

Małgorzata Karpińska, Wawrzyniec Rudolf
Uniwersytet Łódzki

MARKETING TERYTORIALNY W DZIAŁALNOŚCI SAMORZĄDU REGIONALNEGO

1. Wstęp

Utworzenie jednolitego rynku Unii Europejskiej przyczyniło się do zwiększenia konkurencji między terytoriami wchodzącymi w jej skład. Rywalizują one o uzyskanie różnego rodzaju korzyści napływających z zewnątrz (np. o inwestycje bezpośrednie czy fundusze strukturalne), a w szerszym wymiarze – konkurują o wysoką jakość życia ich mieszkańców. W tym kontekście pojawia się pytanie, jak efektywnie zarządzać jednostkami terytorialnymi, których strategicznym celem pozostaje zwiększenie własnej konkurencyjności w stosunku do rywali. Akcesja Polski do UE stwarza naszym jednostkom terytorialnym ogromne możliwości, ale aby z nich skorzystać, polskie regiony, miasta czy gminy muszą poszukiwać coraz skuteczniejszych metod gospodarowania w celu budowania własnej przewagi konkurencyjnej [6, s. 1-11].

W tej sytuacji pożądane wydaje się wprowadzenie rozwiązań marketingu terytorialnego, stanowiącego konglomerat nowoczesnych koncepcji oraz narzędzi służących efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów i umiejętności danego układu przestrzenno-administracyjnego. Dlatego intencją autorów niniejszego opracowania jest m.in. identyfikacja czynników utrudniających bądź uniemożliwiających wprowadzenie podejścia marketingowego w zarządzaniu terytorium. Rozważania skoncentrowano jedynie na regionie, gdyż ten szczebel organizacji terytorialnej nabiera ogromnego znaczenia w kontekście integracji europejskiej. Wspieranie rozwoju regionalnego, przeciwdziałanie nierównomiernemu rozkładowi zamożności pomiędzy regionami oraz wzmacnianie ich konkurencyjności to jeden z filarów działalności Unii Europejskiej.

2. Podejście marketingowe w zarządzaniu regionem

W systemach demokratycznych odpowiedzialność za rozwój i konkurencyjność regionalną przejmują samorządy wyłaniane przez społeczność zamieszkałą na danym terytorium. Mieszkańcy jednostki terytorialnej dokonują wyboru reprezentantów swoich interesów, co jest równoznaczne z przekazaniem mandatu uprawniającego do zarządzania danym układem osadniczym zgodnie z oczekiwaniami większości wyborców. Integralną cechą władzy publicznej (wpisującą się w podstawy merytoryczne każdego demokratycznego systemu politycznego) jest dążenie do ponownego wyboru na zajmowane stanowiska. Cel ten można osiągnąć jedynie poprzez realizację zadań czy projektów stanowiących odzwierciedlenie potrzeb lokalnej społeczności i ich oczekiwań, które w tym wymiarze sprowadzają się do poprawy warunków życia oraz zapewnienia zrównoważonego rozwoju miasta, gminy, regionu.

Samorząd w swoich działaniach kieruje się kryterium użyteczności i poszukuje, zgodnie z zaprezentowaną wyżej logiką, rozwiązań podnoszących ich efektywność, aby usatysfakcjonować potencjalnych wyborców. Kluczem do poprawy efektywności działania władz samorządowych pozostaje minimalizowanie różnic między oczekiwaniami i potrzebami mieszkańców a stopniem ich zaspokojenia (por. [2, s. 20]). Potwierdza to racjonalność podejścia marketingowego i jednocześnie identyfikuje istotę oraz podstawowy cel wykorzystania marketingu w odniesieniu do terytorium: rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności oraz podnoszenie warunków życia na danym obszarze [10, s. 16-18].

Koncepcje marketingowe znajdują odmienne zastosowanie dla każdego poziomu w podziale administracyjnym danego państwa. W rzeczywistości polskiej, np. „marketing miast” jest raczej zorientowany na wykorzystanie instrumentarium promocji (np. narzędzia służące kształtowaniu miejskiego wizerunku (por. [3, s. 167-174; 7, s. 187-206])). W województwach występują znaczne komplikacje w adaptacji marketingu do potrzeb zarządzania regionem. Kompetencje samorządowych władz regionu ograniczają się do koordynacji i stymulowania wzrostu społeczno-gospodarczego na danym obszarze, do kreowania ogólnych warunków rozwojowych w ramach przygotowywanych przez te organy długookresowych, kompleksowych strategii, do sporządzania programów operacyjnych itp. [12]. Pożądane wydaje się wówczas przyjęcie strategiczno-operacyjnej optyki marketingowej, czyli spożytkowanie rozwiązań marketingu w procesie programowania i realizacji koncepcji strategicznych.

„Marketing regionu” odznacza się pewną specyfiką, ponieważ w ujęciu ogólnym dotyczy mobilizowania charakterystycznych cech, walorów, szeroko rozumianych zasobów terytorium oraz tworzenia ramowych warunków zrównoważonego rozwoju regionu. Istnieją różne możliwości zastosowania rozwiązań marketingowych na poziomie województwa. Ze względu na koordynacyjne funkcje władz regionalnych w Polsce istotne wydaje się stwierdzenie, iż strategiczne zarządzanie marketingowe w regionie implikuje konieczność stworzenia systemów

informacji, planowania, wdrażania i kontroli. Systemy te powinny umożliwiać ciągłe monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu oraz efektywne reagowanie na pojawiające się szanse lub zagrożenia.

Władze samorządowe pozostają jednak pod wpływem wielu konkurujących grup interesu, stanowią swoiste forum rywalizacji o dominację. Syndrom kadencyjności (stosunkowo wysoka rotacyjność kadr – elit rządzących) niejednokrotnie uniemożliwia podejmowanie długookresowych inicjatyw. W tym kontekście możliwości podmiotów zarządzających województwem w zakresie przyjmowania orientacji marketingowej mogą się ograniczać do stymulowania partnerskich układów z organami samorządu lokalnego. Dysponują one bowiem szerszymi uprawnieniami oraz kompetencjami wykonawczymi. Pożądane wydaje się również kształtowanie partnerstwa samorządów terytorialnych z lokalnymi podmiotami gospodarczymi. Budowanie szeroko rozumianego partnerstwa umożliwia zaangażowanie wojewódzkich organów samorządowych w regionalne procesy rozwojowe, ułatwia wywieranie wpływu na przemiany społeczno-gospodarcze obserwowane w danej jednostce terytorialnej, a także stanowi czynnik wzmacniający konkurencyjność regionu.

Efektywne wykorzystanie idei partnerstwa jest uzależnione od sprawnego systemu komunikowania się podmiotów zarządczych z otoczeniem. Systematyczne gromadzenie i analiza informacji o potrzebach odbiorców usług terytorialnych (włącznie z potencjalnymi partnerami) niewątpliwie umożliwiają dostosowanie profilu działalności władz regionalnych do oczekiwań grupy docelowej, przede wszystkim jednak zapewniają stały kontakt z klientami, co stanowi warunek wstępny do nawiązania korzystnych relacji.

3. Marketing wewnętrzny i zewnętrzny w zarządzaniu regionem

W odniesieniu do sektora przedsiębiorstw, gdzie rozwinęła się koncepcja marketingowa, często dokonuje się podziału marketingu na wewnętrzny i zewnętrzny [5, s. 19-20]. Ta pierwsza kategoria związana jest z wnętrzem firmy. Zrozumienie filozofii marketingowej wśród pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej firmy jest niezbędne do skutecznego zaspokajania potrzeb klientów. Marketing wewnętrzny obejmuje zatem odpowiednią politykę rekrutacji, realizację programów szkoleniowych dla pracowników oraz systemy ich motywowania. Natomiast marketing zewnętrzny koncentruje się na oddziaływaniu przedsiębiorstwa na klientów poprzez określony zestaw instrumentów marketingowych.

Zasygnalizowany podział niektórzy autorzy bezpośrednio adaptują do potrzeb marketingu regionu [4, s. 30]. Trudno się jednak zgodzić z taką formułą, przestrzenny bowiem charakter terytorium oraz wielość potencjalnych partnerów sprawiają, że marketing wewnętrzny będzie kategorią znacznie szerszą i nie ograniczy się jedynie do stymulowania pracowników urzędu marszałkowskiego do bardziej efektywnych działań.

A. Szromnik dokonuje bardziej złożonej klasyfikacji marketingu terytorialnego [12, s. 57]. Wyróżnia on, obok wspomnianej grupy docelowej marketingu wewnętrznego (pracownicy urzędu), drugą grupę, którą stanowią wszystkie podmioty gospodarcze i instytucje zlokalizowane w regionie, samorządy lokalne oraz wszyscy mieszkańcy. Ze względu na pośredni charakter oddziaływania władz regionalnych na rozwój społeczno-gospodarczy wspomniane podmioty są dla władz regionu potencjalnymi partnerami do współpracy, która ma prowadzić do lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców regionu oraz podnoszenia jego pozycji konkurencyjnej. Działania zorientowane na ulepszanie i rozwijanie tych regionalnych zasobów podmiotowych możemy określić jako „mobilizowanie”. Będzie to możliwe m.in. poprzez wspieranie innowacji, przedsiębiorczości, rozwój kształcenia czy podejmowanie wspólnych działań zorientowanych na zaspokajanie potrzeb odbiorców (partnerstwo) [9, s. 65-70].

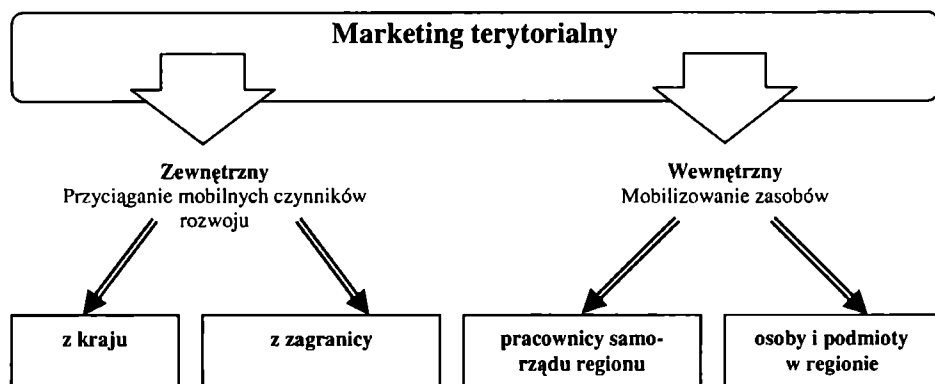
Marketing zewnętrzny regionu natomiast będzie skierowany na podmioty oraz osoby funkcjonujące poza obszarem regionu w kraju lub za granicą. Tutaj lista potencjalnych klientów jest znacznie dłuższa, należą do nich potencjalni inwestorzy, turyści, studenci, wykwalifikowana kadra zarządzająca, nowi mieszkańcy o wyróżniających cechach (artyści, politycy), robiący zakupy z innych obszarów. Każdy z wymienionych podmiotów w jakimś zakresie może pozytywnie wpłynąć na rozwój regionu czy to dzięki stworzeniu nowych miejsc pracy, zwiększeniu obrotów lokalnych przedsiębiorstw poprzez dokonane zakupy, czy też dzięki własnym kwalifikacjom. Warto podkreślić, że obok wyszczególnionych tzw. mobilnych czynników wzrostu można wymienić informację, która np. w odniesieniu do możliwości finansowania projektów z funduszy europejskich może się okazać istotnym czynnikiem rozwoju¹.

Działania w ramach marketingu zewnętrznego można określić jako „przyciąganie” czynników rozwoju. Skuteczność tych działań będzie zależała m.in. od ich mobilności, a ta – po przystąpieniu Polski do UE – znacznie się zwiększyła. Model marketingu regionu, uwzględniający podział na marketing wewnętrzny i zewnętrzny, przedstawia rys. 1. Dla uproszczenia nie uwzględnia on powiązań między poszczególnymi grupami podmiotów.

Analiza działań marketingowych regionów w Europie Zachodniej wskazuje, że w procesie zarządzania rozwojem regionu rozwijane są oba kierunki działań marketingowych [8, s. 166-192]. Samorząd regionu i jego partnerzy częściej upatrują potencjał wzrostu w przedsiębiorstwach funkcjonujących już w regionie. Tworzone są programy ich wspierania poprzez rozwój innowacyjności czy programy proeksportowe. Równocześnie odpowiednio dużą uwagę przywiązuje się do przyciągania nowych podmiotów do regionu. W Polsce dostrzega się pewną dominację działań skierowanych na zewnątrz, co jest częściowo uzasadnione permanentnym niedostatkiem kapitału inwestycyjnego. Choć takie działania, jak przyciąganie

¹ Biura łącznikowe polskich województw zlokalizowane w Brukseli zostały powołane m.in. do spełniania takich właśnie funkcji.

bezpośrednich inwestycji czy turystów są bardzo potrzebne, nie wolno zapominać o marketingu wewnętrznym regionu. Bez odpowiedniej polityki informacyjnej, bez świadomego kształtowania zasobów regionu i czynienia z nich walorów trudno będzie prowadzić skuteczną politykę wzrostu opartą na czynnikach zewnętrznych.



Rys. 1. Podstawowe obszary w marketingu regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, s. 57].

W dalszej części opracowania zajmiemy się analizą marketingu wewnętrznego na przykładzie regionu łódzkiego. Prezentowane niżej wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w Urzędzie Marszałkowskim mogą ułatwić identyfikację barier występujących przy wprowadzaniu koncepcji marketingowej do praktyki funkcjonowania administracji regionu.

4. Marketing wewnętrzny w działalności łódzkiego Urzędu Marszałkowskiego

Wewnętrzny marketing regionu dotyczy, jak stwierdzono w poprzedniej części artykułu, wszelkich aktywności i przedsięwzięć skierowanych do osób oraz organizacji zlokalizowanych w danym regionie. Jednocześnie obejmuje całokształt interakcji wewnątrz organów samorządu wojewódzkiego oraz relacje pomiędzy różnymi szczeblami organizacji samorządowej w regionie. Założeniem marketingu wewnętrznego jest dążenie do optymalizacji systemów komunikowania, do usprawnienia organizacyjnego administracji samorządowej pod względem podniesienia skuteczności ich działań, prawidłowego przepływu informacji, rozdziału kompetencji i wykonywania zadań.

Badania miały na celu identyfikację potencjalnych barier wprowadzenia podejścia marketingowego (wewnętrznego) do działalności administracji woj. łódzkiego. Badaniem objęto Urząd Marszałkowski w Łodzi, gdzie w czerwcu 2004 r. prze-

prowadzono wywiady z pracownikami oraz kadrą kierowniczą poszczególnych departamentów². Badaniu poddano łącznie 20 respondentów. Podstawową techniką badawczą był wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, które można pogrupować w następujące kategorie:

- 1) komunikowanie się urzędu z otoczeniem i zbieranie danych o potrzebach odbiorców usług terytorialnych,
- 2) system komunikowania się wewnątrz urzędu,
- 3) potencjalne bariery w kształtowaniu partnerskich relacji wewnątrz urzędu oraz urzędu z najbliższym otoczeniem.

Większość pracowników łódzkiego Urzędu Marszałkowskiego uznaje wewnętrzny marketing regionu za metodę zwiększania efektywności funkcjonowania samorządowych władz regionalnych poprzez utrzymywanie stałych kontaktów z odbiorcami usług terytorialnych oraz kształtowanie sieci korzystnych relacji z różnorodnymi podmiotami³. Respondenci podkreślali możliwości wykorzystania informacyjnego aspektu marketingu ze względu na koordynacyjne kompetencje samorządowych władz wojewódzkich. Ich zdaniem jednostki samorządu regionalnego powinny pełnić funkcje informatora oraz pośrednika w kontaktach pomiędzy organizacjami publicznymi czy prywatnymi, przedsiębiorstwami, instytucjami gospodarczymi, społecznymi bądź kulturalnymi. Wskazywali jednocześnie na liczne bariery w tworzeniu sprawnego systemu komunikowania zarówno urzędu z najbliższym otoczeniem, jak i wewnątrz urzędu.

Informacje uzyskane w wyniku badania prowadzą do wniosku, że każda z badanych jednostek dąży do zgromadzenia danych o odbiorcach swoich usług i wykazuje chęć poznania preferencji czy wymagań klientów. Departament Polityki Regionalnej (DPR) przeprowadził ankietę, stanowiącą źródło informacji na temat oczekiwań gmin i powiatów wobec działalności tej jednostki; Departament Promocji i Współpracy Zagranicznej (DPiWZ) rokrocznie przeprowadza również ankietę wśród przedstawicieli szczebla gminnego, aby oszacować ich zainteresowanie współpracą z zagranicznymi partnerami. Należy jednak zaznaczyć, iż w żadnej z badanych jednostek nie zastosowano zintegrowanego podejścia do zbierania informacji o preferencjach i interesach docelowych grup odbiorców⁴. Nie istnieje uporządkowany system stałego monitorowania przemian i tendencji w potrzebach adresatów usług. Dotychczasowe metody pozyskiwania danych zostały przez respondentów uznane za wysoce nieskuteczne. Pracownicy DPiWZ rozesłali ankiety

² Badanie przeprowadzono w departamentach, odpowiedzialnych za kształtowanie kluczowych czynników mających wpływ na konkurencyjność województwa (Departament Promocji i Współpracy Zagranicznej, Departament Gospodarki, Departament Polityki Regionalnej).

³ Nieliczni respondenci określali marketing jako „promocję wizerunku” lub „sprzedaż produktów i usług” i w konsekwencji negowali przydatność tej dyscypliny w zarządzaniu regionem.

⁴ Docelowe grupy odbiorców każdego z departamentów zostały określone przez regulamin danej jednostki. Klientami DG oraz DPR są samorządy terytorialne niższego szczebla, przedsiębiorcy z regionu, różnorodne stowarzyszenia, organizacje pozarządowe (w zależności od charakteru uruchamianych przez tę jednostkę programów pomocowych); w przypadku DPiWZ – mieszkańcy regionu, przedsiębiorstwa lokalne, turyści, instytucje partnerskie (np. izby handlowo-przemysłowe), samorządy niższego szczebla, regiony partnerskie.

do 177 gmin, a uzyskali zwrot jedynie 18 ankiet. Ponadto wskazano na brak możliwości dotarcia do pewnych kategorii klientów. Według osób zatrudnionych w Departamencie Gospodarki, brak sprzętu, personelu i środków znacznie utrudnia kontakt z firmami z sektora małej i średniej przedsiębiorczości (MŚP), uniemożliwiając w ten sposób dostęp do informacji o mikroprzedsiębiorstwach, które stanowią najliczniejszą grupę wśród podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w regionie łódzkim.

W poszczególnych jednostkach łódzkiego Urzędu Marszałkowskiego przyjęto różnorodne formy kontaktowania się z otoczeniem (na zewnątrz), takie jak: korespondencja, ogłoszenia w mediach, sprawozdania i raporty na urzędowych stronach internetowych, kontakty telefoniczne czy sformalizowane spotkania (np. organizacja konferencji, uczestnictwo w targach). Wybór kanałów komunikowania wydaje się trafny, jednak sami respondenci oceniali je jako mało skuteczne. Wskazywali jednocześnie na potrzebę większego wykorzystania mniej sformalizowanych oraz bezpośrednich sposobów dotarcia do adresatów (np. konsultacje, robocze spotkania tematyczne, wspólne warsztaty, szkolenia). Za dodatkowy czynnik dezintegrujący system przepływu informacji uznano brak stałej współpracy poszczególnych departamentów z Wydziałem Informacyjno-Prasowym Urzędu Marszałkowskiego.

Dysfunkcjonalność systemu komunikowania się wynika przede wszystkim z braku spójności działań poszczególnych departamentów. Podejmowane przez nie inicjatywy, mające na celu gromadzenie i przekazywanie informacji, mają charakter sporadyczny i nieregularny. Badania nie wskazują na istnienie stałej wymiany informacji czy doświadczeń pomiędzy departamentami (np. Departamentem Gospodarki (DG) a Departamentem Promocji i Współpracy Zagranicznej). Poszczególne jednostki Urzędu Marszałkowskiego nie współpracują na rzecz tworzenia jednolitej polityki komunikowania się z otoczeniem. Analiza materiału badawczego prowadzi do wniosku, że za przyczyny zaistnienia takiej sytuacji można uznać: wadliwą strukturę organizacyjną urzędu, nieefektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, nieliczny personel, brak odpowiedniej ilości sprzętu oraz stosunkowo niewielkie zaangażowanie gmin i powiatów w podejmowanie intensywniejszej współpracy z samorządem województwa.

Zidentyfikowane bariery komunikacyjne uniemożliwiają efektywniejsze wykorzystanie idei partnerstwa w regionie. Mimo stosunkowo pozytywnych opinii respondentów o współpracy poszczególnych departamentów z różnymi podmiotami, nadal uznaje się istniejące kontakty i relacje za niewystarczające⁵. Największą ak-

⁵ Za najczęstsze formy współpracy uznano wspólne projekty oraz współfinansowanie inwestycji, przedsięwzięć lub projektów (np. DPR i DG z Łódzką Agencją Rozwoju Regionalnego oraz z Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości; DPiWZ z izbami przemysłowo-handlowymi). Żaden z respondentów z DPiWZ nie wymienił Polskiej Organizacji Turystycznej jako jednego z kluczowych partnerów; również pracownicy DG, zapytani o najważniejszych partnerów, nie wskazali na Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych czy Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Na tej podstawie można wywnioskować przede wszystkim, iż poszczególne jednostki Urzędu Marszałkowskiego są zorientowane na współpracę z podmiotami regionalnymi (wewnętrznymi).

tywnością w zakresie pozyskiwania nowych partnerów wykazuje się Departament Promocji i Współpracy Zagranicznej, który nie staje się jednak pośrednikiem w kontaktach z innymi departamentami Urzędu Marszałkowskiego. Częstym zarzutem zgłaszanym przez respondentów wobec DPiWZ jest brak pomysłu na prowadzenie ukierunkowanej promocji województwa z udziałem innych departamentów.

Mimo występowania licznych barier, można jednak zaobserwować tendencje do utrwalania się systemów powiązań między departamentami Urzędu a instytucjami z najbliższego otoczenia. Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego często wskazują na konieczność zwiększenia integracji wewnętrznej wszystkich szczebli samorządu terytorialnego w regionie, gdyż partnerstwo samorządowe korzystnie wpływa na funkcjonalność i sprawność operacyjną urzędów oraz, w szerszej perspektywie, intensyfikuje regionalne procesy rozwojowe poprzez włączenie władz w przemiany zachodzące w województwie⁶.

5. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu podjęto stosunkowo rzadko podnoszoną problematykę wykorzystania marketingu w zarządzaniu regionem. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że system komunikowania się wewnątrz Urzędu Marszałkowskiego oraz z podmiotami zewnętrznymi ma liczne braki i ograniczenia. Pracownicy poszczególnych departamentów zdają sobie sprawę z wagi utrzymania stałego kontaktu ze swoimi „klientami”. Podejmują nawet samodzielne próby badań potrzeb i preferencji (rozsyłane ankiety), przynoszące jednak niewielki skutek. Nie wykorzystuje się do tych celów wyspecjalizowanych instytucji badawczych ze względu na wysokie koszty ich usług. Respondenci wskazali również na niedostatek mniej formalnych form komunikowania się urzędu na zewnątrz (konsultacje, spotkania robocze, warsztaty).

Wyniki badania pokazały, że słaba komunikacja między poszczególnymi jednostkami Urzędu Marszałkowskiego ma negatywne przełożenie na spójność komunikowania się urzędu ze środowiskiem zewnętrznym. Partnerstwo jednostek Urzędu z podmiotami spoza regionu rozwija się słabiej z powodu wyższych kosztów takich kontaktów. Prawdopodobnie barierą w tym zakresie jest również niedostateczne zrozumienie roli takich kontaktów przez pracowników urzędu.

Literatura

- [1] Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, Londyn 1990.

⁶ Ważną inicjatywą z zakresu integracji wszystkich szczebli samorządu terytorialnego w woj. łódzkim jest organizowanie przez DPiWZ cyklu szkoleń i seminariów pod nazwą „Forum Promocji Województwa Łódzkiego”, w którym uczestniczą przedstawiciele lokalnych i wojewódzkich urzędów odpowiedzialnych za promocję. Forum funkcjonuje od jesieni 2003 r. i stanowi narzędzie łączenia gminnych, powiatowych oraz regionalnych polityk promocyjnych.

- [2] Domański T., *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- [3] Kaczmarek S., *Kreowanie wizerunku miasta przemysłowego na przykładzie Glasgow i Łodzi*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- [4] Karwowski J., *Marketingowe zarządzanie regionem*, [w:] *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- [5] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- [6] Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D.H., *Marketing Places Europe. How to Attract Investments, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Financial Times/ Prentice Hall, London 1999.
- [7] Łuczak A., *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN KPZK, Warszawa 2002.
- [8] Rudolf W., *Promocja miasta przemysłowego wobec inwestorów zewnętrznych*, rozprawa doktorska, maszynopis powielony, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
- [9] Rudolf W., *The Role Of Marketing in Building The Competitive Advantage of a Region*, [w:] OPEN MINDS CONFERENCE 13-14 września 2003, Fundacja CASE, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003.
- [10] Szromnik A., *Marketing miast i regionów (marketing terytorialny). Geneza, cechy i cele*, [w:] *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- [11] Szromnik A., *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.
- [12] Szromnik A., *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN KPZK, Warszawa 2002.
- [13] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, rozdz. 2, art. 11 (DzU nr 91, poz. 576).

TERRITORIAL MARKETING IN SELF GOVERNMENTS ACTIVITY

Summary

Marketing as a consumer orientation philosophy, originally developed for an enterprise, is easily adapted for non profit organizations. Self governments are more and more using the marketing instruments for realizing their tasks. The authors of that article are trying to adapt the marketing concept to the region management realities. They concentrate on so called *inward marketing*. The authors have critically analysed the implementation of the marketing philosophy in the *Marshal's Office* operations and have listed the factors constituting the barriers for its implementations.