Robert ROMANOWSKI

PRZESŁANKI WYKORZYSTANIA KONCEPCJI MARKETINGOWEJ W WIELOFUNKCYJNYM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

Celem artykułu jest wskazanie celowości wykorzystania marketingu w koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich (WROW). Przesłanek tego wykorzystania można szukać w założeniach i celach WROW, w instrumentach oraz ewentualnie w znormalizowanych strategiach, choć w przypadku WROW jeszcze takich nie określono.

Przesłanki te związane są przede wszystkim z podstawowymi założeniami WROW, który nie jest jednak definiowany jednoznacznie. Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich jest jednym z postulowanych kierunków rozwoju obszarów wiejskich i jest zaliczany do grupy przemian strukturalnych w polityce interwencyjnej państwa[1]. Generalnie wielofunkcyjność polega na odchodzeniu od monofunkcyjności[2]. Rolnicze tereny monofunkcyjne są mało odporne na wszelkie sytuacje kryzysowe, co jest zgodne z ogólną prawidłowością, polegającą na tym, że rozliczne perturbacje pojawiają się tam, gdzie gospodarka została zdominowana przez jedną gałąź produkcji. Monofunkcyjność obszarów wiejskich opiera się na produkcji surowców rolniczych[3]. Z jednej strony przez pojęcie wielofunkcyjności obszarów wiejskich rozumie się zdywersyfikowanie produkcji rolnej[4]; jest to więc wielofunkcyjność rolnictwa. Z drugiej strony WROW oznacza zmiany w strukturze zatrudnienia ludności wiejskiej, dotyczy więc nie tylko rolników. W ujęciu tym akcentuje się odchodzenie od rolnictwa jako dominującej funkcji tere-

---

[1] W. J. Ciechomski, *Interwencjonizm państwowy w rolnictwie i obrocie rolnym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 67.

[2] M. Kłodziński, *Istota wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich*, w: *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania i możliwości wielofunkcyjnego rozwoju wsi w Polsce*, red. M. Kłodziński, A. Rosner, Wyd. SGGW, Warszawa 1997, s. 41.

[3] Ibidem, s. 41.

[4] K. Duczkowska-Małysz, *Interwencjonizm państwowy a proces modernizacji rolnictwa*, w: *Rozwój rolnictwa w skali krajowej i lokalnej*, red. A. Czyżewski, Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Sielinku, Poznań 1995, s. 59; W. J. Ciechomski, op.cit., s. 68.

nów wiejskich[5]. W pośrednim znaczeniu WROW kładzie się nacisk na tworzenie miejsc pracy poza rolnictwem, ale związanych głównie z otoczeniem rolnictwa (bądź walorami wsi)[6]. Rozwój wielofunkcyjny oznacza umiejętne wkomponowanie w wiejską przestrzeń coraz większej liczby nowych funkcji pozarolniczych, co powoduje zróżnicowanie wiejskiej ekonomii. Wielofunkcyjność obszarów wiejskich wynika z wielofunkcyjności ziemi[7]. WROW polega więc na poszukiwaniu nowych rozwiązań w zakresie zarówno rolnictwa, jak i nowego wykorzystania przestrzeni obszarów wiejskich. Jednak w tych poszukiwaniach najważniejszym problemem jest zdefiniowanie i znalezienie nabywców na owe nowe rozwiązania, a to jest już problem marketingowy.

Głównym założeniem wielofunkcyjnego rozwoju jest konstatacja, że bazująca od niepamiętnych czasów na rolnictwie gospodarka obszarów wiejskich powinna się w dobie społeczeństwa postindustrialnego w większym stopniu oprzeć na inicjatywie przedsiębiorcy wiejskiego[8]. Przedsiębiorcą wiejskim może być nie tylko osoba z zewnątrz lub miejscowa niezwiązana z rolnictwem, ale także posiadacz gospodarstwa rolnego wprowadzający nowe formy aktywności mniej lub bardziej związane z produkcją rolną, np. obsługa turystów, przetwórstwo rolne, handel. Tak więc zasadniczą rolę w realizacji wielofunkcyjnego rozwoju gmin wiejskich odgrywać będą dobrze przygotowani, sprawni przedsiębiorcy, zwłaszcza ludzie młodzi, zdolni, wykształceni, kompetentni, którzy staną się liderami rodzącej się na wsi przedsiębiorczości. W tych ludzi należy inwestować i pomóc im w zdobyciu wiedzy o rynku i mechanizmach jego działania. Kluczem więc do wyjaśnienia koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich jest pojęcie przedsiębiorczości ściśle związane z marketingiem.

Pojęcie przedsiębiorczości zostało wprowadzone do literatury naukowej przez Ph. Cantillona[9] (1755), następnie rozwinięte przez francuskiego ekonomistę J. Saya[10] (1803), a u progu XX stulecia przez J. Schumpetera. Schumpeter szczególnie silnie akcentował rolę, jaką ma do odegrania przedsiębiorca w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego, co wynikało z jego teoretycznej wizji przebiegu zjawiska rozwoju gospodarczego. Postawił tezę, iż dynamiczna nierównowaga,

---

[5] M. Kłodziński, op.cit., s. 41.

[6] K. Duczkowska-Małysz, op.cit., s. 58.

[7] W. Michna, *Różne formy oświaty i ich wpływ na wielofunkcyjny rozwój wsi polskiej*, w: *Możliwości wielofunkcyjnego rozwoju wsi polskiej w kontekście integracji z Unią Europejską*, red. A. Stasiak, Studia KPZK PAN, t. CX, Warszawa 2000, s. 93.

[8] M. Kłodziński, op.cit., s. 67.

[9] E. Taylor, *Historia rozwoju ekonomiki*, t. I, Wyd. Delfin, Lublin 1991, s. 54; Cantillon uważał, że każda praca jest produktywna, czym określił podwaliny pod nowoczesną definicję przedsiębiorcy.

[10] Ibidem, s. 95. Say dzieli zajęcia na materialne i niematerialne (polemizując ze Smithem, który dzielił zajęcia na produkcyjne i nieprodukcyjne), określając produktywność obu typów zajęć.

wywołana przez „innowacyjnego przedsiębiorcę", jest normą zdrowej gospodarki w większym stopniu aniżeli równowaga i optymalizacja. Pojęcie „przedsiębiorca" w ujęciu Schumpetera jest znacznie szersze od tradycyjnego znaczenia, zawiera bowiem dodatkową szczególną właściwość – przedsiębiorczość. Jest to, jak pisze Schumpeter, „osobliwy stan ducha przedsiębiorcy, który wyzwala w nim siłę pokonywania piętrzących się przeszkód, własnych przesądów i oporów, pozwala płynąć przeciw prądowi w nieznanych okolicznościach"[11]. Zmysł przedsiębiorczości jest właściwością występująca tylko u niektórych ludzi. Ci nieliczni działają w otoczeniu masy naśladowców, których reakcje na dokonania przedsiębiorców innowatorów są zróżnicowane od szybkich i spontanicznych do sceptycznych i konserwatywnych. Wiąże się to z różnym stopniem plastyczności innowacyjnej poszczególnych ludzi. Przedsiębiorcy wprowadzają zmiany, traktując innowacje jako zjawisko normalne i pożądane, a nie jako zagrożenie. Nie czekają na kogoś, kto natchnie ich dobrym pomysłem, ale sami poszukują tego pomysłu i innowacji, która zapewni im określone korzyści. Ostatecznym celem działania przedsiębiorcy nie jest bowiem innowacja jako taka, ale innowacja pomnażająca zainwestowany kapitał, dająca zadowolenie i satysfakcję, przyczyniająca się do uznania w społeczności lokalnej czy dająca inne korzyści o charakterze pozaekonomicznym. Takie definiowanie przedsiębiorczości zaliczyć można do ujęcia wąskiego. Przedsiębiorczość nie jest bowiem tylko cechą tych nielicznych, wprowadzających innowacje absolutne (nieznane dotychczas w skali światowej), ale także tych znacznie liczniejszych, adaptujących istniejące rozwiązania do nowych warunków. Przedsiębiorczość nie zawsze też musi wiązać się z pomnażaniem kapitału.

Pojęcie przedsiębiorczości nie jest traktowane jednoznacznie. Można traktować owo pojęcie zarówno wąsko, jak i szeroko. Szerokie ujęcie prezentują M. Kłodziński[12] oraz K. Duczkowska-Małysz[13], dla których przedsiębiorczość wiąże się z cechami osobowości ludzkiej, tj. zaradnością, inicjatywą i podejmowaniem działań, które przyczyniają się nie tylko do zaspokojenia aspiracji osób, które je podejmują, ale także do rozwoju lokalnego. Jest on wynikiem działań ludzi przedsiębiorczych i najczęściej realizuje się przez rozwój różnorodnej działalności gospodarczej. W szerokim ujęciu przedsiębiorczość utożsamiana jest z postawą, w której „jednostka podejmuje działania, które są wyrazem wzięcia odpowiedzialności za swój poziom życia, status materialny i społeczny"[14]. Przedsiębiorczość oznacza w tym ujęciu gotowość jednostek do aktywnego uczestni-

[11] J.A. Schumpeter, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 136.

[12] M. Kłodziński, *Aktywizacja gospodarcza obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa 1999, s. 25-33.

[13] *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. W stronę wsi wielofunkcyjnej*, red. K. Duczkowska-Małysz, IRWiR PAN, Warszawa 1993.

[14] G. Krzyminiewska, *Mentalność ekonomiczna mieszkańców wsi*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 48 i n.

czenia w określonych procesach zmian, w której znaczącą rolę odgrywa potrzeba osiągnięć, przekonanie o realności celów, dążenie do ich realizowania poprzez aktywność własną. Przedsiębiorczość wiąże się z pewną cechą osobowości ludzkiej, polegającą na zaradności, inicjatywie, podejmowaniu działań przyczyniających się do zaspokojenia aspiracji osób je podejmujących. W literaturze można spotkać twierdzenie[15], że tylko społeczeństwa (cywilizacje), które wykształciły kulturowe (religijne) uzasadnienie dla przedsiębiorczości, decydują o rozwoju świata: „Chcecie osiągnąć wysoką produktywność? Powinniście więc żyć po to, by pracować, a szczęście uzyskiwać jako produkt uboczny"[16].

W wąskim ujęciu przedsiębiorczość łączy się „tylko" z działalnością gospodarczą. W tym ujęciu przedsiębiorczość to proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka[17]. Niekiedy kategorię przedsiębiorczości ogranicza się do działań, mających na celu rozwijanie i kierowanie przedsiębiorstwem, biorąc pod uwagę zysk[18], przy czym za jądro rozwoju terenów wiejskich uważa się małe firmy – small business. W omawianym ujęciu, przedsiębiorczość jest sposobem zachowania się w działalności gospodarczej[19]. Oznacza ona dążenie ludzi zarówno do działania, poszukiwania nowych rozwiązań, wprowadzania zmian w dotychczasowej działalności, wykorzystania pojawiających się możliwości, jak i ich aktywność w poszukiwaniu dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodu. Często pojęcie owo utożsamiane jest z powstawaniem małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)[20]. Definicja ta odnosi się jednak do obszarów wiejskich. Warto nadmienić, iż to na obszarach wiejskich notuje się największe bezrobocie (oprócz bezrobocia oficjalnego występuje bezrobocie ukryte, którego miarą jest stopa zbędności)[21].

Większość definicji w literaturze ekonomicznej łączy przedsiębiorczość z działalnością gospodarczą, rzadziej natomiast poruszany jest świadomościowy aspekt tego zjawiska, np. potrzeba niezależności, motywacja osiągnięcia sukcesu, indywidualizm[22]. Należy pamiętać, że przedsiębiorczość to przede wszystkim jedna

---

[15] D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów*, Muza, Warszawa 2000, rozdz. 10, 14, 22 i 23.

[16] Ibidem, s. 585.

[17] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 730.

[18] T. Hunek, *Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju „small businessu" na terenach wiejskich*, w: *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich.*

[19] A. Wiatrak, *Przedsiębiorstwo, przedsiębiorca i przedsiębiorczość*, w: *Rola doradztwa w kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, Wyd. SGGW, Warszawa 1996.

[20] E. Niedzielski, *Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich*, Wyd. UWM, Olsztyn 2000, s. 37 i n.

[21] A. Rosner, *Typologia wiejskich obszarów problemowych*, IRWiR PAN, Warszawa 1999, s. 11-24.

[22] B. Fedyszak-Radziejowska, *Indywidualne źródła aktywności gospodarczej. „Etos przedsiębiorcy"*, w: *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich.*

z form racjonalności społecznej, wyrastającej z idei uznania pracy i działalności zawodowej jako wartości najpełniej legitymizującej ludzkie istnienie[23]. Można przypuszczać, że skłonność do przedsiębiorczości zależy nie tylko od czynników obiektywnych (np. posiadanie kapitału), ale od wielu cech określających klimat społeczny wokół przedsiębiorczości, od jednostkowych oczekiwań i aspiracji osób działających w tej sferze[24]. **Budowanie tego klimatu będzie podstawowym zadaniem jednostek terytorialnych, których władze będą chciały realizować założenia WROW. Będzie też jedną z głównych przesłanek wykorzystania marketingu w rozwoju wielofunkcyjnym.**

Przedsiębiorczość określa się także jako adaptację do nowych warunków, która polega na poszukiwaniu nowych możliwości działalności gospodarczej przez wydobycie wszystkich zasobów i walorów potencjału lokalnego[25]. Jest to definicja, podkreślająca wyjątkową rolę przedsiębiorczości jako czynnika walki z bezrobociem. Pojęcie przedsiębiorczości w innym ujęciu można zdefiniować jako „całokształt indywidualnych lub zespołowych działań bądź predyspozycji do działań, które przełamują istniejące wzorce"[26]. Przedsiębiorczość polega więc na krytyce istniejącego stanu rzeczy i poszukiwaniu obarczonych ryzykiem nieszablonowych sposobów jego zmiany. U podstaw przedsiębiorczości leży kreatywność i innowacyjność. Jednakże nie wszystkie działania przedsiębiorcze cechuje jednakowy stopień kreatywności i innowacyjności. Stąd możemy wyróżnić przedsiębiorczość kreatywną, związaną z tworzeniem i wykorzystywaniem innowacji oryginalnych, i przedsiębiorczość imitacyjną (naśladowczą), związaną z wprowadzaniem innowacji nieoryginalnych. W tym pozornie sprzecznym określeniu chodzi o działania, które są mniej lub bardziej udaną kopią działań wcześniej podjętych i zakończonych sukcesem przez kogoś innego, najczęściej w innych warunkach. Przedsiębiorczość imitacyjna odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym, upowszechnianiu wielu rozwiązań technicznych czy organizacyjnych. Szczególnie bliska jest rozwijającej się w ostatnich latach sferze *small businessu*. Podział ten jest ponadto skróconą wersją klasycznej „triady Schumpetera": inwencji, innowacji i imitacji[27]. Inwencja sprowadza się do skonstruowania wynalazku, innowacja jest w tym ujęciu pierwotnym wprowadzeniem wynalazku na rynek (jest to więc wąskie znaczenie innowacji, której zakres czasowy oddziaływania jest bar-

---

[23] M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin 1994; cyt. za: A. Kaleta, *Problematyka aktywizacji społeczności lokalnych*, w: *Problematyka rozwoju lokalnego w warunkach transformacji systemowej*, Biuletyn KPZK PAN 1994, z. 177.

[24] G. Kaczor-Panków, *Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*.

[25] A. Kaleta, op. cit.

[26] I. Sikorska-Wolak, *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, w: *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju obszarów wiejskich*, Akademia Podlaska, Siedlce 2000, s. 103.

[27] R. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 25.

dzo krótki), a faza imitacji odpowiada za dyfuzję innowacji i adaptację do zmiennych warunków rynkowych.

Przedsiębiorczość może pojawić się we wszystkich sferach życia i działalności człowieka, przy czym w jednych sferach jest ona bardziej złożona, obarczona większym ryzykiem, w innych mniej, nie zawsze daje też wymierne efekty (np. oświata, kultura). Przedsiębiorczość można analizować bądź to w ujęciu normatywnym, określając jej wzorcowe, modelowe cechy, bądź opisowym, opisując jej różne przejawy w poszczególnych sferach życia i działalności człowieka, bądź funkcjonalnym poprzez pryzmat funkcji, jaką pełni w przełamywaniu dotychczasowych sposobów postępowania, przekraczaniu dostępnych granic możliwości, w rozwoju społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, całej gospodarki i społeczeństw zorientowanych na kreatywność, innowacyjność i szybkie oraz radykalne zmiany[28].

Niewątpliwie wśród podstawowych źródeł kreatywności i pobudzania przedsiębiorczości wymienić należy system edukacyjny[29], którego członkowie (zarówno uczniowie, jak i nauczyciele) powinni nauczyć się podejmować inicjatywę i ryzyko działania. System edukacyjny służy przede wszystkim pobudzaniu lokalnych przedsiębiorców do działania, natomiast ogromne znaczenie w procesie przyciągania inwestorów zewnętrznych przypisuje się instrumentom ekonomicznym[30]. Instrumenty te powinny także pobudzać przedsiębiorczość lokalną. Chcąc szukać przesłanek wykorzystania koncepcji marketingu w WROW, należy poszukać instrumentów marketingowych wśród instrumentów pobudzania przedsiębiorczości.

W podstawowym podziale na instrumenty polityki budżetowej, instrumenty funduszy parabudżetowych oraz instrumenty polityki cenowej[31] (przedstawione w poniższej tabeli) uderza podmiotowy charakter dwóch pierwszych grup instrumentów, w odróżnieniu od przedmiotowego podziału instrumentów cenowych. Instrumenty trzeciej grupy – polityki cenowej – mogą być wstępnie utożsamiane z instrumentami cenowymi w koncepcji 4P. Analizując grupy instrumentów podmiotowych w przedstawionym podziale, odnaleźć można jedynie rozproszone instrumenty marketingowe, niesklasyfikowane według ogólnie przyjętych koncepcji.

Również w klasycznym podziale instrumentów oddziaływania samorządów lokalnych na gospodarkę w skali lokalnej i regionalnej na narzędzia pośredniego i bezpośredniego oddziaływania (przedstawione na rys. 1) nie została ujęta kompleksowa klasyfikacja instrumentów marketingowych[32]. Istnieje więc potrzeba

---

[28] I. Sikorska-Wolak, op.cit., s. 103.

[29] Do systemu edukacji zaliczyć można także system szkoleń i ustawicznego kształcenia.

[30] Patrz: J. Rolewicz, *Ekonomiczne instrumenty stymulowania przedsiębiorczości w małych miastach w Polsce po roku 1990*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.

[31] Ibidem, s. 12-43.

[32] L. Patrzałek, *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny" 1996, nr 5, s. 45.

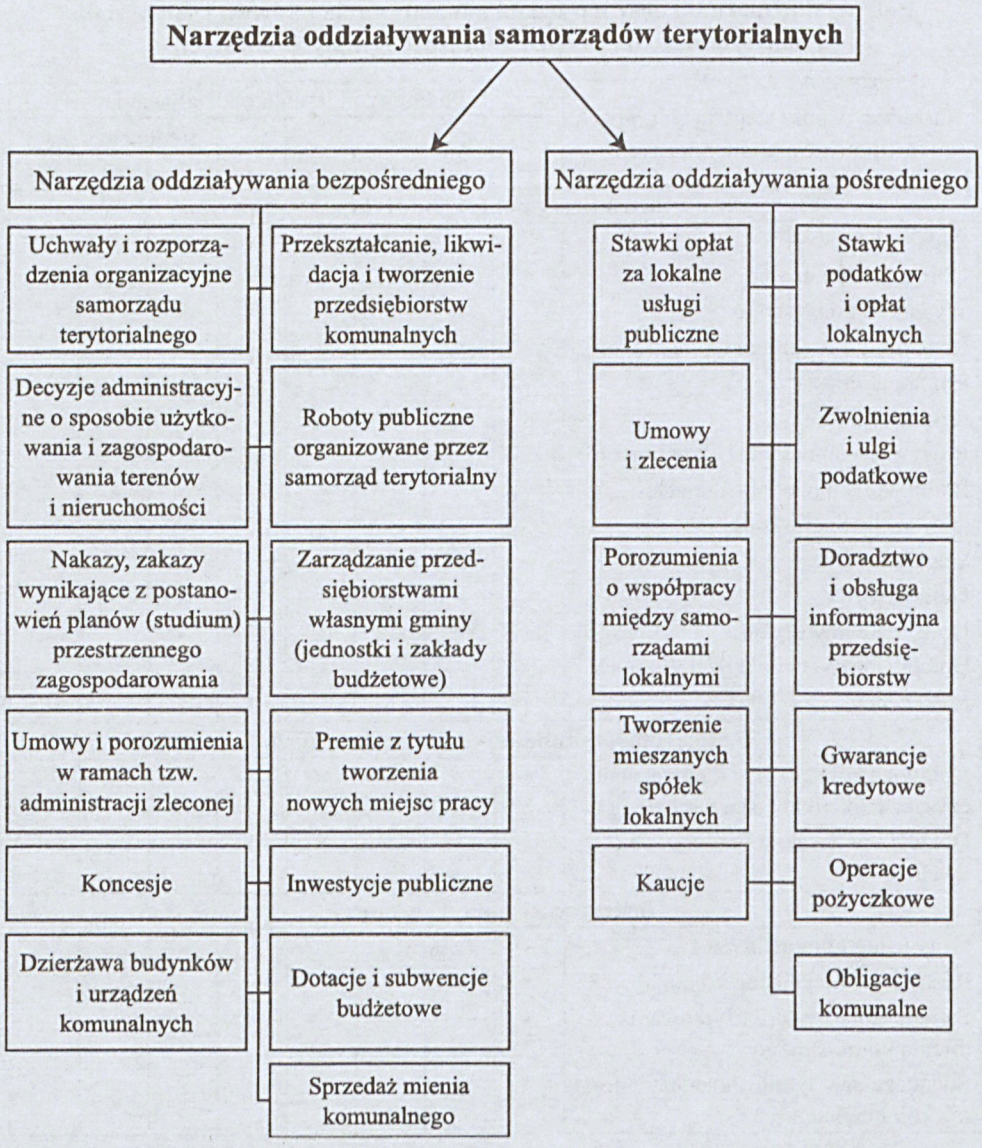
Potencjalne kierunki oraz narzędzia oddziaływania państwa i samorządu terytorialnego na przedsiębiorczość w małych miastach

Narzędzia w poszczególnych grupach instrumentów ekonomicznych	Podmioty i kierunki oddziaływania							
	państwo				samorząd			
	P	I	B	Ś	P	I	B	Ś
Instrumenty polityki budżetowej								
Podatki i opłaty	×	×			×	×		
Obligacje komunalne					×	×		
Wydatki na inwestycje	×	×			×	×		
Rozwój i udostępnianie infrastruktury	×	×	×		×	×	×	
Promocja miasta					×	×		
Rejonowe biura pracy	×	×	×					
Programy pomocy dla bezrobotnych			×					
Banki danych o kwalifikacjach					×	×	×	
„Ośrodki jednej wizyty"						×	×	
Szkolenia			×				×	
Doradztwo	×	×	×		×	×	×	
Dotacje na inwestycje	×	×			×	×		
Dotacje i pożyczki dla bezrobotnych							×	
Poręczenia							×	
Instrumenty funduszy parabudżetowych								
Opłaty za korzystanie i kary za zanieczyszczanie środowiska naturalnego	×	×		×	×	×		×
Dotacje i pożyczki z funduszy celowych	×	×		×				×
Instrumenty polityki cenowej								
Ceny usług komunalnych	×	×			×	×		
Restrukturyzacja usług komunalnych	×	×			×	×		
Świadczenia z tytułu użytkowania mienia komunalnego	×	×			×	×		
Świadczenia z tytułu sprzedaży mienia komunalnego	×	×			×	×		

Uwaga: P – rozwój istniejących przedsiębiorstw; I – przyciąganie nowych inwestorów; B – pomoc bezrobotnym; Ś – ochrona środowiska naturalnego.

Źródło: J. Rolewicz, *Ekonomiczne instrumenty stymulowania przedsiębiorczości w małych miastach w Polsce po roku 1990*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 44.

stworzenia takiej klasyfikacji, w której każdy z wymienionych instrumentów byłby przydzielony do osobnej kategorii. Ponadto kategorie te należałoby rozszerzyć o dodatkowe instrumenty, dotychczas nieuwzględnione. Tak marginalne potraktowanie instrumentarium marketingowego sugeruje nikłą potrzebę wykorzystania



Rys. 1. Narzędzia bezpośredniego i pośredniego oddziaływania samorządów lokalnych na gospodarkę w skali lokalnej i regionalnej

Źródło: L. Patrzałek, *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny" 1996, nr 5, s. 45

koncepcji marketingowej w pobudzaniu przedsiębiorczości w małych miastach w Polsce po 1990 r. Niedostrzeganą przez władze jednostek terytorialnych w latach dziewięćdziesiątych przesłanką stosowania instrumentów marketingowych może być jednak podniesienie poziomu realizacji celów tych jednostek. Osią spi-

nającą wszystkie działania marketingowe jest nastawienie na klienta. W nowoczesnych strukturach organizacyjnych klient pozostaje w centrum uwagi, integrując wszelkie działania organizacji (np. jednostki terytorialnej), natomiast marketing jest funkcją koordynującą realizację pozostałych funkcji organizacji[33].

Incydentalne pojawianie się instrumentów marketingowych w wymienionych klasyfikacjach prowadzi do wniosku, że konieczne jest stworzenie kompleksowej klasyfikacji instrumentów marketingowych, wynikającej zarówno z założeń i celów teorii rozwoju lokalnego, jak i teorii marketingu. W literaturze dominuje bowiem definiowanie problemów rozwoju lokalnego w kategoriach finansowych, a problematyka marketingowa powoli zyskuje należne jej miejsce. WROW, traktowany jako grupa działań realizowanych w ramach polityki strukturalnej państwa, wymaga – oprócz finansowego – także marketingowego opisu funkcji. Cele, strategie i instrumenty marketingowe w odniesieniu do przestrzeni są częścią szerzej definiowanego pojęcia marketingu terytorialnego. Dla dokładnego określenia roli marketingu terytorialnego w realizacji WROW konieczne wydaje się uprzednie wyjaśnienie pojęcia marketingu.

Pojęcie marketingu, podobnie jak pojęcie WROW, nie jest interpretowane jednoznacznie, dlatego trudności może przysporzyć także zdefiniowanie marketingu terytorialnego. Powszechnie przyjmuje się definicję Ph. Kotlera, w której marketing to „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez: tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów"[34]. Jednak w anglojęzycznym, wcześniejszym wydaniu tej pracy, definicja marketingu występuje pod zmienioną nieco postacią. Marketing jest „zbiorem ludzkich działań skierowanych na ułatwianie i udoskonalanie wymiany"[35], a zarządzanie marketingiem jest „analizowaniem, planowaniem, zastosowaniem i sterowaniem programami opracowanymi do wywołania pożądanej wymiany z ostatecznym odbiorcą w celu osiągnięcia osobistych lub wzajemnych korzyści"[36]. Nacisk jest w tym ujęciu położony na wymianę, jako akt otrzymania pożądanego produktu od innej osoby przez zaoferowanie czegoś w zamian[37]. W ramach wymiany wyróżnia Kotler transakcje, transfery oraz związki (relacje), choć jednocześnie zalicza transakcje i transfery do relacji[38]. Oznacza to, że wymiana może być utożsamiana z relacją. O ile bowiem w znakomitej większości definicji marketingu dominuje jego transakcyj-

[33] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 23.

[34] Ibidem, s. 6.

[35] Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1972, s. 16.

[36] Ibidem, s. 18.

[37] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza*, s. 8.

[38] Ibidem, s. 9.

ny charakter[39], o tyle w przypadku marketingu terytorialnego, gdzie podmiotami mogą być z jednej strony władze samorządowe, a z drugiej mieszkańcy (obecni i potencjalni), inwestorzy (lokalni i zewnętrzni), turyści, przejezdni czy tzw. otoczenie opiniotwórcze i inni, lepiej jest posługiwać się pojęciem relacji[40]. Relacje transakcyjne stanowią bowiem tylko część czynności podejmowanych w ramach wymiany terytorialnej.

Z punktu widzenia istoty funkcjonowania samorządów terytorialnych przydatniejszą wydaje się definicja, w której marketing jest „zbiorem działań, polegających na dokładnym poznaniu potrzeb wybranej grupy odbiorców i możliwie doskonałym dostosowaniu oferty firmy do oczekiwań tej grupy. [...] Marketing jest więc przede wszystkim sztuką poznawania oraz rozumienia potrzeb konsumenta"[41]. Istotę marketingu terytorialnego oddaje definicja, w której marketing to „tworzenie i zaspokajanie poziomu życia"[42]. Ujęcie to nie wyczerpuje jednak pojęcia marketingu terytorialnego, zgodne jest jednak z celami jednostek terytorialnych (rys. 3).

Marketing można także zdefiniować na trzech poziomach, tworzących jednolitą całość: marketing to filozofia, strategie i instrumenty[43]. W filozofii marketingu zawierają się cele, które na przestrzeni lat podlegały znacznej ewolucji: od prymatu produktu (orientacja produkcyjna), poprzez nacisk na rozwój dystrybucji (orientacja sprzedażowa), aż do umiejętnego dostosowywania się do zmian w mikrootoczeniu (ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb nabywców oraz zachowań konkurentów)[44]. Po kryzysie naftowym w 1973 r. do marketingu wprowadzono pojęcie makrootoczenia, jako istotnego zespołu warunków wpływających na funkcjonowanie organizacji (orientacja strategiczna). Można też powiedzieć o wykształcaniu się piątej orientacji – społecznej – w której zysk przestaje być celem naczelnym organizacji (w tym także przedsiębiorstw).

Filozofia marketingowa zakłada więc analizowanie zmian w szeroko definiowanym otoczeniu organizacji oraz dostosowywanie się do tych zmian. Model otoczenia jednostki terytorialnej przedstawiono na rysunku 2. W modelu tym bazą jest podział otoczenia jednostki terytorialnej według założeń modelu otoczenia przedsiębiorstwa. Jednak do tradycyjnego ujęcia otoczenia organizacji, w którym występują dwa typy otoczenia: makro i mikro (dzielonego ponadto na otocze-

[39] T. Wojciechowski, *Marketing dóbr produkcyjnych*, Wyd. WSZiM, Warszawa 2000, s. 289 i n.

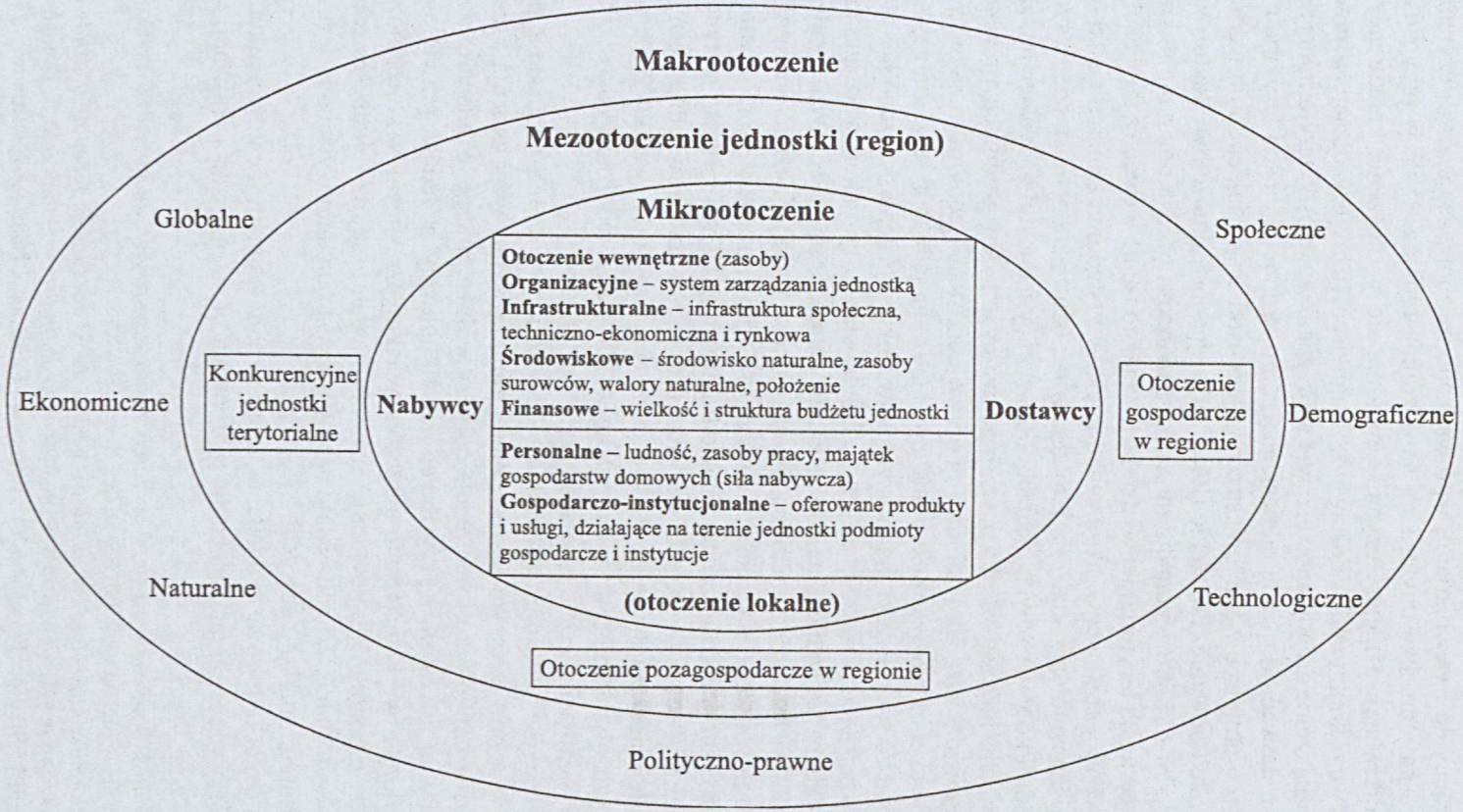
[40] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 11-31.

[41] T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 7.

[42] E. J. McCarthy, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Illinois Homewoods 1970.

[43] P. Forsyth, *Marketing dla niewtajemniczonych*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 15.

[44] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 10.



Rys. 2. Obszary otoczenia jednostki terytorialnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 33 oraz Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 106-107

nie konkurencyjne i wewnętrzne), wprowadzono mezootoczenie, czyli czynniki wpływające na jednostkę terytorialną na poziomie regionu. O ile w przypadku przedsiębiorstw najważniejsze czynniki znajdują się w otoczeniu konkurencyjnym (nabywcy, konkurenci i dostawcy), a umiejscowienie organizacji w przestrzeni ma znaczenie drugoplanowe, o tyle w przypadku jednostki terytorialnej nie można abstrahować od układu odniesienia, jakim są inne jednostki terytorialne. Innymi słowy umiejscowienie przestrzenne jednostki terytorialnej silnie warunkuje jej funkcjonowanie. Położenie (lokalizacja) jednostki może być traktowane jak zasób jednostki, który ponadto można optymalizować[45]. Na poziomie mikrootoczenia jednostki terytorialnej wydzielić można otoczenie wewnętrzne – zasoby oraz nabywców i dostawców jako czynniki zewnętrznego otoczenia jednostki terytorialnej. Szczegółowa analiza mikrootoczenia pozwala na przedstawienie tych samych podmiotów w różnych ujęciach. Mieszkańcy jednostki będą więc np. zarówno zasobem (ludność, zasoby pracy, pracownicy urzędów gminnych, powiatowych i wojewódzkich), jak i odbiorcami oferty jednostek – jednymi z nabywców. Na mikrootoczeniu będzie też skupiona główna uwaga jednostki terytorialnej.

Może budzić wątpliwości układ czynników mikrootoczenia, szczególnie otoczenia wewnętrznego. Warto nadmienić, iż jednostka terytorialna nazywana jest megaproduktem[46] ze względu na kompleksowy charakter powiązań. Wprowadzenie otoczenia wewnętrznego jako zespołu czynników, które jednostka terytorialna może kontrolować, a jednocześnie stanowiących grupę (grupy) odbiorców oferty jednostki jest zgodne z założeniami marketingu usług. Usługi bowiem są typem działalności, w którym zarówno biorca, jak i dawca biorą udział w jednoczesnym tworzeniu (świadczeniu) usługi. Podział zaprezentowany na rysunku 2 nie ma charakteru absolutnego i jest propozycją uporządkowania otoczenia jednostki terytorialnej w ramach modelu otoczenia przedsiębiorstwa.

Konkurencyjne jednostki terytorialne zostały zaliczone do mezootoczenia, ponieważ w znacznie szerszym zakresie inne gminy i powiaty współpracują z daną jednostką, niż konkurują. Konkurencja dotyczy w dużej mierze lokalizacji inwestycji, zarówno inwestorów prywatnych, jak i publicznych. Jednak prawidłowo umiejscowiona inwestycja (tzn. umieszczona w takiej przestrzeni, w której możliwe są efekty mnożnikowe) powoduje rozprzestrzenianie się rozwoju na sąsiednie jednostki terytorialne. Zdefiniowanie nabywców jest punktem wyjścia do formułowania strategii marketingowych.

Strategie marketingowe to działania, które za pomocą instrumentów marketingowych, przy określonych zasobach i warunkach otoczenia, służą realizacji ce-

[45] *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, red. Z. Frankowski, Wyd. WSH, Ciechanów 2000.

[46] A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 40 i n.

lów organizacji[47]. W takim ujęciu strategie są dosyć zindywidualizowane, choć nie wykraczają poza ogólnie znane granice. W ujęciu instrumentalnym marketing pojmuje się jako zespół metod i technik, które umożliwiają badanie potrzeb i popytu, podział rynku na jednorodne grupy konsumentów, kreują produkt, cenę, dystrybucję i promocję[48]. Instrumenty marketingowe można podzielić na pasywne (badania marketingowe i segmentacja) oraz aktywne (marketing-mix). Instrumenty pasywne wpływają pośrednio na odbiorców oferty, a aktywne – bezpośrednio. Ponadto instrumenty marketingowe określa się także jako elementy, narzędzia lub zmienne decyzyjne marketingu[49]. Umiejętność stosowania instrumentów produktu, promocji, dystrybucji i cen legła u podstaw definicji marketingu terytorialnego.

Podejście rynkowe w odniesieniu do jednostek terytorialnych nazywane jest marketingiem terytorialnym. Zamiennie używa się pojęć: marketing przestrzenny, miejsc, komunalny i urbanistyczny[50]. W zależności od typu jednostki administracyjnej można wyznaczyć marketing gmin, powiatów, województw i krajów oraz wszelkich związków i części składowych tych jednostek[51]. Marketing gmin, który w znacznym stopniu wspomagać może realizowanie WROW, zdefiniować można jako system aktywności samorządu lokalnego, umożliwiający korzystną wymianę produktów (towarów, usług oraz idei) w gminie oraz jej otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb jej mieszkańców[52]. Omawiając to ujęcie, można odnieść wrażenie, że samorząd jest bezpośrednio odpowiedzialny za wymianę produktów. Wątpliwości takie nie występują w przypadku definicji, w której marketing terytorialny to całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych czy ogólnokrajowych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców[53]. W tym wypadku samorząd ma raczej tworzyć warunki do wymiany lub włączać się do niej, gdy podmioty sektora prywatnego nie są zainteresowane daną działalnością, niezbędną dla realizowania zadań własnych gminy. Działalność samorządu gminnego w zakresie rozwoju gospodarczego łączy elementy regulacji ze sferą realną w postaci własnej działalności gospodarczej, która powinna być nakierowana przede wszystkim na wykonywanie zadań publicznych lub zdobywanie środków podwyższających dochody budżetu gminy[54].

---

[47] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13-14.

[48] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, op.cit., s. 13.

[49] *Działalność marketingowa gmin*, s. 53.

[50] Ibidem, s. 15.

[51] A. Szromnik, op.cit., s. 36.

[52] *Działalność marketingowa gmin*, s. 15.

[53] A. Szromnik, op.cit., s. 36.

[54] U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001, s. 25.

Podstawowym podmiotem, realizującym założenia marketingu terytorialnego, są władze danej jednostki terytorialnej. Wśród wielu potencjalnych i rzeczywistych odbiorców oferty jednostki terytorialnej za najważniejszych uznaje się mieszkańców. Wynika to z definicji samorządu terytorialnego (w odróżnieniu od specjalnego), którym na szczeblu lokalnym są gmina i powiat, a na szczeblu regionalnym województwo[55]. Samorząd terytorialny określany jest jako zdecentralizowana forma administracji publicznej, funkcjonująca w postaci zrzeszenia (wspólnoty) obywateli zorganizowanych z mocy ustawy w korporacji prawa publicznego[56]. Inaczej mówiąc, jest to ustrojowa forma wykonywania zarządu sprawami danej wspólnoty przez jej członków. Przynależność do korporacji wynika z prawa, jako naturalna konsekwencja przyjętego sposobu zarządzania sprawami publicznymi. Gminę definiuje się jako wspólnotę samorządową lub odpowiednie terytorium[57]. Gmina jest też podstawową jednostką samorządu terytorialnego. Mieszkańcy gminy tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową[58]. Poznanie potrzeb mieszkańców staje się więc podstawowym zadaniem samorządu terytorialnego, a podstawowym celem jest długofalowe zabezpieczanie stałej poprawy warunków życia mieszkańców gminy (rys. 3)[59].

W literaturze[60] podejmowane są próby dostosowania powszechnie akceptowanego instrumentarium 4P do założeń marketingu terytorialnego. Istnieją jednak przesłanki do zastosowania bardziej rozbudowanych koncepcji instrumentów marketingowych: 4C, 7P czy RAPP. Szczególnie przydatne może okazać się włączenie do instrumentarium marketingowego lokalizacji, rozumianej jako ujmowanie w sposób całościowy przestrzennych aspektów marketingu terytorialnego, w tym związanych z przestrzennym rozmieszczeniem produktów oraz z procesami wyborów lokalizacyjnych[61]. Przy określaniu instrumentów lokalizacji można uwzględnić podstawowe modele lokalizacji: Thünena, Webera, Hottelinga oraz Christallera, Löscha i innych.

---

[55] Dz.U. z 1998 r., nr 96, poz. 603, art. 1.

[56] M. Kulesza, *Uwagi ogólne o administracji publicznej*, w: *Samorząd terytorialny*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1996, s. IX-XIV.

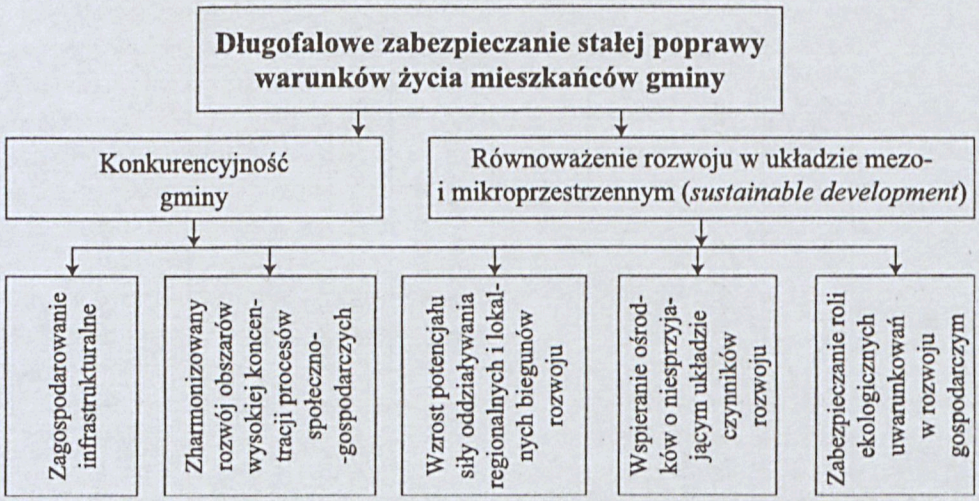
[57] Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz.U. z 1996 r., nr 13, poz. 74, art. 1).

[58] Ibidem, ust. 1.

[59] Za podstawowe preferowane przez mieszkańców Leszna kierunki rozwoju miasta w 1995 r. uznano: wspieranie budownictwa mieszkaniowego, tworzenie nowych miejsc pracy oraz ochronę środowiska naturalnego. W. Ciechomski, *Strategia promocji miasta i gminy*, w: *Poznawanie społeczności lokalnych. Ludzie – potrzeby – praca*, red. K. Wojnowski, WSMiZ w Lesznie, Leszno 2001, s. 20.

[60] Zob. *Marketing terytorialny*; W. Ciechomski, R. Romanowski, *Instrumenty marketingu terytorialnego w działalności gminy*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, PWE, Warszawa 2002, s. 351.

[61] *Działalność marketingowa gmin*, s. 54.



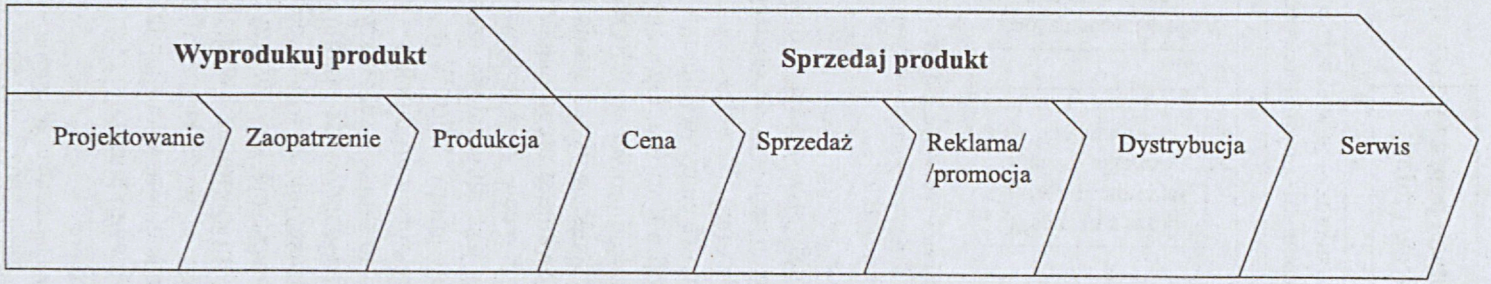
Rys. 3. Schemat przykładowego drzewa celów rozwoju gminy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 75

Przesłanki wykorzystania koncepcji marketingowej wynikają w dużej mierze z procesu tworzenia i dostarczania wartości w organizacji (rys. 4), opartego przede wszystkim na wymiarze instrumentalnym marketingu. W sekwencji tworzenia i dostarczania wartości wyznaczono trzy podstawowe etapy: wybieranie wartości, dostarczanie wartości oraz przekazanie informacji o wartości. Owe etapy tworzą trzy grupy przesłanek stosowania koncepcji marketingowej w WROW. Oprócz stosowania instrumentów marketingowych przesłanką wykorzystania koncepcji marketingowej w WROW jest odpowiednie stosowanie strategii marketingowych oraz rozbudowanie celów jednostek terytorialnych o cele marketingowe.

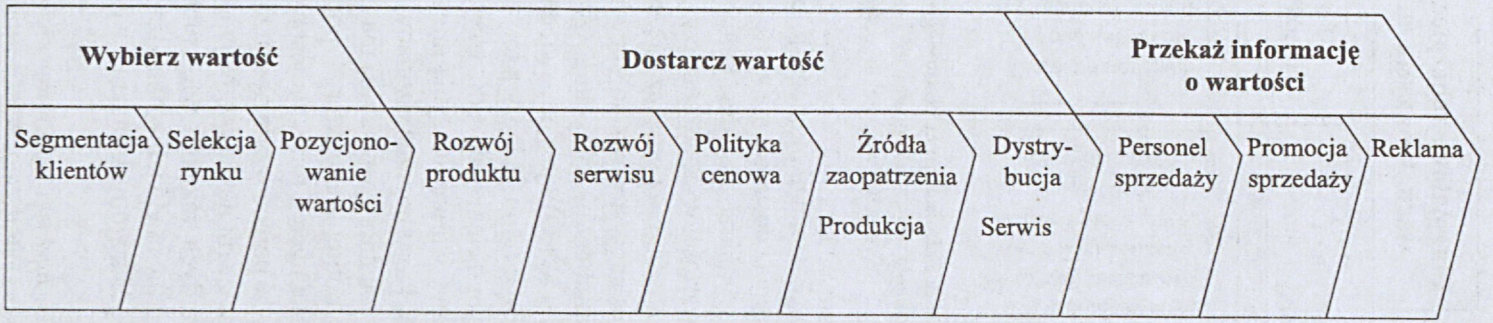
Podstawowym celem jednostki terytorialnej jest długofalowe zabezpieczanie stałej poprawy warunków życia mieszkańców gminy. WROW jest takim zespołem działań, który poprzez różnicowanie struktury zatrudnienia (i co za tym idzie struktury lokalnej gospodarki) ma niwelować skutki sytuacji kryzysowych, a w warunkach dobrej koniunktury – poprawiać dochodowość i ogólny dobrobyt społeczności lokalnych. Proces ten jest na tyle atrakcyjny, że władze centralne zaczynają traktować pomoc w tym obszarze jako inwestycję, która w przyszłości powinna przynieść zwrot nakładów. Najważniejszymi kierunkami wydatków wśród czynników twardych rozwoju wielofunkcyjnego są wydatki na infrastrukturę, a wśród czynników miękkich – pobudzanie przedsiębiorczości (kapitału ludzkiego)[62]. Przy tak postawionych zadaniach podstawowymi punktami oferty jednostki

[62] M. Zarębski, *Bariery i możliwości wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich (na przykładzie regionu konińskiego)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, s. 13, 53.

A. Sekwencja tradycyjna



B. Sekwencja tworzenia i dostarczania wartości



Rys. 4. Dwa poglądy na tworzenie wartości w marketingu

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 85

terytorialnej mogą stać się dostępne elementy infrastruktury, potencjał gospodarczy (wraz z kwalifikacjami siły roboczej) oraz poziom kosztów, które trzeba ponieść, by funkcjonować w danej jednostce. W realizacji tych celów oprócz władz centralnych będą brać udział jednostki terytorialne na poziomie lokalnym i regionalnym.

Jednak cele te i zadania im przyporządkowane nie będą zrealizowane, jeśli nie zostaną poznane potrzeby potencjalnych i rzeczywistych nabywców tej oferty. Jest to podstawowy problem marketingowy, wymieniany w sekwencji tworzenia wartości organizacji na samym początku i stanowiący istotę tworzenia wartości. Poznanie potrzeb nabywców w odniesieniu do działań podmiotów realizujących WROW jest podstawową przesłanką wykorzystania marketingu w różnicowaniu gospodarki lokalnej. Do podstawowych instrumentów poznania nabywców zaliczamy instrumenty pasywne: segmentację oraz badania rynku (otoczenia jednostki terytorialnej). Oprócz poznania potrzeb nabywców instrumenty te są także pomocne w monitorowaniu poczynań konkurencji, a właściwie w podpatrywaniu stosowanych rozwiązań i osiąganych skutków w innych jednostkach terytorialnych.

Istotą marketingu jest jednak dostosowanie oferty organizacji do potrzeb nabywców poprzez umiejętne wykorzystanie instrumentów aktywnych, które pozwalają skutecznie i sprawnie realizować także inne cele jednostki[63]. Do celów tych zaliczyć można ponadto: kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki, realizowanie założeń rozwoju zrównoważonego, nazywanego ekorozwojem, czy wreszcie podnoszenie poziomu konkurencyjności jednostki[64].

Kolejną przesłanką wykorzystania marketingu w WROW jest dostarczanie wartości. W przypadku jednostek terytorialnych podstawowym instrumentem dostarczania wartości jest ogół zasobów, produktów, usług i innych elementów, które mogą stanowić ofertę jednostki. Kompleksowość oferty jednostek terytorialnych spowodowała posługiwanie się w literaturze marketingowej pojęciem megaproduktu. W przypadku wymiany transakcyjnej będziemy mieli do czynienia z tradycyjnym ujęciem instrumentów marketingowych, w których oprócz produktu występują także ceny i dystrybucja. Jednak w przypadku wymiany nietransakcyjnej konieczne będzie spojrzenie na ofertę z punktu widzenia nabywcy. Dlatego zamiast cen mówić można o kosztach z punktu widzenia nabywcy, dystrybucja będzie dogodnością nabycia (docelowo powiązaną z lokalizacją), trudno też będzie mówić o serwisie. Jednak w dostarczaniu wartości istotne będą relacje z dostawcami, odpowiadającymi za źródła zaopatrzenia jednostki terytorialnej. Jeśli kluczowymi czynnikami WROW są infrastruktura i pobudzanie przedsiębiorczości

[63] R.W. Griffin, op.cit., s. 36.

[64] Pojęcie to wcale nie musi oznaczać walki konkurencyjnej w rynkowym tego słowa znaczeniu; klasyczne konkurowanie dotyczy funduszy inwestorów zewnętrznych, ale jednostki terytorialne mogą też konkurować lepszym pobudzeniem lokalnych społeczności, czyli rozwojem endogenicznym.

(aktywizowanie społeczności lokalnych), to dostawcy produktów (w tym usług) związanych z tymi czynnikami powinni być bardzo dokładnie zdiagnozowani, by tworzyć z nimi długotrwałe relacje. To zalecenie jest potężną przesłanką wykorzystania marketingu przez wszelkie władze do wielofunkcyjnego pobudzenia społeczności danej jednostki.

Przesłanką, która może wzbudzać najmniej kontrowersji, jest przekazanie informacji o ofercie, utożsamiane z promocją[65]. Kluczem do właściwej realizacji celów marketingowych jednostki terytorialnej jest stworzenie sprawnego systemu komunikacji z otoczeniem jednostki, w którym sygnały odbierane będą za pomocą badań otoczenia połączonego z monitoringiem, a wszelkie informacje dotyczące jednostki będą łatwo i szybko dostępne dla potencjalnych i rzeczywistych odbiorców oferty terytorialnej. Jednym z najczęściej wykorzystywanych instrumentów w jednostkach będą więc strony internetowe, łączące szybkość i łatwość dotarcia do informacji ze szczegółowością i sprofilowaniem pod kątem różnych segmentów nabywców. Funkcje personelu sprzedaży z przedsiębiorstw będą przejmowały w jednostkach terytorialnych specjalnie powołane departamenty czy wydziały urzędów gminnych, powiatowych czy wojewódzkich. Potencjalni inwestorzy (zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni) będą także zainteresowani szybkim i bezproblemowym załatwianiem spraw lokalizacyjnych i inwestycyjnych, które w koncepcji marketingowej regulowane są za pomocą instrumentów procedur, personelu oraz (jakości) obsługi nabywców.

Ogólny proces tworzenia i dostarczania wartości jest w jednostkach terytorialnych tylko bazą do przedstawienia całego ogromu relacji zachodzących przy tworzeniu wielu wartości dla wielu segmentów nabywców.

Paradoksalnie, najważniejszą przesłanką stosowania koncepcji marketingowej w WROW jest brak znormalizowanych strategii tego kierunku rozwoju. Normatywne strategie marketingowe stają się bardzo atrakcyjne dla wszelkich podmiotów, chcących realizować WROW ze względu na skuteczność stosowania tych strategii w warunkach rynkowych.

Stosowanie podejścia marketingowego – przy zdefiniowaniu potrzeb potencjalnych i rzeczywistych nabywców – umożliwia właściwe przeszacowanie dostępnych zasobów i walorów. Najważniejszą przesłanką stosowania koncepcji marketingowej w WROW jest umiejętność opisywania otoczenia, głównie wskazywania szans i zagrożeń oraz definiowania słabych i silnych stron danej jednostki terytorialnej, by stale dostosowywać ofertę jednostki do zmieniających się preferencji nabywców. Wymagać to będzie od władz jednostek terytorialnych autentycznej przedsiębiorczości.

---

[65] Warto wspomnieć, że bardzo często pojęcie całego marketingu terytorialnego utożsamiane jest z promocją jednostki terytorialnej, co jest sporym uproszczeniem opisywanej problematyki. Zob. *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK PAN, t. CXII, Warszawa 2002.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU