



# ROZDZIAŁ 12

## MARKETING TERYTORIALNY

Konkurencja miast powoduje, że istnieje rynek, gdzie przedkładana jest oferta specyficznych produktów miast i innych miejskich ofert związanych m.in. z usługami, przestrzenią, nieruchomościami. Istnieją specyficzne segmenty tego rynku, gdzie oferowane są produkty w różnych klasach, gdyż zupełnie inny jest produkt miasta metropolitalnego, inny średniej wielkości, a zupełnie inny małego miasteczka.

Im większe miasto, tym jego produkt jest bardziej złożony, ściślej związany z lokalną synergią. Im miasto mniejsze tym będzie to prostsza strukturalnie oferta. Marketing miasta Lubaczów sprowadza się do tradycyjnej promocji poszczególnych jego zasobów jako czynników rozwoju pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby materialne. Rozwój średnich miast jest bardziej związany z ich materialnym charakterem i przyrodniczymi zasobami, korzyściami względnego położenia niż „dobrami klubowymi”. Te ostatnie zaś, jak już mówiliśmy, leżą w sferze intelektualnej i wytwarzają złożone układy miejskie dysponujące infrastrukturą do rozwoju intelektualnego.

Jednak rynek miast i ich produktów jest ułomny. Ułomność tego rynku jest jego obiektywną cechą i wynika przede wszystkim z immanentnej niedoskonałości informacji na tym rynku i małej liczby zawieranych transakcji, nietypowego charakteru transakcji kupna - sprzedaży miasta, przejawiającego się w rozerwaniu związku pomiędzy kosztami poniesionymi w związku z promocją a zwrotem poniesionych wydatków, czyli z korzyściami dla miasta (dla samej władzy czy też jej użytkowników). Cechą specyficzną tego rynku jest także skłonność inwestorów do opierania się w swoich ocenach o poglądy stereotypowe lub lansowane przez media.

U podstaw marketingu miasta leży koncepcja marketingu społecznego, która mniejszy nacisk kładzie na wymianę, większy zaś na zadowolenie klienta. W myśl tej koncepcji, „zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa” Orientacja na klientów oznacza, że pragnąc pozyskać i utrzymać klientów przy sobie systematycznie dokonuje identyfikacji i prognozowania ich potrzeb. Ponadto kształtuje te potrzeby zgodnie z własnymi interesami. Dążenia do poszerzenia zakresu pojęcia marketingu doprowadziły do objęcia nowych obszarów zainteresowań dla tej dziedziny aktywności, w tym również gospodarki lokalnej.

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

Podejście rynkowe w zastosowaniu do jednostek terytorialnych szczebla lokalnego najczęściej nazywane jest marketingiem: miejskim, komunalnym, terytorialnym, urbanistycznym lub gminnym. Rozróżnia się jednak marketing miasta od marketingu komunalnego. Wg Szromnika „marketing miasta obejmuje marketing komunalny – a ten jest rozumiany jako celowa i systematyczna działalność administracji samorządowej, zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspakajania potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnych...Przedmiotem marketingu komunalnego są więc specyficzne usługi administracji samorządowej i wyodrębnionych służb i instytucji” na rzecz społeczności lokalnej i podmiotów gospodarujących. Zuziak (1995, s. 111), poszukując zastosowania koncepcji marketingu do strategii rewitalizacji obszarów śródmiejskich tak napisał na ten temat „Próby zastosowania podejść marketingowych do zarządzania miastem i planowania urbanistycznego zaowocowały w postaci dyscypliny określanej mianem marketingu miasta lub marketingu urbanistycznego. Marketing urbanistyczny jest rynkowo zorientowaną filozofią zarządzania miastem, w myśl której władza lokalna zachowuje się w sposób przypominający prywatną korporację. Zachowania te opierają się na założeniu, że zabiegając o inwestycje kapitału zewnętrznego, miasta muszą konkurować na rynku miast, co posiada określone implikacje dla metod prowadzenia gospodarki przestrzennej, w tym także dla planowania urbanistycznego. W znaczeniu instrumentalnym, marketing urbanistyczny jest zbiorem metod i technik działania służących:

- poznaniu potrzeb i popytu konsumentów na określone produkty miejskie, stymulowaniu potrzeb w tym względzie,



- kreowaniu wizerunku miasta - głównie na podstawie działań służących jakości przestrzeni miejskiej,
- kreowaniu produktów miejskich,
- skutecznemu zachęcaniu do ich zakupu (działalność promocyjna).

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

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

Przestrzeń kulturowa to zbiór wartości: znaczeń, form, symboli i zdarzeń będących źródłem doświadczeń przestrzennych danej zbiorowości i przez to częścią jej kultury. Jednocześnie wartości te są rodzajem kapitału kulturowego, który może być wykorzystany dla rewitalizacji miejskiej. Jest to jednak kapitał szczególnego rodzaju i dlatego sposób jego angażowania w strategię rewitalizacji miejskiej musi podlegać szczególnym regulacjom, odzwierciedlającym współczesny stan wiedzy na temat zasad ochrony dziedzictwa kulturowego.

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

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

Marketing terytorialny jest narzędziem w zarządzaniu miastem, w taki sposób, aby miasto jako mega-produkt zaspokoiło zidentyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskanie korzyści dla miasta. Jeżeli na miasto spojrzymy jako na pewien złożony produkt - dobro, posiadający szereg cech o różnej jakości i przydatności dla użytkowników, to jako kategoria ekonomiczna - przedmiot popytu i podaży dający określone zyski - może być poddane grze marketingowej. Z tym wiąże się jednak problem pogodzenia zysku, który jest głównym celem marketingu, z charakterem władzy publicznej, która jest instytucją typu „non profit”, ale oferuje specyficzny produkt. Zyskiem dla miasta jest jego rozwój oraz różnego typu korzyści polityczne.

Ponieważ miasto Lubaczów jest przestrzenią, w której zachodzą rozmaite, wyjątkowo skomplikowane procesy społeczno-gospodarcze, to działania marketingowe mogą spełnić tu ważną rolę w celu stworzenia kompleksowego, korzystnego i opartego na wnikliwej analizie obrazu miasta dla potrzeb zarówno użytkowników wewnętrznych (mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji itp.), jak i zewnętrznych. W ujęciu tym ważne jest to, że marketing jest kategorią funkcjonalną, a więc traktującą wartości miejskie z punktu widzenia pełnionych przez nie funkcji wobec konsumentów tych dóbr. Wybrane funkcje mogą być zasadniczym kryterium integrującym działania na rzecz określonego celu rozwoju gospodarczo-społeczno-przestrzennego, jaki wytyczy zarząd miasta.

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

Marketing komunalny powinien być integralnie związany z ogólnomiejską polityką władz oraz z miejscowym planowaniem przestrzennym. Przedstawia się go zwykle w trzech ujęciach:

1. Jako rynkowo zorientowany sposób wykorzystania miejskiej przestrzeni przez władze lokalne dla celów rozwoju przedsiębiorstw sektora prywatnego,
2. Jako przyjęcie przez urbanistów rozumowania reprezentującego punkt widzenia użytkowników tej przestrzeni,



3. Jako zespół działań podejmowanych przez władze miejskie zmierzających do optymalizacji funkcji miejskich (podaży dóbr miejskich), takich jak np.: warunki pracy, życia i wypoczynku, a także do działań mających na celu optymalizację popytu na funkcje miejskie ze strony konsumentów wewnętrznych jak i zewnętrznych (Berg, Klaassen, Meer, 1990)

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

- rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie przez mieszkańców oraz przedsiębiorstwa lokalne jest utrudnione,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta oraz jednostek użyteczności publicznej,
- podnoszenie atrakcyjności oraz konkurencyjnej pozycji miasta we wzajemnym współzawodnictwie miast.

Aby te cele mogły być realizowane m.in. poprzez strategię marketingową, musi istnieć dążność do osiągnięcia zgodności celów wszystkich zainteresowanych stron, tj. mieszkańców, zarządu miasta, całego sektora gospodarczego będącego podstawowym źródłem dochodów miasta, potencjalnych inwestorów i innych klientów pochodzących z zewnątrz. Dlatego też podstawową kwestią praktyczną z punktu widzenia samorządu jest wyraźne zidentyfikowanie uczestników procesu marketingowego. Podmiotami w marketingu urbanistycznym są organy władzy miejskiej lub przedsiębiorstwa komunalne realizujące odpowiedni zakres usług na rzecz mieszkańców. Mogą nimi być również specjalnie powołane do realizacji tych funkcji instytucje lub osoby fizyczne. Ich oferta marketingowa może być skierowana do następujących odbiorców:

- związki lub zrzeszenia producentów,
- regionalne izby handlowe,
- korporacje przemysłowe,
- banki udzielające kredytów inwestycyjnych,
- zarządy innych miast pragnące nawiązać współpracę,
- indywidualne osoby chcące osiedlić się w mieście lub w regionie,
- społeczności lokalne,
- doradcy ekonomiczni i podatkowi itp.

Lista potencjalnych adresatów działań marketingowych podejmowanych na szczeblu lokalnym zależy od przedmiotu programu marketingowego. Przedmiotem działań marketingowych są:

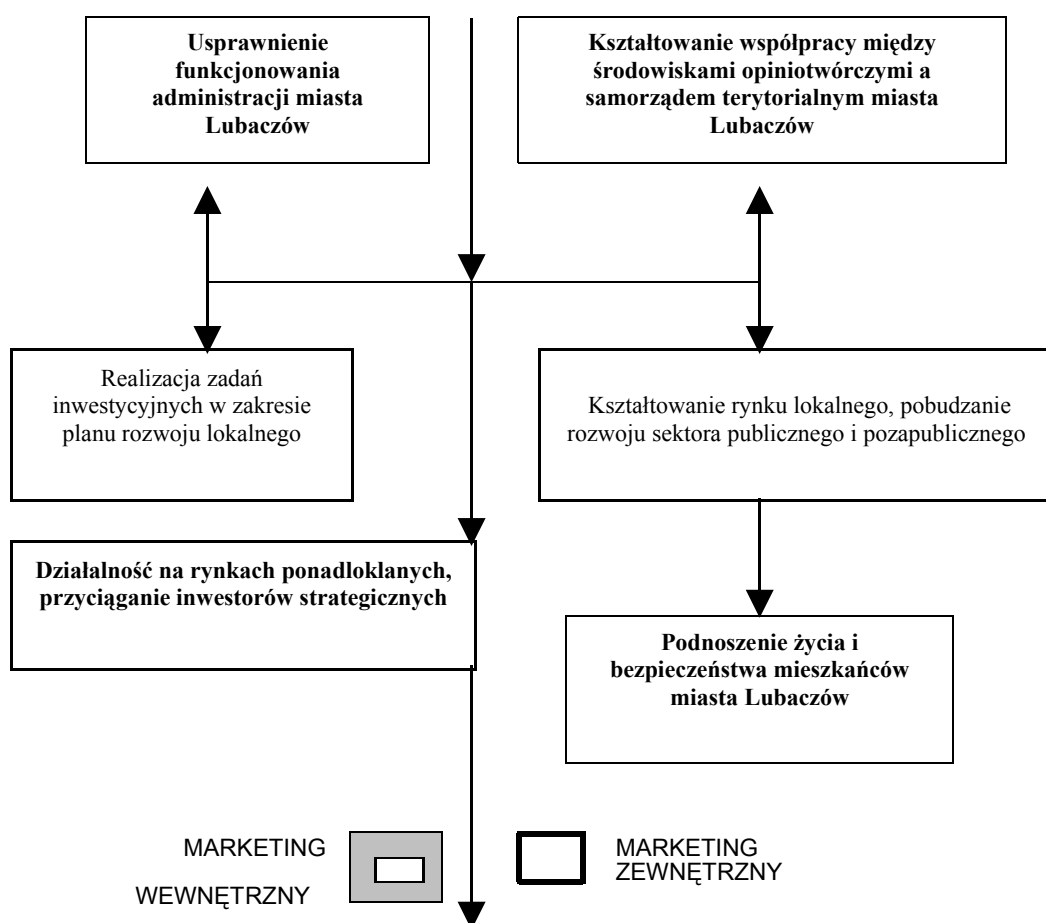
- wizerunek miasta i jego otoczenia,
- walory i zasoby miasta stanowiące jego atuty rozwojowe (przyrodnicze, kulturowe, gospodarcze, społeczne),
- nieruchomości do zagospodarowania i wykorzystania,
- znaczące przedsiębiorstwa i ich propozycje współpracy

Z punktu widzenia kierunków działań marketingowych marketing komunalny można podzielić na marketing wewnętrzny i zewnętrzny. Marketing wewnętrzny odnosi się do zarządzania administracyjno-politycznym podsystemem miasta. Można tu wydzielić dwa zakresy. Pierwszy skierowany jest do instytucji samorządu lokalnego, a zwłaszcza do pracowników administracji publicznej, gdzie zmierza się do uzyskania optymalnej organizacji zespołów pracowniczych biorąc pod uwagę: skuteczność działania, prawidłowy przepływ informacji, właściwy podział kompetencji, harmonijne stosunki międzyludzkie itp. Dąży się do tworzenia właściwego klimatu w relacjach między pracownikami administracji publicznej a mieszkańcami i klientami spoza miasta. Wykorzystuje się tu m.in. techniki marketingu osobowego, nowe rozwiązania organizacyjne, szkolenia itp.

Drugi zakres marketingu wewnętrznego wiąże się z działającymi na terenie miasta organizacjami i środowiskami opiniotwórczymi. Jego zadaniem jest kształtowanie dobrej współpracy między nimi a samorządem lokalnym. Uzyskać to można poprzez stymulowanie ich zaangażowania na rzecz współudziału w zarządzaniu miastem, w rozwiązywaniu jego problemów społecznych, politycznych, gospodarczych,



finansowych i ekologicznych Marketing zewnętrzny dotyczy zarządzania zasobami miasta. Ma on na celu przyciągnięcie do miasta potencjalnych inwestorów, turystów, uczniów i innych usługobiorców, użytkowników zasobów produkcyjno-usługowych gmin. Również w zarządzaniu zasobami można wyróżnić dwa zakresy uwzględniając zasięg oddziaływań i stopień powiązań funkcjonalnych. Pierwszy z nich obejmuje rynek lokalny i inaczej jest nazywany marketingiem zleceń publicznych. Jego przedmiotem są przede wszystkim usługi komunalne. Polega on na kierowaniu do szerokiego kręgu firm ofert na wykonanie różnorodnych inwestycji, usług lub zadań, a następnie na wyborze najbardziej atrakcyjnych zgłoszeń. Wszystkie te działania opierają się na procedurach przetargowych. Drugi zakres marketingu zewnętrznego obejmuje rynki ponadlokalne i koncentruje uwagę na przedsiębiorstwach, inwestorach oraz innych jednostkach zewnętrznych, które próbuje pozyskać się dla miasta (siła robocza, budynki, lokale użytkowe, działki i grunty) czy też wolnych zdolnościach usługowych (placówek handlowych, usługowych, gastronomicznych, oświatowych, kulturalnych, turystycznych, itp.). Zakres działań marketingowych w danych warunkach przedstawia poniższy rysunek.



Rys. Opracowanie własne

Z rysunku wynika, że główne dziedziny zastosowania koncepcji rynkowych w zarządzaniu miastem powinny dotyczyć usprawnienia funkcjonowania administracji, kształtowania właściwej współpracy między środowiskiem opiniotwórczym miasta a jego władzami, rozwijania usług publicznych, działań pobudzających rozwój sektora prywatnego, a zwłaszcza ukierunkowanych na przyciąganie inwestorów strategicznych i kapitału, a także co przy programie rewitalizacji jest niezwykle istotne – podnoszenie poziomu życia i bezpieczeństwa mieszkańców Lubaczów.

Uogólniając te rozważania możemy powiedzieć, że marketing wewnętrzny miasta jest przydatnym działaniem do wzmacniania endogenicznego potencjału miasta. Marketing zewnętrzny ma zaś promować ten potencjał na zewnątrz.

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

- wykaz nieruchomości na cele rozwoju przedsiębiorczości,



- rezerwy majątku trwałego w sferze produkcyjnej,
- możliwości inwestycyjne w sferze biznesu,
- firmy działające w mieście - możliwości kooperacji,
- popyt lokalny (analiza rynku: lokalni producenci i odbiorcy),
- rynki zewnętrzne,
- instytucje z otoczenia biznesu działające w mieście, ich rola i zadania we wspieraniu przedsiębiorczości,
- dostęp do kredytów,
- fundusze pomocowe dla przedsiębiorstw prywatnych,
- stawki podatków i opłat lokalnych oraz zasady stosowania ulg lub zwolnień w stosunku do firm,
- system taryf i opłat za usługi komunalne,
- propozycje miasta odnośnie wprowadzania nowych form usług komunalnych i socjalnych,
- zamówienia publiczne,
- system szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców organizowanych przez instytucje wspomagające rozwój przedsiębiorczości w mieście,
- firmy konsultingowe

Do miasta, w oparciu o opracowaną strategię marketingową należy wybór narzędzi, za pomocą których będzie ją realizować. Kluczowym zestawem narzędzi marketingowych za pomocą których kreuje się zarówno ogólne, jak i szczegółowe kierunki rozwoju miasta, lokalizację adresatów ofert, a także sposoby i zasięg promocji wartości miejskich - jest marketing-mix. Marketing-mix jest zbiorem użytecznych technik, środków oraz przedsięwzięć związanych z przygotowaniem właściwego produktu, ukształtowaniem słusznej ceny, stworzeniem sprawnej sieci przepływu dóbr oraz skutecznego zespołu środków komunikowania się z klientami. Jest on również znany pod nazwą **4xP** od pierwszych liter angielskich nazw instrumentów marketingowych: product (produkt), price (cena), place (dystrybucja), promotion (promocja).

Do tych klasycznych już elementów dodaje się piąty, jakim są pracownicy bezpośrednio świadczący usługi. W przypadku miasta dodaje się do narzędzi marketingowych obok urzędników świadczących usługi administracyjne także elementy związane z realizowaną polityką. Urząd miasta pełniąc swoistą funkcję usługową dla swoich mieszkańców oraz zajmuje się zarządzaniem i polityką rozwojową, rozumianą zarówno w sensie wyborów kierunków działania, jak i w sensie sprawowania władzy, nierozdzielnie związana z grą polityczną i demokratycznymi wyborami.

**Produkt** (dobra, wartości miejskie) jako przedmiot marketingu miejskiego cechuje się małą elastycznością, tj. podatnością na zmiany. Dostosowanie produktu do potrzeb miejscowego środowiska jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego i organizacyjnego, jak i prawnego. Pojęcie produktu jest bardzo szerokie i może zawierać te wartości miast, które stanowią pewien trudno mierzalny zespół, np. klimat, położenie, przyroda, a także wielkość rynku oraz elementy, które można określić, ocenić i dopasować do wymagań konsumentów (np. inwestorów), jak: zasoby ludzkie, możliwości transportowe lub organizacyjne umożliwiające inwestorom w sposób wszechstronny ulokowanie się w mieście. Temu zagadnieniu poświęcamy dalej więcej uwagi.

**Cena.** Dobra miejskie mają swoją specyficzną i złożoną cenę i pod tym względem należy je traktować inaczej niż zwykle dobra handlowe. Ceny dóbr miejskich opierają się na bardzo złożonych przesłankach, takich jak np. cele polityczne, społeczne, preferencje samorządów dotyczące przyciągania odpowiednich inwestycji itp. Te przesłanki tworzą podstawy wartościowania dóbr miejskich i dopiero w drugiej kolejności zróżnicowane preferencje inwestorów wpływają na różne ceny poszczególnych dóbr, tj. ceny najmu lub kupna lokali sklepowych, biur, magazynów, ceny gruntów pod budownictwo, przemysł itp. Poziom cen jako instrumentu marketingu miasta może być określany przez władze miasta w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć podejmowanych na terenie miasta dla różnego typu mniej lub bardziej preferowanych inwestorów z zewnątrz. W skład tych cen mogą wchodzić ulgi podatkowe i różne formy subwencji bezpośrednich (np. zapłata inwestorom w zamian za określone zobowiązania w zakresie zatrudnienia) lub pośrednich (np. zaoferowanie odpowiedniej działki pod inwestycje lub subwencjonowanie potrzebnej inwestorowi infrastruktury).





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

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

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

Techniki marketingowe operują w tym obszarze zestawem środków znanych pod nazwą promotion-mix, jak: reklama, public relation i publicity, promocja sprzedaży i sprzedaż osobista. Promocja określonych zasobów pod oczekiwane i przewidywane potrzeby klientów jest szczególnie ważna dla obszarów strefy centralnej. Jest to rezultatem wysokiej złożoności procesów w tej strefie i dużymi zakłóceniami procesów informacyjnych.

**Urzednicy i lokalny system polityczny** jako element strategii marketingowej. Funkcjonowanie urzędu, etyka urzędników, sposób obsługi jest istotnym elementem w strategiach rozwojowych nastawionych na przyciąganie inwestorów.

Dla zdobycia inwestorów z zewnątrz bardzo ważna jest skoncentrowana obsługa administracyjno-organizacyjna, która -świadczona w mieście na rzecz potencjalnych klientów -przedstawiająca w sposób jednolity i całościowy wszelkie problemy związane z wejściem nowego inwestora w system gospodarczy danego miasta. Usługi te powinna prowadzić wyspecjalizowana komórka istniejąca przy władzach lokalnych, od której to w dużej mierze zależeć będzie efekt ekonomiczny działań marketingowych. Inwestorzy z reguły nie chcą wchodzić na rynki, których nie znają, gdzie występuje wysoki stopień niepewności związany z niewiedzą o istniejących w mieście i jego otoczeniu warunkach, które mogą wpłynąć na dochodowość prowadzonych przedsięwzięć. Komórka promocyjna miasta w swoich działaniach, oprócz wspomnianych już materiałów promocyjnych, korzystać może z następujących form i kanałów przekazywania obrazu miasta:

- kampania prasowa, telewizyjna i radiowa,
- korzystanie z kanałów dyplomatycznych (np. poprzez biura radców handlowych za granicą) w organizowaniu promocyjnych konferencji, których tematem będzie promocja miasta, kraju lub regionu,
- wykorzystanie dla celów prezentacji miasta ogólnokrajowych i międzynarodowych wystaw handlowych poprzez organizowanie w czasie ich trwania konferencji promocyjnych i rozpowszechnianie materiałów informacyjnych itp.,
- ogłaszanie potrzeb inwestycyjnych w dziedzinie gospodarki komunalnej miasta.

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

**Na marketing miasta patrzy się głównie przez pryzmat sprzedaży produktów, które związane są z miejscem. Nie mówi się o sprzedaży miasta jako całości, ale o specyficznych usługach, jakie ono oferuje. Spojrzenie na miasto jako “całość” sprowadza się wyłącznie do**



***zastosowania technik promocji miasta (publikacje, festyny, targi etc.), skierowanych na różne segmenty rynków.***

*Marketing terytorialny jest zatem narzędziem w zarządzaniu rozwojem miasta Lubaczów, w taki sposób aby swego rodzaju złożony mega-produkt, jakim jest miasto, zaspokoił zidentyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla miasta upodmiotowionego “zbiór” mieszkańców.*

***Właściwe zaplanowanie powinno doprowadzić, z jednej strony – do zbudowania pozytywnego stosunku środowiska lokalnego, w tym bezpośrednio zainteresowanych beneficjentów końcowych i partnerów społecznych do planu rozwoju lokalnego, z drugiej zaś – poprzez pokazywanie w wymiarze regionu, kraju i UE uzyskiwanych efektów materialnych i społecznych planu rozwoju lokalnego doprowadzać do systematycznego zwrotu konkurencyjności miasta i jego atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej i kulturalnej.***

Marketing terytorialny jest nauką nową, nie stosowaną dotychczas w samorządach polskich. Nie możemy utożsamiać marketingu terytorialnego z promocją gminy. Marketing to działania skoordynowane, zaplanowane, które mają doprowadzić m.in. do:

- pozyskania zewnętrznych inwestycji wraz z kapitałem i know-how,
- promocją turystyczną gminy,
- budową tożsamości terytorialnej

Celem marketingu terytorialnego jest stworzenie dobrego miejsca życia dla mieszkańców tejże gminy.