

Sabina KAUF
Uniwersytet Opolski

ADAPTACJA ANALIZY PORTFOLIO NA POTRZEBY RYNKOWO ZORIENTOWANEGO ZARZĄDZANIA MIASTEM

ADAPTATION OF PORTFOLIO ANALYSIS FOR MARKET ORIENTATED CITY MANAGEMENT

ABSTRACT: Article presents analysis of locational behavior receivers of the city. It takes problems of capabilities of adaptation of portfolio analysis for purposes of managements city areas. It indicates limitations with their utilization relate.

KEY WORDS: portfolio analysis, location behavior, analysis and diagnosis of situation

Wprowadzenie

W dobie kształtowania się konkurencji między jednostkami terytorialnymi, w tym także obszarami miejskimi, stale wzrasta znaczenie myślenia strategicznego i wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania. Strategie marketingowe miasta wskazują na kierunki jego rozwoju oraz cele, które zamierzają osiągnąć władze samorządowe. Istotą opracowania strategii jest kształtowanie tych czynników lokalizacji, które odpowiedzialne są za działanie motorów wzrostu przyczyniających się do realizacji zadań wynikających z budowy miasta zdolnego do konkurowania z innymi aglomeracjami. Czynniki te powinny także przyciągnąć pożądane w mieście grupy odbiorców. Kreowanie właściwych czynników lokalizacji wymaga jednak dogłębnej diagnozy sytuacji oraz analizy zachowań lokalizacyjnych odbiorców.

Tutaj szczególnie przydatna wydaje się analiza portfolio, pozwalająca na konfrontację wymogów lokalizacyjnych odbiorców z potencjałem strategicznym miasta. Pomimo iż analiza ta wykorzystywana jest głównie w praktyce przedsiębiorstw, może znaleźć także zastosowanie w odniesieniu do jednostek terytorialnych. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest próba adaptacji analiz portfolio do diagnozy sytuacji rozwojowej obszarów miejskich.

Analiza zachowań lokalizacyjnych jako podstawa identyfikacji kierunków rozwoju obszarów miejskich

Do tej pory w literaturze przedmiotu znaleźć można niewiele informacji – popartych badaniami empirycznymi – dotyczących zachowań lokalizacyjnych (Birk, Dumont de Voitel 2007). Pamiętać należy, że decyzje lokalizacyjne zarówno mieszkańców, jak i przedsiębiorstw mają charakter konstytutywny. Oznacza to, że raz podjęta decyzja jest trudna do zrewidowania i determinuje ona liczne późniejsze poczynania oraz przedsięwzięcia.

Władze samorządowe, chcąc pozyskać inwestorów, nowych mieszkańców czy też turystów, powinny uwzględniać ich potrzeby i preferencje w planach rozwoju oraz koncepcjach zarządzania. Ich prawidłowe opracowanie wymaga znajomości czynników wpływających na decyzje lokalizacyjne. Z punktu widzenia władz miejskich istotne są informacje dotyczące ogólnej polityki potencjalnych inwestorów, w tym polityki lokalizacyjnej (cele i strategię lokalizacji). Dla zrozumienia i interpretacji procesów podejmowania decyzji lokalizacyjnych istotne są informacje dotyczące osób i gremiów bezpośrednio w to zaangażowanych, tzn. dotyczące ich funkcji, roli i wpływu (formalnego lub nieformalnego) na podejmowane decyzje. Znaczenie mają również informacje o kryteriach i metodach oceny lokalizacji.

Na wybór lokalizacji, np. przy poszukiwaniu miejsca spędzenia urlopu, lokalizacji działalności gospodarczej czy też nowego miejsca zamieszkania, wpływ wywiera wiele czynników. Bez względu jednak na rodzaj poszukiwanej lokalizacji komponenty procesu decyzyjnego są wspólne i należą do nich: rozpoznanie problemu, poszukiwanie informacji, ocena lokalizacji alternatywnych, podjęcie decyzji oraz zachowania po zakupie (Kotler, Haider, Rein 1995).

Proces podejmowania decyzji lokalizacyjnych rozpoczyna identyfikacja problemu, która w przypadku przedsiębiorstw może być związana z globalizacją działalności i poszukiwaniem lokalizacji oferujących tanią siłę roboczą. Druga faza – gromadzenie informacji – jest szczególnie istotna, gdyż dostępne dane w znacznym stopniu wpływają na decyzje lokalizacyjne. Wpływ ten jest co prawda pośredni, ale niejednokrotnie decydujący. Fakt ten potwierdza konieczność formułowania koncepcji marketingowego zarządzania regionem, co przejawia się w udostępnianiu informacji o walorach miasta, świadczeniu usług doradczych, a także nawiązywaniu osobistych kontaktów z beneficjentami¹. Potencjalni inwestorzy informacje o lokalizacjach czerpią ze źródeł personalnych (np. osoby z najbliższego otoczenia), komercyjnych (agencje reklamowe, biura podróży), publicznych (media, organizacje trudniące się oceną lokalizacji) i eksperymentalnych (wizyty w regionie) (Pausenberger 1994, Dziemianowicz 1997). W konsekwencji powodzenie „sprzedaży” miasta zależy od umiejętności zainteresowania odbiorców ofertą i oferowanymi przez nie świadczeniami. Jedynie wówczas

¹ Pod pojęciem „beneficjent” rozumiem każdy podmiot fizyczny i prawny, który w regionie uzyskuje korzyści.

możliwe jest znalezienie się miasta wśród „poważnych” alternatyw wyboru (Kania 2007).

Na kolejnym etapie potencjalni inwestorzy dokonują oceny i wartościowania lokalizacji. Wstępna ocena lokalizacji dokonywana jest najczęściej na podstawie charakterystyk miasta branego pod uwagę jako miejsce wypoczynku, zamieszkania, lokalizacji działalności gospodarczej czy organizacji konferencji. Biorąc pod uwagę kryteria oceny lokalizacji przez przedsiębiorstwa, wymienić możemy m.in.: ceny nieruchomości, kwalifikacje pracowników, infrastrukturę logistyczną, podatki itp.

Preferencje nabywców są różne, co sprawia, że poszczególne charakterystyki mogą być różnie oceniane. Są one subiektywne i mogą zostać ukształtowane np. na podstawie dobrze zorganizowanej kampanii promującej miasto. Do oceny lokalizacji na podstawie preferencji charakterystyk wykorzystać można metodę oceny punktowej, zgodnie z którą każdej ocenianej charakterystyce przypisywana zostaje waga (określona np. w skali od 1 do 10) odzwierciedlająca jej znaczenie dla wyboru lokalizacji. Wagi te są pomocne w identyfikacji kryteriów priorytetowych uzależnionych od atrakcyjności kryterium oceny (Kotler 2000). W następnej kolejności oceniany jest stopień realizacji danego kryterium w poszczególnych miastach (np. w skali od 1 do 5). Z przeciwstawienia miast wynikają określone wady i zalety każdego z nich, a także lista rankingowa potencjalnych lokalizacji (Kauf 2004). Po ocenie i wyborze alternatyw lokalizacyjnych następuje ostateczne podjęcie decyzji lokalizacji. Następnie po zlokalizowaniu się w określonym obszarze miejskim dochodzi do konfrontacji oczekiwań ze stanem faktycznym, która zwykle prowadzi do powstania dysonansu. Zadowolenie beneficjenta z wyboru lokalizacji uzależnione jest każdorazowo od stopnia realizacji świadczeń przez miasto i zgodności z wcześniejszymi oczekiwaniami nabywców. A to z kolei wpływa na późniejsze decyzje odbiorców miasta. I tak np. zadowoleni z pobytu w mieście turyści chętnie przyjadą po raz kolejny, a zadowolone ze zmiany lokalizacji przedsiębiorstwa będą chętnie współuczestniczyły w pracach na rzecz rozwoju miasta, a także je wspólpromowały, dzięki czemu mogą przyczynić się do wyboru lokalizacji przez inne organizacje.

Analiza portfolio jako metoda wyznaczania kierunków strategicznych rozwoju miast

W planowaniu strategicznym najczęściej wykorzystuje się analizę portfolio. Analiza ta jest na tyle uniwersalna, że może znaleźć zastosowanie również w diagnozie sytuacji obszarów miejskich. Założeniem analizy portfolio jest postrzeganie miasta jako zrównoważonego zestawienia inwestycji w kombinację miasto–inwestor (Pietsch, Scherm 2005). Owo zrównoważenie rozpatrywane jest w aspektach potencjałów rozwoju strategicznych obszarów lokalizacji w mieście.

Jedną z technik portfolio, którą można zaadaptować do wyznaczania strategicznych kierunków rozwoju miast, jest metoda BCG (Boston Consulting Group). Opiera się ona na założeniu, że strategiczne determinanty działania określane w trakcie analizy oto-

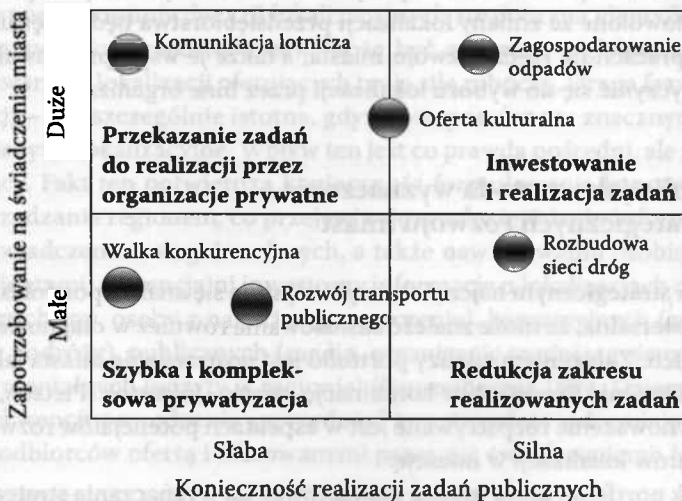
czenia zewnętrznego, tzn. atrakcyjności odbiorców miasta i jego potencjału wewnętrznego, podzielić można na dwie grupy (Hambrick, MacMillan, Day 1982): 1) znaczenie strategicznych obszarów lokalizacji, 2) relatywną atrakcyjność miasta.

Zarówno atrakcyjność miasta, jak i jego pozycja konkurencyjna opisywane są na podstawie szeregu czynników. I tak atrakcyjność może być oceniana na podstawie czynników zewnętrznych, których władze samorządowe nie są w stanie zmienić w krótkim czasie. Pozycja konkurencyjna zaś determinowana jest czynnikami wewnętrznymi, całkowicie kontrolowanymi przez władze miasta. Należą do nich m.in. wizerunek miasta i stopień jego znajomości (Kauf 2007).

U podstaw analizy portfolio leży koncepcja krzywej cyklu życia produktu. Zakłada się tutaj, że specyficzne czynniki lokalizacji dla określonych grup odbiorców są atrakcyjne tylko w określonym czasie i że w swym rozwoju podlegają one określonym tendencjom.

Możliwości zastosowania analizy portfolio można przybliżyć na podstawie zadań realizowanych przez samorządy miasta. I tak, wielkością niezależną od działalności samorządowej może być zapotrzebowanie na czynniki lokalizacji obszarów strategicznych (np. sektora wysokich technologii), a także na realizację określonych zadań publicznych (Weber 1992). W tym zakresie obszar decyzyjny obejmować będzie określenie zadań publicznych i priorytetów rozwoju jednostki terytorialnej, które przez samorządy miejskie powinny być realizowane w pierwszej kolejności (rys. 1).

Rozpiętość zastosowania strategii normatywnych wynikających z analiz portfolio rozciąga się od kompleksowej realizacji zadań publicznych poprzez redukcję zakresu realizowanych zadań i przekazanie ich do realizacji przez organizacje zewnętrzne aż po szybką kompleksową prywatyzację. Przedstawienie zadań samorządowych w ramach



Rys. 1. Macierz portfolio strategicznych obszarów w mieście

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Balderjahn 2000, 91.

macierzy portfolio pomaga w analizie zadań realizowanych w minionym roku budżetowym i w określeniu zadań priorytetowych na okres następny (Brüggmeier 1999).

Z punktu widzenia władz samorządowych istotne są również informacje dotyczące sposobu postrzegania miasta i jego walorów przez beneficjentów. Spojrzenie takie stwarza możliwość innej interpretacji analizy portfolio, która w tym układzie pozwala na przedstawienie w przestrzeni dwuwymiarowej czynników lokalizacji. Przy czym czynniki te opisywane są na podstawie ich znaczenia dla inwestorów i walorów lokalizacyjnych (Balderjahn 2000; Budner 2003). W konsekwencji możliwe jest wyodrębnienie czterech kategorii czynników oraz wynikających z nich strategicznych kierunków działania (rys. 2) (Balderjahn 2000, Budner 2003):

1. Czynniki atrakcyjne – to wiele pozytywnie ocenianych przez beneficjentów czynników lokalizacji stanowiących mocne strony miasta i plasujących obszar strategiczny na bardzo dobrej pozycji. Należy tutaj dążyć do utrzymania pozycji konkurencyjnej.

2. Czynniki problemowe – to te, które mają duże znaczenie dla odbiorców i są słabo przez nich oceniane. Powinny być one poprawione i doinwestowane tak, by poprawiły pozycję konkurencyjną.

3. Czynniki luksusowe – stanowią mocną stronę miasta, są jednak mało istotne dla odbiorców. Nie powinny być rozbudowywane dużymi nakładami finansowymi, gdyż i tak nie poprawią pozycji konkurencyjnej.

4. Czynniki peryferyjne – stanowią słabą stronę miasta i są mało istotne dla odbiorców. Władze samorządowe nie powinny inwestować w nie i tak skąpych środków finansowych będących w dyspozycji budżetu miasta.

Wymagania wobec lokalizacji	Duże	Czynniki problemowe	Czynniki atrakcyjne
	Małe	Czynniki perfekcyjne	Czynniki luksusowe
		Mała	Duża
		Adekwatność czynników lokalizacji	

Rys. 2. Macierz portfolio wymagań beneficjentów wobec czynników lokalizacji i stopnia ich realizacji w mieście

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sempf 1998.

Na potrzeby zarządzania obszarem miejskim można wykorzystać również dziewięciopolową analizę portfolio. Stanowi ona zestawienie wewnętrznego potencjału miasta

z jego atrakcyjnością dla odbiorców i odzwierciedla jego szanse rynkowe. Wspomniana analiza pozwala na dokonanie oceny zalet konkurencyjnych obszaru miejskiego w kilku etapach. W pierwszym należy dokonać wyboru tych branż (klastrow), które w przyszłości powinny przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej miasta. W następnym należy przeprowadzić szczegółową analizę potencjału wewnętrznego jednostki terytorialnej. Jej wynikiem powinno być przyporządkowanie każdej branży oceny „wysokiej”, „średniej” lub „niskiej”². Po dokonaniu analizy potencjału konieczne jest wartościowanie możliwości zaoferowania walorów miasta potencjalnym nabywcom. Ze względu na fakt, że analiza portfolio nie jest instrumentem planowania taktycznego, lecz strategicznego w centrum zainteresowania znajdują się w szczególności długookresowe trendy rozwojowe³.

Po przeanalizowaniu potencjału i relatywnej atrakcyjności miasta można na macierzy dokonać pozycjonowania branż o znaczeniu strategicznym dla rozwoju obszaru miejskiego. Prezentacji tej dokonuje się analogicznie jak w portfolio klasycznym, tzn. branże przedstawia się w postaci kół, których wielkość oznacza dotychczasowe znaczenie sektora w polityce rozwoju. Przy czym określenia wielkości kół dokonać można na podstawie np. liczby osób zatrudnionych w branży w stosunku do ogółu zatrudnionych.

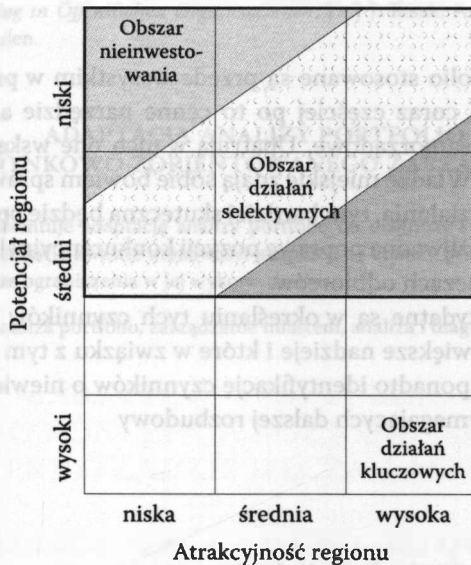
W celu wyodrębnienia alternatyw strategicznych konieczne jest dokonanie podziału macierzy na sektory homogeniczne, które umożliwiają sformułowanie wytycznych do działania. Zdaniem Manschwetusa (1995) macierz tę podzielić można na obszar branż kluczowych, działań selektywnych i obszar nieinwestowania (por. rys. 3).

W obszarze działań kluczowych znajdują się te branże (klastry), których rozwój umożliwiają korzystne potencjały miasta i które są atrakcyjne dla odbiorców. W konsekwencji te sfery strategiczne powinny być przez władze samorządowe wspierane i traktowane jako potencjalne motory wzrostu. Jedno z możliwych działań władz mogą stanowić np. programy wspierające rozwój przedsiębiorczości w danym sektorze, który mógłby przyczynić się do wzrostu potencjału branży.

Obszar działań selektywnych obejmuje branże, które charakteryzują się zarówno średnim zainteresowaniem ze strony odbiorców, jak i średnimi walorami w mieście. Tutaj celowe wydaje się dokonanie szczegółowej analizy branż i selektywnego wyboru tych, w których inwestowanie przyniesie największe korzyści dla miasta. Poza tym konieczne jest określenie rodzaju niezbędnych działań, tzn. czy potencjał (np. logistyczny) miasta wymaga sprecyzowania lub rozbudowy czy też władze powinny dążyć do jego uatrakcyjnienia w oczach potencjalnych odbiorców.

² W pomiarze potencjału wykorzystać można jedynie metody jakościowe, gdyż zastosowanie badań ilościowych mogłoby wywołać wrażenie pozornego obiektywizmu.

³ Ich identyfikacji dokonać można na podstawie badań zarówno ilościowych (np. ekstrapolacja trendu), jak i jakościowych (np. badania ankietowe, metoda delficka). Precyzyjne określenie trendów wymaga jednak zastosowania obydwu metod. Szerzej zob. Cieślak 2008.



Rys. 3. Adaptacja analizy portfolio atrakcyjności rynku – korzyści konkurencyjnych na potrzeby zarządzania miastem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Manschwetus 1995, 277.

W obszarze nieinwestowania znajdują się zaś branże, które ze względu na niedobory w potencjale miasta nie mają większych szans rozwoju i które nie są atrakcyjne dla odbiorców. Z punktu widzenia działań samorządów miejskich oznacza to zaniechanie inwestowania środków publicznych w poprawę sytuacji tych branż.

Zastosowanie analizy portfolio w działalności administracji samorządowej napotyka szereg ograniczeń. Pierwsze z nich wynika z założenia, że długookresowe zapotrzebowanie na świadczenia władz samorządowych (czynniki lokalizacji), podobnie jak w macierzy wzrost rynku / udział w rynku, jest wielkością, na którą samorządy nie mają wpływu. Poza tym alternatywy strategiczne wynikające z tej analizy – jak np. zasadność szybkiej prywatyzacji zadań, na które występuje niewielkie zapotrzebowanie przy jednoczesnej niewielkiej konieczności jej realizacji przez samorządy – nie znajdują empirycznego potwierdzenia. Ponadto wykorzystanie analiz portfolio w sektorze publicznym napotyka tę samą krytykę, co ich zastosowanie w przedsiębiorstwach, a mianowicie – że problemy pojawiające się w trakcie planowania zadań mogą jedynie w niewielkim zakresie zostać rozwiązane z wykorzystaniem strategii normatywnych. Kolejna krytyka bazuje na fakcie, że pozycjonowanie poszczególnych obszarów w polach macierzy podlega daleko idącemu subiektywizmowi. A samorządy terytorialne do dziś nie dysponują jednoznacznymi kryteriami pozycjonowania zadań w macierzy. W konsekwencji wynika ono z priorytetów, celów i kryteriów oceny poszczególnych problemów, co prowadzić może do formalnego pseudoobiektywizmu.

Podsumowanie

Metody analizy portfolio stosowane są przede wszystkim w praktyce działalności przedsiębiorstw. Jednak coraz częściej po to cenne narzędzie analizy strategicznej sięgają również organa samorządowe. Upatrują w nich one wskazówek do poprawy efektywności działania. Władze miejskie zdają sobie bowiem sprawę, że im dokładniej określą misję oraz cele działania, tym bardziej skuteczna będzie opracowana przez nie strategia. Wówczas umożliwi ona poprawę pozycji konkurencyjnej miasta i pozwoli na jego uatrakcyjnienie w oczach odbiorców.

Analizy portfolio przydatne są w określaniu tych czynników rozwoju, z którymi miasto wiązać może największe nadzieje i które w związku z tym powinny być silnie rozwijane. Umożliwiają ponadto identyfikację czynników o niewielkim znaczeniu dla grupy docelowej i niewymagających dalszej rozbudowy

Bibliografia

- Balderjahn I., 2000, *Standortmarketing*, Lucius Verlag, Stuttgart.
- Birk F., Dumont de Voitel R., 2007, *Strategische Management für Kommunen, Stadtmarketing als gelenkte Selbstorganisation strategischer Initiativen in der kooperativen Stadtentwicklung*, [w:] F. Birk, G. Busso, M. Freund (Hrsg.), *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*, DiFU Verlag, Stuttgart.
- Brüggemeier M., 1999, *Controlling in der Öffentlichen Verwaltung. Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerkonzeptes*, Hampp Verlag, München.
- Budner W., 2003, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Cieślak M., 2008, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa.
- Dziemianowicz W., 1997, *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hambrick D.C., MacMillan I.C., Day D.L., 1982, *Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix – a PIMS – based Analysis of Industrial Product Business*, „Academy of Management Journal”, Vol. 25, No. 3.
- Kania M., 2007, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na Śląsku Opolskim w latach 1990–2005*, Wyd. Politechniki Opolskiej, Opole.
- Kauf S., 2004, *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Kauf S., 2007, *Analiza sytuacji jako podstawa realizacji marketingowej koncepcji zarządzania regionem*, [w:] T. Markowski, D. Trzmielak, J. Sosnowski (red.), *Marketing technologiczny i marketing terytorialny*, „Studia KPZK PAN”, t. 235.
- Kotler Ph., Haider D., Rein I., 1995, *Standortmarketing*, Econ Verlag, Düsseldorf.
- Kotler Ph., 2000, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Manschwetus U., 1995, *Regionalmarketing*, DV Verlag, Wiesbaden.
- Pausenberger E., 1994, *Die Standortpolitik internationaler Unternehmen*, [w:] E. Pausenberger (Hrsg.), *Internationalisierung von Unternehmen*, Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Pieper M., 1994, *Das interregionale Standortverhalten der Industrie in Deutschland*, Göttingen.
- Pietsch G., Scherm E., 2005, *Privatisierungsdiskurse im öffentlichen Sektor und die Rolle des Controllings*, [w:] F. Keuper, Ch. Frank-Schaefer (Hrsg.), *Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen. Probleme Politiken und Perspektiven entlang des Privatisierungsprozesses*, Otto Schwarz Verlag, Berlin.
- Sempf H., 1998, *Warunki i wymagania regionalnej polityki gospodarczej a warunki sukcesu regionu. Próba syntezy mikro- i makroekonomicznej*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

Weber J., 1992, *Controlling in Öffentlichen Organisationen*, [w:] J. Risak, A. Dayhle (Hrsg.), *Controlling*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

ADAPTACJA ANALIZY PORTFOLIO NA POTRZEBY RYNKOWO ZORIENTOWANEGO ZARZĄDZANIA MIASTEM

ABSTRAKT: Artykuł prezentuje adaptację analizy portfolio do diagnozy sytuacji rozwojowej obszarów miejskich. Opracowanie omawia kwestie możliwości adaptacji tej analizy przez zarządzających obszarami miejskimi. Wskazano także ograniczenia w jej wykorzystaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: analiza portfolio, zarządzanie miastem, analiza i diagnoza sytuacji

MARKETING TERYTORIALNY JAKO KONCEPCJA ROZWOJU MIASTA NA PRZYKŁADZIE JELCZA-LASKOWIC

TERRITORIAL MARKETING AS A CONCEPT OF TOWN DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF JELCZ-LASKOWICE

ABSTRACT: The purpose of this article is to present the local marketing as a factor which promotes town development of the town. The subject of the research is to present and point the way to introduce the marketing concept in Jelcz-Laskowice, as the town and community. Such a concept is an innovative form of territorial entity management. The analysis will be provided by pointing the evolution in town management. The author of this article will also show the model of marketing management in this town, as well as its instruments and tools used in this process.

KEY WORDS: local marketing, marketing instruments and tools, marketing mix, foreign investment

Wprowadzenie

Przeobrażenia społeczno-gospodarcze oraz przestrzenne miasta sprawiły, że istnieje dziś potrzeba sktywnych działań w celu podniesienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Miasto zmuszone jest rywalizować z innymi jednostkami, by przyciągnąć i utrzymać gości, mieszkańców czy inwestorów. Spowodowało to konieczność zastosowania nowych, innowacyjnych rozwiązań i koncepcji w zarządzaniu jednostką terytorialną. Ważną rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa tu marketing terytorialny. Rozwój marketingu stanowi wyzwanie, ale jest też szansą w zapewnieniu dobrobytu lokalnej społeczności. Wprowadzone działania marketingowe odgrywać ważną rolę w tworzeniu kompleksowego, korzystnego i opartego na wiarygodnej analizie obrazu miasta na potrzeby użytkowników zarówno wewnętrznych (mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji itd.), jak i zewnętrznych.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie marketingu terytorialnego jako czynnika sprzyjającego rozwojowi miasta oraz jako jedna z form zarządzania nim. Ponadto