



Autoreferat rozprawy doktorskiej

(dyscyplina naukowa – ekonomia i finanse)

mgr Artur Gnat

KOMUNIKACJA RYNKOWA W REALIZACJI ZADAŃ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Promotor:

Prof. zw. dr hab. Iga Rudawska
Uniwersytet Szczeciński

Recenzenci:

Dr hab. Augustyna Burlita, prof. US
Uniwersytet Szczeciński

Dr hab. Wawrzyniec Rudolf, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki

Szczecin 2019

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej.....	3
2. Cel i hipoteza badawcza.....	5
3. Przedmiot badań i metody badawcze.....	6
4. Struktura pracy.....	9
5. Synteza wyników z przeprowadzonych badań.....	12
6. Wnioski końcowe.....	24

1. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

Zagadnienie roli i wzrastającego znaczenia komunikacji rynkowej w realizacji celów jednostki samorządu terytorialnego (JST) na gruncie polskich reform administracyjnych wpisuje się w światową tendencję racjonalizacji sektora publicznego. Jej głównym celem jest podniesienie efektywności funkcjonowania tego sektora, co w konsekwencji ma umożliwić wzrost zaspokojenia potrzeb mieszkańców jednostek osadniczych.

Relatywnie krótki, bo niespełna trzydziestoletni okres, w którym polskie JST ponoszą rzeczywistą odpowiedzialność za kierunki rozwoju, powoduje, że wzbogacają swój repertuar sposobów oddziaływania o te, które gwarantują największe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, korzystając z doświadczeń krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Jednym z takich podejść jest orientacja rynkowa jednostek samorządu terytorialnego, która zakłada prymarną rolę identyfikowania potrzeb, wymagań i oczekiwań jej interesariuszy, dzięki czemu możliwe jest dostarczenie im pożądanego poziomu zadowolenia w stopniu wyższym niż jednostki konkurencyjne¹. Definicja ta zbieżna jest z definicją marketingu społecznego Philipa Kotlera, który dodaje, że warunkiem prawidłowego sformułowania strategii marketingowej organizacji jest zachowanie równowagi pomiędzy zyskiem przedsiębiorstwa, zaspokojeniem wymagań konsumentów oraz interesu publicznego². Konsekwencją rozwoju samej koncepcji komunikacji rynkowej było rozszerzanie jej pól zastosowań o organizacje publiczne i JST. Stworzyło to podstawy do krystalizacji wyspecjalizowanej dyscypliny sektorowej koncepcji marketingowej określanej mianem marketingu terytorialnego.

Wzrastająca rola komunikacji rynkowej jako koncepcji wspomagającej proces rozwoju lokalnego i regionalnego wynika z wielu czynników, wśród których wymienić można wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych oraz wzrost konkurencyjności i współzawodnictwa między państwami, grupami państw i regionami w pozyskiwaniu czynników rozwoju³. Z perspektywy usprawniania funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego wzrost lokalny i regionalny można traktować jako narzędzie służące podniesieniu konkurencyjności jednostki samorządu terytorialnego⁴. W tym przypadku pojęcie konkurencyjności można rozumieć jako zdolność do efektywnej rywalizacji z innymi jednostkami samorządu terytorialnego o osiągnięcie

¹ Por. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 121.

² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 26.

³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 27.

⁴ Por. *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 91.

założonego celu rozwojowego, przy czym, w odróżnieniu od rywalizacji *stricte* gospodarczej, w marketingu terytorialnym istotny jest sukces nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale i społecznym⁵. Jednostki terytorialne konkurują z innymi w sposób bezpośredni, dążąc do pozyskania rozmaitych korzyści, oraz pośredni, poprzez rywalizowanie podmiotów gospodarczych zlokalizowanych na ich terenie⁶. W przypadku konkurowania bezpośredniego można wskazać dwa wymiary procesu konkurowania. Pierwszy związany jest z konkurowaniem o pozyskanie lub utrzymanie podmiotów, które stanowią czynniki rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, a więc jego interesariuszy, natomiast drugi wymiar dotyczy konkurowania o korzyści, jakie interesariusze mogą dostarczyć. Wśród podmiotów, o które tradycyjnie zabiegają jednostki samorządu terytorialnego, wymienić można: mieszkańców mogących zapewnić wyższe dochody dla jednostki terytorialnej, inwestorów, wykwalifikowane i pożądane przez inwestorów kadry, instytucje i organizacje rządowe i pozarządowe, turystów i przyjezdnych.

Konkurowanie jednostek terytorialnych jest jednym z czynników wzrostu znaczenia komunikacji rynkowej wykorzystywanej przez samorządy. Możemy uznać to za efekt globalizacji procesów gospodarczych, ułatwiających przemieszczanie się kapitału w poszukiwaniu regionów o najkorzystniejszych warunkach do długofalowego wzrostu inwestycji. Rolą komunikacji rynkowej, wykorzystywanej przez władze samorządowe w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej, jest zarówno zdiagnozowanie potrzeb potencjalnych, nowych mieszkańców i inwestorów, warunkujących dopływ korzyści (w tym przede wszystkim wyżej wymienionego kapitału), jak i prowadzenie komunikacji z obecnymi i potencjalnymi interesariuszami, akcentujące te cechy miejsca, które stanowią istotne korzyści umożliwiające zaspokojenie potrzeb interesariuszy.

Ważnym aspektem wdrażania rozwiązań marketingu terytorialnego jest społeczny odbiór, zrozumienie oraz akceptacja tych działań przez mieszkańców, którzy są podstawową grupą interesariuszy. Kampanie marketingowe inicjowane przez JST dotyczą wszystkich mieszkańców. Pomimo ciągłego rozwoju samej nauki i zwiększenia liczby dostępnych publikacji, wiele JST przeprowadza kampanie nieakceptowane przez mieszkańców. Budzi to często pytania o zasadność stosowania narzędzi komunikacji rynkowej w ogóle.

Bez właściwej komunikacji z mieszkańcami i wy tłumaczenia im powodów przekazania środków na zadania o charakterze inwestycyjnym może dojść do podważenia sensowności wydatkowania tych środków, a w konsekwencji do wstrzymania procesów inwestycyjnych

⁵ E. Zeman-Miszewska, *Konkurencja i konkurencyjność regionów* [w:] *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Zabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 319.

⁶ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999, s. 103.

JST. Wysoki stopień uzależnienia ciągłości realizacji polityki rozwoju jednostki od ciągłości personalnej na stanowisku prezydenta miasta, burmistrza czy wójta wymusza prowadzenie stałej komunikacji z mieszkańcami, którym należy każdorazowo tłumaczyć konieczność podejmowania wysiłków inwestycyjnych kosztem bieżących wydatków o charakterze konsumpcyjnym. W przeciwnym razie, w przypadku zaniechania właściwej komunikacji i niezrozumienia istotnej roli inwestycji w zwiększeniu przyszłych dochodów JST, bardzo łatwo może dojść do podważenia sensowności działań prorozwojowych i wyboru nowych władz, obiecujących podczas kampanii zwiększenie zaspokojenia potrzeb bieżących kosztem inwestycji.

2. Cel i hipoteza badawcza

Niniejsza praca miała na celu odpowiedzieć na pytanie, czy komunikacja rynkowa jest narzędziem, które może wpłynąć na skuteczność realizacji zadań własnych JST w warunkach konkurencji. A jeśli tak, to zgodnie z celami ogólnymi nauk społecznych, w tym i ekonomii, niezwykle ważne było zarówno wyjaśnienie relacji pomiędzy badanymi zjawiskami, przewidywanie konsekwencji zaniechania właściwej komunikacji rynkowej, jak i zrozumienie całokształtu uwarunkowań badanych procesów⁷.

Praca miała również zweryfikować empirycznie hipotezę, że właściwie prowadzona komunikacja JST z mieszkańcami przyczynia się do wzrostu kapitału społecznego JST. Wysoki kapitał społeczny nierozzerwalnie wiąże się ze wzajemnym zaufaniem i pozwala na komunikację z mieszkańcami z użyciem pojęć zakładających nadrzędność interesu społecznego nad jednostkowymi potrzebami mieszkańców. Wynika z tego, że poprawnie prowadzona komunikacja rynkowa w obrębie JST może ułatwić proces wartościowania potrzeb i tym samym definiowania zadań w formie i zakresie akceptowalnym przez mieszkańców.

W toku analizy głównego problemu badawczego zarysowane zostały **szczegółowe pytania badawcze**:

- a. Jakie czynniki wpływają na skuteczność realizacji zadań własnych JST?
- b. Jaką rolę mogą odgrywać mieszkańcy i inne kategorie interesariuszy JST w procesie realizacji jej celów rozwojowych?
- c. Jaką rolę może odegrać kapitał społeczny w realizacji zadań?
- d. Jaką rolę odgrywać może komunikacja rynkowa w budowaniu kapitału społecznego?

⁷ Por. C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2011, s. 23.

- e. Czy poziom kapitału społecznego może mieć pozytywny związek z poziomem oceny przez mieszkańców realizacji zadań własnych JST?
- f. Czy znajomość i zrozumienie celów rozwojowych JST przez mieszkańców przekłada się na wzrost poziomu akceptacji tych celów?
- g. Czy komunikacja rynkowa może być traktowana jako wiodące narzędzie w procesie informowania mieszkańców o celach rozwojowych?
- h. Czy marka jednostki osadniczej jest narzędziem zwiększającym skuteczność komunikacji rynkowej?

Bazując na kilkunastoletnich obserwacjach przedmiotowych procesów – a więc danych zebranych już w terenie – autor sformułował wyraźną odpowiedź na główne pytanie badawcze, która przyjęta została za podstawową **hipotezę badawczą niniejszej pracy**:

komunikacja rynkowa jest narzędziem skutecznie wspierającym realizację zadań JST w warunkach konkurencji.

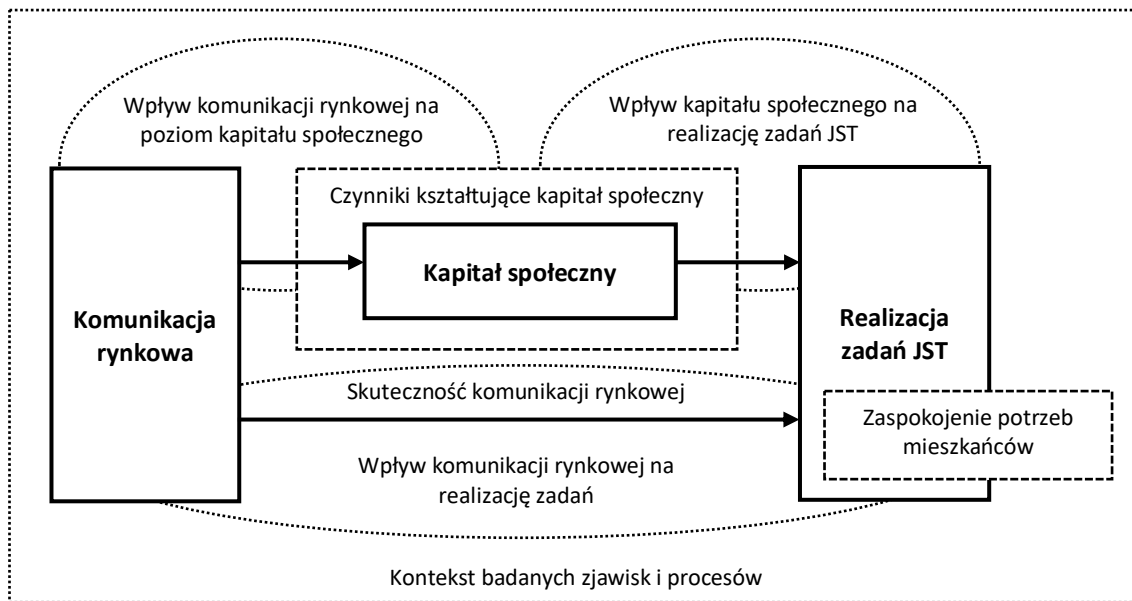
Odpowiedzi udzielone na pogłębione pytania badawcze pozwoliły na sformułowanie **szczegółowych hipotez**: (H1) komunikacja rynkowa pozwala na zwiększenie stopnia akceptacji celów rozwojowych JST; (H2) wyższy stopień akceptacji celów rozwojowych JST i wyższy poziom kapitału społecznego wpływa na zwiększenie poczucia zaspokojenia potrzeb mieszkańców JST; (H3) komunikacja rynkowa jest narzędziem zwiększającym kapitał społeczny; (H4) komunikacja rynkowa oddziałuje pozytywnie na inne czynniki wpływające na realizację zadań własnych JST; (H5) marka JST jest narzędziem zwiększającym skuteczność jej komunikacji rynkowej; (H6) komunikacja rynkowa wpływa na wzrost rozwoju JST.

Interdyscyplinarny charakter rozważań zawartych w niniejszej pracy uzasadnia przyjęcie perspektywy badawczej, która czerpie z dokonań co najmniej kilku różnych dziedzin naukowych, a jednocześnie wnosi nowe spojrzenie wynikające w dużej mierze z doświadczeń zawodowych autora. Zagadnienia związane z komunikacją rynkową JST stanowią przedmiot szerokiej dyskusji i analiz w ramach trzech podstawowych obszarów: 1) medioznawstwa i komunikacji społecznej, 2) nauk ekonomicznych, a także 3) prawa i administracji publicznej.

3. Przedmiot badań i metody badawcze

Uwzględniając przyjętą perspektywę kapitału społecznego, autor doprecyzował model badawczy zakładający pogłębioną analizę relacji zachodzących pomiędzy komunikacją

rynkową i skutecznością realizacji zadań, także z uwzględnieniem oddziaływania kapitału społecznego na zmienną zależną (rys. 1).



Rys. 1. Eksplanacyjny model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

W modelu tym komunikacja rynkowa jest zmienną niezależną (wyjaśniającą), a realizacja zadań JST zmienną zależną (wyjaśnianą). Wprowadzony do modelu kapitał społeczny, który może oddziaływać pośrednio na zmienną zależną, pełni funkcję zmiennej moderującej. Chcąc określić rolę kapitału społecznego w oddziaływaniu komunikacji rynkowej na realizację zadań, niezbędne było zarówno zbadanie związku komunikacji rynkowej z poziomem kapitału społecznego i jego związku z czynnikami wpływającymi na wzrost tego kapitału, jak również zależności zaspokojenia potrzeb mieszkańców od kapitału społecznego. Odpowiedź na pytanie o wpływ komunikacji rynkowej na realizację zadań JST, a także na stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców (które są najważniejszym celem realizacji jakichkolwiek zadań własnych JST) pozwoliła zweryfikować główną hipotezę niniejszej pracy.

Przy uwzględnieniu wielowymiarowości procesów komunikacji rynkowej konieczne było zbadanie skuteczności jednostkowych procesów komunikacji i stopnia realizacji założonych celów komunikacyjnych. Realizacja zadań JST uzależniona jest od wielu czynników egzo- i endogenicznych. Aby dochować sumienności badawczej wpływającej na poziom wiarygodności uzyskanych wyników i ich obiektywizację, w modelu badawczym założono także określenie roli kontekstu dla przebiegu badanych zjawisk i procesów.

Powyższy model ukierunkował poszukiwania badawcze na oddziaływanie procesów komunikacji rynkowej, rozumianej szeroko nie tylko jako jednostkowe działania promujące

JST. Zgodnie z przyjętą w tej pracy teorią, obejmuje on całokształt procesów komunikacyjnych rozpoczynających się od identyfikacji potrzeb założonej grupy odbiorców. Taka postawa badawcza implikowała dostosowanie narzędzi badawczych, pozwalających na identyfikację wielu procesów zachodzących nie tylko w przestrzeni oddziaływania procesów marketingowych, ale również w przestrzeni społecznej. Chcąc zweryfikować hipotezę główną oraz hipotezy cząstkowe, autor przeanalizował dostępne metody, aby spośród nich wybrać tę drogę postępowania badawczego, która przy ograniczonych możliwościach organizacyjnych i finansowych doprowadzi go do wyniku, przy zachowaniu reguł naukowego poznania.

Konieczność identyfikacji jednostkowych czynników i chęć eksploatacji rzeczywistych procesów wskazała konieczność posłużenia się **badaniami jakościowymi** jako tymi, które są w stanie doprowadzić do wiarygodnej odpowiedzi na postawione pytanie. Autor, posiłkując się metodą jakościową, ale stosując w sposób uzupełniający metody ilościowe w granicach określonych poprawnością metodologiczną, za swój cel metodologiczny uznał maksymalne zgłębienie przedmiotowych zjawisk. Wykorzystał przy tym **metodę wielokrotnego studium przypadku**.

Badanym przypadkiem był każdorazowo proces obejmujący działania wykorzystujące komunikację rynkową w celu zwiększenia skuteczności realizacji zadań JST. Granicę czasową przypadku określał początkowy moment konstatacji problemu i decyzji o wyborze komunikacji rynkowej jako narzędzia zwiększającego skuteczność realizacji zadań, a wieńczył moment umożliwiający zdiagnozowanie stopnia zaspokojenia potrzeb przez mieszkańców i realizację założeń realizowanych zadań. W niniejszej pracy oznacza to cezurę długości 7–10 lat. Granicę kontekstu przypadku przesunięto na lata wcześniejsze, w których mogło dojść do uformowania się warunków generujących problemy zdiagnozowane w momencie początkowym.

Zbierając dane, autor korzystał z różnych źródeł informacji, w tym głównie z dostępnej dokumentacji, materiałów archiwalnych, obserwacji bezpośredniej oraz wywiadów. Zasadniczą część badań terenowych stanowiły wywiady indywidualne, pogłębione wywiady grupowe oraz przeprowadzone wywiady kwestionariuszowe. W toku badań autor przeprowadził trzy studia przypadku, każde w odniesieniu do innego JST.

Chcąc spełnić wymóg rzetelności i dyscypliny badań naukowych, autor podparł się szerokim kontekstem dostępnych wyników badań poświęconych komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji rynkowej na gruncie JST. Analiza literatury z zakresu kapitału społecznego umożliwiła wskazanie elementów wpływających na jego kształtowanie, które swoje źródła mają w procesach komunikacji w obrębie JST. Z punktu widzenia wybranej metody badawczej najcenniejsze dla pozyskania odpowiedzi na główne pytania badawcze były wywiady indywidualne z pracownikami JST oraz pogłębione wywiady grupowe

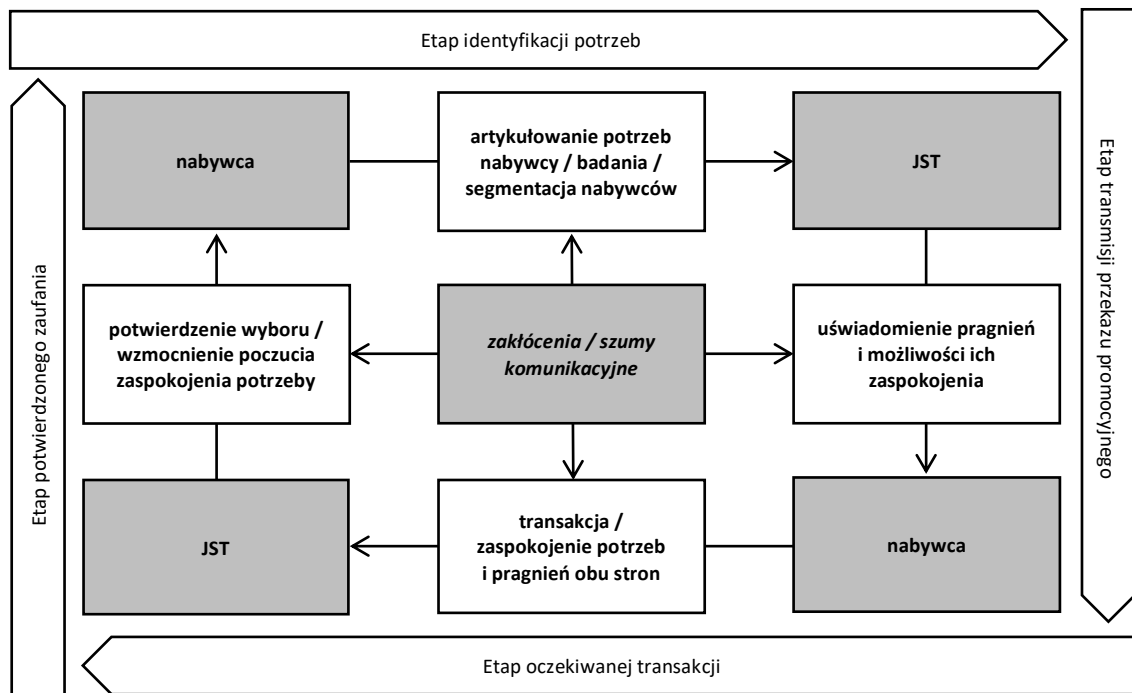
z przedstawicielami organizacji pozarządowych (NGO) i mieszkańcami. Nieocenionym źródłem informacji były również zasoby Głównego Urzędu Statystycznego, a przede wszystkim dane zgromadzone w Banku Danych Lokalnych, jak i te zebrane przez same gminy (publikowane na stronach internetowych). Uzyskane z tych źródeł dane pomogły autorowi w weryfikacji wniosków wyciągniętych w toku badań jakościowych.

Studia literaturowe mające określić najważniejsze pojęcia i dotychczasowe perspektywy badawcze zostały przez autora rozpoczęte w 2010 r., badania terenowe zaś prowadzone były w 2018 r. i na początku 2019 r. W toku pisania rozprawy autor aktualizował wykorzystane wyniki badań wtórnych, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. mediów społecznościowych, które cechuje ogromna dynamika. W ramach wielokrotnego studium przypadku uwzględniono trzy JST: Miasto Stargard, Miasto i Gminę Barlinek i Gminę Tarnowo Podgórne. W każdym z przypadków dokonano analizy przeprowadzonych działań z zakresu komunikacji rynkowej i jej związku z kapitałem społecznym oraz realizowanymi w tym czasie zadaniami. Dwa opisanie przypadki dotyczą JST należących do województwa zachodniopomorskiego, jeden do wielkopolskiego.

4. Struktura pracy

Praca składa się z dwóch części: teoretyczno-metodologicznej i empirycznej, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych wnioskami końcowymi i zakończeniem. Każda z części zawiera po trzy rozdziały.

Przeprowadzone studia literaturowe z zakresu komunikacji, w tym również przegląd modeli komunikacji, pozwoliły przedstawić w **rozdziale pierwszym** uwarunkowania i różnorodność zakresu oddziaływania procesów komunikacji nie tylko na zdefiniowanych odbiorców, ale i na wszystkie podmioty tworzące społeczność połączoną siecią kanałów komunikacji. To właśnie u źródeł teoretycznych modeli komunikacji można było dostrzec jej związki z procesami kształtującymi poziom kapitału społecznego. Komunikowanie ze swej natury zakłada pewną wspólnotę: miejsca, języka, kodów kulturowych. Na gruncie JST oznacza wspólnotę problemów, które są ważne, i o których się mówi; wspólnotę celów i pragnień, które mieszkańcy JST urzeczywistniają poprzez udział w konsultacjach, ale również w wyborach samorządowych. W rozdziale tym autor zaproponował model komunikacji rynkowej, zakładający zacieśnianie więzi i budowanie lojalności nabywców w stosunku do JST, dzięki czemu możliwe jest obniżenie kosztów transakcyjnych i wzrost zadowolenia nabywcy w każdym następnym powtórzonym procesie (rys. 2)



Rys. 2. Syntetyczne ujęcie kompletnego cyklu procesu skutecznej komunikacji rynkowej

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony w rozdziale pierwszym rozwój koncepcji rynkowej na gruncie teorii marketingowej i komunikacji społecznej wykazał daleko idący związek najnowszych teorii komunikacji rynkowej z rzeczywistymi potrzebami zarówno osób zarządzających JST, jak i jej mieszkańców. Budowanie wspólnoty i uwzględnianie potrzeb przyszłych pokoleń powinno być dziś najważniejszym celem rozwoju każdego miejsca i temu nadrzędnemu celowi podporządkowane są cele komunikacji rynkowej nie tylko JST, ale i marek komercyjnych. Z kategorii nadawczej *Ja* (nadawca, JST, przedsiębiorstwo) w drodze ewolucji komunikacja rynkowa przeszła najpierw na *Ty* (odbiorca, konsument), następnie na *My* (wspólnota), by zacząć na poważnie traktować kategorię *Oni* (następne pokolenia).

Rozdział drugi poświęcony był studiom literaturowym nad podmiotami wszelkich działań JST, czyli nad jego interesariuszami, w tym również nad mieszkańcami, którzy stanowią najważniejszą kategorię odbiorczą. Autor przedstawił system zadań i rolę w nim interesariuszy oraz omówił najważniejsze czynniki egzogeniczne i endogeniczne warunkujące realizację zadań. Już same studia literaturowe wskazały na możliwość oddziaływania komunikacji rynkowej na wiele z tych czynników. W tej części pracy omówione zostały wyznaczniki skuteczności realizacji zadań w powiązaniu z teorią potrzeb. Wykazano, że poziom zaspokajania potrzeb odczuwany przez każdego pojedynczego mieszkańca JST jest

najważniejszym i ostatecznym miernikiem jakości realizacji zadań własnych JST. Implikuje to więc konieczność ustawicznego diagnozowania rzeczywistych potrzeb w procesie komunikacji rynkowej, dzięki czemu kierownictwo JST może reagować na zmianę potrzeb i dostosowywać portfel zadań do aktualnej hierarchii potrzeb mieszkańców.

W **rozdziale trzecim** autor przeanalizował przydatność dostępnych metod badawczych mogących przyczynić się do uzyskania odpowiedzi na główne pytania badawcze. Ze względu na konieczność identyfikacji jednostkowych przykładów potwierdzających istnienie założonych związków pomiędzy komunikacją rynkową, kapitałem społecznym i realizacją zadań autor dokonał analizy adekwatności studium przypadku jako metody badań jakościowych, której cechą jest zanurzenie się w wielości uwarunkowań. Wśród nich można uchwycić te, które mają związek przyczynowo-skutkowy, odzwierciedlający założony model badawczy. W rozdziale tym autor doprecyzował szczegółowe pytania badawcze oraz skonkretyzował hipotezę główną i hipotezy szczegółowe. W toku analizy problemu i zbudowanego modelu badawczego skonstruował szczegółowy model projektowanych badań, mający swoje odzwierciedlenie w projekcie studium przypadku, który zgodnie z kanonem metodologicznym rekomendowanym przez Roberta Yina ustanawia ramy operacyjne niezbędnych, szczegółowych zadań.

Na **rozdział czwarty, piąty i szósty** pracy składają się trzy studia przypadków. Pierwszy przypadek dotyczy gminy miejskiej (Stargard), drugi gminy miejsko-wiejskiej (Barlinek), a trzeci gminy wiejskiej (Tarnowo Podgórne). Na etapie prac empirycznych zrealizowano cel pracy oraz zweryfikowano hipotezy badawcze. Zgodnie z przedmiotową procedurą badawczą zgromadzono niezbędny materiał empiryczny zawierający wnioski płynące z przeprowadzonych wywiadów indywidualnych, zogniskowanych wywiadów grupowych, z analizy dokumentów archiwalnych oraz z analizy danych wtórnych. Celem prowadzonych rozmów było doszukanie się realnych związków pomiędzy prowadzonymi w JST działaniami z zakresu komunikacji rynkowej a realizowanymi zadaniami. Do końcowych konkluzji, zgodnie z przyjętą procedurą badawczą, prowadzić miały kolejne realizowane zadania.

Każde studium przypadku zawiera opis przypadku oraz uwarunkowania determinujące powstanie problemu, który utrudniał dalszy rozwój JST. Sprecyzowano również konkretne problemy oraz zakres ich negatywnego oddziaływania na rozwój JST. W kolejnych krokach badawczych zdefiniowano najważniejsze założenia przyjętego procesu komunikacji rynkowej oraz postawione przed nim cele. Następnie, biorąc pod uwagę cezurę czasową badanego okresu, zidentyfikowano oraz umieszczono na osi czasowej fakty związane zarówno z komunikacją rynkową, kapitałem społecznym, jak i realizacją zadań. Poza następstwem chronologicznym

dowiedzione zostały logiczne związki przyczynowo-skutkowe między tymi zjawiskami i wydarzeniami. Kolejnym krokiem było określenie czynników kształtujących kapitał społeczny i rolę wśród nich komunikacji rynkowej. Określono również zależności pomiędzy realizacją zadań a komunikacją rynkową oraz kapitałem społecznym. Zweryfikowano także hipotezę alternatywną zakładającą wyłączny wpływ rozwoju gospodarczego na skuteczność realizowanych zadań. W każdym przypadku wskazano na celowość wykorzystania narzędzi komunikacji rynkowej w procesie konkurowania o pozyskanie lub utrzymanie podmiotów, które stanowią czynniki rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.

5. Synteza wyników z przeprowadzonych badań

Przedstawione w pracy rozważania przybliżyły autora do odpowiedzi na pytanie o istnienie faktycznych możliwości oddziaływania komunikacji rynkowej JST na skuteczność realizowanych przez nie zadań własnych w warunkach konkurencji. Badania koncentrowały się na odnajdywaniu i wyjaśnianiu relacji pomiędzy analizowanymi zjawiskami, pozwalając również dostrzec konsekwencje zaniechania właściwej komunikacji rynkowej. Wszystkie relacje dobrane zostały z uwzględnieniem ustalonych na wstępie kryteriów doboru przypadków. W każdym z nich na pewnym etapie rozwoju doszło wśród kierownictwa JST do:

- a. konstatacji problemu związanego z realizacją zadań,
- b. wykorzystania komunikacji rynkowej jako narzędzia, które miało doprowadzić do poprawy realizacji zadań własnych JST,
- c. oceny efektów po min. 9 latach od wdrożenia komunikacji rynkowej.

Tab. 1. Zdiagnozowane główne problemy rozwojowe

Przypadek	Podstawowy zdiagnozowany problem rozwojowy	Oddziaływanie na skuteczność realizacji zadań JST
Stargard	Brak wiary mieszkańców w możliwość realnej poprawy warunków życia w mieście oraz nieznajomość planowanych inwestycji i zmian mających podnieść poziom życia w Stargardzie. Konsekwencją były masowe wyjazdy młodych, wykształconych mieszkańców do innych miast	Odplyw młodych mieszkańców w wieku produkcyjnym ograniczał możliwość zwiększania dochodów miasta z tytułu podatków dochodowych oraz zubażał ofertę pracowników na rynku pracy, co mogłoby zahamować napływ nowych inwestorów zagranicznych, a tym samym ograniczyć dochody miasta. Zmniejszenie planowanych dochodów miasta wpływało bezpośrednio na zmniejszenie możliwości realizacji przez Stargard zadań własnych

Barlinek	Utrata roli ważnego centrum turystyczno-konferencyjnego w wyniku nowego podziału administracyjnego oraz niewykorzystany potencjał turystyczny jeziora i Puszczy Barlineckiej (szczególnie poza sezonem letnim)	Bardzo krótki sezon turystyczny utrudniał rozbudowę istniejących i budowę nowych całorocznych ośrodków turystycznych. Tym samym ograniczał konsumpcję oferty gastronomicznej i okołoturystycznej. Mniejsze wpływy do budżetu (pośrednie i bezpośrednie) z tytułu rozwoju przedsiębiorstw branży turystycznej wpływały na mniejszą zdolność Barlinka do realizacji zadań własnych
Tarnowo Podgórne	Niska atrakcyjność mieszkaniowa terenów przeznaczonych do sprzedaży ze względu na pokutujący w świadomości mieszkańców Poznania wizerunek Tarnowa Podgórnego jako zacofanej infrastrukturalnie gminy wiejskiej z utrudniającymi życie nowymi zakładami przemysłowymi. Powodowało to istotny problem ze sprzedażą założonej w strategii rozwoju liczby działek pod budownictwo jednorodzinne	Słaba dynamika sprzedaży działek z przeznaczeniem pod budownictwo jednorodzinne spowolniła proces zwiększenia dochodów gminy z tytułu podatków płaconych przez nowych mieszkańców, a tym samym utrudniała eliminację głównych deficytów w zakresie infrastruktury drogowej

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe trudności implikowały cały szereg problemów pobocznych, utrudniających realizację zadań JST. Elementem wspólnym wszystkich trzech przypadków była konstatacja źródeł problemów związanych z wizerunkiem i procesami komunikacji rynkowej JST. W Stargardzie problem dotyczył głównie wizerunku miasta w świadomości dotychczasowych mieszkańców, którzy nie mieli wiedzy na temat zachodzących zmian, a w konsekwencji i wiary w możliwość poprawy warunków życia.

W przypadku Barlinka nie potrafiąco zdecydować się na wybór dominanty promocyjnej i w konsekwencji środki przeznaczone na promocję gminy nieefektywnie dzielono na wiele nieuzupełniających się akcji. Od komunikacji marketingowej oczekiwano identyfikacji nowych sposobów wykorzystania walorów miejsca i stworzenia silnych pretekstów do przyjazdu.

Tarnowo Podgórne borykało się z ugruntowanym niekorzystnym z punktu widzenia celów rozwojowych gminy wizerunkiem w świadomości potencjalnych mieszkańców.

Konsekwencją tak zdefiniowanych problemów i roli w ich eliminacji komunikacji rynkowej była odmienność podstawowych kategorii odbiorczych procesu komunikacji rynkowej i wyznaczonych podstawowych celów promocyjnych (tab. 2).

Tab. 2. Kategorie odbiorcze procesu komunikacji rynkowej i główne założone cele promocyjne

Przypadek	Podstawowe kategorie odbiorcze	Założone cele procesu komunikacji rynkowej
Stargard	Dotychczasowi oraz potencjalni mieszkańcy Stargardu, turyści inwestorzy	Za podstawowy cel postawiono usprawnienie komunikacji z mieszkańcami, którym należało wyjaśnić ideę budowy marki Stargard. Drugim celem komunikacyjnym było zachęcenie ludzi z zewnątrz do osiedlenia się i zbudowania swojej przyszłości w Stargardzie. Cel trzeci to zbudowanie wyróżników turystycznych miasta
Barlinek	Nowa kategoria turystów gotowych przyjechać do Barlinka także poza sezonem letnim oraz mieszkańcy	Przedłużenie sezonu turystycznego oraz zwiększenie liczby turystów, które miało przyczynić się do rozwoju branży turystycznej oraz zwiększenia konsumpcji istniejących wydarzeń kulturalnych
Tarnowo Podgórne	Potencjalni mieszkańcy wraz z przedstawicielami łańcucha mieszkaniowego (deweloperzy, banki itp.), jak również dotychczasowi mieszkańcy gminy	Zbudowanie wizerunku gminy jako komfortowego przedmieścia z rozwiniętą infrastrukturą i wysokiej jakości zapleczem rekreacyjnym, co umożliwiłoby pozyskanie założonej liczby nowych mieszkańców

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski końcowe z przeprowadzonych w ramach tej pracy trzech studiów przypadku wskazują na różny zakres oddziaływania komunikacji rynkowej na skuteczność realizacji zadań JST oraz na zróżnicowaną intensywność tego oddziaływania. W trakcie badań terenowych określających oddziaływanie głównego procesu komunikacji rynkowej mającego wspomóc władze JST w eliminacji głównego zdefiniowanego problemu natrafiono na szereg zjawisk potwierdzających istnienie pobocznych związków komunikacji rynkowej ze skutecznością realizacji zadań. W toku badań zidentyfikowane zostały ponadto działania komunikacyjne prowadzone równoległe do tych związanych z budowaniem marki miejsca, które – choć nie wynikały z założeń strategii – wpływały zarówno na wzrost kapitału społecznego, jak i na zdolność JST do realizacji zadań. Tego rodzaju inicjatywy stały się nieocenionym wsparciem dla budowanych marek, dlatego autor postanowił włączyć je do katalogu czynników będących determinantami sukcesu.

W toku analizy odnaleziono dowody potwierdzające prawdziwość założonego oddziaływania procesów komunikacji rynkowej na skuteczność realizacji zadań. Poszukiwania, zgodnie z przyjętym modelem hipotezy badawczej, zogniskowane były na czterech typach

relacji: a) relacje pomiędzy komunikacją rynkową, kapitałem społecznym i skutecznością realizacji zadań, b) relacje pomiędzy komunikacją rynkową i kapitałem społecznym, c) relacje pomiędzy kapitałem społecznym i skutecznością realizacji zadań, d) relacje pomiędzy komunikacją rynkową i skutecznością realizacji zadań JST.

Przykłady, które pozytywnie weryfikują główną hipotezę badawczą tej pracy związane są z pierwszym typem relacji (tab. 3). W każdym z analizowanych i opisanych przypadków zidentyfikowano, a także potwierdzono istnienie zależności pomiędzy komponentami.

Tab. 3. Związki przyczynowo-skutkowe wskazujące na oddziaływanie procesów komunikacji rynkowej na poziom kapitału społecznego oraz na wzrost skuteczności realizacji zadań własnych JST

Lp.	Działania z zakresu komunikacji rynkowej	Fakty związane z kapitałem społecznym	Realizacja zadań własnych JST	Przypadek
1.	Identyfikacja najważniejszych potrzeb i problemów mieszkańców w 2008 r.	Uświadomienie problemów społecznych wynikających także z braku informacji o planach rozwojowych miasta. Niski poziom identyfikowania się mieszkańców z miastem	Korekta zadań JST i wdrożenie działań poprawiających warunki funkcjonowania NGO	Stargard
2.	Opracowanie i wdrożenie strategii marketingowej Stargardu w 2009 r.	Poszerzenie wiedzy mieszkańców na temat priorytetów strategicznych i zwiększenie zaufania do władz miasta przyczyniły się do zmniejszenia napięć społecznych i zwiększenia dumy z miejsca zamieszkania	Wsparcie procesów inwestycyjnych poprzez zwiększenie atrakcyjności mieszkaniowej miasta wśród poszukiwanych pracowników i specjalistów, co w konsekwencji doprowadziło do realizacji planów rozwojowych	Stargard
3.	Rozbudowa zakresu kanałów komunikacji z mieszkańcami (m.in. rozpoczęcie wydawania Stargardzkiego Informatora Samorządowego)	Pobudzenie mieszkańców do zgłaszania swoich potrzeb władzom JST i rozwój podmiotowości	Ułatwienie zgłaszania swoich potrzeb spowodowało zmiany w projektach zadań do realizacji, lepsze dopasowanie ich do oczekiwań	Stargard
4.	Spotkania bezpośrednie prezydenta z mieszkańcami, wycieczki po parkach przemysłowych	Polityka kontaktów bezpośrednich zbliżyła mieszkańców i władze miasta, zwiększając poziom wzajemnego zaufania	Wsparcie władz miasta w realizacji zadań, akceptacja decyzji władz	Stargard

5.	Akcja PIT „Płacę I Stargard Tworzę”	Budowanie relacji z nowymi mieszkańcami i zwiększenie ich dumy z faktu wspierania rozwoju miasta	Zwiększenie dochodów JST, a więc i puli środków przeznaczonych na realizację zadań własnych JST	Stargard
6.	Identyfikacja najważniejszych potrzeb i problemów mieszkańców oraz trudności z dotychczasowym rozwojem potencjału turystycznego gminy w 2007 r.	Określenie aktualnej hierarchii potrzeb mieszkańców, jak i powodów do dumy, wokół których należy zacieśniać aktywność społeczną	Korekta zadań JST i opracowanie koncepcji umożliwiającej gminie zajęcie pozycji lidera rozwoju turystyki w regionie i pozwalającej na trwale zaznaczyć się na mapie atrakcji rekreacyjnych Polski	Barlinek
7.	Opracowanie i wdrożenie strategii promocji wraz z koncepcją marki Barlinek – Europejska Stolica Nordic Walking	Wykreowanie nowych tradycyjnych imprez masowych, umożliwiających wzajemne poznanie się mieszkańców	Urozmaicenie nowej, dostępnej dla wszystkich formy rekreacji i bezpośredni wkład w rozwój prozdrowotnych form wypoczynku – profilaktyka zdrowotna. Działania wspierające rozwój przedsiębiorczości i turystyki	Barlinek
8.	Wykreowanie nowych produktów pobytowych (m.in. marsze, zawody nordic walkingowe) w Barlinku	Uwzględnianie w trasie marszów różnych miejscowości gminy umożliwiło mieszkańcom Barlinka poznanie miejscowości ościennych i ich mieszkańców podczas organizowanych przerw i poczęstunków w świetlicach wiejskich	Zwiększenie dochodów gminy z tytułu wpływu z turystyki i rozwoju lokalnych przedsiębiorstw	Barlinek
9.	Kampanie promocyjne i działania public relations	Wzrost dumy mieszkańców gminy z faktu bycia liderem w nowoczesnej dziedzinie rekreacji	Wykorzystanie Barlinka jako jednej z głównych atrakcji turystycznych województwa na prestiżowych targach turystycznych w Berlinie umożliwiło osiągnięcie niewspółmiernych efektów komunikacyjnych w stosunku do poświęconych środków	Barlinek

10.	Wydawanie pisma „Sąsiadka – czytaj”	Budowanie wspólnoty mieszkańców połączonych wspólnymi problemami (tematami), zagęszczanie sieci kontaktów poprzez promowanie mieszkańców mogących pomóc w rozwiązywaniu problemów. Przedstawianie projektów i pomysłów do konsultacji z mieszkańcami	Zwiększenie informacji o dostępnych ofertach kulturalnych i sportowych. Korygowanie projektów zadań, aby mocniej odpowiadały na potrzeby mieszkańców	Tarnowo Podgórze
11.	Przeprowadzanie corocznych badań oceny stopnia realizacji zadań i bieżących potrzeb mieszkańców	Działanie takie bezpośrednio zwiększa poczucie podmiotowości mieszkańców i wpływa finalnie na zapoznanie się mieszkańców ze skalą potrzeb wszystkich mieszkańców gminy, gdyż wyniki tych badań są corocznie publikowane	Precyzyjne dopasowywanie planu inwestycji do potrzeb zwiększa akceptację tych działań i finalnie poziom oceny skuteczności realizacji zadań JST w ogóle	Tarnowo Podgórze
12.	Procesowanie Programu Rozwoju Lokalnego w formie konsultacji co 4 lata, promocja planu wśród mieszkańców	Budowanie świadomości priorytetów rozwojowych i potrzeb mieszkańców innych miejscowości gminy buduje społeczność i poczucie przynależności do niej. Przejrzystość procedowania pomaga w budowaniu wzajemnego zaufania mieszkańców	Skrócenie perspektywy planowania pozwala na większą elastyczność realizacji zadań, forma konsultacji pozwala dostosowywać plan do potrzeb i oczekiwań w krótkim czasie	Tarnowo Podgórze

Źródło: opracowanie własne.

W toku analiz zdiagnozowano również oddziaływanie komunikacji rynkowej na skuteczność realizacji działań JST z pominięciem oddziaływania na poziom kapitału społecznego. Powyższe stwierdzenie nie oznacza jednocześnie braku takich związków, a jedynie fakt niezidentyfikowania ich w toku przedmiotowych badań. Poniższe zestawienie zawiera przykłady takich bezpośrednich związków komunikacji rynkowej ze skutecznością realizacji zadań JST (tab. 4).

Tab. 4. Związki przyczynowo-skutkowe wskazujące na oddziaływanie procesów komunikacji rynkowej na wzrost skuteczności realizacji zadań własnych JST

Lp.	Działania z zakresu komunikacji rynkowej	Realizacja zadań własnych JST	Przypadek
1.	Kalendarium imprez od 2008 r.	Ułatwienie mieszkańcom zapoznania się z ofertą imprez masowych, wydarzeń i inicjatyw kulturalnych, ofertą SCK. W konsekwencji wpływ na ich konsumpcję	Stargard
2.	Działania informacyjne mające na celu zmianę nastawienia mieszkańców do przedszkoli i żłobków niepublicznych	Zwiększenie skuteczności realizacji zadań wynikających z przekonania mieszkańców do skorzystania z oferty placówek niepublicznych	Stargard
3.	Badania potrzeb mieszkańców w 2016 r.	Zmiany w portfelu realizowanych zadań i wzmocnienie procesu komunikowania dostępności ofert edukacyjnych, kulturalnych i sportowych	Stargard
4.	Akcje promujące Stargard w nadmorskich miejscowościach	Wzrost liczby turystów odwiedzających miasto, wzrost liczby udzielonych noclegów (dochody)	Stargard
5.	Udział w targach i imprezach branżowych, nagrody uzyskiwane przez gminę	Uznanie ze strony władz i przedstawicieli innych JST, motywacja do bardziej wyťažonej pracy	Barlinek
6.	Rozgłos medialny spowodowany wprowadzeniem strategii promocji marki	Stopniowy wzrost liczby turystów, amatorów NW	Barlinek
7.	Przeprowadzenie działań komunikacyjnych zmieniających zakładany wizerunek JST z gminy rolniczo-przemysłowej na ekskluzywne tereny mieszkaniowe z rozbudowaną infrastrukturą	Realizacja zadania związanego ze skutecznym zbyciem gruntów pod cele budownictwa mieszkaniowego, a tym samym wzrost liczny zameldowanych mieszkańców	Tarnowo Podgórne
8.	Badanie opinii mieszkańców dotyczących akceptacji pomysłu finansowania rozwoju kredytem 100 mln zł	Uzyskanie możliwości finansowania realizacji zadań	Tarnowo Podgórne
9.	Wydawnictwo GOK SEZAM: TarNowa Kultura, stałe informowanie o wydarzeniach w gminie	Ułatwienie mieszkańcom zapoznania się z ofertą imprez wydarzeń i inicjatyw kulturalnych, w konsekwencji wpływ na ich konsumpcję	Tarnowo Podgórne

Źródło: opracowanie własne.

Podczas analiz zidentyfikowano także związki przyczynowo-skutkowe między komunikacją i kapitałem społecznym, które przyczyniły się do jego wzrostu, co jednocześnie nie miało wpływu na skuteczność realizacji zadań (tab. 5). Jednak w tych konkretnych przypadkach nie można wykluczyć, że efektem działań mogło być większe zaspokojenie potrzeb mieszkańców, zwłaszcza związanych z poczuciem bezpieczeństwa i akceptacji.

Tab. 5. Związki przyczynowo-skutkowe wskazujące na oddziaływanie procesów komunikacji rynkowej na poziom kapitału społecznego

Lp.	Działania z zakresu komunikacji rynkowej	Fakty związane z kapitałem społecznym	Przypadek
1.	Kampania informacyjna w latach 2011–2016, związana z akcją zmiany nazwy miasta	Zwiększenie poczucia identyfikacji mieszkańców z miastem	Stargard
2.	Konsekwentne oznakowanie przestrzeni miasta, promocja wewnętrzna założeń marki	Zwiększenie poczucia tożsamości mieszkańców (ludzie tatuują sobie logo)	Stargard

Źródło: opracowanie własne.

W końcowym etapie badań przeprowadzone analizy ujawniły zależności pomiędzy kapitałem społecznym a zwiększeniem skuteczności realizacji zadań bez zdiagnozowanych efektów oddziaływania na nie komunikacji rynkowej.

Tab. 6. Związki przyczynowo-skutkowe wskazujące na pozytywne oddziaływanie kapitału społecznego na skuteczność realizacji zadań własnych JST

Lp.	Fakty związane z kapitałem społecznym	Realizacja zadań własnych JST	Przypadek
1.	Wzrost aktywności społecznej mieszkańców i liczby NGO	Przejęcie przez NGO funkcji podmiotów wspierających realizację zadań JST	Stargard
2.	Wzrost zaangażowania mieszkańców we współdecydowanie o mieście i udział w SBO	Realizacja zadań odpowiadających na zgłaszane potrzeby mieszkańców	Stargard
3.	Zwiększenie poziomu zaufania mieszkańców do władz miasta ujawnione w wynikach wyborów na prezydenta miasta w latach 2006, 2010, 2014, 2017 i 2018	Rozwój miasta umożliwiający skuteczniejszą realizację wszystkich potrzeb mieszkańców	Stargard
4.	Wysoki poziom aktywności mieszkańców, NGO	Zwiększenie zdolności realizacji zadań, zwłaszcza w sferach: opieki senioralnej, integracji osób z niepełnosprawnościami, sportowej i kulturalnej	Tarnowo Podgórne
5.	Wzrost zaufania do władz gminy i akceptacja ich działań (wyniki wyborów samorządowych)	Rozwój gminy umożliwiający skuteczniejszą realizację wszystkich potrzeb mieszkańców	Tarnowo Podgórne

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienia są efektem poszukiwań relacji w oparciu o przyjęty model badawczy. Zgodnie z metodą studium przypadku założyć można, że przy spełnieniu opisanych wcześniej uwarunkowań dotyczących konstruowania procesu komunikacji rynkowej i jego wdrażania związku te mogą zaistnieć w każdej innej JST.

Przytoczona w pracy systematyka determinant skuteczności realizacji JST ma swoje źródło w tradycyjnej perspektywie finansowej spoglądania na całokształt funkcjonowania procesów w JST⁸. Przyjęta w niniejszej pracy metoda badań jakościowych i zastosowanie studium przypadku pozwoliły na zanurzenie się w całokształcie zjawisk zachodzących w badanym okresie, a mających związek z komunikacją rynkową, bez ograniczania się do zdefiniowanych *a priori* czynników skuteczności realizacji zadań. Niemniej zgromadzone dane i wnioski, jakie autor wysnuł na podstawie procesu interpretacji szerokiego spektrum informacji, pozwalają na określenie związku komunikacji rynkowej z poszczególnymi determinantami realizacji zadań JST (tab. 7).

Tab. 7. Oddziaływanie komunikacji rynkowej na czynniki endogeniczne warunkujące realizację zadań JST

Czynnik	Związek komunikacji rynkowej z czynnikiem
Wielkość JST	<ul style="list-style-type: none"> • Zastosowanie przez Stargard akcji wskazujących na korzyści wynikające z zameldowania się w Stargardzie i rozliczania podatku PIT w mieście przyczyniło się do zwiększenia ilości osób zameldowanych w Stargardzie. • Przykład Tarnowa Podgórnego udowodnił możliwe oddziaływanie procesu komunikacji rynkowej na jeden z parametrów określających wielkość JST (liczba mieszkańców).
Potencjał, położenie i przestrzenne zagospodarowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Przypadek Stargardu pokazał w jaki sposób miasto może wykorzystać cechy swojego położenia (pozornie nieatrakcyjnego) i potencjał (bezrobocie) za pomocą dobrze prowadzonej komunikacji z inwestorami, która skutecznie zachęciła ich do lokowania swoich inwestycji w Stargardzie. • W Barlinku koncepcja komunikacji rynkowej umożliwiła zbudowanie wyjątkowej atrakcji pobytowej poprzez wykorzystanie elementów położenia, jakimi dysponuje wiele gmin w województwie.
Sytuacja ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> • Tarnowo Podgórne wykorzystowało komunikację z mieszkańcami do uzyskania zgody mieszkańców na wykorzystanie zdolności kredytowej i zaciągnięcie kredytu, który umożliwił realizację zadań.
Pozycja strategiczna JST	<ul style="list-style-type: none"> • Przykład Tarnowa Podgórnego pokazuje jak właściwie realizowana komunikacja rynkowa JST może przyczynić się również do zbudowania aktywnej postawy mieszkańców, a tym samym do zwiększenia szansy na zajęcie pozycji kreatywnej przez JST.

⁸ Por. B. Filipiak, *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, PWE, Warszawa 2008, s. 49.

Sprawność działania JST	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrożenie koncepcji marki Barlinek wymagało od pracowników urzędu zaangażowanych w projekt wzmożonej współpracy, otwarcia się na nowych partnerów (Urząd Marszałkowski, Lasy Państwowe, LGD), co udrożniło kanały przepływu informacji w samej organizacji. • W zgodnej ocenie mieszkańców i kierownictwa JST w Tarnowie Podgórnym koncepcja pozycjonowania w oparciu o hasło „Poziom wyżej!” w silnym stopniu podniosła sprawność organizacji i sposób załatwiania spraw w urzędzie.
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> • Udrożnienie kanałów komunikacji z mieszkańcami, głównie w przypadku Stargardu i Tarnowa Podgórnego, przyczyniło się do podwyższenia poziomu kapitału społecznego.
Strategia rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • Traktując strategię rozwoju jako sumę i esencję właściwie zidentyfikowanych potrzeb mieszkańców, przełożonych na konkretne cele i zadania, nie sposób nie zauważyć immanentnej roli komunikacji z mieszkańcami w definiowaniu jej kształtu.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wykazały powyższe przykłady, komunikacja rynkowa nie wpływa bezpośrednio na czynniki warunkujące realizację zadań, lecz raczej na szansę ich wykorzystania. Czynniki, które nie zostały należycie wykorzystane, pozostają jedynie potencjałem bez związku z realizacją zadań. To zastosowanie komunikacji rynkowej uczyniło z nich realne narzędzie wpływające na zdolność JST do realizacji zadań.

Oprócz czynników wewnętrznych analizie poddane zostały relacje pomiędzy komunikacją rynkową a czynnikami zewnętrznymi (egzogenicznymi):

Tab. 8. Oddziaływanie komunikacji rynkowej na czynniki egzogeniczne warunkujące realizację zadań JST

Czynnik	Związek komunikacji rynkowej z czynnikiem
Założenia polityki społeczno-gospodarczej państwa	Nie stwierdzono
Polityka rozwoju regionalnego	Nie stwierdzono
Polityka podatkowa państwa	Nie stwierdzono
Rynek dóbr i usług stanowiących podstawę realizacji zadań	Identyfikacja potrzeb mieszkańców i pracodawców oraz wytyczenie wyraźnych kierunków rozwoju Stargardu pozwoliło z wyprzedzeniem przygotować ramy prawne zwiększające zdolność realizacji zadań w obszarze mieszkalnictwa (polityka wobec deweloperów) czy opieki przedszkolnej i żłobków w oparciu o obiekty niepubliczne (wsparcie komunikacyjne i prawne)

Inflacja	Nie stwierdzono
Bezrobocie	Przypadek Stargardu pokazał, w jaki sposób miasto może za pomocą dobrze prowadzonej komunikacji z inwestorami doprowadzić do radykalnego zmniejszenia poziomu bezrobocia w mieście i najbliższym otoczeniu (gminy ościenne)
Ograniczenia prawne w zakresie zaciągania długu przez JST	Nie stwierdzono
Aktywność struktur samorządowych i euroregionalnych	Zbudowanie nowej, atrakcyjnej oferty pobytowej w ramach powstałej koncepcji komunikacji rynkowej spowodowało zacieśnienie współpracy z urzędem marszałkowskim, co bardzo silnie wpłynęło na skuteczność realizacji zadań związanych z promocją gminy (całość prac nad zbudowaniem koncepcji komunikacji rynkowej Barlinka była możliwa do sfinansowania dzięki zaangażowaniu się Barlinka w projekt współpracy interregionalnej finansowanej ze środków programu INTERREG 2004–2006)
Aktywność gospodarcza sąsiednich JST	Nie stwierdzono

Źródło: opracowanie własne

Choć z powyższego zestawienia (tab. 8) wynika, że zakres oddziaływania komunikacji rynkowej na czynniki zewnętrzne był zdecydowanie mniejszy niż na czynniki wewnętrzne, to jednak wpływ ten jest jak najbardziej możliwy (przynajmniej w stosunku do wybranych czynników).

Wszystkie trzy sytuacje użycia przez władze JST komunikacji rynkowej doprowadziły do realizacji założonych celów. Wpłynęły również na zdolność JST do realizacji niektórych zadań, a także w sposób pośredni (często wręcz niezaplanowany) przyczyniały się do zaspokojenia potrzeb mieszkańców nieujętych w zadaniach własnych oraz stymulowały (w różnym nasileniu) wzrost kapitału społecznego. Warto w tym miejscu podkreślić, że cechą wspólną wszystkich przypadków było delegowanie zadania polegającego na realizacji badań diagnostycznych i opracowaniu dokumentów definiujących szczegółowe rozwiązania kreatywne i strategiczne w ramach polityki komunikacji rynkowej na wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną.

Przytoczone w części empirycznej przykłady pozwoliły na pozytywną weryfikację szczegółowych hipotez. W każdym z trzech przypadków komunikacja rynkowa przyczyniła się do zwiększenia stopnia akceptacji celów rozwojowych JST (hipoteza H1⁹). Choć nie zawsze było to oczywiste i łatwe, a nawet wzbudzało początkowo opór (Barlinek, Tarnowo Podgórne),

⁹ Hipoteza szczegółowa H1: Komunikacja rynkowa pozwala na zwiększenie stopnia akceptacji celów rozwojowych JST.

to konsekwencja w realizacji założeń pozwalała te obawy eliminować lub chociażby zmniejszać. W przypadku Stargardu akceptacja i poznanie celów rozwojowych miasta stanowiło wręcz podstawowy cel działań promocyjnych. Wyższy stopień akceptacji celów rozwojowych i wyższy poziom kapitału społecznego zwiększyły poczucie zaspokojenia potrzeb mieszkańców (hipoteza H2¹⁰), choćby poprzez wykazaną zdolność kapitału społecznego do zwiększenia skuteczności realizowanych zadań JST.

Przykłady oddziaływania komunikacji rynkowej na kapitał społeczny głównie poprzez zwiększenie intensywności i skuteczności komunikacji z mieszkańcami oraz ich angażowania w proces wdrożenia komunikacji rynkowej potwierdziło w każdym z przypadków prawdziwość hipotezy H3¹¹. Siła tego oddziaływania uwidoczniła się zwłaszcza w przypadku wdrażania marki miejsca (Stargard, Barlinek). Budowanie marki miejsca przy współdziałaniu mieszkańców integruje ich wokół procesu, daje powody do dumy, wzmacniając przy tym sieć powiązań i wymiany informacji. Jednym słowem przyczynia się do zwiększania kapitału społecznego. Wszystkie trzy przypadki ujawniły i potwierdziły niezwykłą siłę komunikacji wewnętrznej z mieszkańcami, którzy nawet w przypadku, gdy grupą docelową działań komunikacyjnych były kategorie odbiorców zewnętrznych, stanowili najważniejsze ogniwo uwiarygodniania wizerunku marki miejsca.

Wielowymiarowość procesów komunikacji rynkowej oddziałuje na JST holistycznie poprzez angażowanie wszystkich dostępnych narzędzi, jakimi dysponują władze. Stymuluje to także pośrednie czynniki wpływające na skuteczność realizacji zadań. W przypadku Barlinka wdrożono koncept mający, poza rozwojem funkcji turystycznej JST, prawdopodobny wpływ na zwiększenie kondycji fizycznej i zdrowia mieszkańców. W Tarnowie Podgórnym wdrożenie koncepcji pozycjonowania na poziomie obsługi mieszkańców w urzędzie gminy wpłynęło na odnotowaną poprawę jakości wszystkich realizowanych przez władze gminy zadań. Hipoteza szczegółowa H4¹² została zatem pozytywnie zweryfikowana.

Dwa z trzech przypadków (Stargard i Barlinek) są pozytywnym przykładem wdrażania procesów komunikacji rynkowej w oparciu o narzędzia brandingowe związane z budową i zarządzaniem marką, obrazują bowiem realny wpływ tego narzędzia na skuteczność komunikacji rynkowej (hipoteza H5¹³). Wyniki badań potwierdziły niezwykłą siłę tkwiącą w tym niezbyt szeroko wykorzystywanym narzędziu komunikacji rynkowej i jednoznacznie wskazały na niebezpieczeństwa związane z brakiem dbałości o należyte zarządzanie marką,

¹⁰ Hipoteza szczegółowa H2: Wyższy stopień akceptacji celów rozwojowych JST i wyższy poziom kapitału społecznego wpływa na zwiększenie poczucia zaspokojenia potrzeb mieszkańców JST.

¹¹ Hipoteza szczegółowa H3: Komunikacja rynkowa jest narzędziem zwiększającym kapitał społeczny.

¹² Hipoteza szczegółowa H4: Komunikacja rynkowa oddziałuje pozytywnie na inne czynniki wpływające na realizację zadań własnych JST.

¹³ Hipoteza szczegółowa H5: Marka JST jest narzędziem zwiększającym skuteczność jej komunikacji rynkowej.

zwłaszcza z nieprzestrzeganiem zasady konsekwencji. Podobnie jak marki komercyjne, marki miejsc nie są kreowane i budowane z myślą o osobach nimi zarządzających, lecz z myślą o ich użytkownikach. Ci z kolei oczekują z jednej strony żelaznej dyscypliny i powtarzalności głównych komunikowanych wartości, z drugiej zaś nie chcą być zanudzani mechaniczną powtarzalnością komunikatu. Balansowanie pomiędzy skrajnościami wymaga systematycznej kontroli i monitorowania sposobu postrzegania marki miejsca, a także właściwego reagowania na niebezpieczeństwa.

Choć na podstawie przeprowadzonych badań trudno jest jednoznacznie wykazać, że konkretne aspekty rozwoju JST zależały wyłącznie od wprowadzenia marki czy komunikacji rynkowej (hipoteza H6¹⁴), nie można jednak zaprzeczyć, szczególnie rozpatrując przypadek Stargardu, że stanowiły one jeden z ważniejszych elementów składających się na rozwój gminy. Warto przy tym zwrócić uwagę, że wybrane jednostki samorządu cechował wysoki poziom zaangażowania w tworzenie marek oraz świadomość wpływu komunikacji rynkowej na rzeczywistość. Mimo to zidentyfikowano problemy i błędy wdrażania koncepcji, co budzi uzasadnione wątpliwości, czy w przypadku większości polskich samorządów (mniej świadomych i niekorzystających z pomocy profesjonalistów) środki przeznaczane na komunikację rynkową w ogóle przyczyniają się do realizacji postawionych celów.

6. Wnioski końcowe

Celem przeprowadzonych badań nie było oddanie statystycznego obrazu roli, jaką w polskich JST odgrywa komunikacja rynkowa, a jedynie odpowiedź na pytanie, czy w przypadku prawidłowo realizowanych procesów można wspomóc skuteczność realizowanych zadań własnych JST. Uzyskane wyniki potwierdzają realny wpływ profesjonalnie zaplanowanego i przeprowadzanego procesu komunikacji rynkowej na zwiększenie skuteczności realizowanych zadań. Przyjęta perspektywa uwidoczniała ponadto oddziaływanie komunikacji rynkowej na poziom kapitału społecznego, który poza wpływaniem na realizację zadań JST sam w sobie posiada zdolność zaspokajania wielu potrzeb mieszkańców.

Przeprowadzone studia przypadku pozwalają również dostrzec zmiany w podejściu do komunikacji rynkowej. Jednokierunkowe nagłaśnianie wydarzeń i emitowanie przekazów, do których w latach dziewięćdziesiątych sprowadzała się najczęściej komunikacja utożsamiana z pojęciem promocji, ustąpiły miejsca świadomie prowadzonej, długoterminowej polityce

¹⁴ Hipoteza szczegółowa H6: Komunikacja rynkowa wpływa na wzrost rozwoju JST.

zakładającej prymarność identyfikacji potrzeb w procesie programowania projektów nie tylko informacyjnych, ale związanych z szeroko rozumianą ofertą adresowaną do wszystkich grup interesariuszy. W jednym przypadku od początku wdrażania komunikacji rynkowej funkcjonowało stanowisko dedykowane problematyce komunikacji społecznej.

Uwzględnienie w badaniach komponentu związanego z analizą skuteczności prowadzonych procesów komunikacji rynkowej pozwoliło również na wyciągnięcie różnorodnych wniosków o charakterze pragmatycznym. Wzięcie ich pod uwagę na etapie projektowania polityki komunikacji rynkowej JST może zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów:

1. Komunikacji rynkowej JST nie można sprowadzać do kreatywnych pomysłów związanych z komunikowaniem idei przewodniej marki miejsca, mimo iż ten etap zazwyczaj spotyka się z największym zainteresowaniem mediów i mieszkańców. Elementem warunkującym skuteczność komunikacji rynkowej jest zastosowanie pełnego procesu rozpoczynającego się od gruntownej analizy potrzeb, które powinny być na bieżąco monitorowane w trakcie realizacji procesu wdrażania.
2. W procesie rozwoju JST niezwykle ważne jest udrożnienie wszystkich kanałów komunikacji władz z mieszkańcami, którzy powinni mieć możliwość zgłaszania swoich potrzeb na bieżąco.
3. Na etapie analizy potencjału rynkowego JST i w trakcie budowania polityki komunikacji rynkowej należy powierzyć tę funkcję firmie zewnętrznej, której łatwiej jest dostrzec niedocenione bogactwo miejsca oraz obiektywnie ocenić jego potencjał.
4. Nie można traktować JST jak wyspecjalizowanej firmy usługowej. Korzyści ze zidentyfikowanych wyjątkowych wartości wymiennych, zdefiniowane w postaci idei marki miejsca, muszą być na etapie wdrażania koncepcji przełożone na szerokie spektrum atrakcji dla mieszkańców, którzy w przeciwnym razie mogą znudzić się ofertą miejsca i odrzucić pomysł.
5. Niezmiernie ważne jest włączenie jak najszerszych grup mieszkańców w proces prac nad ideą marki miejsca, a w początkowym etapie jej wdrażania niezbędne jest tłumaczenie jej istoty i korzyści dla wszystkich grup mieszkańców.
6. Włączenie procesu lub elementu procesu komunikacji rynkowej w działania wyborcze jednej grupy politycznej doprowadzić mogą do osłabienia akceptacji idei przez mieszkańców lub podważenia całej idei w wyniku zmian kierownictwa JST.

Zastosowanie w niniejszej pracy powtórzonego studium przypadku miało z założenia określić występowanie zjawisk w innych przypadkach (lub ich brak). W żadnym stopniu nie służyło jednak uwiarygodnieniu próby poprzez jej zwiększenie. Zróznicowanie przypadków pod kątem

sytuacji społecznej i gospodarczej, od JST borykających się przez lata z problemem bezrobocia (Barlinek, Stargard) po jedną z najbogatszych gmin w Polsce (Tarnowo Podgórne), pozwoliło ekstrapolować komunikację rynkową w stosunku do innych czynników (poziom bezrobocia, budżet) mogących wpływać na zdolność do realizacji zadań własnych JST.

Zgodnie z przyjętym w niniejszej pracy paradygmatem interpretatywnym, studium przypadku determinuje tok rozumowania naukowego, które powinno korzystać z indukcji analitycznej. W związku z tym rolą autora badań było dążenie do wyodrębnienia z każdego pojedynczego przypadku cech istotnych, przy założeniu, że skoro są istotne w jednym przypadku, powinny być także istotne w innych. Generalizując wyniki procesu badawczego można stwierdzić, że ujawnione na podstawie powyższego wielokrotnego studium przypadku procesy i zależności skuteczności realizacji zadań własnych JST od poziomu kapitału społecznego i komunikacji rynkowej mogą być prawdziwe także w jakiegokolwiek innej JST. Twierdzenie to jest prawdziwe przy założeniu opisanego w pracy podobieństwa strukturalnego w wymiarze uwarunkowań społecznych i ram prawnych wszystkich JST, oraz jeżeli zachowane zostaną uwarunkowania wykazane w procesie analizy każdego z przypadków.

Wszystko wskazuje na to, że komunikacja rynkowa stanie się jeszcze częściej wykorzystywanym narzędziem w procesie rozwoju polskich JST. Coraz więcej polskich gmin, miast i regionów, konkurując z innymi regionami o czynniki rozwoju, sięga po narzędzia brandingowe służące zbudowaniu marki miejsca. Niniejsza praca ukazała wieloaspektowość tych procesów oraz potencjał komunikacji związany z podwyższaniem kapitału społecznego oraz pozytywnym wpływem na realizację wybranych zadań JST. Wyższy stopień kapitału społecznego powoduje, że ludzie w większym stopniu akceptują kierunki rozwoju i wdrażane procesy. Są bardziej skłonni do zrozumienia i akceptacji potrzeb innych współmieszkańców. W efekcie pełniejszego zaspokajania wzajemnych potrzeb stają się szczęśliwsi. Nie bez powodu w przytoczonych w pracy rankingach państw, których obywatele są najszczęśliwsi, na pierwszych miejscach znajdują się te, które mogą się poszczycić najwyższym poziomem kapitału społecznego. Co zostało dowiedzione w tej pracy, właściwie opracowana i wdrożona komunikacja rynkowa może zarówno przyczyniać się do zaspokajania potrzeb mieszkańców, jak i zacieśniać więzi wspólnotowe, podwyższając tym samym kapitał społeczny.