

Marketing terytorialny a generowanie rozwoju miast i regionów

Wawrzyniec Rudolf

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem
ul. Matejki 22/26
90-237 Łódź

Celem rozdziału jest pokazanie rozwoju marketingu w sektorze publicznym ze szczególnym uwzględnieniem marketingu terytorialnego skierowanego do jednostek terytorialnych – miast i regionów. Zamierzeniem autora jest wykazanie ewolucyjnego charakteru marketingu oraz potrzeby jego dostosowania do zmieniających się warunków, w jakich funkcjonują organizacje publiczne. Opracowanie ma podkreślić relacyjny charakter współczesnego marketingu terytorialnego, stanowiącego zestaw narzędzi wpisujących się w *public governance* – model zarządzania publicznego oparty na współdziałaniu. Model ten nie kwestionuje założeń tzw. NPM, ale wyróżnia się nowym podejściem do zarządzania, kładącym nacisk na współdziałanie z szeroko rozumianymi interesariuszami organizacji publicznej.

Opracowanie ma charakter rozważań teoretycznych i koncepcyjnych z elementem badania bibliometrycznego. Przegląd światowego piśmiennictwa dotyczącego funkcjonowania sektora publicznego ma pokazać trendy w podejmowanych przez autorów problemach badawczych związanych z orientacją rynkową oraz z orientacją relacyjną.

W pierwszej części rozdziału zaprezentowano rynkowy wymiar marketingu organizacji publicznych. Wykazano mankamenty marketingu w klasycznej, tzw. transakcyjnej formule. Zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i w sektorze publicznym utracił on już swój potencjał rozwojowy, bowiem nie odpowiada współczesnym warunkom otoczenia. W dalszej części rozdziału zdefiniowano marketing terytorialny oraz dokonano typologii dotychczasowych badań z tego zakresu, dzieląc piśmiennictwo dotyczące marketingu terytorialnego między „perspektywę terytorialną” i „perspektywę marketingową”.

W rozdziale zaprezentowano również koncepcję marketingu relacji rozwiniętą w sektorze przedsiębiorstw i wpływającą z niej koncepcję marketingu

interesariuszy, aby wskazać na potencjalnie najbardziej rozwojowe kierunki rozwoju marketingu, które mogą wkrótce znaleźć swoje odniesienie w sektorze publicznym, a zwłaszcza w marketingu terytorialnym. Wiele wskazuje na to, że marketing interesariuszy znajdzie dla siebie nową przestrzeń w działaniach miast i regionów, na rynkach kluczowych zewnętrznych użytkowników (inwestorów, turystów czy potencjalnych studentów), aby skuteczniej pozyskiwać mobilne czynniki wzrostu i wpływać na rozwój swoich terytoriów.

1. Rynek a funkcjonowanie sektora publicznego

Koncepcja marketingu zaczęła być użyteczna dla sektora publicznego [Proctor, 2007] wraz z rozwojem modelu zarządzania publicznego opartego na rynku (model *New Public Management* – NPM) [Osborne, Gaebler, 1992]. Hood [1991] wśród fundamentalnych elementów modelu NPM wymienia: działania zmierzające do wyzwalania mechanizmów konkurencyjnych w sektorze publicznym, wykorzystywanie instrumentów opartych na rozwiązaniach sektora biznesowego oraz racjonalne i zrównoważone gospodarowanie zasobami. Upowszechnienie się tego modelu w ostatnich dekadach przyniosło zatem wzrost wykorzystania szeroko pojętych narzędzi marketingowych w sektorze publicznym. Należy jednak zaznaczyć, że działania podmiotów publicznych na „rynku” często nie są kojarzone z marketingiem, a sam termin „marketing” ma w środowisku pracowników organizacji publicznych negatywne konotacje, nawiązujące do technik, nie zawsze uczciwej, intensyfikacji sprzedaży w sektorze przedsiębiorstw.

1.1. Kierunki rozwoju marketingu w sektorze publicznym

Za prekursorów wykorzystania marketingu w sektorze publicznym uważa się P. Kotlera i S. Leviego [1969, s. 10–15], którzy, publikując artykuł pt. *Broadening the concept of marketing* w renomowanym „Journal of Marketing”, poszerzyli zakres wykorzystywania koncepcji zarezerwowanej dotychczas dla podmiotów komercyjnych. Trzeba przyznać, że właśnie w USA pojawiały się pierwsze opracowania wiążące marketing nie tylko z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, ale też z tworzeniem i implementacją polityk publicznych [Wilkie, Gardner, 1974, s. 38–47; El-Ansary, Kramer, 1973, s. 1–7; Bloom, Dholakia, 1973, s. 63–67] oraz z usprawnianiem usług publicznych [Zaltman, Vertinsky, 1971, s. 19–27]. Zdaniem autora niniejszego opracowania ukierunkowanie wysiłków podmiotów publicznych na takie działania jak: poprawa jakości życia mieszkańców, wyrównywanie szans jednostek i grup czy wzbogacanie kapitału społecznego terytorium, nadal stwarza naturalną przestrzeń

dla wykorzystywania marketingu w sektorze publicznym, a zwłaszcza administracji lokalnej i regionalnej.

Adaptacja koncepcji marketingowych w sektorze publicznym i społecznym odbywała się początkowo na ogólnych zasadach, bez uwzględniania specyfiki różnych sfer sektora publicznego [Kotler, Levy, 1969; Burton, 1999; Chapman, Cowdell, 1998]. Stopniowo jednak dawało się zauważyć tendencję do rozwoju jego koncepcji branżowych (marketing w odniesieniu do terytoriów, ochrony zdrowia, organizacji non profit itp.) [Bean, Hussey, 1997; Moullin, 2002]. Widać tu pewne podobieństwo do sektora prywatnego, gdzie wcześniej wykształciły się m.in. ujęcia branżowe marketingu dotyczące np.: ubezpieczeń, bankowości czy sektora MŚP. Różnice między tymi sektorami sprowadzają się głównie do długości okresu, w jakim pojawiały się i dojrzewały ujęcia branżowe marketingu. W sektorze prywatnym trwało to znacznie dłużej niż w sektorze publicznym, który w pewnym zakresie wykorzystywał istniejące już doświadczenia sektora prywatnego [Gregor, 2006].

Zdaniem wielu autorów marketing w sektorze publicznym służy m.in. do komunikowania się władz publicznych czy organizacji publicznych z ogółem społeczeństwa, grupami obywateli czy społecznościami lokalnymi i regionalnymi. Pomocny jest tu szczególnie tzw. marketing społeczny (*social marketing*)¹, który polega na wykorzystywaniu narzędzi i technik marketingowych do wywierania wpływu na pożądane zachowania społeczne. Działania takie mają na celu poprawę bezpieczeństwa, większą dbałość o środowisko czy poprawę zdrowia i kondycji fizycznej mieszkańców. Prowadzą je szeroko rozumiane organizacje użyteczności publicznej i są to zarówno organizacje sektora publicznego, jak również inne podmioty, np. świadczące usługi publiczne, realizowane w ramach polityki państwa.

Warto podkreślić, że do końca lat 90. XX wieku marketing wykorzystywany w organizacjach sektora publicznego bazował na ujęciu klasycznym, podkreślającym transakcyjny charakter więzi z klientem oraz bezpośrednią konkurencję (marketing transakcyjny). Współcześnie autorzy amerykańscy zwracają uwagę, że ten rodzaj marketingu nie uwzględnia specyfiki i złożoności sektora publicznego [Osborne, McLaughlin, Chew, 2010, s. 185–199]. Uważają, że marketing transakcyjny stanowi nieodpowiednią podstawę metodologiczną dla rozwijania marketingu w organizacjach publicznych. Ewolucja sektora publicznego wywołana dynamicznymi przemianami otoczenia oraz zmiany w działaniach przedsiębiorstw (wzrost roli strategicznych i operacyjnych narzędzi kooperacji i współpracy) skłaniają zarządzających organizacjami publicznymi do aktywnego poszukiwania nowych metod i instrumentów działania.

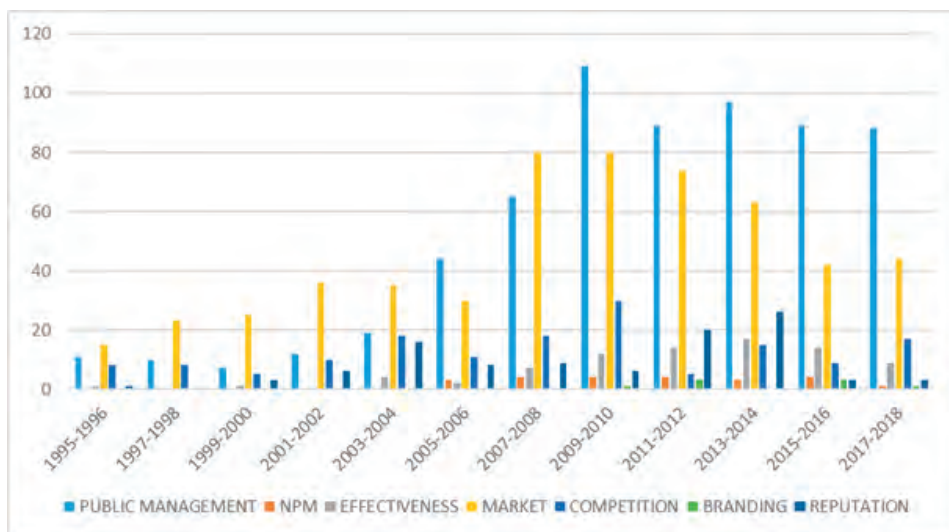
1 Termin „marketing społeczny” po raz pierwszy wprowadzili do literatury P. Kotler i G. Zaltman [1971]. W kolejnych publikacjach Kotler i jego współpracownicy rozwinęli tę koncepcję, formułując szereg strategii marketingowych adresowanych już nie tylko do organów władzy w procesie tworzenia polityk, ale również do podmiotów nienastawionych na zysk, których rola, zwłaszcza w procesie tworzenia polityk, zaczęła rosnąć.

1.2. Administracja publiczna a orientacja rynkowa w badaniach naukowych

Należy przyznać, że termin „marketing” jest różnie interpretowany także przez środowisko samych badaczy [Niestrój, 2009], a jego powszechne rozumienie nie zawsze koresponduje z jego faktycznym znaczeniem jako sposobu działania organizacji na rynku, czyli w sytuacji konkurencyjnej. Dlatego, prowadząc badania literaturowe, przyjęto uproszczone rozumienie marketingu jako orientacji rynkowej organizacji (publicznej). Chcąc poznać popularność tematyki związanej z rynkiem, konkutowaniem i zarządzaniem publicznym w literaturze z zakresu sektora publicznego, dokonano przeglądu artykułów naukowych dostępnych w bibliometrycznych bazach danych. Przeprowadzono analizę słów kluczowych do anglojęzycznych artykułów publikowanych w 46 najwyżej notowanych czasopismach naukowych dotyczących problematyki sektora publicznego². Badaniem objęto lata 1995–2018, przy czym dla roku 2018 zebrano dane tylko z 10 miesięcy (I–X). W tym celu wytypowano kilka terminów zbliżonych znaczeniowo do pojęć „marketing” i „rynek”, aby następnie odnaleźć je w wybranim zbiorze czasopism w badanym okresie. Poszukiwano takich terminów jak: *public management* (zarządzanie publiczne), *NPM* (nowe zarządzanie publiczne), *effectiveness* (efektywność), *market* (rynek), *competition* (konkurencja), *branding* (marka) oraz *reputation* (reputacja). Rezultaty badań na ten temat zostały zaprezentowane na rys. 1.

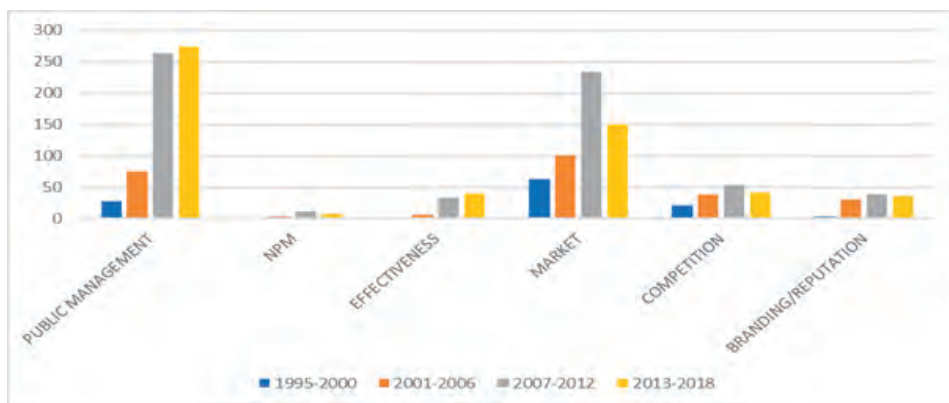
W ciągu 24 lat autorzy najczęściej używali w słowach kluczowych takich terminów jak: *public management* oraz *market* – odpowiednio 640 i 547 razy. Jest to średnio blisko 25 artykułów rocznie dla każdego z tych terminów. Wynik ten świadczy o relatywnie wysokiej popularności tej problematyki w literaturze naukowej dotyczącej sektora publicznego. Kilkakrotnie rzadziej użyto terminu „konkurencja” (*competition*) – 154 razy, a na kolejnych miejscach znalazły się „budowanie marki/reputacji” (*branding/reputation*) – 109, „efektywność” (*effectiveness*) – 81, „nowe zarządzanie publiczne” (*NPM*) – 23. Warto dodać, że tematyka branding i reputacji w bazie JCR ma oddzielną kategorię poświęconą komunikowaniu się, oraz że terminy te w badanym zbiorze czasopism pojawiły się jako słowa kluczowe dopiero w ostatnich latach, co może sugerować początek wzrostowej tendencji w tym zakresie.

2 Wykorzystano klasyfikację JCR (Web of Science), w ramach której jedną z kategorii grupującej *journals* jest „public administration”. Natomiast źródłem danych (słowa kluczowe wskazywane przez autorów artykułów) była baza SCOPUS dostępna dzięki licencji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W związku z brakiem funkcjonalności bazy umożliwiających automatyczne wygenerowanie pożądaných danych przyjęto procedurę złożoną. Zbierano dane nt. częstości występowania poszukiwanych słów kluczowych artykułów w każdym z tych czasopism po kolei, dla kolejnych lat w całym 24-letnim okresie (1995–2018).



Rys. 1. Łączna liczba terminów związanych z orientacją rynkową użytych jako słowa kluczowe w artykułach naukowych badanego zbioru czasopism sektora publicznego w latach 1995–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS [ELSEVIER 2018].



Rys. 2. Dynamika wzrostu częstości występowania terminów związanych z rynkiem w słowach kluczowych artykułów naukowych badanych czasopism w latach 1995–2018 z podziałem na cztery sześciolateczne okresy

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS [ELSEVIER 2018].

Dynamikę występowania poszczególnych terminów w latach 1995–2018 (w okresach sześciolatecznych) zaprezentowano na rys. 2. W ostatnich 12 latach należy odnotować wyjątkowo duży wzrost popularności terminu *public management*, co świadczy o rozwoju szeroko rozumianego zarządzania w odniesieniu do administracji publicznej w wymiarze naukowym. Natomiast terminy „rynek” oraz „konkurencja”, po eskalacji popularności w latach 2007–2012, w ostatnich sześciu latach zaczęły być znacznie rzadziej wskazywane przez autorów. Warto powiązać

tę tendencję ze wzrostem popularności problematyki związanej z relacjami w sektorze publicznym, o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału.

Do terminów, które w badanym okresie wykazywały stałą tendencję wzrostową należą: *effectiveness* oraz *branding/reputation*. Świadczy to o coraz częstszym podejmowaniu problemów badawczych dotyczących tej problematyki.

Podział na cztery sześcioletnie okresy pozwala dostrzec nowe prawidłowości. O ile w dwóch ostatnich okresach w słowach kluczowych najczęściej pojawiał się termin *public management*, to wcześniej był to najczęściej termin *market*. Natomiast w terminie *competition* odnotowano tendencję wzrostową do przedziału 2007–2012, ale już w ostatnim z badanych przedziałów nastąpiło zahamowanie tej tendencji, a nawet niewielki jej spadek.

Kończąc rozważania na temat popularności podejmowanej przez badaczy problematyki funkcjonowania rynku w sektorze publicznym, warto podkreślić, że autorami badanych artykułów są głównie naukowcy ze Stanów Zjednoczonych, krajów Europy Zachodniej oraz kilku krajów z innych kontynentów, gdzie procesy usprawniania sektora publicznego są bardzo zaawansowane (Australia, Nowa Zelandia). Autorzy ci w ostatnich latach, w swoich tekstach dotyczących funkcjonowania sektora publicznego, nieco rzadziej stosowali terminy bezpośrednio nawiązujące do orientacji rynkowej. Zanotowano natomiast pewne tendencje wzrostowe w przypadku takich terminów jak *effectiveness* i *branding*. Należy jednak dodać, że są to terminy, które mają znaczenie nie tylko w orientacji rynkowej, ale również w orientacji relacyjnej, co sugeruje, że właśnie w tym ostatnim kontekście mogły być stosowane.

W dalszych rozważaniach zawężono zakres prowadzonej tematyki, ograniczając ją do jednostek samorządu terytorialnego, które w wymiarze organizacyjnym traktowane będą jako organizacje terytorialne. W przekonaniu autora te właśnie organizacje spośród różnych typów organizacji publicznych w największym stopniu są „narażone” na funkcjonowanie rynku, a równocześnie, ze względu na swobodę, jaką im stworzono, mają najszersze możliwości budowania relacji z interesariuszami instytucjonalnymi ze swojego otoczenia.

2. Rozwój marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny (*territorial marketing*, *place marketing*) jest koncepcją, która rozwijała się równolegle w USA i w Europie w latach 80. i 90. XX wieku. Większość autorów jej pojawienie się wiąże z kryzysem lat 70., kiedy to kłopoty gospodarcze miast i regionów na świecie wymusiły na ich władzach podejmowanie działań naprawczych, adekwatnych do zmieniających się warunków otoczenia. Nasiliły się wówczas zmiany dotyczące struktury gospodarki, przyspieszeniu uległy procesy dezindustrializacji, zwiększyła się mobilność przedsiębiorstw oraz czynników produkcji itp. Wszystko to przyczyniło się do nasilania się konkurencji pomiędzy terytoriami.

2.1. Geneza marketingu terytorialnego

Pierwsze symptomy rynkowych aktywności terytoriów dotyczą działań promocyjnych ukierunkowanych na pozyskiwanie potencjalnie wartościowych użytkowników terytorium. Odnaleźć tu można analogię do marketingu w sektorze przedsiębiorstw, gdzie koncepcję marketingową poprzedzała tzw. koncepcja sprzedaży, kładąca nacisk na pozyskanie nowych klientów. W przypadku amerykańskich miast czy całych stanów, chodziło o zainteresowanie potencjalnych mieszkańców, inwestorów czy turystów nową lub odnowioną ofertą terytorialną [Ward, 1998]. W USA już przeszło 100 lat temu realizowano kampanie zorientowane na przyciąganie turystów, nowych mieszkańców przedmieść czy inwestorów do miast rozwijających działalność przemysłową, oraz promocję dla różnych użytkowników miast przemysłowych [Ward, 1998].

Działania te weszły na wyższy, bardziej złożony, poziom dopiero pod koniec XX wieku, kiedy zaczęto tworzyć ofertę terytoriów pod kątem potrzeb różnych grup ich użytkowników. W tym kontekście duży wkład w rozwój marketingu terytorialnego wniósł P. Kotler oraz jego współpracownicy. Opublikowali oni trzy pozycje książkowe poświęcone marketingowi miejsc – *Marketing Places*, kierowane najpierw na rynek amerykański [Kotler i in., 1993]. Zaadaptowali klasyczną koncepcję marketingu do podmiotów terytorialnych, którymi w USA są stany i miasta. Następnie publikacje te, adaptowane do specyfiki innych terytoriów/kontynentów, ukazały się na rynku europejskim i azjatyckim [Kotler i in., 1999, 2001]. Marketing terytorialny od początku kojarzony jest przez większość badaczy z działaniami zorientowanymi na zewnątrz terytorium, podejmowanymi w celu zwiększenia atrakcyjności i konkurencyjności miejsca.

Ostatnie trzy dekady przyniosły dynamiczny rozwój koncepcji marketingowych w odniesieniu do terytorium, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Zauważyć jednak można, że ukazujące się na ten temat publikacje mają niejasne korzenie teoretyczne, bądź są ich pozbawione, zaś sam termin „marketing terytorialny” jest bardzo różnie przez autorów rozumiany. Natomiast próby sklasyfikowania tej literatury w jednorodne grupy napotykać na trudności. Ma to z pewnością związek z interdyscyplinarnym charakterem koncepcji marketingu terytorialnego, ale także z faktem, że część autorów posługuje się pojęciami z obszaru marketingu terytorialnego bez głębszej refleksji metodologicznej.

2.2. Typologia podejść badawczych w marketingu terytorialnym

Krytycznie do wczesnych prac sygnowanych terminem *place marketing* odnosi się J. G. Borchert [1994], który już na początku lat 90. XX wieku dokonał przeglądu literatury z tego zakresu. Zwraca on uwagę, że większość publikacji poświęconych tej problematyce praktycznie nie nawiązuje do istoty marketingu jako orientacji rynkowej organizacji, ale rozwija aspekty z zakresu komunikowania się miejsca.

Autor ten wskazuje na potrzebę dokonania rozróżnienia marketingu terytorialnego w oparciu o różne perspektywy naukowe. Widzi również konieczność posługiwania się bardziej konkretną terminologią, ułatwiającą porównywalność badań naukowych. Do podobnych wniosków doszli też inni autorzy analizujący piśmiennictwo dotyczące marketingu terytorialnego [Short, Kim, 1999; Ward, 1998].

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę stworzenia klasyfikacji dotychczasowej literatury naukowej z zakresu marketingu terytorialnego. Analiza zarówno zagranicznej, jak i krajowej literatury pozwala wyodrębnić dwa charakterystyczne nurty. Pierwszy z nich jest nacechowany przestrzennym wymiarem marketingu terytorialnego i jest reprezentowany przez urbanistów, geografów społeczno-ekonomicznych oraz planistów przestrzennych. Autorzy ci starają się adaptować koncepcję marketingu do procesów planowania publicznego i rozwoju terytorialnego [Smyth, 1994]. Do nurtu tego zakwalifikować więc można literaturę poświęconą rozwojowi lokalnemu i regionalnemu, a zwłaszcza kreowaniu konkurencyjności przestrzennej poprzez dążenie do delokalizacji czynników rozwoju.

Ten nurt marketingu terytorialnego rozwijany jest też przez urbanistów w kontekście uspołecznienia procesów decyzyjnych w zakresie problemów lokalnych i regionalnych [Berglund, Olsson, 2010]. Tacy autorzy jak Ashworth i Voogd [1990] już trzy dekady temu postulowali usprawnienie procesu planowania przestrzennego poprzez konsultacje z udziałem szerokiej rzeszy użytkowników przestrzeni. Autorzy ci promują marketing terytorialny jako sposób myślenia zarządzających obiektami i przestrzenią publiczną, zorientowany na uwzględnianie potrzeb użytkowników przestrzeni. Część autorów zwraca jednak uwagę, że prowadzone działania powinny w większym stopniu uwzględniać potrzeby grup rezydujących w mieście niż potrzeby potencjalnych użytkowników, których miasto miałoby dopiero pozyskiwać [Berglund, Olsson, 2010]. W ramach tego nurtu mieści się również rozwój przedsiębiorczości miejskiej (*urban entrepreneurialism*), gdzie podkreśla się potrzebę wzmacniania kapitału społecznego i lokalnej przedsiębiorczości, która przekłada się na procesy rozwojowe [Jessop, 1997].

Drugi ze wspomnianych nurtów reprezentowany jest przez autorów zajmujących się marketingiem przedsiębiorstw czy zarządzaniem marketingowym [Kotler i in., 1993, 1999, 2001; Rainisto, 2003]. Postrzegają oni marketing terytorialny przez pryzmat zarządzania i marketingu w sektorze prywatnym. W pracach tych autorów nie docenia się specyfiki terytorium, a zwłaszcza podejść teoretycznych związanych z rozwojem przestrzennym. Geneza tego nurtu jest spójna z ewolucją marketingu w sektorze przedsiębiorstw i dotyczy procesu promocji, a następnie komunikowania się terytorium. Ostatnie lata przyniosły natomiast znaczny wzrost zainteresowania problematyką marki terytorialnej. Jest ona traktowana nie tylko jako element promocji, ale również jako strategiczne podejście do komunikowania się terytorium [Kavaratzis, 2004; Kavaratzis, Ashworth, 2008].

W tab. 1 dokonano zestawienia omówionych wyżej nurtów, określając je mianem „perspektywy terytorialnej” oraz „perspektywy marketingowej”. Zawarto w niej charakterystyczne dla każdej z wymienionych perspektyw pytania

badawcze. Pytania te pozwalają na bliższe określenie zakresu danej perspektywy, na określenie problemów badawczych itp.

Tabela 1. Perspektywy badań nad marketingiem terytorialnym

PERSPEKTYWA TERYTORIALNA	PERSPEKTYWA MARKETINGOWA
Jak konkurować w sytuacji kryzysu? Jak się odnaleźć w zmieniającym się otoczeniu? Jak podnosić atrakcyjność terytorium? Jak przekonywać adresatów zewnętrznych o przewadze konkurencyjnej terytorium? Jak „sprzedać” terytorium? Co oznacza koncepcja marketingowa w procesach planowania terytorialnego?	Jakie są rynki docelowe organizacji terytorialnej? Jakich interesariuszy ma wokół siebie organizacja? Jak kreować i komunikować markę terytorialną? Jakie instrumenty marketingowe sprzyjają wdrażaniu strategicznych planów w praktyce? Jak kształtować relacje międzynarodowe miasta i regionu?
Badacze nauk geograficznych, urbaniści, planiści przestrzenni, badacze polityki publicznej	Badacze zajmujący się marketingiem, zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem marketingowym

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Berglund, Olsson, 2010.

Należy jednak zauważyć, że współcześnie część autorów próbuje łączyć obie te perspektywy [Eshuis, Braun, Klijn, 2013; Boisen, Terlouw, Groote, Couwenderg, 2018], co uznać można za przejaw interdyscyplinarności marketingu terytorialnego. W rezultacie problematykę marki terytorialnej podejmują nie tylko badacze związani z marketingiem czy zarządzaniem, ale również specjaliści od administracji publicznej, geografowie, czy urbaniści, dzięki czemu marketing terytorialny staje się jeszcze bardziej interesujący. W dolnej części tabeli wymieniono typowych reprezentantów (badaczy) podejmujących problematykę w ramach danej perspektywy.

2.3. Rozwój marketingu terytorialnego w Polsce

W ostatnich latach proces rozwoju marketingu terytorialnego przebiega niezwykle dynamicznie, co prawdopodobnie ma związek z jego wykorzystywaniem w praktycznych działaniach samorządów terytorialnych. Początkowo (1995–2000) publikacje na ten temat miały charakter koncepcyjny [Domański, 1997; Frankowski 2000; Markowski 2002]. Nie było jeszcze wtedy zbyt wielu interesujących przykładów do zaprezentowania, czy to w charakterze dobrych praktyk, czy też jako nieudanych przedsięwzięć, poddanych krytycznej analizie. W kolejnych latach polscy autorzy szybko wypełnili te deficyty, popularyzując dobre praktyki i wzorcowe procedury dotyczące marketingu terytorialnego [Florek, Janiszewska, 2008; Stępowski, 2015]. Powstają liczne, bogato ilustrowane podręczniki tworzone zwłaszcza przez

praktyków na co dzień stykających się z marketingowymi problemami polskich miast [Proszkowska-Sala, Florek, 2010; Pogorzelski, 2012].

Można zaobserwować również tendencję do rozwijania problematyki marketingu terytorialnego w ujęciu sektorowym, czego wyrazem są publikacje odnoszące się do przyciągania inwestorów, roli uczelni wyższych czy roli wizerunku miasta w procesie przyciągania turystów [Jarczewski, 2012; Domański (red.), 2011]. Warto podkreślić, że część publikacji na ten temat to prace powstające w procesie nadawania stopni naukowych, a więc doktorskie i habilitacyjne. Prace te z natury rzeczy zawierają rozważania o charakterze teoretycznym, co przyczynia się do rozwoju badanej problematyki [Czornik, 2005; Kauf, 2009; Kowalik, 2011; Florek, 2014; Glińska, 2016; Rudolf, 2016]. Polscy autorzy zaczynają wpisywać się w światowe nurty badań, które – jak już wspomniano – mocno podkreślają znaczenie marki terytorialnej. Publikacje rodzimych autorów [Florek, 2014; Glińska, 2016; Hereźniak, 2011; Raszkowski, 2014] podejmujące problematykę marki terytorialnej świadczą o tym, że to nurt obiecujący również w Polsce.

Mając na uwadze powyższe, należy podkreślić, że dotychczasowy rozwój marketingu terytorialnego opiera się przede wszystkim na wymianie rynkowej [Szromnik, 2007], która w sektorze publicznym stała się faktem dzięki wprowadzaniu modelu zarządzania publicznego nazywanego nowym zarządzaniem publicznym (NPM). Nie rozwinięto jak dotychczas problematyki marketingu terytorialnego w ujęciu relacyjnym, czyli takim, które wykorzystuje potencjał partnerów instytucjonalnych organizacji terytorialnej do zaspakajania potrzeb docelowych grup użytkowników terytorium. Identyfikując takie pole badawcze, zasadnym jest przyjrzenie się, jak koncepcja marketingowa odnalazła się w kontekście relacyjnym, ale w sektorze przedsiębiorstw, co może stanowić inspirację dla dalszych rozważań.

3. Koncepcja marketingu relacji

Turbulentne otoczenie organizacji publicznej oraz rosnąca złożoność relacji organizacji publicznych z prywatnymi i społecznymi skłaniają do refleksji, jak optymalizować procesy marketingowe w sektorze publicznym, wykorzystując podejście relacyjne rozwijane w sektorze prywatnym. W tym celu kolejną część rozdziału zdecydowano się poświęcić na zaprezentowanie współczesnych przemian myśli marketingowej w postaci koncepcji marketingu relacji, która zdaniem autora koresponduje z obecnymi wyzwaniem sektora publicznego, a zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego. Natomiast prezentowana w dalszej części rozdziału koncepcja marketingu interesariuszy, wypływająca z koncepcji marketingu relacji, jest dowodem na to, że w sektorze prywatnym odchodzi się od traktowania potrzeb klienta jako jedyne go celu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rzecz działań uwzględniających oczekiwania również innych interesariuszy.

3.1. Rozwój marketingu relacji w sektorze przedsiębiorstw

We współczesnym marketingu powszechnie podzielana jest opinia, że prawdziwym celem organizacji komercyjnej jest kształtowanie i utrzymywanie wzajemnie korzystnych relacji organizacji z wybranymi grupami klientów. Równie powszechnie akceptowane jest stwierdzenie, że dobra relacja oznacza przepływ wartości w obie strony, a więc klient otrzymuje wymierną wartość z pozostawania w relacji, zaś organizacja realizuje wartość w formie zwiększonej zyskowności.

Już w latach 80. XX wieku Levitt [1983, s. 87–93] zwrócił uwagę, że prawdziwa wartość relacji pomiędzy oferentem a klientem ma miejsce dopiero po dokonaniu transakcji. Wykazywał on, że oferent nie powinien już kłaść nacisku na sam moment dokonywania transakcji, ale powinien się skoncentrować na dostarczaniu możliwie wysokiej wartości (oferty) klientowi w ciągu trwania całej relacji. Wątek długookresowości w marketingu relacji opisał w sposób kompleksowy L. Berry [1983], który rozwinął marketing relacji jako koncepcję zarządzania firmą usługową. Wyróżnił on pięć strategicznych elementów marketingu relacji, które do dziś stanowią teoretyczną bazę marketingu relacji w sektorze usług. Wspomniane elementy to: (1) rozwijanie rdzenia usługi, (2) dostosowanie usługi do oczekiwań klienta indywidualnego, (3) wzbogacanie rdzenia usługi o specjalne korzyści (wartość dodana), (4) cenowe stymulowanie lojalności konsumentów oraz (5) podejmowanie intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników [Berry, 1995, s. 236].

Jednym z pierwszych autorów, którzy wskazywali na różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji, była B. Jackson [1985]. Zaakcentowała ona wpływ specyfiki rynku przemysłowego na możliwe relacje z klientami instytucjonalnymi. Jej zdaniem, tworzenie i wzmacnianie długookresowych relacji wymaga koncentracji na szeregu działań, które muszą być realizowane w długim okresie. Wczesne prace dotyczące marketingu relacji w sektorze usług i sektorze przemysłowym [Axelsson, Easton, 1992; Hakansson, 1982; Ford, 1990] dały początek wielu innym pracom, które od lat 90. XX w. zaczęły masowo opisywać fenomen marketingu relacji.

W Europie kolebką marketingu relacji była Wielka Brytania, gdzie zarówno ukazywało się wiele publikacji na ten temat, jak i szeroko wykorzystywano tę koncepcję w sektorze przedsiębiorstw. Na podstawie prowadzonych na ten temat badań, A. Payne [1995] zidentyfikował najważniejsze zmiany w marketingu, specyficzne dla podejścia relacyjnego:

- zmiana orientacji działań marketingowych z ukierunkowania na transakcję na zorientowanie na utrzymanie klienta;
- maksymalizowanie długookresowej wartości dla klienta;
- przejście od marketingu w ujęciu funkcjonalnym (*functional marketing*) do marketingu w ujęciu zintegrowanym (*cross-functionally based marketing*);
- traktowanie marketingu jako filozofii całego biznesu, a nie ograniczanie go do działu marketingu. Podejście takie wymaga zmian organizacyjnych oraz zrozumienia, że każdy w organizacji współtworzy ofertę dla klienta.

Autor ten podkreśla konieczność koncentrowania wysiłków marketingowych na różnych rynkach, w tym: wewnętrznym, dostawców, pośredników, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji, a nie tylko klientach. Aby skutecznie konkurować o klienta, który przynosi zysk organizacji, należy zidentyfikować rynki, wobec których warto podjąć działania. Wymienione rynki mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać na powodzenie organizacji [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991].

Nie ulega wątpliwości, że marketing relacji jest obecnie koncepcją wyraźnie odbiegającą od klasycznego marketingu transakcyjnego. W sektorze przedsiębiorstw przewaga konkurencyjna w coraz większym stopniu zależy bowiem od współdziałania, w opozycji do aktywnej rywalizacji. Rośnie tym samym rola relacji traktowanych jako zasób organizacji. E. Gummesson [2002, s. 27–29] przyznaje, że marketing relacji wnosi szereg fundamentalnych wartości, co sprawia, że dalszy rozwój tej koncepcji ma stabilne podstawy. Wymienia on takie specyficzne jego cechy jak: długookresowa współpraca i wzajemne kreowanie wartości u wszystkich partnerów, wkład wszystkich zaangażowanych stron w wytwarzanie wartości czy brak możliwości wpisywania relacji w biurokratyczno-prawny system wartości [Rogoziński, 2000, s. 30].

Problematyka kształtowania szeroko pojętych relacji przedsiębiorstwa była podejmowana przez wielu uznanych autorów w dziedzinie marketingu już w latach 90. XX wieku³. Powstały wówczas nowe koncepcje marketingu, uwzględniające całe otoczenie sieciowych powiązań przedsiębiorstwa. Autorzy zaczęli dostrzegać korzystny wpływ relacji z interesariuszami na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa [Hunt, 1997; Reichheld, 1996].

Interesujące podejście do marketingu relacji prezentują K. Möller i A. Halinen (rys. 3). Odnosi się ono do teoretycznych podstaw obu jego wymiarów: rynkowego/konkurencyjnego i sieciowego.



Rys. 3. Dwoistość marketingu relacji

Źródło: Möller, Halinen, 2000, s. 43.

Rys. 3 pokazuje, że oparcie marketingu relacji na sieciach stanowi wyzwanie, bowiem wymaga uwzględnienia większej liczby bardziej złożonych relacji, w których

3 Wśród autorów podejmujących tę problematykę byli m.in.: Christopher, Payne, Ballantyne [1994]; Hunt, Morgan [1994, s. 18–28]; Doyle [1995, s. 23–41]; Gummesson [2002].

uczestniczą organizacje. Wydaje się jednak, że właśnie świadome zarządzanie sieciami będzie decydować o przewadze relacyjnej organizacji. Zdaniem Kotlera i Kellera ostatecznym rezultatem marketingu relacji jest unikatowe bogactwo danej firmy w postaci sieci marketingowej. Tworzy ją firma oraz sieć wspierających ją partnerów – klientów, pracowników, pośredników, detalistów, dostawców i innych, z którymi wypracowała trwałe, wzajemnie korzystne relacje [Kotler, Keller, 2012, s. 22].

Interesujący podział relacji zaproponowali K. Möler i A. Halinen [2000, s. 40]. Zawęzili oni relacje do dwóch rodzajów (tab. 2). Pierwszy to relacje przedsiębiorstwa z klientem. Są to relacje, do badania których można wykorzystać tradycyjne, ilościowe metody analizy. Relacje te są stosunkowo proste, ale niezbyt trwałe i łatwo podlegają zmianom. Sprowadzają się głównie do pojedynczych transakcji i stosunkowo rzadko mają charakter długookresowy. Stroną znacznie bardziej aktywną jest sprzedający. Musi on ciągle zabiegać o klientów i zwiększać ich liczbę, stosując różne techniki ich pozyskiwania, również te z zakresu psychologii.

Tabela 2. Rodzaje relacji marketingowych i ich charakterystyka

Cechy relacji	Relacje z klientem (mała złożoność relacji)	Relacje międzyorganizacyjne (duża złożoność relacji)
Kluczowa relacja	Nacisk na relację oferent – indywidualny klient	Nacisk na relację dostawca – odbiorca oraz wymianę w ramach sieci
Ilość podmiotów relacji	Duża liczba klientów	Niewielka ilość aktorów z różnych obszarów (przedsiębiorstwa, NGO, organizacje publiczne oraz indywidualni uczestnicy relacji)
Stopień zależności	Niewielka współzależność, bowiem zasoby (relacje, produkty, informacje itp.) mają charakter substytucyjny	Wzajemna współzależność wynikająca z posiadanych zasobów
Łatwość zmiany partnera relacji	Stosunkowo łatwa zmiana partnera relacji	Aktorzy dysponują różnymi zasobami, co ogranicza możliwość zmiany partnera przy istniejących relacjach
Aktywność aktorów relacji	Sprzedający jest stroną aktywniejszą	Każdy aktor ma możliwość bycia aktywnym
Częstotliwość transakcji/relacji	Przywiązuje się wagę do pojedynczych transakcji; rzadziej priorytetem są relacje długookresowe	Transakcje są relatywnie rzadsze, ale relacje są długookresowe
Podstawowe aspekty wymiany	Nacisk na następujące aspekty wymiany: zarządczy, ekonomiczny, psychologiczny	Nacisk na zasoby oraz na społeczne i wewnątrzfunkcjonalne relacje wymienne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Möller, Halinen, 2000, s. 40.

Natomiast relacje międzyorganizacyjne w mniejszym stopniu poddają się ilościowym metodom analizy. Dzieje się tak ze względu na relatywną rzadkość takich

transakcji. Ich partnerzy są bardziej od siebie współzależni, co wynika z ich powiązania z zasobami. W odróżnieniu od relacji z klientami, relacje międzyorganizacyjne są co prawda rzadsze, ale mają charakter długookresowy. W rezultacie relacje te można analizować przy pomocy metod jakościowych.

Analiza zmian zachodzących w marketingu przedsiębiorstw może stanowić inspirację dla osób poszukujących możliwości wykorzystania tej koncepcji w sektorze publicznym, który dla zwiększenia swojej efektywności musi się bardziej otworzyć na relacje zewnętrzne i umieć nimi zarządzać.

3.2. Marketing interesariuszy jako nowy wymiar marketingu relacji

W ostatnich latach w nurcie marketingu relacji wyodrębniany jest tzw. marketing interesariuszy (*stakeholder marketing*). Duży wpływ na jego powstanie miała teoria interesariuszy [Freeman, 1984]. Zakłada ona, że celem organizacji jest osiągnięcie równowagi między sprzecznymi, konfliktowymi celami, do jakich dążą grupy interesów związane z działalnością organizacji. Zgodnie z tą teorią, menedżerowie podejmujący kluczowe dla organizacji decyzje powinni brać pod uwagę nie tylko cele swojej organizacji, ale także cele otaczających ją interesariuszy. Interesariusz rozumiany jest tu jako „każda grupa lub jednostka, która może wpływać na organizację, lub podlega wpływowi organizacji w procesie realizacji jej celów” [Freeman, 1984, s. 46]. Interesariusze definiowani są więc bardzo szeroko i obejmują różne sektory (publiczny, prywatny i społeczny). W teorii tej pojawia się konflikt interesów, ograniczona racjonalność, a także nastawienie jednostek na realizację własnych interesów (oportunizm).

Zwiększona wrażliwość konsumentów na kwestie będące w istocie elementami otoczenia przedsiębiorstwa, np. ochronę środowiska naturalnego, problemy społeczne, łamanie praw człowieka czy presję ze strony różnych grup interesariuszy organizacji, czyli pracowników, udziałowców, polityków czy działaczy społecznych, skłaniają do odchodzenia od modelu organizacji rynkowej, w którym klient jest jedynym celem aktywności marketingowej, a organizacja głównym czy jedynym beneficjentem [Bhattacharya, 2010, s. 1–3]. Można zaryzykować twierdzenie, że marketing interesariuszy jest nowym wymiarem marketingu relacji.

Marketing interesariuszy wiąże planowanie, wdrażanie i ocenę inicjatyw marketingowych w taki sposób, aby przyniosły korzyści wszystkim jej interesariuszom. Można ich ogólnie podzielić na dwie grupy, a więc tych bezpośrednio zaangażowanych w dane przedsięwzięcie, np. biznesowe (klienci, pośrednicy, dostawcy, ale również pracownicy czy akcjonariusze), oraz na tych, którzy w sposób pośredni mogą osiągać korzyści z działalności organizacji (władza publiczna, organizacje non profit, społeczeństwo). Chociaż teoria interesariuszy istnieje już od przeszło trzech dekad i stanowi bardzo użyteczny punkt wyjścia dla wielu podejść analitycznych i badawczych [Freeman, 1984], to marketing w niewielkim stopniu wykorzystał jej możliwości, w przeciwieństwie do szerszej dyscypliny – zarządzania,

a zwłaszcza zarządzania strategicznego [Svendsen, 1998; Post, Preston, Sachs, 2002; Philips, 2003].

W sposób uporządkowany najważniejsze cechy koncepcji marketingu interesariuszy przedstawili N. C. Smith, G. Palazzo i C. B. Bhattacharya [2010, s. 627–628]. Ich zdaniem marketing ten:

- bierze pod uwagę interesy szeroko pojętych interesariuszy w planowaniu, wdrażaniu i ocenie strategii marketingowej;
- jest świadomy wpływu decyzji marketingowych na interesariuszy związanych zarówno z produkcją, jak i dystrybucją, a także na społeczeństwo i otoczenie organizacji;
- bada związki istniejące między interesariuszami instytucjonalnymi;
- stara się zrozumieć, jak marketingowcy radzą sobie ze wspólnymi interesami i konfliktami w relacjach z interesariuszami;
- nie powinien być sprzeczny z interesami akcjonariuszy.

W świecie zorientowanym na interesariuszy, formułowanie strategii marketingowej rozpoczynać się powinno od wszechstronnej oceny ich potrzeb, zarówno funkcjonalnych, jak i psychospołecznych. Zrozumienie tych potrzeb umożliwia organizacji stworzenie szeregu czynników produkcji, wypracowanych wspólnie z interesariuszami. Podejście takie sprawia, że interesariusze wspólnie tworzą wartość z firmą i dla firmy. Jako przykład podać można inicjatywy zmierzające do odpowiedniego przetwarzania odpadów czy ich pozbywania się, co pomaga firmie i jej klientom wspólnie tworzyć wartość dla środowiska naturalnego. Uczestnictwo w procesie wspólnego tworzenia pozwala interesariuszom (np. dostawcom, odbiorcom, pracownikom) budować silniejsze związki z organizacją, które wyrazić można przy pomocy takich pojęć jak tożsamość czy zaufanie.

Silne związki oparte na strategiach zorientowanych na interesariuszy stymulują ich zachowania nie tylko na polu biznesu, ale także w działalności społecznej czy ochronie środowiska [Savitz, Weber, 2006]. Korzystne rezultaty w wymiarze społecznym i środowiskowym nie muszą stanowić ograniczenia w osiąganiu dobrych wyników ekonomicznych. Teza ta jest prawdziwa zwłaszcza w obecnej sytuacji społecznej, w której poparcie dla tego rodzaju marketingu wśród interesariuszy (m.in. klientów) jest coraz większe. Dodajmy, że takie czynniki jak kultura, koordynacja między działami oraz partnerstwo z organizacjami pozarządowymi wpływają pozytywnie na zdolność organizacji do wdrażania strategii marketingu interesariuszy.

4. Marketing relacji w sektorze publicznym

Specyfika sektora publicznego sprawia, że wykorzystywane narzędzia i instrumenty marketingowe muszą być dostosowane do konkretnego modelu zarządzania publicznego. Wspomniany już wcześniej model *public governance* bazuje

na nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji organizacji publicznej z jej otoczeniem [Osborne, 2010]. Współdziałanie staje się tu podstawowym instrumentem zarządzania ukierunkowanego już nie tylko na zwiększanie efektywności organizacji publicznej, ale równocześnie dbałość o podnoszenie jakości świadczonych usług i dostosowywanie ich do potrzeb poszczególnych grup mieszkańców i innych użytkowników. Dotychczasowe badania pokazują, że marketing relacji może stanowić zestaw użytecznych narzędzi w procesach implementacji modelu zarządzania publicznego opartego na współdziałaniu [Anders-Morawska, Rudolf, 2015].

4.1. Typologia obszarów w marketingu organizacji publicznych w ujęciu relacyjnym

Atrakcyjność marketingu relacji sprawia, że w ostatnich latach podejmowane są próby jego dostosowywania do specyfiki organizacji publicznych [Knox, Gruar, 2007, s. 115–135]. Owocuje to relacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów w sektorze publicznym. Marketing relacji jest bardziej odpowiedni dla modelu *public governance*, bowiem w lepszym stopniu uwzględnia złożoność relacji, jakie mają miejsce w tym sektorze. Organizacje publiczne muszą się nauczyć zarządzania relacjami z partnerami publicznymi i prywatnymi, dążąc do wykorzystywania na rzecz społeczeństwa posiadanych przez nich zasobów. Wszystkie te podmioty mają pewien wpływ na rozwój miasta czy regionu, zaś władza terytorialna może aktywnie działać na rzecz wykorzystywania potencjału tych podmiotów dla rozwoju całego obszaru (strategie mobilizowania) [Rudolf, Karpińska, 2005, s. 694]. Działania takie mogą okazać się jednak trudne ze względu na zróżnicowany charakter wspomnianych relacji.

Tacy autorzy jak Osborne, McMillan i Chew, zainspirowani klasyfikacją relacji w marketingu przedsiębiorstw Morgana i Hunta [1994], zaproponowali trzy następujące rodzaje marketingu relacji w organizacjach publicznych [Osborne, McMillan, Chew, 2010, s. 191]:

- relacja organizacja publiczna – klient (usługi publiczne),
- relacja organizacja publiczna – interesariusze instytucjonalni (współpraca z interesariuszami instytucjonalnymi),
- relacja organizacja publiczna – społeczeństwo (marketing społeczny/polityczny).

Podział ten wydaje się być uzasadniony, porządkujący potencjalne spektrum wykorzystania marketingu relacji w sektorze publicznym, zwłaszcza w przypadku terytorium. Relacja organizacja publiczna – klient to bliska współpraca z odbiorcami usług samorządowych, których świadczenie leży w kompetencji gminy, powiatu i województwa. Relacja organizacji publicznej z jej interesariuszami instytucjonalnymi koncentruje uwagę na działaniach związanych z przenikaniem i utrzymywaniem granic organizacji, co jest ważne dla międzyorganizacyjnego współdziałania. Władze publiczne każdego szczebla muszą odnaleźć się wśród zewnętrznych interesariuszy

(publicznych, społecznych i prywatnych) i dążyć do wykorzystania posiadanych przez nich zasobów dla pełniejszej realizacji swoich celów. Natomiast relacja organizacja publiczna – społeczeństwo jest związana z potencjalnym zaangażowaniem mieszkańców w tworzenie polityk publicznych oraz w proces ich wdrażania; powinni się oni stać aktorami świadomymi i kompetentnymi, nie zaś pasywnymi uczestnikami tych procesów. Może to być również relacja władzy z mieszkańcami, których chce namówić do określonych zachowań, zarówno tych w wymiarze demokratycznym, jak i tych dotyczących bezpieczeństwa, zdrowia czy ochrony środowiska.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe piśmiennictwo, można zauważyć, że dotychczas najszerzej wykorzystywano marketing na styku z klientem. Stosowanie procedur marketingowych dla usprawniania usług publicznych dobrze wpisuje się w filozofię promowaną przez model NPM. Współcześnie więcej uwagi należy poświęcić relacjom organizacji publicznej, zwłaszcza tej o charakterze terytorialnym (miasta, regiony), z innymi organizacjami, szczególnie interesariuszami instytucjonalnymi, oraz relacjom z ogółem społeczeństwa. Niepokoi fakt, że są to obszary niedostatecznie spenetrowane przez specjalistów od marketingu, a problematykę relacji międzyorganizacyjnych oraz sieci powiązań rozwijają politolodzy oraz specjaliści z zakresu administracji. Tym ważniejsze jest odnalezienie w tych nowych obszarach/dyscyplinach miejsca dla nowoczesnego marketingu. Kluczem do skutecznych działań w pluralistycznym państwie może być zatem efektywne współzrządzenie/współzarządzanie (*governance*) poprzez mechanizmy bazujące na zaufaniu, takie jak marketing relacji czy opisany wcześniej marketing interesariuszy. O ile model *public governance*, jako model funkcjonowania administracji publicznej, został już koncepcyjnie szeroko opisany, to nadal znacznie skromniej przedstawia się jego sfera narzędziowa. W tej sytuacji marketing, a w szczególności marketing relacji, może się stać potencjalną metodą działania organizacji publicznej, zwłaszcza w budowaniu relacji.

Marketing relacji w sektorze publicznym koncentruje się na budowaniu relacji, których kluczowym wymiarem jest zaufanie. To właśnie ono ułatwia sfinalizowanie wymiany w ramach danej relacji i stanowi bazę wspólnego zaangażowania w przedsięwzięcia korzystne dla obu stron. Problem zaufania zajmuje ważne miejsce w koncepcjach B. Donaldsona i T. O'Toole, którzy opowiadają się za holistycznym zarządzaniem relacjami. W procesie tym ważne miejsce powinien zajmować tzw. kapitał relacyjny (*relational capital*) [Donaldson, O'Toole, 2002]. Pojęcie to należy rozumieć jako „poziom wzajemnego zaufania, szacunku oraz przyjaźni, jaka wytwarza się w wyniku bliskiej interakcji poszczególnych osób reprezentujących organizacje uczestniczące we wzajemnych powiązaniach” [Kale, Singh, Perlmutter, 2000, s. 218]. Warto zwrócić uwagę na relacje indywidualnych osób, których jakość przekłada się później na efektywność interakcji międzyorganizacyjnych.

Od pewnego czasu w sektorze publicznym można zaobserwować wzrost zainteresowania problematyką współpracy międzyorganizacyjnej. Duże zasługi na tym polu ma Unia Europejska, która poprzez polityki publiczne definiowane na poziomie wspólnotowym promuje zasadę partnerstwa, co najlepiej widać w przypadku tworzenia i realizacji polityki spójności. W tym kontekście koncepcją wartą

uwagi wydaje się być marketing interesariuszy z perspektywy organizacji publicznej, a zwłaszcza organizacji terytorialnej. Jak pisze J. M. Bryson [2004], sukces organizacji publicznej zależy od umiejętności usatysfakcjonowania kluczowych jej interesariuszy, zaś analiza ich interesów może pomóc w podnoszeniu sprawności osiągnięcia przez te organizacje założonych celów.

W literaturze podejmowane są już próby opisanego marketingu terytorialnego w ujęciu relacyjnym [Rudolf, 2016]. Wymaga to jednak nowego zdefiniowania podstawowych pojęć, a samo pojęcie marketingu terytorialnego zyskuje zupełnie nowe znaczenie. Marketing terytorialny może być w tej perspektywie definiowany jako „proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację wartości dla udziałowców (mieszkańców). Maksymalizacja wartości jest możliwa dzięki zaangażowaniu w procesy marketingowe interesariuszy instytucjonalnych zgodnie z zasadami dobrego współrzędzenia” [Anders-Morawska, Rudolf, 2015, s. 135].

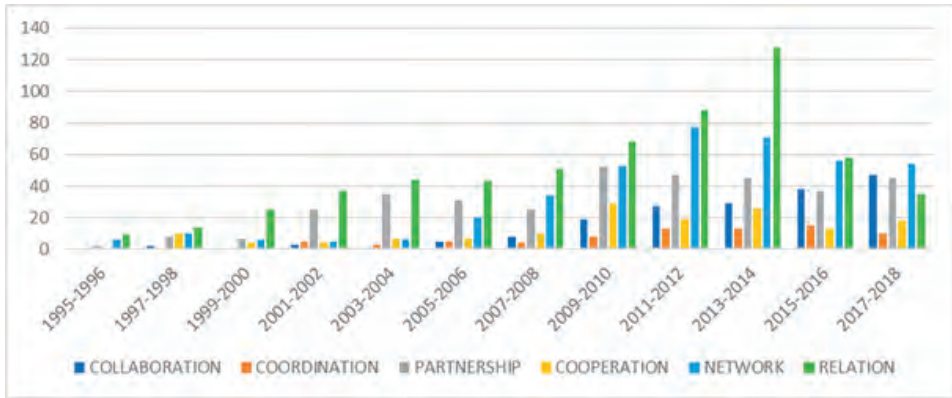
Powyższe rozważania wskazują na potrzebę opracowania modeli zarządzania relacjami dla różnych systemów (np. lokalnych, regionalnych) czy sektorów usług (np. publicznej służby zdrowia, sektora społecznego, kultury, edukacji publicznej), lub szerzej – sfer publicznych z uwzględnieniem specyficznych ich uwarunkowań. Ich najważniejszą cechą powinna być umiejętność budowania relacji z innymi interesariuszami oraz uznanie zasadniczej roli zaufania, będącego niezbędnym elementem każdej z nich. Warto podkreślić, że podejmowane są już próby współtworzenia usług publicznych wpisujące się w filozofię marketingu relacyjnego [Wiśniewska, 2016]. Równocześnie należy sobie zdawać sprawę, że zaufanie do organizacji publicznych nie jest jeszcze w Polsce na tyle wysokie, aby można na nim opierać strategię wzmacniania relacji. W takich sytuacjach marketing, poprzez procesy współdziałania między organizacjami, może neutralizować napięcia i prowadzić do rezultatów korzystnych dla wszystkich stron.

4.2. Administracja publiczna a relacje w badaniach naukowych

W kontekście powyższych rozważań warto przyjrzeć się trendom w literaturze naukowej dotyczącej sektora publicznego, jakie pojawiły się w ciągu ostatnich 24 lat w zakresie popularności tematów związanych z orientacją relacyjną. Podjęto zatem próbę ustalenia częstości występowania takich terminów jak: *cooperation*, *collaboration*, *partnership*, *network/s*, *relation/s* w słowach kluczowych wskazanych przez autorów do artykułów z 46 najwyższej notowanych czasopism naukowych dotyczących problematyki sektora publicznego (według JCR).

W badanym okresie najpopularniejszymi terminami spośród tych będących przedmiotem analizy były *relation/s* (600) oraz *network/s* (398), co daje średnio 21 artykułów rocznie dla każdego z tych terminów. Autorzy najczęściej wskazywali je w słowach kluczowych swoich tekstów w latach 2011–2014. Tak częste oznaczanie nimi tekstów naukowych świadczy o popularności problemów badawczych z zakresu orientacji

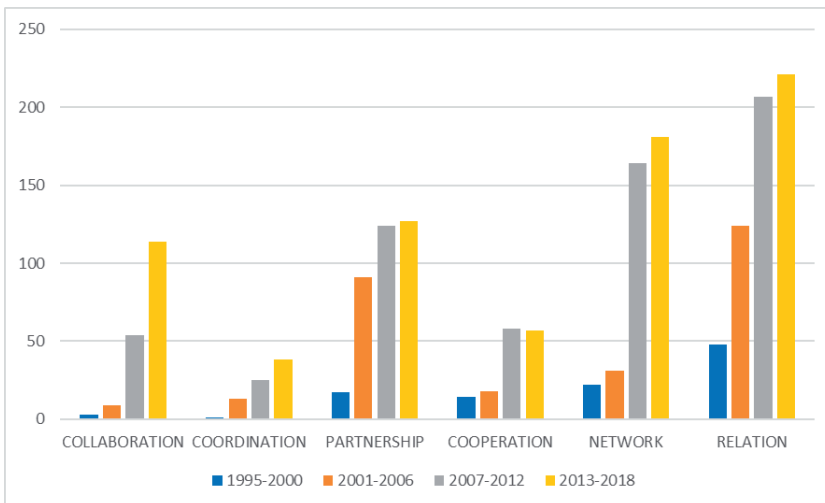
relacyjnej w sektorze publicznym. Należy jednak zaznaczyć, że ostatnie 4 lata świadczą o spadku tego trendu, choć nie dotyczy to wszystkich analizowanych terminów.



Rys. 4. Łączna liczba terminów związanych z orientacją relacyjną użytych jako słowa kluczowe w artykułach naukowych badanego zbioru czasopism dotyczących sektora publicznego w latach 1995–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS (ELSEVIER, 2018).

Wyniki analizy bibliometrycznej zaprezentowano również na rys. 5 z uwzględnieniem czterech sześcioletnich okresów, dla których zagregowano dane zebrane dla badanego okresu.



Rys. 5. Dynamika wzrostu częstości występowania terminów związanych z relacjami w słowach kluczowych artykułów naukowych badanych czasopism w latach 1995–2018 z podziałem na cztery okresy

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS [ELSEVIER, 2018].

W przypadku wszystkich poszukiwanych terminów odnotowano ich rosnącą popularność w literaturze naukowej dotyczącej sektora publicznego. Relatywnie najmniejszą dynamikę odnotowano w przypadku dość standardowego terminu – *cooperation* (współpraca). Natomiast największe przyrosty odnotowano w przypadku *collaboration* (współdziałanie). Termin ten na początku lat 90. niemal nie pojawiał się jako słowo kluczowe w badanym zbiorze czasopism, a w ciągu 15 lat częstotliwość jego występowania w tytułach wzrosła niemal dwudziestopięciokrotnie. Chcąc zinterpretować te zjawiska, warto odwołać się do definicji terminów *cooperation* i *collaboration* autorstwa takich badaczy jak Bryson i Crosby [2008, s. 56]. Ich zdaniem, zakres terminu *collaboration* (współdziałanie) jest znacznie szerszy. O ile w przypadku terminu *cooperation* (współpraca) podstawą relacji są: informacja, dobra wola i dobre intencje, to w przypadku współdziałania dochodzą takie elementy relacji jak działania i zasoby oraz potencjał możliwości. Na bazie tych definicji można wnioskować, że zakres analizowanych relacji w sektorze publicznym znacznie się poszerzył. Równoczesne ustabilizowanie się trendu z niewielkim spadkiem w ciągu ostatnich kilku lat odnotowano w przypadku terminu „partnerstwo”, najbardziej uniwersalnego spośród analizowanych, a dodatkowo powszechnie wykorzystywanego w kontekście polityk Unii Europejskiej.

5. Podsumowanie

Wczesne publikacje z zakresu marketingu w sektorze przedsiębiorstw podkreślały jego transakcyjny charakter (koncentracja na jednorazowych relacjach typu dostawca–klient), podczas gdy relatywnie nowsze opracowania więcej uwagi poświęcają również innym relacjom organizacji. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że marketing w klasycznym ujęciu, koncentrujący się jedynie na kliencie, nie jest już skuteczny. Rosnąca złożoność otoczenia organizacji wymaga holistycznego podejścia, w którym na znaczeniu zyskują relacje z różnymi interesariuszami organizacji.

Zaprezentowane tu wyniki badań bibliometrycznych wykazały ogromny wzrost popularności problematyki rynku w piśmiennictwie dotyczącym działalności sektora publicznego. Największe natężenie tego zjawiska nastąpiło w połowie lat 90. XX wieku, natomiast w ostatniej dekadzie mieliśmy do czynienia z zahamowaniem tendencji wzrostowej, a w ostatnich czterech latach z jej spadkiem. Oznacza to, że podejście rynkowe w marketingu zaczęło się pojawiać i rozwijać wraz z zaistnieniem nowych modeli zarządzania publicznego, zarówno w obszarze kreowania polityki publicznej, jak i świadczenia usług publicznych, obecnie jednak autorzy podejmują już problemy badawcze lepiej dopasowane do otaczającej rzeczywistości.

Dotychczasowe doświadczenia dotyczące wykorzystania marketingu w sektorze publicznym wskazują, że znajduje on najszersze zastosowanie w przypadku organizacji terytorialnych. Autor prezentuje pogląd, że mamy w Polsce do czynienia z dynamicznym rozwojem marketingu terytorialnego, zwłaszcza w jego sferze narzędziowej. Dotyczy to zwłaszcza problematyki budowania marki terytorialnej. Nadal istnieje deficyt ujęć koncepcyjnych, adekwatnych dla sektora publicznego.

Bliższa analiza podejmowanych w Polsce problemów badawczych prowadzi do wniosku, że problemy marketingu terytorialnego w budowaniu relacji z interesariuszami instytucjonalnymi nie doczekały się wyczerpującej, naukowej prezentacji. Wiele tekstów polskich autorów nawiązuje do przypadków działań praktycznych, z których *gros* to przypadki pozytywne. Inni podejmują wątek współdziałania z interesariuszami instytucjonalnymi wyłącznie w kontekście budowania marki terytorialnej. Część autorów cytuje ograniczoną grupę badaczy zagranicznych i stara się wyciągać własne wnioski na podstawie analogii i zdroworozsądkowej racjonalności. Brakuje studiów bazujących na podejściu interpretatywnym, mocno opartym na badaniach jakościowych, uwzględniających społeczny kontekst analizowanych zjawisk.

W sektorze publicznym marketing relacji może być wykorzystywany w relacjach organizacji publicznej z klientami usług publicznych, interesariuszami instytucjonalnymi oraz ogółem społeczeństwa. Jego rozwojowi w tym sektorze sprzyja wzrost popularności relatywnie nowego modelu zarządzania publicznego – *public governance* [Osborne, 2010], który potrzebuje nowych instrumentów zarządzania relacjami w sektorze publicznym [Anders-Morawska, Rudolf, 2015]. Jeszcze bardziej obiecujące może być adaptowanie marketingu interesariuszy do specyfiki sektora publicznego, a zwłaszcza jednostek terytorialnych – miast i regionów, które, dążąc do generowania rozwoju, muszą się starać, aby możliwie w pełni wykorzystać potencjał interesariuszy instytucjonalnych danego terytorium.

Bibliografia

- Anders-Morawska J., Rudolf W., 2015, *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ashworth G. J., Voogd H., 1990, *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London.
- Bean J., Hussey L., 1997, *Marketing Public Sector Services: Essential Skills for the Public Sector*, HB Publications, London.
- Berglund E., Olsson K., 2010, *Rethinking Place Marketing – a Literature Review*, ERSA Proceedings.
- Berry L., 1983, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

- Berry L., 1995, *Relationship Marketing of Services Growing Internet, Emerging Perspectives*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 23, no. 4, s. 236–245.
- Bloom P. N., Dholakia N., 1973, *Marketer Behaviour and Public Policy: Some Unexplored Territory*, „Journal of Marketing”, vol. 37, no. 4, s. 63–67.
- Boisen M., Terlouw K., Groote P., Couwenderg O., 2018, *Reframing Place Promotion, Place Marketing, and Place Branding – Moving beyond Conceptual Confusion*, „Cities”, no. 80, s. 4–11.
- Borchert J. G., 1994, *Urban Marketing: A Review*, [w:] G. O. Braun (ed.), *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life*, Proceedings of the IGU-Commission on Urban Development and Urban Life, Berlin.
- Bryson J. M., 2004, *What to do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, „Public Management Review”, vol. 6(1), s. 21–53.
- Bryson J. M., Crosby B. C., 2008, *Failing into Cross-Sector Collaboration Successfully*, [w:] L. Blomgren, R. O’Leary, M. E. Sharple (eds.), *Big Ideas in Collaborative Public Management*, New York.
- Burton S., 1999, *Marketing for Public Organizations. New Ways, New Methods*, „Public Management”, vol. 1(3), s. 373–385.
- Chapman D., Cowdell T., 1998, *New Public Sector Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., 1991, *Relationship Marketing: Bringing Quality Customers Service and Marketing Together*, „SWP”, vol. 31, s. 1–25.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., 1991, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Czornik M., 2005, *Promocja miasta*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice.
- Domański T. (red.), 1997, *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Domański T. (red.), 2011, *Marketing akademicki: rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Donaldson B., O’Toole T., 2002, *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, Wiley, Chichester.
- Doyle P., 1995, *Marketing in the new millennium*, „European Journal of Marketing”, vol. 29, Issue 13, s. 23–41.
- El-Ansary A. I., Kramer O. E., 1973, *Social Marketing: The Family Planning Experience*, „Journal of Marketing”, vol. 37, July, s. 1–7.
- Eshuis J., Braun E., Klijn E.-H., 2013, *Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups*, „Public Administration Review”, vol. 73, issue 3, s. 507–516.
- Florek M., 2014, *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta – źródła i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Florek M., Janiszewska K. (red.), 2008, *Marketing terytorialny. Studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ford D., 1990, *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, Thomson, London.

- Frankowski Z., 2000, *Marketing w zarządzaniu gminą*, [w:] *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Seria „Region-Polityka-Promocja”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Glińska E., 2016, *Budowanie marki miasta – koncepcje, warunki, modele*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Gregor B., 2006, *Ewolucja oraz współczesne koncepcje marketingu*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, t. CXVI, Warszawa, s. 9–32.
- Gummesson E., 2002, *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hood Ch., 1991, *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration”, vol. 69(1), s. 3–19.
- Hunt S. D., 1997, *Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory*, „Journal of Marketing Management”, vol. 13(5), s. 431–445.
- Hereźniak M., 2011, *Marka narodowa: jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, PWE, Warszawa.
- Jackson B. B., 1985, *Build Customer Relationships that Last*, „Harvard Business Review”, November-December, s. 120–128.
- Jarczewski W., 2012, *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Jessop B., 1997, *The Entrepreneurial City: Re-imagining Localities, Redesigning Economic Governance, or Restructuring Capital?*, [w:] *Realising Cities: New Spatial Divisions and Social Transformation*, Routledge, London.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., 2000, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal”, vol. 21(3), s. 217–237.
- Kauf S., 2009, *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, „Studia i Monografie Uniwersytetu Opolskiego”, nr 418.
- Kavaratzis M., 2004, *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, „Place Branding and Public Diplomacy”, vol. 1(1), s. 58–73.
- Kavaratzis M., Ashworth G. J., 2008, *Place Marketing: How Did We Get Here and Where Are We Going*, „Journal of Place Marketing and Development”, vol. 1(2), s. 150–165.
- Knox S., Gruar C., 2007, *The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in Non-profit Organization*, „Journal of Business Ethics”, vol. 75, s. 115–135.
- Kotler P., Keller K. L., 2012, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa.
- Kotler P., Levy S., 1969, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 33, January, s. 10–15.
- Kotler P., Zaltman G., 1971, *Social Marketing. An Approach to Planned Change*, „Journal of Marketing”, vol. 35, s. 3–12.
- Kotler P., Haider D. H., Rein I., 1993, *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York.
- Kotler P., Asplund Ch., Rein I., Haider D. H., 1999, *Marketing Places Europe. How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Financial Times – Prentice Hall, London.
- Kotler P., Hamlin M. A., Rein I., Haider D. H., 2001, *Marketing Asian Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, John Wiley & Sons (Asia), Pte Ltd, Singapore.

- Kowalik I., 2011, *Orientacja rynkowa w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Levitt T., 1983, *After the Sale is Over*, „Harvard Business Review”, vol. 61(1), s. 87–93.
- Markowski T. (red.), 2002, *Marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk KPZK, Warszawa.
- Möller K., Halinen A., 2000, *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, „Journal of Marketing Management”, vol. 16, no. 1–3, s. 29–54.
- Morgan R., Hunt S., 1994, *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 58(3), s. 20–38.
- Moullin M., 2002, *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence, and Performance Measurement*, Open University Press, Philadelphia.
- Niestrój R., 2005, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 667, s. 7–15.
- Osborne D., Gaebler T., 1992, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Osborne S. P., 2010, *Introduction. The (New), Public Governance: A Suitable Case for Treatment?*, [w:] S. P. Osborne (ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London–New York.
- Osborne S. P., McLaughlin K., Chew C., 2010, *Relationship Marketing, Relational Capital and the Governance of Public Services Delivery*, [w:] S. P. Osborne (ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London–New York.
- Payne A., 1995, *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London.
- Philips R., 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Pogorzelski J., 2012, *Praktyczny marketing miast i regionów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- Proctor T., 2007, *Public Sector Marketing*, Prentice Hall – Financial Times, Harlow.
- Proszkowska-Sala A., Florek M., 2012, *Promocja miast. Nowa perspektywa*, Ströer Polska, Warszawa.
- Raszkowski A., 2014, *Place Marketing in the Process of Territorial Identity Creation and Strengthening*, „Journal of European Economy”, vol. 13(2), June, s. 193–204.
- Reichheld G. F., 1996, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rogoziński K., 2000, *Marketing relacyjny według Gummessona*, „Marketing i Rynek”, t. 12.
- Rudolf W., 2016, *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rudolf W., Karpińska M., 2005, *Marketing terytorialny w działalności samorządu regionalnego*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, nr 1083.
- Savitz A., Weber K., 2006, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too*, Wiley, San Francisco.
- Short J. R., Kim Y-H., 1999, *Globalization and the City*, Addison Wesley Longman, New York.

- Smith N. C., Palazzo G., Bhattacharya C. B., 2010, *Marketing Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain Corporate Social Responsibility Issues*, „Business Ethics Quarterly”, October, vol. 20, issue 4, s. 617–641.
- Smyth H., 1994, *Marketing the City: The Role of Flagship Developments in Urban Regeneration*, Taylor & Francis, London.
- Stępowski R., 2015, *Marketing terytorialny: jak zbudować i wypromować markę miejscowości?*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka.
- Svendsen A., 1998, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Szromnik A., 2012, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Szulce H., Florek M. (red.), 2005, *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ward S. V., 1998, *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000*, E&FN Spon, London.
- Wilkie W. L., Gardner D. M., 1974, *The Role of Marketing Research in Public Policy*, „Journal of Marketing”, vol. 38, January.
- Wiśniewska M., 2016, *The Suitability of Living Lab Concept in the Implementation of Municipal Projects*, Local and Regional Economy in Theory and Practice, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 431, Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Zaltman G., Vertinsky I., 1971, *Health Service Marketing: A Suggested Model*, „Journal of Marketing”, vol. 35, July.