

mgr Artur Gnat

## **„Komunikacja rynkowa w realizacji zadań jednostki samorządu terytorialnego”**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Wzrastające znaczenie komunikacji rynkowej w realizacji celów jednostki samorządu terytorialnego (JST) na gruncie polskich reform administracyjnych wpisuje się w światową tendencję racjonalizacji sektora publicznego, której głównym celem jest podniesienie efektywności funkcjonowania tego sektora, co w konsekwencji ma umożliwić wzrost zaspokojenia potrzeb mieszkańców jednostek osadniczych. 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 rozwoju. 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 przejezdnych.

Wzrost ilościowy związany ze zwiększeniem budżetów promocyjnych JST łączy się ze zmianami jakościowymi w sferze wiedzy i umiejętności pracowników samorządowych, odpowiedzialnych za komunikację rynkową, jak i firm zewnętrznych świadczących usługi w zakresie komunikacji rynkowej. Konstatacja tych faktów legła u podstaw zdefiniowania przez autora problemu badawczego, który wynika z pytania o zasadność przeznaczania coraz większych środków przez JST na komunikację rynkową i o możliwość osiągnięcia potencjalnych korzyści przez mieszkańców danej jednostki osadniczej. Ponadto autor postawił pytanie o możliwe związki pomiędzy komunikacją rynkową a poziomem kapitału społecznego i skutecznością realizacji zadań JST. Bodźcem do postawienia tych pytań i sformułowania problemu były doświadczenia autora ze współpracy z JST różnych szczebli oraz formułowane niejednokrotnie opinie, które podważały sensowność jakiegokolwiek aktywności z wykorzystaniem komunikacji rynkowej.

Na kanwie tych rozważań autor zdefiniował problem badawczy i przeprowadził proces badawczy, który miał rozstrzygnąć powyższe wątpliwości. Niniejsza praca ma

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 procesów. Praca miała również zweryfikować empirycznie hipotezę, że właściwie prowadzona komunikacja JST z mieszkańcami przyczynia się do wzrostu kapitału społecznego JST. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w kontekście ograniczonych zasobów, które uniemożliwiają pełne zaspokojenie wszystkich potrzeb mieszkańców JST. Interesującą cechą kapitału społecznego jest możliwość zwiększania jego poziomu poprzez właściwe zarządzanie zasobami, co może przyczynić się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej JST. Większość definicji zakłada zdolność kapitału społecznego do pełniejszego wykorzystania środków materialnych jednostki i grup. Cecha ta jest jednym z najważniejszych argumentów tłumaczących znaczenie poziomu kapitału społecznego w różnicowaniu rozwoju poszczególnych gospodarek, mających podobne startowe zasoby naturalne lub poziom bogactwa. 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?
- 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. Należy na wstępie podkreślić, że 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, w tym przede wszystkim marketingu i zarządzania, a także 3) prawa i administracji publicznej. W każdym z nich kładzie się nacisk na odmienne aspekty związane z badanym zagadnieniem, co zostało wykazane w przeprowadzonej rozprawie.

Spoleczne uwarunkowania komunikacji (zarówno rynkowej, jak i z natury społecznej), a zwłaszcza odmienności procesów budujących i wpływających na kapitał społeczny w Polsce w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, wymagają dogłębnego zanurzenia się w szczegóły tych zależności. 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 narzędziowy 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 niniejszym projekcie 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.

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. 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. Przedstawiony w tym rozdziale 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 oraz 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 protokole studium przypadku, który zgodnie z kanonem metodologicznym rekomendowanym przez Roberta Yina ustanawia ramy operacyjne niezbędnych, szczegółowych zadań.

Na rozdział czwarty, piąty i szósty dysertacji, a więc na jej część empiryczną, składają się studia przypadków trzech JST: Miasta Stargard, Miasta i Gminy Barlinek i Gminy Tarnowo Podgórne. 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.

Poszukiwania, zgodnie z przyjętym modelem hipotezy badawczej, zogniskowane były wokół czterech typów 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. Do końcowych konkluzji, zgodnie z przyjętą procedurą badawczą, prowadziły 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 również 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.

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 H1). Choć nie zawsze było to oczywiste i łatwe, a nawet wzbudzało początkowo opór (Barlinek, Tarnowo Podgórne), 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 H2) 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 H3. Siła tego oddziaływania uwidoczniła się zwłaszcza w przypadku wdrażania marki miejsca (Stargard, Barlinek). Budowanie marki miejsca przy współudziale 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 poza rozwojem funkcji turystycznej JST, wdrożono koncept mający 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. Potwierdza to wprost szczegółową hipotezę H4.

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 H5). 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, zwłaszcza 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 trudno jest na podstawie przeprowadzonych badań jednoznacznie wykazać, że konkretne aspekty rozwoju JST zależały wyłącznie od wprowadzenia marki czy komunikacji rynkowej (hipoteza H6), nie można jednak zaprzeczyć, szczególnie rozpatrując przypadek Stargardu, że stanowiły one jeden z ważniejszych elementów składających się na jego rozwój. 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 przeznaczone na komunikację rynkową w ogóle przyczyniają się do realizacji postawionych celów.

Oczekiwany wnioskiem płynącym z przeprowadzonych studiów było wskazanie na rolę komunikacji w procesie budowania wspólnoty mieszkańców. W efekcie, co zostało wykazane, podwyższeniu ulegały wybrane wskaźniki komponentów składających się na kapitał społeczny, który sam w sobie ma zdolność zaspokajania niektórych potrzeb mieszkańców (np. akceptacji czy bezpieczeństwa). W każdym z omówionych przypadków ujawniony wpływ komunikacji na realizację zadań przebiegał z różną intensywnością i w różnym zakresie, ale co ważne z punktu widzenia celów tej pracy – został dowiedziony. Pogłębione wywiady pozwoliły dostrzec to, co umyka analizie danych ilościowych – emocje, które uzewnętrzniały się w rozmowie na temat wspólnych inicjatyw i uczestniczeniu w konsultacjach oraz na etapie wdrażania koncepcji marki.

Zgodnie z postawioną hipotezą, celem tej pracy nie było wykazanie, że komunikacja rynkowa przyczynia się do realizacji zadań w każdej JST, ale może się przyczyniać przy spełnieniu uwarunkowań opisanych w każdym pojedynczym studium przypadku. Wśród tych warunków autor zwraca szczególną uwagę na kompletność procesu komunikacji (uwzględniającej identyfikację potrzeb), ciągłość i konsekwencję w budowaniu założonego wizerunku, konieczność internalizacji idei rozwoju wśród mieszkańców (poprzez włączenie ich w proces kreatywny i konsultacje), doświadczenie



i obiektywizm osób odpowiedzialnych za opracowanie koncepcji komunikacji rynkowej oraz ustawiczne monitorowanie odbioru działań wśród założonych interesariuszy.

Badania w formie studium przypadku zweryfikowały pozytywnie postawioną hipotezę: komunikacja rynkowa jest narzędziem skutecznie wspierającym realizację zadań JST w warunkach konkurencji. Zastosowana metoda badań przy uwzględnieniu metody doboru przypadków pozwala na generalizację uzyskanych wyników. Identyfikacja czynników wpływających na skuteczność procesu komunikacji rynkowej pozwoliła ponadto zdefiniować wnioski o charakterze pragmatycznym, których uwzględnienie w procesie projektowania i wdrażania komunikacji rynkowej w dowolnym JST może przyczynić się do podniesienia jej skuteczności.