

Włodzimierz Deluga

Politechnika Koszalińska

MIEJSCE MARKETINGU TERYTORIALNEGO W REALIZACJI STRATEGII ROZWOJOWYCH GMIN

THE POSITION OF TERRITORIAL MARKETING IN THE IMPLEMENTATION OF MUNICIPAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, rozwój lokalny, analiza, cele strategiczne, konkurencja
Key words: territorial marketing, local development, analysis, strategic goals, competition

Abstrakt. Przedstawiono istotę marketingu terytorialnego z uwzględnieniem jego ewolucji oraz powiązań z różnymi sektorami wiedzy marketingowej. Zwrócono uwagę na cele i zadania marketingu terytorialnego w kształtowaniu pożądanych postaw i realizacji zadań społeczno-gospodarczych w lokalnym środowisku. Dla ilustracji rozważanych kwestii wskazano na praktykę wykorzystania marketingu terytorialnego w realizacji strategii rozwojowej gminy. Marketing terytorialny zyskuje na popularności, nie jest jednak powszechnie wykorzystywany. Stosuje się go głównie w promocji jednostek terytorialnych, kształtowaniu tożsamości, budowaniu marki i wizerunku.

Wstęp

Przez długi okres marketing był postrzegany jako koncepcja zbędna w działalności organizacji nie-dochodowych. Był przedmiotem ostrej krytyki, uważano jego działanie za instrument manipulacji przy pozyskiwaniu środków finansowych. Współcześnie marketing traktowany jest jako skuteczny sposób rozwiązywania problemów w jednostkach samorządu terytorialnego. Każda jednostka terytorialna, w tym również gminy, podlegają prawom rynku. W związku z tym gminy zmuszane są rywalizować, by przyciągnąć potencjalnych inwestorów, zaspokoić potrzeby mieszkańców, dostarczyć satysfakcji społeczeństwu lokalnym i przybywającym gościom, a jednocześnie zadbać o zrównoważony rozwój obszarów.

Celem artykułu było wskazanie miejsca marketingu terytorialnego w realizacji strategii rozwojowej jednostek samorządowych.

Istota marketingu terytorialnego

Nieustannie zmieniające się otoczenie stało się inspiracją do wyodrębnienia nowej dziedziny teorii i praktyki, jaką jest marketing terytorialny, zwany również marketingiem komunalnym, miejskim, urbanistycznym, regionalnym, gminnym, przestrzennym lub marketingiem miejsca. Termin „terytorialny”, zgodnie z teorią hierarchii regionów, oznacza różne poziomy hierarchiczne, od lokalnych po makroregionalne. Marketing terytorialny odnosi się do pojedynczych gmin, natomiast marketing regionalny do zespołu gmin w ramach większej jednostki terytorialnej, w polskich warunkach utożsamiany z obszarem województwa [Szwichtenberg, Deluga 2000].

Marketing jako funkcja zarządzania odnosi się do różnorodnych obiektów: przedsiębiorstw, organizacji, grup społecznych i innych form instytucjonalnych, natomiast w przypadku marketingu komunalnego zarządzanie dotyczy wyodrębnionego obszaru, ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Terenem działalności marketingowej może być m.in. obszar o różnej wielkości i kształcie przestrzennym, różnym poziomie zatrudnienia, systemie zarządzania, stopniu zagospodarowania i o różnych warunkach naturalno-przyrodniczych. Mając na uwadze istotne cechy obszaru należy podkreślić, że minimalne warunki konieczne, jakim musi ono odpowiadać, to: wyodrębnienie przestrzenne, instytucjonalizacja funkcjonalna, całościowa koncepcja organizacyjna oraz orientacja na cele własne [Markowski 2002].

Wyodrębnienie marketingu terytorialnego było konsekwencją przyjęcia czynnika terenowego w charakterze przedmiotu procesów sprzedaży. Rozwój koncepcji marketingu terytorialnego nawiązywał do wcześniejszej idei marketingu społecznego, w myśl której zadaniem organizacji jest określenie potrzeb, wymagań i rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny niż konkurencji, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu społeczeństwa. Właśnie uwzględnienie tzw. interesu społecznego, osiągnięcie celów długookresowych, poprawa dobrobytu, ochrona środowiska przyrodniczego i kulturowego są elementami marketingu terytorialnego.

Znaczący wkład w wyodrębnienie marketingu terytorialnego miały również marketing turystyczny przedsiębiorstw oraz organizacji *non-profit*. Wpływ na powstanie teorii marketingu terytorialnego miał ponadto rozwój następujących sektorów wiedzy marketingowej: dóbr inwestycyjnych i nieruchomości, idei (głównie społecznych), usług bytowych i publicznych, kultury, a także wsi i agrobiznesu [Deluga, Chotkowski 2009]. Szromik [2007] wskazał powiązania między tymi sektorami wiedzy marketingowej a marketingiem terytorialnym. Badacz stwierdził, że wszystkie wymienione grupy przedmiotowe są nierozzerwalnie związane z określonym miejscem, są trwałym składnikiem terytorium i wyróżnikiem jego atrakcyjności. Marketing terytorialny związany jest ściślej z marketingiem społecznym (idei), natomiast najsilniejsze powiązania wykazuje z marketingiem usług.

Przy pogłębianiu wiedzy z zakresu marketingu terytorialnego należy wspomnieć także o marketingu ekologicznym (ekomarketingu, zielonym marketingu). Wynika to z oczywistej konieczności stosowania zintegrowanego podejścia do zarządzania. Zintegrowane zarządzanie to konieczność uwzględnienia trzech składowych wzajemnie współzależnych elementów: środowiska – gospodarki – człowieka. Ekomarketing terytorialny oznacza zatem uwzględnienie aspektów środowiska jako ważnego zasobu dającego podstawy trwałego rozwoju [Markowski 2002]. Ekomarketing przeżywa fazę rozwoju i nie ma wątpliwości, że jest to trend przyszłościowy. Należy zatem przestrzegać zasad zrównoważonego rozwoju, ponieważ wpływa to na postawy mieszkańców wobec swojego otoczenia, wzmacnia poczucie więzi i identyfikację z miejscem zamieszkania.

Cele i zadania marketingu terytorialnego

Podstawowym celem marketingu jest kształtowanie w pożądanym sposób postaw, opinii i potrzeb odbiorców przez wykorzystanie narzędzi kompozycji marketingowej. Analogicznie wygląda sytuacja w marketingu terytorialnym – władze jednostki osadniczej podejmują różne działania, kreując produkty tak, aby wykształcić pozytywny odbiór tej jednostki w oczach jej otoczenia. Priorytetowe cele marketingu terytorialnego o charakterze strategicznym dotyczą [Szromnik 2007]:

- rozwijania i umacniania usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie jest utrudnione dla mieszkańców i podmiotów gospodarczych;
- kształtowania pozytywnego wizerunku regionu, gminy i jednostek lokalnych;
- zwiększania atrakcyjności i polepszanie pozycji współzawodniczących ze sobą regionów, rejonów, miast i gmin.

Nakreślenie celów ogólnych wymusza sformułowanie celów szczegółowych, które odnoszą się do realizacji konkretnych przedsięwzięć, zorientowanych na adresatów wewnętrznych, czyli mieszkańców i zewnętrznych potencjalnych inwestorów.

W Polsce w szerokiej skali, aczkolwiek niepowszechnej, marketing terytorialny zaczęto stosować w latach 90. XX wieku w związku z Ustawą dnia 24 lipca 1998 r. *o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa* (Dz.U. 1998, Nr 96, poz. 63). Zgodnie z ustawą utworzone zostało 16 województw, 373 powiaty oraz 2048 gmin. Od 1990 r. *gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego*. Stanowi ona system społeczno-gospodarczy, na który składają się następujące elementy: zajmowany obszar, mieszkańcy (wspólnota samorządowa), wybieralne demokratycznie organy gminy oraz jej jednostki organizacyjne. Organy zarządzające sprawują pieczę nad obiektami gminnymi (m.in. wodociągi, kanalizacja, energia, gaz, transport, oczyszczalnie), placówkami zdrowia i opieki społecznej, oświaty i wychowania, kultury, sportu i rekreacji. Do obiektów, którymi się zarządza w gminie, zalicza się również: podmioty gospodarcze, gospodarstwa rolne, sołectwa, osoby fizyczne oraz różnego rodzaju organizacje (społeczne, kulturalne, polityczne, wyznaniowe), a także jednostki realizujące zadania państwa na terenie gminy, tj. policja, nadleśnictwo, straż pożarna. Reforma administracyjna kraju, obok koniecznych zmian w usprawnieniach i nadaniu nowego zakresu odpowiedzialności, zmusiła gminy do przyjęcia strategicznego podejścia do zarządzania oraz aktywnego oddziaływania na rozwój lokalnej gospodarki. Proces komercjalizacji usług publicznych świadczonych wcześniej nieodpłatnie wymusza na gminach przyjęcie koncepcji marketingowej. W nowych uwarunkowaniach gminy nie mogą ograniczyć się do tradycyjnych form dostawcy usług publicznych lokalnym społecznościom, lecz powinny podejmować działania ukierunkowane na klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz ich potrzeby. Przekształcenie gminy z wykonawcy poleceń w samodzielny podmiot gospodarczy, którego zadaniem jest podejmowanie decyzji i działań jak najlepszych z punktu widzenia interesów lokalnej społeczności, zrodziło potrzebę samodzielnego formułowania celów oraz określenia i doboru środków ich realizacji. Uznanie działalności marketingowej przez gminy wynika z wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i skutecznego realizowania celów rozwojowych. Marketing terytorialny jest swoistą odpowiedzią na wyzwania stawiane przez bardzo dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe.

Praktyka wykorzystania marketingu terytorialnego w realizacji strategii rozwojowej gminy

Strategia w gminie, podobnie jak i w przedsiębiorstwie, odzwierciedla sposób, w jaki można wykorzystać swoje obecne i potencjalne możliwości, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu i jednocześnie realizować swoje cele. Dlatego strategię zmieniającą się w zależności od warunków otoczenia, muszą być uzupełniane lub też korygowane.

Strategia rozwoju jest kompleksowym dokumentem określającym główne kierunki rozwoju jednostki, uwzględniającym najsilniejsze strony i największe szanse, tkwiące w otoczeniu oraz lokalne słabości i zewnętrzne zagrożenia. W strategii zawarta jest diagnoza teraźniejszego stanu miasta i gminy w sferze społecznej, gospodarczej, rolnej, infrastruktury technicznej, środowiskowej. Plan rozwoju gminy powinien opierać się na zrównoważonym rozwoju i określać długofalowe cele oraz takie kierunki działania i taką alokację zasobów, które są niezbędne dla zrealizowania tych celów.

Równie ważne w budowaniu strategii jest zaangażowanie społeczne: im więcej osób zaangażuje się w proces budowania strategii i im bardziej będą się one z nią utożsamiały, tym większa będzie szansa na jej efektywną realizację. Współdziałanie, czyli zapewnienie mieszkańcom, organizacjom społecznym i gospodarczym wpływu na programowanie rozwoju oraz możliwość aktywnego włączenia się w proces jego realizacji to dobry sposób na połączenie wspólnych przyszłościowych celów. Osiągnięte cele tworzą możliwości rozwojowe, stanowią kolejne wyzwanie, dają szansę na mierzalne efekty w postaci wzrostu dochodów i rozsądne w zależności od potrzeb ich dystrybuowanie.

Dla zilustrowania praktyki wykorzystania marketingu terytorialnego w realizacji strategii rozwojowej gminy posłużono się przykładem miasta i gminy Sianów w powiecie koszalińskim, w woj. zachodniopomorskim. Sianów graniczy z miastem Koszalin, gminami Mielno, Manowo, Polanów, Malechowo, Darłowo. Miasto to wraz z gminą wiejską zajmuje powierzchnię 227 km², na której zamieszkuje 13 484 mieszkańców. Sieć osadnicza gminy obejmuje 38 miejscowości skupionych w 24 sołectwach [Rocznik Statystyczny... 2010].

Wizja gminy Sianów została sformułowana w Strategii rozwoju gminy Sianów do roku 2015 i brzmi następująco: *rozwój gminy Sianów opiera się na partnerstwie wszystkich podmiotów tworzących rynek.*

Z wizji wynika misja. Określenie misji ma za zadanie nazwać wspólne cele oraz ukierunkować wspólne działania na osiągnięcie tych celów. Misja powinna być sformułowana zwięźle, koncentrować się na najważniejszych celach i być czytelna, a także motywująca do działania. *Rozwój gospodarki w Gminie Sianów będzie przyczyniał się do podniesienia atrakcyjności Sianowa oraz zapoczątkowania procesów porządkowania infrastruktury, porozumienia społecznego, odpowiedzialnego zarządzania i zaangażowania władz oraz partnerów na rzecz wzrostu społeczno-gospodarczego.*

W gminie Sianów zidentyfikowano cele strategiczne w trzech grupach. Pierwszą grupę stanowią cele związane z ogólnym rozwojem społecznym i gospodarczym [Strategia rozwoju...2000]:

- zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy gminy, zapewnienie korzystnych warunków życia mieszkańców, ochrona wartości kulturowych, przyrodniczych i krajobrazowych,
 - aktywizacja gospodarcza i rozwój przedsiębiorczości lokalnej, ograniczenie bezrobocia, rozwój terenów wiejskich, kształtowanie i racjonalne wykorzystanie przestrzeni z zachowaniem wymogów ekorozwoju;
 - przyciągnięcie inwestorów z zewnątrz oraz promocja oferty inwestycyjnej;
 - wykorzystanie potencjału intelektualnego i mobilności mieszkańców oraz zasobów gminy zgodnie z wymaganiami gospodarki rynkowej i jej ekologizacji;
 - integrowanie społeczności lokalnej do działań na rzecz rozwoju gminy;
 - działania władz samorządowych ukierunkowane na rozwój gminy oraz integracja w ramach powiatu koszalińskiego;
 - powstanie Towarzystwa Rozwoju Gospodarczego Miasta i Gminy Sianów oraz Funduszu Gwarancji Kredytowych.
- Cele związane z poprawą infrastruktury technicznej i społecznej, to:
- poprawa wykształcenia młodzieży i dorosłych;
 - poprawa poziomu opieki zdrowotnej;
 - rozwój kultury i sportu;
 - rozwój infrastruktury technicznej oraz optymalizacja głównych elementów infrastruktury społecznej.
- Cele związane z rozwojem poszczególnych branż, to:
- sformułowanie funkcji rolniczej jako funkcji wiodącej oraz wspieranie wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich;
 - wytworzenie sprawnych ekonomicznie struktur w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym zdolnych do konkurencji, szczególnie w aspekcie członkostwa w Unii Europejskiej;

- rozwój usług i małych firm;
- rozwój instytucji kreujących gospodarkę w gminie.

Osiągnięcie tak sformułowanych celów strategicznych wymusiło potrzebę sformułowania celów uwzględniających szanse i zagrożenia, ze względu na ograniczoność tekstu zrezygnowano z wyszczególnienia celów operacyjnych.

Strategia rozwoju gminy, w której zawarto konkretne programy, jest częścią planu rozwoju gospodarczego, który zawiera nie tylko politykę rozwoju gospodarczego, ale także obejmuje kwestie kultury, sportu oraz ogólnospołeczne. Strategia jest dokumentem planistycznym, który ulega zmianom, często niezależnym od gminy. Stąd niezbędna jest ciągła aktualizacja. Posiadanie strategii rozwojowej dostarcza władzom lokalnym podstaw do racjonalnego działania w długim okresie, co uwiarygodnia władze w oczach partnerów zewnętrznych i wewnętrznych. Dla uwiarygodnienia strategii należy dokonać analizy SWOT.

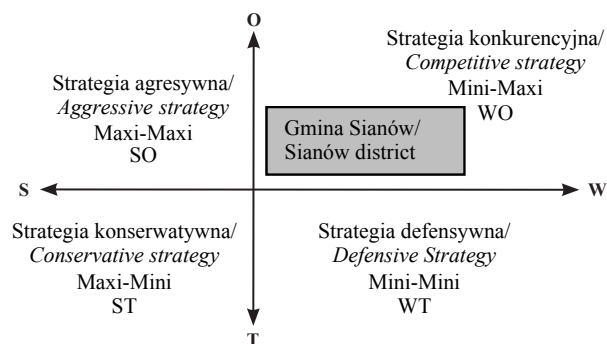
Wbrew powszechnym opiniom analiza sił, słabości oraz szans i zagrożeń nie jest tylko i wyłącznie narzędziem diagnostycznym organizacji i jej otoczenia. Na podstawie tej analizy rozwinęły się metody pozwalające na wyznaczenie w usystematyzowany sposób opcji strategicznego działania firmy. Jedną z takich metod oferujących coś więcej niż tylko ogólny kierunek działania, wyrażający się w stwierdzeniu *wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse, i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia*, jest analiza TOWS/SWOT oferująca cztery normatywne strategie działania [Obłój 2001]: strategię agresywną (max-maxi), konkurencyjną (mini-maxi), konserwatywną (maxi-mini) lub defensywną (mini-mini).

Analiza SWOT umożliwia ocenę pozycji rynkowej organizacji, jej konkurencyjność oraz pozwala przewidzieć najbardziej prawdopodobne scenariusze w przyszłości. Analiza SWOT gminy Sianów została przeprowadzona na podstawie badań własnych, obserwacji oraz informacji zawartych w strategii. Następnie przypisano wszystkim czynnikom oceny ważności w skali od -5 do +5, wyłączając zero oraz wagi określające istotność z punktu widzenia ich wpływu na możliwości rozwoju organizacji. Głównym słabościom i zagrożeniom przypisano -5, natomiast +5 oznacza główne siły i szanse. Każdemu elementowi przyporządkowuje się odpowiednią liczbę punktów w zależności od jego znaczenia. Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT uzyskano następujące wyniki: szanse tkwiące w otoczeniu – (+) 60, waga 1, średnia ważona 3,570, zagrożenia wynikające z otoczenia – (-) 47, waga 1, średnia ważona (-) 3,010, mocne strony (+) 67, waga 1, średnia ważona 2,810, słabe strony (-) 61, waga 1, średnia ważona (-) 2,885. Z przedstawionej analizy wynika, iż gmina Sianów reprezentuje pozycję konkurencyjną z racji przyznania największej liczby punktów determinujących ową strategię. Sytuacja ta została zaprezentowana na rysunku 1. Strategia konkurencyjna zwana także mini-maxi jest strategią, którą charakteryzuje sprzyjający układ warunków zewnętrznych, stwarzający wiele szans, ale jednocześnie mający liczne słabości, ograniczające wykorzystanie wszystkich okazji rynkowych.

Mamy do czynienia z sytuacją, w której przewyższają słabe strony nad mocnymi, ale sprzyjają szanse zaistniałe w otoczeniu gminy. W praktyce oznacza to wymuszenie działań podjętych przez władze lokalne, polegających na minimalizacji siły nakładania się słabych stron. Omawiana gmina powinna wykorzystywać okazje związane przede wszystkim z korzystną lokalizacją oraz niwelować zaistniałe niedociągnięcia. Bardzo wysokie wagi przypisane szansom podkreślają znaczenie możliwości ich wykorzystania dla prężnego rozwoju gminy oraz potwierdzają nadanie strategii WO.

Przeprowadzone badania sondażowe i analiza SWOT pozwalają na stworzenie listy czynników determinujących rozwój gminy. Dla potrzeb niniejszego materiału przeprowadzono w lutym 2012 r.

sondażowe badania ankietowe na grupie 50 osób w wieku powyżej 18 lat, z tego 62% stanowiły kobiety. Zebrane opinie mieszkańców dotyczyły stanu gminy, warunków życia i oczekiwań wobec władz samorządowych. Z przeprowadzonych analiz wypowiedzi zawartych w ankietach, 66% uznało jakość świadczonych usług za dobre i bardzo dobre, 34% uznało – złe i bardzo złe. Warunki życia 60% badanych uznało jako skromne i złe, 40% mieszkańców uważa je za dobre, z tego 2% jako bardzo dobre. W związku z zaangażowaniem społeczności lokalnej i jej utożsamianiem się z realizowaną strategią sądowano wiedzę o strategii gminy. 32 osoby uznały, iż



Rysunek 1. Strategiczna pozycja gminy Sianów
Figure 1. The strategic position of Sianów county

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

wiedzą trochę o strategii, lecz nie potrafią dokładnie sprecyzować zadań w niej określonych. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzieliło jedynie 8 mieszkańców deklarujących znajomość celów rozwoju. W pytaniu dotyczącym przeszkód hamujących rozwój gminy Sianów 16 osób stwierdziło zbyt małe zainteresowanie inwestorów zewnętrznych, 11 – nieudolność pracowników urzędu gminy, pozostali podawali przyczyny wynikające z sytuacji w kraju. W hierarchii niezaspokojonych indywidualnych potrzeb wskazywano na potrzeby mieszkaniowe, służby zdrowia, remonty dróg, budowę oczyszczalni ścieków. Pytani o żywienie gospodarze respondenci widzą szansę w agroturystyce, rozwoju wsi tematycznych, małej i średniej przedsiębiorczości. Tylko 5% mieszkańców liczy na rozwój rolnictwa. Wysoko oceniono pracę referatu do spraw promocji. Nie stwierdzono negatywnych ocen. Na pytanie, jak oceniają kondycję materialną rodziny, 18% stwierdziło, że jest ona zła i pogarsza się, zadowoleni stanowili 26%, pozostali uznali, iż sytuacja nie uległa zmianie. W kwestii bezpieczeństwa 13% uznało, iż w gminie jest bezpiecznie, 25% – raczej bezpiecznie, 33% – nie miało zdania, pozostali uznali, że jest niebezpiecznie. Na pytanie dotyczące więzi z gminą, 66% ankietowanych wyraziło zadowolenie, że mieszka w gminie Sianów, 21% nie miało zdania, pozostali chętnie przenieśliby się do innych miejscowości. Analiza wypowiedzi wskazuje na wyobrażenia mieszkańców o stanie gminy, jej możliwościach, potrzebach, a także o problemach, które niepokoją lokalną społeczność. Wypowiedzi respondentów potwierdziły wyniki przeprowadzonej analizy SWOT. Wykorzystanie wszystkich szans i konsekwentne eliminowanie problemów może uczynić gminę Sianów przyjazną dla mieszkańców oraz odwiedzających ją turystów. Analiza ukazuje kierunki rozwoju gminy i ostrzega przed wszelkimi zagrożeniami, niesprzyjającymi realizacji wcześniej wytyczonych celów.

Podsumowanie

Marketing terytorialny odnosi się do różnych obszarów: wsi, gmin, powiatów, miast, regionów, a także państw. Nadrzędnym celem jest zapewnienie wysokiego poziomu rozwoju jednostki przestrzennej i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Od kiedy „miejsce”, „obszar” traktowane są jako produkt, marketing może odgrywać podobną rolę jak w przedsiębiorstwie, chociaż obserwuje się tu określoną specyfikę w zależności od tego czy na uwadze mamy miasto, gminę, region, kraj, specjalną strefę ekonomiczną czy park narodowy. Uwzględniając specyfikę miejsca, dostosowuje się określone instrumentarium wywodzące się z marketingu gospodarczego, społecznego i ekomarketingu. Wprawdzie marketing terytorialny zyskuje na popularności nie jest jednak powszechnie wykorzystywany. Stosuje się go głównie w promocji jednostek terytorialnych, kształtowaniu tożsamości, budowaniu marki i wizerunku. Problemem w wielu jednostkach samorządowych jest ograniczone podejście władz i pracowników samorządowych do koncepcji marketingowej. Wynika to także z tego, iż marketing terytorialny ma charakter relacyjny, oparty na długotrwałych, bezpośrednich kontaktach władzy z lokalną społecznością. Orientacja marketingowa to filozofia osiągania założonych celów.

Literatura

- Deluga W., Chotkowski J.** 2009: Perspektywy społecznej gospodarki rynkowej w Polsce. Wyd. Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa, 85.
- Markowski T.** 2002: Marketing terytorialny. Wyd. Komitet Przestrzennego zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa, 49, 126.
- Oblój K.** 2010: Strategia organizacji. PWE, Warszawa, 182.
- Rocznik Statystyczny. 2010: GUS, Warszawa.
- Strategia Rozwoju Gminy Sianów do 2015 r. 2000: Urząd Miasta i Gminy Sianów.
- Szromnik A.** 2007: Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 22.
- Szwichtenberg A., Deluga W. (red.).** 2000: Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych. Wyd. PTE, Koszalin, 208.
- Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu trójstopniowego podziału terytorialnego państwa. Dz.U. Nr 96, poz. 603.

Summary

The paper presents the essence of territorial marketing stressing its evolution and links to various sectors of marketing knowledge. The aims and objectives of territorial marketing were emphasized in shaping the desired attitudes and implementation of socio-economic tasks in the local environment. The illustration of issues in question was provided by the territorial marketing practices in implementing the municipal development strategy.

Adres do korespondencji:

prof. dr hab. Włodzimierz Deluga
Politechnika Koszalińska
Instytut Ekonomii i Zarządzania
tel. (94) 343 91 49
e-mail: wlodzimierz.deluga@tu.koszalin.pl