

dr Joanna Wyrwa  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.25>

## Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego

### 1. Wstęp

Współczesny marketing jest kategorią dynamiczną i wzbogaconą o nowe dziedziny zainteresowań (Gregor 2006, s. 9-32). L. Żabiński (2007, s. 28) zwraca uwagę, że fundamentalne koncepcje marketingu, będące rozwiązaniami opartymi na jego całościowych paradygmatach, stanowią podstawę implementowanych do praktyki zoperacjonalizowanych projektów rozwiązań marketingowych w nowych obszarach jego wykorzystania, wśród których znajdują się także jednostki terytorialne.

W dobie nasilonej konkurencji coraz ważniejsza w rozwoju terytorium staje się sprawność samorządów w działaniach marketingowych. Zastosowanie marketingu na szczeblu zarządzania społecznościami lokalnymi wynika z faktu, że współczesne organizacje powinny szukać nowych sposobów podnoszenia efektywności swoich działań (Domański 1997, s. 20; Sekuła 2008, s. 272).

Do nowych obszarów zainteresowań należy *place's marketing*, który w języku polskim określany jest marketingiem terytorialnym lub komunalnym (Szromnik 2006, s. 34). Skupiając się na płaszczyźnie miejsca można uznać, że jest ono traktowane jako szczególnie składnik aktywów gospodarczych. Wynika to z przyjętej koncepcji marketingu terytorialnego, która zakłada, że każde miejsce konkuruje z innym „na polu” ekonomicznych atutów, promując swój wizerunek, kulturę, historię, potencjał inwestycyjny oraz turystyczny, a działania na rzecz marketingu miejsc są niezbędnym elementem wspomagającym rozwój jednostek terytorialnych i jednocześnie decydującym o ich konkurencyjności i atrakcyjności (Raftowicz-Filipkiewicz 2013, s. 57).

Kluczowe znaczenie dla procesu rozwoju marketingu terytorialnego miało opublikowanie przez Ph. Kotlera i S. J. Levy'ego (1969, s. 10-15) też na temat nowych zastosowań marketingu oraz nowej interpretacji procesu wymiany (Kotler 1972, s. 46-54). Ogólna koncepcja marketingu, identyfikowana poprzez relacje wymienne oparte na

transakcji kupna-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, została rozszerzona o wymianę wartości, której przedmiotem stały się niedostrzegane do tej pory usługi, nieruchomości, idee, technologie, osoby lub miejsca. Nowe kierunki rozwoju marketingu wiązały się z tym, że w kategoriach marketingowych zaczęto rozpatrywać nie tylko podstawowe potrzeby człowieka, ale także pragnienia wyższego rzędu, zaspokajane m.in. przez uczestnictwo w życiu społecznym (Kuźniar 2013, s. 50).

Wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym jest także efektem rozwoju koncepcji marketingowych, takich jak zarządzanie marketingowe, marketing strategiczny, społeczny oraz partnerski, a także teorii pokrewnych (teoria interesariuszy, teoria agencyjna). Nie ulega jednak wątpliwości, że ważnym etapem w ewolucji marketingu terytorialnego było wdrożenie nowego zarządzania publicznego, które polega na przyjęciu menedżerskiego stylu zarządzania w sektorze publicznym, wykorzystaniu metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym, wprowadzeniu konkurencji oraz położeniu nacisku na oszczędność wykorzystania zasobów (Kamiński 2011, s. 12; Żbikowski 2012, s. 27-28; Florek 2013, s. 10; Kaczorowska-Budek 2014, s. 15-21; Ziółkowski 2015, s. 151-155).

Marketing terytorialny jest istotnym narzędziem działania władz publicznych, wymagającym szerokiej i interdyscyplinarnej wiedzy (Markowski 2006, s. 7). Wykorzystanie idei marketingu terytorialnego przez administrację określonego obszaru przestrzennego powinno zmierzać przede wszystkim do:

- ustalenia zorientowanych marketingowo celów jednostki terytorialnej,
- świadomej orientacji na klienta i jego potrzeby we wszystkich sferach działalności,
- regularnego prowadzenia badań rynku,
- oddziaływania na rynek z wykorzystaniem instrumentów terytorialnego marketingu mix.

W artykule omówiono istotę i znaczenie marketingu terytorialnego w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Na tle analitycznych rozważań odnoszących się do zagadnień marketingu terytorialnego, zaprezentowano wybrane obszary aktywności marketingowej gminy.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu terytorialnego oraz sposobów jej wykorzystania na przykładzie wytypowanej jednostki samorządu lokalnego. Dokonanie całościowej oceny efektów działań marketingowych administracji samorządowej jest trudne ze względu na problem obiektywnego pomiaru jej jakości

i efektywności oraz konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych badań o charakterze jakościowym. W artykule dokonano identyfikacji działań na rzecz marketingu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć o charakterze promocyjnym. Badanie oparto na audycie elektronicznym oraz weryfikacji serwisów internetowych<sup>1</sup>.

## 2. Pojęcie marketingu terytorialnego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele ujęć i interpretacji pojęcia marketingu terytorialnego (Kotler, Gertner 2002, s. 249-261; Adamowicz 2006, s. 377; Skinner 2008, s. 915-917; Metaxas 2010, s. 229; Gertner 2011, s. 91-106; Zenker, Martin 2011, s. 33; Szromnik 2012, s. 28; Eshuis, Florek 2013, s. 11; Braun, Klijn E.H. 2013, s. 508; Basile, Miano, Scozzese 2014, s. 61).

W warstwie teoretycznej marketing terytorialny opiera się na trzech podstawowych przesłankach (Kamiński 2011, s. 6). Pierwszą jest założenie, że terytoria (miejsca), podobnie jak produkty, stanowią przedmiot wymiany rynkowej. Po drugie, konkurują ze sobą, ponieważ istnieje zawsze alternatywne miejsce pod względem wykorzystania, a ewolucja miejsca wymaga ciągłego dopływu czynników rozwojowych, które są deficytowe. Trzecią przesłanką jest przeświadczenie, że zadaniem marketingu jest stworzenie unikalności miejsca w celu wzrostu jego pozycji konkurencyjnej.

W zależności od zakresu realizowanych działań i wykorzystywanych instrumentów, jak również eksponowanych korzyści, w definiowaniu marketingu terytorialnego może być akcentowany jego wymiar filozoficzny, strategiczny, funkcjonalny bądź operacyjny.

Przykładem interpretowania marketingu w szerokim ujęciu jest definicja Ph. Kotlera (za: Kuźniar 2013, s. 54-55), który odnosząc marketing do społeczności lokalnych oraz reprezentujących ich interesy organów samorządowych, określił marketing terytorialny jako proces społeczny i kierowniczy zmierzający do wykreowania wymiany i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami.

Zgodnie z definicją marketingu terytorialnego przyjętą przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (za: Kamiński 2011, s. 6), marketing terytorialny to działalność zbiorowości terytorialnych, reprezentujących je organizacji lub osób,

---

<sup>1</sup> Treści zawarte w opracowaniu są rezultatem związku autorki z praktyką gospodarczą jako konsultanta metodycznego i eksperta oraz współtwórcy strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego.

realizowana w związku z procesem rozwoju ekonomicznego, społecznego, kulturowego bądź turystycznego miejsc, polegająca na tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu oraz wymianie ofert związanych z terytorium o określonych parametrach prawnych, politycznych, technicznych i gospodarczych, posiadającym wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości.

Większość definicji marketingu terytorialnego eksponuje podejście strategiczno-operacyjne. A. Basdereff (za: Girard s. 74) wskazuje, że marketing terytorialny obejmuje koncepcje strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawy skuteczności i jakości realizacji projektu, nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych, przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji. Definicja ta oparta jest na poszukiwaniu sposobów włączania się mieszkańców danej społeczności w proces marketingu terytorialnego.

V. Girard (1997, s. 77-81) definiuje marketing terytorialny jako rynkowy model zarządzania jednostką osadniczą, którego głównym celem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań mieszkańców wspólnoty terytorialnej. W ujęciu atrybutowym marketing terytorialny to zbiór technik i działań marketingowych zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie planowania projektu rozwoju. Mogą to być projekty m.in. o charakterze ekonomicznym, turystycznym, urbanistycznym, społecznym i kulturowym. Definicja ta kładzie nacisk na możliwość kształtowania terytorium w oparciu o filozofię i instrumenty marketingu. Wynika z niej, że marketing terytorialny jest marketingiem określonych projektów o różnym charakterze, w których realizacja każdego etapu wymaga podejścia marketingowego.

Przykładem strategiczno-operacyjnego wymiaru określania marketingu terytorialnego jest także definicja H. Mefferta (za: Szromink 2006, s. 37), która odnosząc się do marketingu miasta wyodrębnia analizę, planowanie i kontrolę programów skoncentrowanych na osiągnięcie pożądaných efektów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców. Jak słusznie zauważa A. Szromnik (2011a, s. 14-15), definicja ta wprawdzie odnosi się do marketingu miasta, ale może z powodzeniem być przystosowana do potrzeb marketingu terytorialnego, a więc dotyczącego również innych „obszarów”, a nie tylko jednostki osadniczej o charakterze miejskim.

Aspekt strategiczno-operacyjny marketingu terytorialnego prezentuje również W. Kuźniar (2013, s. 58), charakteryzując marketing terytorialny jako „proces

zaspokajania potrzeb i pragnień mieszkańców oraz innych adresatów oferty terytorialnej wykorzystujący instrumenty i działania na poziomie strategicznym i operacyjnym, które dzięki partnerskiej współpracy i racjonalnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów zmierzają do wzmocnienia konkurencyjności danej jednostki, kształtując jej pozytywny wizerunek.” Definicja ta akcentuje kilka aspektów, w szczególności jednak wskazuje znaczenie potrzeby kształtowania wizerunku danej jednostki, który będzie podkreślał jej unikalność i przyciągał uwagę potencjalnych „klientów miejsca”. Identyfikowanie marketingu terytorialnego przez pryzmat procesu zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby klientów, podkreśla A. Szromnik (2012, s. 29), wskazując, że marketing terytorialny należy rozumieć jako „rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców”. Jednocześnie dodaje, że niezbędne jest przy tym wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, przy racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów.

Akcent na zarządzanie terytorium kładzie także M. Florek (2013, s. 16), określając marketing terytorialny jako „zintegrowany zespół instrumentów i działań, wspierających osiągnięcie celów marketingowych w jednostce terytorialnej”. Analizując możliwości zastosowania koncepcji marketingu w jednostkach samorządu lokalnego oraz jego relacji z pozostałymi obszarami działalności na terytoriach przyjmuje, że „marketing terytorialny rozumieć należy jako koncepcję zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej” (Florek 2013, s. 17).

Nowe wyzwania rynkowe stojące przed jednostkami terytorialnymi spowodowały, że w definiowaniu marketingu terytorialnego zwrócono dodatkowo uwagę na aspekt budowania przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu marketing terytorialny, zdaniem A. S. Kornaka i A. Rapacza (2001, s. 125), stanowi zintegrowany zespół instrumentów i działań mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej i zagospodarowanej przestrzeni w stosunku do innych tego rodzaju jednostek przestrzennych.

Marketing terytorialny utożsamiany jest również z działaniami na rzecz *brandingu lokalnego*, który w szczególności kładzie nacisk na wykreowanie marki miejsca. Marka stanowi wartość dodaną i ma wymierny wpływ na pozycję konkurencyjną oraz atrakcyjność danego terytorium. *Branding lokalny* może być przedstawiony jako element kreujący markę lokalną, która wyraża się

trójplaszczynowo jako tożsamość, wizerunek i marka produktów lokalnych (Raftowicz-Filipkiewicz 2013, s. 59).

Uogólniając, można stwierdzić, że na gruncie marketingu terytorialnego w pełni wykorzystana może być klasyczna definicja, zgodnie z którą marketing jest zbiorem działań, polegających na dokładnym poznaniu potrzeb wybranej grupy odbiorców i możliwie doskonałym przystosowaniu oferty do oczekiwań tej grupy (Domański 1997, s. 20).

### **3. Istota marketingu terytorialnego**

Na dynamiczny wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym mają wpływ różnorodne czynniki, wyrażające wiele współczesnych procesów i przeobrażeń społeczno-ekonomicznych. Do determinant takich A. Szromnik (2011a, s. 10) zalicza:

- wzrost świadomości społeczeństwa przynależności do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych;
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania, nie tylko w sferze działalności komercyjnej;
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli;
- wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych;
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami i grupami państw, regionami, rejonami i gminami w pozyskiwaniu czynników rozwoju perspektywicznego;
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menadżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi;
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego;
- wzrost oczekiwań i wymagań członków wspólnot terytorialnych pod adresem liczby oraz jakości otrzymywanych usług publicznych.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się wewnętrznych i zewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez komponowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych (za: Brelik 2010, s. 323). Tak sformułowany cel działań

marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na kluczowe cechy podejmowanych przedsięwzięć takich, jak kształtowanie poglądów, postaw i zachowań klientów zgodnie z interesem miasta czy regionu (Szromnik 2012, s. 34).

M. Adamowicz (2006, s. 378) podkreśla „złożoną strukturę podmiotową” marketingu terytorialnego. Złożoność ta odnosi się do podmiotów po obu stronach relacji rynkowej, czyli instytucji administracji terytorialnej i jej klientów, którymi są przede wszystkim mieszkańcy, jak również podmioty powiązane z daną jednostką. W marketingu terytorialnym, mniej wyraźniej niż w przypadku przedsiębiorstw, zidentyfikować można podział na podmioty inicjujące i przygotowujące działania marketingowe oraz odbiorców tych działań. Przykładowo mieszkańcy zasiadający w organach jednostek samorządu terytorialnego są jednocześnie twórcami, jak również odbiorcami działań marketingowych. Złożona struktura podmiotowa odnosi się także do adresatów działań marketingowych. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo, oferując swoje produkty może kierować je do jednego wybranego segmentu lub koncentrować swoje działania na niszy rynkowej. Marketing terytorialny adresowany jest z założenia do całego szeregu beneficjentów. Są nimi potencjalni inwestorzy, przedsiębiorstwa działające na danym terenie, turyści oraz mieszkańcy.

Specyfika marketingu terytorialnego wyraża się także w „decentralizacji” czynności marketingowych. Nie zawsze mamy do czynienia z jednością procesów podejmowania decyzji oraz kontroli ich realizacji. Zwracając uwagę na ten czynnik T. Domański (2006, s. 396-397) pisze „Samorzady miast i regionów, odpowiedzialne za kreowanie określonej strategii, mogą być co najmniej stymulatorami pewnych działań marketingowych, nie mając obiektywnie pełnej kontroli nad procesem ich realizacji. W odróżnieniu od przedsiębiorstw mamy tu do czynienia bardziej z funkcją inspirowania dużej grupy niezależnych podmiotów do podejmowania określonych działań. Funkcja stratega wymaga tutaj, w porównaniu z przedsiębiorstwami, szerszych umiejętności negocjacyjnych w dziedzinie pozyskiwania sojuszników do współpracy. Mamy też tutaj do czynienia bardziej z przeniesieniem punktu ciężkości z bezpośredniego podejmowania pewnych decyzji na kreowanie pożądanych relacji partnerskich, wpisujących się w pewną filozofię rozwoju miasta i regionu”.

W szeroko nakreślonej koncepcji marketingu terytorialnego mieszczą się takie elementy jak świadoma orientacja na klienta i jego potrzeby we wszystkich obszarach aktywności jednostki terytorialnej, obserwacja jej otoczenia oraz ustalanie zorientowanych marketingowo celów, głównie z wykorzystaniem marketingu mix.

Jednym z jego podsystemów jest planowanie marketingowe. Wykorzystuje się na tym poziomie funkcje obejmujące formułowanie celów, wybór metod ich osiągnięcia oraz określanie wymaganych do ich realizacji zasobów. W tym podsystemie lokuje się zatem decyzje podejmowane na poziomie strategicznym, warunkujące wybór docelowych rynków lub ich segmentów, co pozwala pozycjonować na nich oferty produktowe (Kornak, Rapacz 2001, s. 127).

Koncepcję wydzielenia i uporządkowania podmiotów marketingu terytorialnego oraz określenia ich wzajemnych powiązań przedstawili Ph. Kotler, D. H. Haider i I. Rein (za: Szromnik 2011b, s. 36-39). Propozycja ta obejmuje trzy poziomy marketingu terytorialnego. Poziom pierwszy, odpowiadający na pytanie kto?, określa skład grupy planistycznej, czyli osób oraz instytucji koordynujących całokształt działań marketingowych, dotyczących danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Drugi poziom, odpowiadający na pytanie co?, określa zespół środków (narzędzi) marketingowych, będących instrumentami oddziaływania grupy planistycznej. Natomiast trzeci poziom, odpowiadający na pytanie komu? lub dla kogo?, identyfikuje rynki docelowe, a więc grupy adresatów działań marketingowych jednostek osadniczych. W odniesieniu do nich formułowane są określone oferty, będące zbiorem korzyści, jakie mogą otrzymać pod warunkiem podjęcia decyzji zgodnie z oczekiwaniami grupy planistycznej.

#### **4. Rodzaje marketingu terytorialnego**

Marketing terytorialny rozpatrywany jest najczęściej z poziomów jednostek administracyjnych, w odniesieniu do których jest stosowany. Są nimi m.in. gmina, powiat, województwo, region, państwo. Wykorzystany może być także w stosunku do jednostek przestrzennych o wyjątkowym znaczeniu społecznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym i historycznym, takich jak strefy nadgraniczne, specjalne strefy ekonomiczne, parki technologiczne, euroregiony, parki narodowe i krajobrazowe, parki przyrodniczo-historyczne, rezerваты przyrody oraz inne chronione prawnie obszary przyrody.

Z punktu widzenia zakresu stosowania marketing terytorialny podzielić można na marketing strategiczny i taktyczny (Kamiński 2011, s. 6). Decyzje strategiczne są podejmowane przede wszystkim przez władze wyższego szczebla lub jednostki o rozległym zakresie działania, podczas gdy zarządzanie lokalne wykazuje tendencje do czynności bardziej taktycznych. Dlatego można przyjąć, że strategiczny marketing



terytorialny realizowany jest na poziomie wyższym (regionalnym, krajowym), natomiast marketing taktyczny – na poziomie lokalnym (gmin, powiatów).

Jednakże klasyfikacja na strategiczny i taktyczny marketing terytorialny nie odnosi się tylko do skali zagadnień w znaczeniu przestrzennym, ale dotyczy również ich złożoności. M. Kavaratzis (za: Kamiński 2011, s. 6-7) stwierdza, że to czy marketing terytorialny przyjmować będzie kategorię marketingu strategicznego lub taktycznego zależy będzie nie tylko od tego, czy zadania realizowane są na poziomie lokalnym bądź regionalnym, ale od wewnętrznego charakteru operacji oraz stopnia ich złożoności. P. Rumpel i T. Siwek (2006, s. 195-196) wyróżnili pięć typów marketingu terytorialnego:

- wymiar minimalistyczny, koncentrujący się na *public relations*, umieszczaniu informacji na ulotkach, w mediach, na stronie internetowej oraz prezentowaniu jednostki terytorialnej na targach;
- region jako produkt marketingowy, mechanicznie przenoszący koncepcję kompleksowego marketingowego zarządzania firmą do warunków jednostki terytorialnej;
- partnerstwo sektora publicznego i prywatnego, wynikające ze wspólnych interesów oraz współdzielenia ryzyka i kosztów, umożliwiające osiągnięcie celów, przekraczających możliwości finansowe i organizacyjne jednej ze stron;
- marketing przedsiębiorstw w sektorze publicznym, polegający na promocji przedsiębiorstw komunalnych, mający na celu poprawę ich wizerunku w oczach mieszkańców;
- wariant maksymalistyczny, polegający na holistycznym podejściu do marketingu terytorialnego, poprzez prowadzenie interaktywnego dialogu z grupami docelowymi konsumentów efektów działań jednostki terytorialnej.

Uwzględniając zasięg oddziaływania narzędzi marketingu terytorialnego można wyodrębnić dwa komponenty, tj. marketing zorientowany wewnętrznie i marketing zorientowany na zewnątrz. Pierwszy obejmuje zbiór skoordynowanych działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonego poziomu aktywności grupy osób lub instytucji związanych z daną jednostką terytorialną. W ramach marketingu wewnętrznego wyróżnić można także dwie podgrupy (Sekuła 2008, s. 279). Z jednej strony rynkiem docelowym stają się pracownicy administracji samorządowej. Celem podejmowanych w tym zakresie działań jest integrowanie zespołu pracowników

różnych szczebli, co przełoży się na wysoki poziom obsługi interesantów. Z drugiej strony oddziaływania sprofilowane są również na podmioty funkcjonujące w obrębie danej jednostki terytorialnej, a więc jej mieszkańców, którzy wypełniają różne role zawodowe, czy też na podmioty gospodarcze. Natomiast marketing zorientowany na zewnątrz zawiera działania adresowane do grup społecznych lub instytucji spoza wspólnoty. Realizację zadań ujętych w ramach tego rodzaju marketingu ułatwia stymulowanie procesów wymiany pomiędzy różnymi jednostkami osadniczymi (Girard 1997, s. 71-73).

## **5. Zastosowanie instrumentów marketingu terytorialnego na poziomie gminy Czerwieńsk<sup>2</sup>**

W ramach analizy zasobów jednostki samorządu terytorialnego odnośnie wdrożenia i stosowania orientacji marketingowej w gminie Czerwieńsk zbadano kilka kluczowych obszarów. Punktem wyjścia prowadzonych obserwacji i jednocześnie warunkiem koniecznym było określenie zdolności organizacyjnej do realizacji funkcji marketingu. Gotowość organizacyjną gminy do wypełnienia zadań marketingowych zdiagnozowano na podstawie wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej urzędu gminy Czerwieńsk – stanowiska ds. promocji.

Aktywność marketingowa gminy Czerwieńsk polega przede wszystkim na organizacji działań promocyjnych. Promocja odbywa się na wielu płaszczyznach. Przedsięwzięcia promocyjne ukierunkowane są zarówno na podmioty zewnętrzne otoczenia gminy, jak i odbiorców z terenu gminy. Przykładem takich działań są m.in.:

- „Partnerskie Dni Czerwieńska” - projekt realizowany, wraz z miastem Drebkau, w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) - Brandenburgia 2007-2013. Celem projektu jest zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w życiu kulturalnym gminy, poprzez organizację imprezy kulturalno-rekreacyjnej. „Partnerskie Dni Czerwieńska” to inicjatywa, która pobudza aktywność społeczności lokalnej, wpływa na promocję gminy, a tym samym przyczynia się do podniesienia jakości życia.
- „Polsko-Niemiecki Familijny Rajd Rowerowy” - projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach

<sup>2</sup> Gmina Czerwieńsk położona jest w województwie lubuskim i terytorialnie przynależy do powiatu zielonogórskiego. Zajmuje powierzchnię 195 km<sup>2</sup>. Obejmuje 13 wsi sołeckich. Jest gminą miejsko-wiejską, którą zamieszkuje 10021 osób. Gęstość zaludnienia w gminie wynosi 51 osób/km<sup>2</sup> (dane Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, [http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_lubuskie/portrety\\_gmin/powiat\\_zielonogorski/Gmina\\_Czerwieńsk.pdf](http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lubuskie/portrety_gmin/powiat_zielonogorski/Gmina_Czerwieńsk.pdf)).

Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013 „Europejska Współpraca Terytorialna” oraz budżetu państwa. Rajd organizowany jest przez Czerwieńskie Towarzystwo Turystyczne we współpracy z partnerem niemieckim oraz władzami samorządowymi miast partnerskich tj. gminy Czerwieńsk i Drebkau w Niemczech.

- „Święto Plonów” - projekt organizowany przez Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Czerwieńsku. Jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013 „Europejska Współpraca Terytorialna” - „Pokonywać granice poprzez wspólne inwestowanie w przyszłość”, Funduszu Małych Projektów i Projekty Sieciowe Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr oraz budżetu państwa. W ramach imprezy dożynkowej formowany jest barwny korowód, w którym uczestniczą starostowie dożynek, poczty sztandarowe OSP i delegacje wieńcowe, rady sołeckie, koła gospodyń wiejskich, a także przedstawiciele instytucji rządowych, samorządowych i przedsiębiorcy oraz mieszkańcy gminy Drebkau. W trakcie dożynek organizowany jest także konkurs na najpiękniejszy wieniec dożynkowy oraz wręczane są nagrody w konkursie na najpiękniejszą posesję gminną. Podczas Święta Plonów odbywa się turniej gmin partnerskich. W 2012 roku drużyny miały na przykład za zadanie wykonanie makiety gospodarstwa na miarę XXI wieku oraz plakatu promującego współpracę partnerską. Obok zmagani sportowych odbywają się występy artystyczne. Ponadto, atrakcją uroczystości dożynkowych są stoiska promocyjne.
- „Partnerskie Spotkania Familijne – Postaw na Rodzinę” – projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)- Brandenburgia 2007-2013, Funduszu Małych Projektów Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr oraz budżetu państwa. Projekt „Partnerskie Spotkania Familijne” zastąpił organizowane wcześniej w gminie Czerwieńsk „Transgraniczne wiejskie spotkania partnerskie”. Animatorem projektu jest Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Czerwieńsku. Nowy pomysł na partnerskie spotkania to efekt realizacji przez gminę Czerwieńsk programu „Postaw na rodzinę”, którego głównym założeniem jest wzmacnianie więzi

rodziny, stanowiących najlepszą ochroną dzieci i młodzieży przed wszelkimi patologiami i przemocą.

Ważną rolę w promocji gminy spełnia także prasa lokalna. Dane o gminie Czerwieńsk oraz ważnych wydarzeniach mających miejsce na jej terenie publikowane są w miesięczniku „U nas”. Biuletyn zapewnia mieszkańcom dostęp do informacji dotyczących pracy organów instytucji samorządowych. Dzięki temu realizuje zasadę jawności życia publicznego. Gmina Czerwieńsk posiada również stronę internetową, która stanowi źródło wiedzy o aktualnych wydarzeniach.

Istotnym aspektem w kontekście marketingu terytorialnego jest gotowość do współpracy. Samorząd gminy Czerwieńsk realizuje większą część zadań w ramach sieci współpracy międzygminnej i międzynarodowej. Wybrane przykłady takich projektów to m.in.:

- „Rozwój społeczno-gospodarczy Gmin Nadodrzańskich” (*Uchwała nr XXIII/241/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 25 września 2013 r.*) – przygotowany w ramach Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2009-2014. Projekt wdrażany jest przez partnerstwo gmin leżących wzdłuż rzeki Odry, w skład którego wchodzi następujące podmioty: gmina Czerwieńsk (lider), gmina Dąbie, gmina Sulechów oraz znajdujące się na tym terenie przedstawiciele partnerów społecznych: Stowarzyszenie Mieszkańców Lasek, Stowarzyszenie Turystyczno-Motorowodne „Odra Czerwieńsk”. Przedstawicielem partnerów prywatnych jest Firma LfC Sp. z o.o. Celem projektu jest wypracowanie modelu partnerstwa nadodrzańskich gmin, które pozwoli wdrożyć przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego oraz wzmocnienie lokalnych więzi społecznych. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację wspólnych inicjatyw polegających na przygotowaniu dokumentów planistycznych i strategicznych, które w przyszłości umożliwią prowadzenie działań inwestycyjnych, zmierzających do rozwoju obszaru funkcjonalnego, w tym m.in. gospodarcze i turystyczne zagospodarowanie dorzecza Odry.
- „Rozwój obszaru funkcjonalnego miasta wojewódzkiego Zielona Góra” (*Porozumienie Międzygminne nr FE-II.1.2013 z dnia 29 sierpnia 2013 roku; Uchwała nr XXI/227/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013 r.*) – dofinansowany przez Unię Europejską w ramach „Konkursu dotacji na działania wspierające jednostki samorządu terytorialnego w zakresie planowania

miejskich obszarów funkcjonalnych” ogłoszonego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013, określony we wniosku o przyznanie dotacji projektu nr 55/MOF/1/2013. Funkcję lidera porozumienia pełni Miasto Zielona Góra, a partnerami są gminy: Czerwieńsk, Sulechów, Świdnica, Zabór. Celem głównym projektu jest opracowanie analiz i planów pozwalających na zintegrowane rozwiązywanie problemów obszaru funkcjonalnego Zielonej Góry i przygotowanie do podejścia funkcjonalnego w planowaniu przestrzennym (<http://www.zielona-gora.pl/PL/1336/5394/czytaj/#>).

- „Lubuskie aktywne i turystyczne”, w tym m.in. realizacja zadania inwestycyjnego – budowa małych przystani rzecznych na Odrze i Warcie realizowanego w ramach Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 (*Uchwała nr XXI/228/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013 r.*). Liderem porozumienia jest województwo lubuskie, a partnerami są: miasto Zielona Góra oraz gminy Siedlisko, Nowa Sól, Otyń, Sulechów, Czerwieńsk, Krosno Odrzańskie, Cybinka, Górzycy, Kostrzyn nad Odrą, a także Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie oraz Muzeum Etnograficzne w Zielonej Górze z siedzibą w Ochli. Głównym celem projektu jest budowa i rozwój marki turystycznej w województwie lubuskim, dzięki której województwo będzie rozpoznawalne turystycznie zarówno w kraju, jak i za granicą. Ponadto projekt ma na celu budowę świadomości regionalnej, integrację środowisk lokalnych, wykreowanie oraz promocję spójnych produktów turystycznych, w tym aktywizację żeglugi rzecznej czy kontynuację i kultywowanie tradycji winiarskich województwa lubuskiego. Osiągnięcie powyższych celów zostanie zapewnione poprzez następujące działania: oznakowanie atrakcji turystycznych województwa oraz miejsc na Lubuskim Szlaku Wina i Miodu drogowymi znakami turystycznymi, budowę 10-ciu przystani wodnych na rzekach Odrze i Warcie wraz z ich drogowym oznakowaniem turystycznym oraz budowę Lubuskiego Centrum Winiarstwa położonego na terenie winnicy w gminie Zabór. Projekt zakłada m.in. budowę małych przystani wodnych na rzekach Odrze i Warcie wraz z ich drogowym oznakowaniem turystycznym w miejscowościach na terenie województwa lubuskiego: Kostrzyn nad Odrą, Siedlisko, Stara Wieś, Bobrowniki, Pomorsko, Krępa, Nietków, Gostchorze, Urad, Górzycy.

- „Szlakiem Rothenburgów w Gminie Czerwieńsk – etap I” w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007-2013, oś priorytetowa 1. Rozwój transgraniczny, dziedzina wsparcia 2. Turystyka i działalność uzdrowiskowa, kierunek działań 2. Projekt był realizowany wspólnie z miastem Rothenburg Oberlausitz. Przedmiotem projektu było opracowanie koncepcji rozwojowej na rzecz turystyki trwałej we wspólnym obszarze przygranicznym. W ramach wspólnej koncepcji rozwojowej przygotowano projekt rewitalizacji i odrestaurowania Parku krajobrazowego w Nietkowie, Parku dworskiego w Laskach oraz Arboretum leśnego w Nietkowie. Stworzono również projekt architektoniczno-budowlany przystani rzecznej na rzece Odrze. Projekt polegał na przeprowadzeniu inwentaryzacji dendrologicznej i urbanistyczno-przestrzennej oraz wykonaniu koncepcji odrestaurowania wspólnych miejsc historyczno-zabytkowych Rothenburgów.
- „Przystań dla wodniaków – polsko-niemiecka współpraca na rzecz rozwoju turystyki wodnej na Odrze” – współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013, Fundusz Małych Projektów i Projekty Sieciowe Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” oraz budżetu państwa. W ramach projektu przygotowano opracowanie zatytułowane „Koncepcja przystani rzecznych na Odrze zlokalizowanych wzdłuż biegu Odry na odcinku od Bytomia Odrzańskiego do Kostrzyna”. Projekt zakłada współpracę na rzecz rozwoju transgranicznej turystyki wodnej na Odrze, poprzez stworzenie wspólnej koncepcji rozbudowy infrastruktury turystyki rzecznej na obszarze wsparcia. Koncepcja ta dotyczy rozbudowy, zarówno po stronie polskiej jak i niemieckiej, sieci przystani rzecznych na obszarze wodnym środkowej i dolnej Odry – od gminy Bytom Odrzański do gminy Kostrzyn. Podstawowymi celami opracowania jest: stworzenie wspólnej, polsko-niemieckiej koncepcji, która skłoni nadodrzańskie samorządy lokalne do budowy bądź rozbudowy bazy na potrzeby turystyki rzecznej na Odrze, zapoczątkowanie wspólnych działań jednostek samorządowych ułatwiających pozyskanie środków na ten cel, również z Unii Europejskiej, określenie ilości oraz wstępnych lokalizacji przystani rzecznych na Odrze, a także analiza formalno-prawna możliwości budowy przystani oraz opracowanie jednakowego standardu technicznego budowy przystani dla

wszystkich uczestników programu i określenie szacunkowych kosztów inwestycji. Koncepcja przystani rzecznych na Odrze zakłada lokalizację na terenie gminy Czerwieńsk trzech przystani rzecznych w miejscowościach: Będów, Brody i Nietków (*Mapa lokalizacji portów i marin oraz wstępnych lokalizacji przystani – część I*).

Zaprezentowane przykłady projektów realizowanych w gminie Czerwieńsk świadczą o wysokiej skuteczności działań marketingowych, przede wszystkim dzięki temu, że przedsięwzięcia te nacechowane są informacją zwrotną. Ta dwukierunkowość pozwala na poznanie opinii podmiotów, na które oddziałuje. Istotne znaczenie ma także ranga wydarzeń oraz ich zasięg. Organizacja projektów jest skorelowana ze strategią rozwoju gminy Czerwieńsk, łącząc elementy społeczne i gospodarcze. Nie mniej jednak z przeprowadzonych analiz wynika, że w strukturze działań marketingowych w gminie Czerwieńsk przeważają przedsięwzięcia z zakresu promocji oraz kształtowania wizerunku nad wprowadzeniem zintegrowanej oferty. W związku z tym wdrożenie w przyszłości kompleksowych zasad marketingu terytorialnego w zarządzaniu gminą Czerwieńsk pozwoli na celowe i właściwie ukierunkowane wykorzystanie posiadanego przez nią potencjału i oznaczać będzie wyższą efektywność podejmowanych działań.

## 6. Podsumowanie i wnioski

W literaturze przedmiotu znaleźć można alternatywne zestawy narzędzi opracowane z myślą o marketingu jednostek terytorialnych. M. Florek (2013, s. 162-167) przedstawia nowatorską propozycję instrumentów marketingu terytorialnego, wśród których wymienia: kształtowanie oferty (megaprojektu regionalnego), komunikowanie się regionu z otoczeniem (promocję), działania podmiotów w regionie (partnerstwo) oraz tożsamość. Taka konfiguracja obszarów aktywności marketingowej wydaje się być szczególnie użyteczna w aspekcie marketingu prowadzonego przez jednostki samorządu lokalnego. Uwzględnia złożony zdeterminowany przestrzennie produkt terytorialny, kładzie także nacisk na konieczność współdziałania podmiotów jako niezbędnego warunku skuteczności podejmowanych działań marketingowych. Dodatkowo wskazuje na tożsamość danego miejsca, której właściwe zdefiniowanie i zaprojektowanie wpływa nie tylko na unikatowość i spójność oferty, ale jest również warunkiem kreowania wyraźnego, pożądanego wizerunku danej jednostki terytorialnej. Wyodrębnione partnerstwo jako instrument terytorialnego marketingu jest natomiast istotnym czynnikiem wspomagającym efektywność działań podejmowanych

w związku z kształtowaniem zintegrowanych, zdeterminowanych produktów (Zdon-Korzeniowska 2011, s. 192-193).

Z punktu widzenia działań marketingowych związanych z kształtowaniem produktów o charakterze przestrzennym, szczególnie ważna jest koncepcja instrumentów marketingowych w formie „7P”. Zaprojektowana została z uwzględnieniem specyfiki produktów o znaczeniu usługowym i poszerza tradycyjną koncepcję „4P”, która zakłada kształtowanie takich instrumentów jak produkt, cena, dystrybucja i promocja, o kolejne trzy obszary marketingowej aktywności, czyli pracownicy, cechy fizyczne (środowisko materialne) oraz proces (procedura) świadczenia usług. Analizując możliwości wykorzystania narzędzi marketingowych w zarządzaniu jednostką samorządową przyjmuje się, że terytorialny marketing mix powinien uwzględniać (Szromnik 2010, s. 63):

- ofertę terytorialną, charakteryzowaną przez stałe i zmienne cechy terytorialne, wyrażające jego parametry organiczne (historia, kultura, organizacja wewnętrzna), ekonomiczne, geograficzne i symboliczne,
- warunki udostępniania ofert zainteresowanym grupom osób i instytucji, będące dla nich specyficznymi kosztami korzystania, uczestnictwa, pobytu czy konsumpcji produktu terytorialnego,
- sposoby oraz okoliczności przekazywania produktu terytorialnego, precyzujące miejsce, czas, procedury i warunki techniczne obsługi inwestorów czy też udostępniania zasobów materialnych,
- formy, środki i techniki komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, związane z kształtowaniem jej wizerunku marketingowego.

Każda jednostka terytorialna kształtuje własny zestaw narzędzi marketingowych. Należy pamiętać, że o sukcesie ich zastosowania decyduje przede wszystkim odpowiedni dobór oraz spójność, a także nie preferowanie jednych instrumentów kosztem innych. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że wypracowana kompozycja narzędzi marketingowych nie jest stała w czasie, a jej struktura może ulegać modyfikacjom na skutek zmian warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz stopnia realizacji założonych celów.

## Literatura



1. Adamowicz M. (2006), *Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce*, [w:] Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Basile G., Miano F., Scozzese G. (2014), *Sustainable Place Marketing and Management: an holistic approach. Two Italian Cases*, „International Journal of Management Cases”, Vol. 16, Issue 3.
3. Brelik A. (2010), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3 (52).
4. Domański T. (1997), *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
5. Domański T. (2006), *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?*, Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Eshuis J., Braun E., Klijn E.H. (2013), *Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups*, „Public Administration Review”, Vol. 73, Issue 3.
7. Florek M. (2013), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
8. Gertner D. (2011), *Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 7, Issue 2.
9. Girard V. (1997), *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] Domański T. (red.), *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
10. Gregor B. (2006), *Ewolucja oraz współczesne koncepcje marketingu*, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
11. <http://www.zielona-gora.pl/PL/1336/5394/czytaj/#> - data dostępu 08.07.2015.
12. [http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_lubuskie/portrety\\_gmin/powiat\\_zielonogorski/Gmina\\_Czerwiesk.pdf](http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lubuskie/portrety_gmin/powiat_zielonogorski/Gmina_Czerwiesk.pdf) - data dostępu 08.07.2015.
13. Kaczorowska-Budek A. (2014), *U źródeł marketingu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2 (349).
14. Kamiński J. (2011), *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, tom IV, nr 1.
15. Kornak A. S., Rapacz A. (2001), *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
16. Kotler Ph. (1972), *A Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 36, Issue 2.
17. Kotler Ph., Gertner D. (2002), *Country as brand, products, and beyond: A place marketing and brand management perspective*, „Journal of Brand Management”, Vol. 9, Issue 4/5.
18. Kotler Ph., Levy S. J. (1969), *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 33, Issue 1.

19. Kuźniar W. (2013), *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego” nr 16, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
20. *Mapa lokalizacji portów i marin oraz wstępnych lokalizacji przystani – część 1*, dostęp: <http://www.turystyka.powiat-nowosolski.pl/index.php/pl/turystyka-wodna/46-przystan-dla-wodniakow-koncepcja> - data dostępu 08.07.2015.
21. Markowski T. (red.), (2006), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
22. Metaxas T. (2010), *Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 6, Issue 3.
23. *Porozumienie Międzygminne nr FE-II.1.2013 z dnia 29 sierpnia 2013 roku*, Dziennik Urzędowy Województwa Lubuskiego, Gorzów Wielkopolski, dnia 28 listopada 2013 roku, poz. 2477.
24. Raftowicz-Filipkiewicz M. (2013), *Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1 (14), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
25. Rumpel P., Siwek T. (2006), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*, „Przegląd Geograficzny”, t. 78, z. 2.
26. Sekuła A. (2008), *Marketing terytorialny*, [w:] Strzelecki Z. (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa.
27. Skinner H. (2008), *The emergence and development of place marketing's confused identity*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 24, Issue 9-10.
28. Szromnik A. (2006), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
29. Szromnik A. (2010), *Marketing jako narzędzie realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej*, [w:] Kaszuba K. (red.), *Marketing w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
30. Szromnik A. (2011a), *Marketing terytorialny jako rynkowa koncepcja zarządzania jednostkami terytorialnymi*, [w:] Witek J. (red.), *Kreowanie marki regionu*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Wałczu, Wałcz.
31. Szromnik A. (2011b), *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
32. Szromnik A. (2012), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
33. *Uchwała nr XXI/227/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013r. w sprawie współdziałania z innymi gminami w zakresie realizacji projektu pn.: „Rozwój obszaru funkcjonalnego miasta wojewódzkiego Zielona Góra”*.
34. *Uchwała nr XXI/228/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013r. w sprawie zawarcia przez Gminę Czerwieńsk wspólnie z Gminami: Siedlisko, Nowa Sól, Otyń, Sulechów, Zielona Góra, Krosno Odrzańskie, Cybinka, Górzycza, Kostrzyn nad Odrą, Umowy Partnerskiej z Województwem Lubuskim*.
35. *Uchwała nr XXIII/241/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 25 września 2013r. w sprawie zawarcia przez Gminę Czerwieńsk wspólnie z Gminami: Sulechów i Dąbie oraz firmą LfC Sp. z o.o. i Stowarzyszeniami: Turystyczno-Motorowodnym „Odra Czerwieńsk” i „Mieszkańców Lasek”, Umowy Partnerskiej*.

36. Zdon-Korzeniowska M. (2011), *Marketing terytorialny jako forma działań przedsiębiorczych samorządów terytorialnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, tom 7.
37. Zenker S., Martin N. (2011), *Measuring success in place marketing and branding*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 7, Issue 1.
38. Ziółkowski M. (2015), *Strategiczne zarządzane rozwojem gminy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1.
39. Żabiński L. (2007), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka*, [w:] Żabińska T., Żabiński L. (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
40. Żbikowski J. (2012), *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy”, t. 1.

## Streszczenie

### Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego

W artykule omówiono istotę i znaczenie marketingu terytorialnego w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Na tle analitycznych rozważań odnoszących się do zagadnień marketingu terytorialnego, zaprezentowano wybrane obszary aktywności marketingowej gminy. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu terytorialnego oraz sposobów jej wykorzystania na przykładzie wytypowanej jednostki samorządu lokalnego. Dokonanie całościowej oceny efektów działań marketingowych administracji samorządowej jest trudne ze względu na problem obiektywnego pomiaru jej jakości i efektywności oraz konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych badań o charakterze jakościowym. W artykule dokonano identyfikacji działań na rzecz marketingu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć o charakterze promocyjnym. Badanie oparto na audycie elektronicznym oraz weryfikacji serwisów internetowych.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, jednostka samorządu terytorialnego, rozwój lokalny.

## Abstract

### Marketing aspects of functioning of local government unit

In this article, I discussed the nature and meaning of territorial marketing from theoretical and practical perspective. Selected areas of marketing activity of commune referring to the issues of territorial marketing were presented. The aim of the article is to present a concept of territorial marketing and ways of its use illustrated with an example of specific local government unit. Comprehensive assessment of the effects of marketing activities of self-government administration is difficult due to a problem of objective measurement of its quality, effectiveness and necessity to conduct extensive research of qualitative character. In this article, identification of activities for territorial marketing was performed, with particular emphasis on promotional activities. The research was based on electronic audit and verification of websites.

**Key words:** territorial marketing, local government unit, local development.