- Promocja Inwestycji Zagranicznych w Polsce, Techniki i narzędzia promocji gminy i regionu*. PAIZ, Wyd. Infor sp. z.o.o., Warszawa 1997.
- Scott A. J., 1988, *Regions and the World Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Sieverts T. H., 1997, *Zwischenstadt. Zwischen Ort und Welt, Raum, Zeit*. Stadt und Land. s. 14f.
- Szromnik A., 1996, *Marketing komunalny – rynkowa koncepcja zarządzania gminą*. „Samorząd Terytorialny” 3, Warszawa.
- Szromnik A., 2004, *Partnerstwo podmiotów rynku miast i regionów-koncepcja marketingowa*. „Samorząd Terytorialny” 12, s. 5-23.
- Topczewska T., 1996, *Promocja rozwoju gospodarczego gminy*. IGPIK, Warszawa.
- Urban R., 2001, *Web-Boosterism – Place Marketing Strategies on the Internet DISP 146(3)*. Institut für Orts-Regional und Landesplanung ETZ Zurich.
- Wągrodzka A., 2004, *Koncepcja marketingu terytorialnego a oczekiwania członka wspólnoty samorządowej*. „Samorząd Terytorialny” 12.
- Zuziak Z., 1996, *Instrumenty rynkowych strategii rozwoju śródmieść*. „Samorząd terytorialny” 1/2.