

# Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem

Justyna Anders-Morawska  
Wawrzyniec Rudolf



**AKADEMIA SAMORZĄDOWA**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

**Orientacja  
rynkowa  
we współrzędzeniu  
miastem**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

**A K A D E M I A   S A M O R Z Ą D O W A**

**Orientacja  
rynkowa  
we współrzędzeniu  
miastem**

**Justyna Anders-Morawska  
Wawrzyniec Rudolf**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Justyna Anders-Morawska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Studiów Międzynarodowych  
i Politologicznych, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji  
90-131 Łódź, ul. Narutowicza 59a

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

RECENZENT

*Andrzej Szplit*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Iwona Gos*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Monografia powstała w ramach projektu NN115364339 *Marketing jako operacyjne rozwinięcie  
konceptu governance w zarządzaniu publicznym*

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.06887.15.0.K

Ark. wyd. 23,0; ark. druk. 17,625

ISBN 978-83-7969-701-4  
e-ISBN 978-83-7969-702-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia @uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Procesy ewolucji w zarządzaniu publicznym</b> .....	11
1.1. Klasyczny model administracji .....	13
1.1.1. Biurokracja idealna według Webera i jej krytyka .....	14
1.1.2. Legalizm organizacji biurokratycznej jako pozorna racjonalność .....	17
1.1.3. Krytyka biurokracji idealnej w koncepcjach N. Luhmana .....	20
1.2. Menedżeryzm – w kierunku nowego zarządzania publicznego .....	22
1.2.1. Uwarunkowania ekonomiczno-społeczne rozwoju NZP .....	23
1.2.2. Uwarunkowania polityczno-intelektualne rozwoju NZP .....	25
1.2.3. Teoretyczne podstawy nowego zarządzania publicznego .....	26
1.2.4. Podstawowe elementy modelu NZP .....	28
1.3. Współrzędzenie ( <i>public governance</i> ) .....	34
1.4. Analiza porównawcza modeli zarządzania publicznego .....	37
1.5. Procesy zmian w zarządzaniu publicznym w Polsce .....	40
1.6. Podsumowanie .....	42
<b>Rozdział 2. Dobre współrzędzenie jako koncepcja normatywna w zarządzaniu publicznym</b> .....	43
2.1. Operacjonalizacja zasad dobrego współrzędzenia .....	43
2.2. Jakość usług publicznych w kontekście dobrego współrzędzenia .....	49
2.3. Koncepcja dobrego współrzędzenia w polityce Unii Europejskiej .....	56
2.4. Dobre współrzędzenie w kontekście przemian w polskiej administracji publicznej .....	59
2.5. Podsumowanie .....	69
<b>Rozdział 3. Orientacja rynkowa w zarządzaniu publicznym</b> .....	71
3.1. Orientacja rynkowa i orientacja marketingowa w działalności organizacji publicznej .....	71
3.1.1. Orientacja rynkowa a orientacja marketingowa .....	73
3.1.2. Upowszechnianie elementów koncepcji orientacji rynkowej w publikacjach poświęconych administracji publicznej .....	76
3.1.3. Próby zastosowania narzędzi pomiaru orientacji rynkowej w badaniach sektora publicznego i non profit .....	79
3.2. Ewolucja marketingu w organizacjach publicznych .....	87
3.2.1. Wczesne próby wykorzystania marketingu w sektorze publicznym .....	87
3.2.2. Podejście transakcyjne w marketingu organizacji publicznych .....	89
3.2.3. Podejście relacyjne w marketingu organizacji publicznych .....	92
3.2.4. Marketing terytorialny w świetle podejścia transakcyjnego i relacyjnego .....	95
3.3. Procesy tworzenia wartości dla interesariuszy organizacji publicznych .....	99
3.3.1. Interesariusze organizacji publicznych .....	99
3.3.2. Tworzenie i dostarczanie wartości interesariuszom .....	104
3.4. Podsumowanie .....	108

<b>Rozdział 4. Metodyka badań</b> .....	111
4.1. Tło badania.....	111
4.2. Pytania badawcze i cele badania.....	115
4.3. Dobór przypadków w świetle teorii zależności od zasobów i teorii zasobowej przedsiębiorstwa .....	117
4.4. Charakterystyka badanych ośrodków .....	121
4.5. Operacjonalizacja pojęć.....	133
4.6. Przebieg procesu badawczego .....	139
<b>Rozdział 5. Orientacja rynkowa miast</b> .....	147
5.1. Możliwości adaptacji koncepcji orientacji rynkowej w kontekście praktyk występujących w badanych miastach.....	147
5.1.1. Pozyskiwanie wiedzy o potrzebach użytkowników .....	148
5.1.2. Koordynacja współpracy z interesariuszami instytucjonalnymi .....	153
5.1.3. Responsywność – kontrola rezultatów procesów przyciągania użytkowników ....	155
5.2. Dobre praktyki w zakresie orientacji rynkowej miast .....	158
5.2.1. Przykłady dobrych praktyk badanych miast .....	159
5.2.2. Skuteczne przyciąganie inwestorów – konsekwencje w działaniach komunikacyjnych i budowaniu wartości dla inwestorów .....	161
5.2.3. Skuteczne przyciąganie turystów – konsekwencje w działaniach komunikacyjnych i budowaniu wartości dla turystów .....	168
5.2.4. Skuteczne przyciąganie studentów – konsekwencje w działaniach komunikacyjnych i budowaniu wartości dla młodych, podejmujących studia wyższe .....	175
5.2.5. Tworzenie sprzyjających warunków dla lokalnych przedsiębiorców .....	185
5.3. Podsumowanie .....	191
<b>Rozdział 6. Operacjonalizacja zasad dobrego współrzędzenia w badanych miastach</b> .....	193
6.1. Dobre współrzędzenie w dokumentach strategicznych badanych ośrodków .....	193
6.2. Znaczenie pojęcia „dobre współrzędzenie” wśród menedżerów miejskich .....	195
6.3. Realizacja zasad dobrego współrzędzenia w jednostkach organizacyjnych urzędów badanych miast.....	202
6.3.1. Zasada otwartości .....	204
6.3.2. Zasada partycypacji.....	210
6.3.3. Zasada efektywności .....	218
6.3.4. Zasada spójności.....	222
6.4. Podsumowanie .....	228
<b>Zakończenie</b> .....	231
<b>Bibliografia</b> .....	239
<b>Spisy tabel, rysunków, ramek, wykresów, map</b> .....	251
<b>Załączniki</b> .....	255

## Rozdział 4

# METODYKA BADAŃ

### 4.1. Tło badania

Głównym rezultatem prezentowanych badań miała być identyfikacja procesów i narzędzi związanych z podejściem marketingowym, które można zaadaptować na potrzeby realizacji zasad *good governance* w zarządzaniu publicznym. Szczegółowy przedmiot zainteresowania obejmował instytucje samorządowe oraz podmioty mogące współdziałać z samorządem, których obszar działań dotyczy kluczowych z punktu widzenia konkurencyjności terytorium grup użytkowników:

- w odniesieniu do relacji zewnętrznych: turystów, inwestorów oraz potencjalnych studentów;
- w odniesieniu do relacji wewnętrznych: przedsiębiorców.

Wybór ten znajduje swoje uzasadnienie w odniesieniu do podejmowanej tematyki w związku z relacją między marketingiem terytorialnym a budowaniem przewagi konkurencyjnej jednostki samorządu terytorialnego. Jakość otoczenia biznesu, kapitału ludzkiego oraz oferta edukacyjna i kulturalna miejsca to tylko niektóre pola, na których poszczególne samorzady terytorialne konkurują między sobą, zaś inwestorzy, turyści i potencjalni studenci są istotnymi grupami docelowymi dla działań marketingowych JST, nawet jeśli ich przedstawiciele postrzegają marketing wąsko w kategoriach promocji i budowy wizerunku.

Jednym z podstawowych warunków usprawniania administracji publicznej jest wprowadzanie sytuacji konkurencyjnej – rywalizacji. Zgodnie z przyjętym w pracy założeniem, o sytuacji rynkowej w kontekście działań samorządów terytorialnych można mówić w obszarze delokalizacji inwestycji, przepływu turystów oraz przepływu potencjalnych studentów. To tutaj występują warunki do stosowania przez samorzady terytorialne instrumentów rynkowych, w tym marketingowych. Warto dodać, że to właśnie kapitał i wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie są ważnymi mobilnymi czynnikami wzrostu, o które samorzady intensywnie zabiegają. Stąd wynikać może wzrost zainteresowania tematyką nowych nurtów w zarządzaniu publicznym, rozumianych jako zespół instrumentów i narzędzi służących neutralizacji opcji *exit* [Rose-Ackerman 1979, s. 319–337] – świadomego wyboru przez potencjalnego cennego użytkownika innej jednostki samorządu



terytorialnego jako miejsca inwestycji, studiów, pobytu turystycznego, miejsca prowadzenia działalności gospodarczej czy wreszcie życia.

Współrzędzenie (*governance*) uważa się powszechnie za koncepcję bardziej politologiczną, podczas gdy nowe zarządzanie publiczne (NZP) jest zakorzenione w nauce o organizacjach. Nie można jednak mówić o procesach bez zwracania uwagi na ich efektywność i budować narzędzi zwiększania efektywności, nie biorąc pod uwagę warstwy procesowej. Stąd połączenie tych dwóch koncepcji może skutkować wypracowaniem takiego modelu administracji publicznej, który połączy cechy współrzędzenia i NZP. Wydaje się, że orientacja marketingowa czy też jej rozwinięcie w postaci orientacji społecznej mogą stanowić odpowiedź na opisywane problemy. Konsekwencją tego założenia jest interdyscyplinarny charakter proponowanych badań, których podstawą teoretyczną będzie dorobek zarządzania publicznego, marketingu terytorialnego oraz teorii polityki.

W pierwszej części monografii nakreślono przebieg ewolucji w zarządzaniu publicznym, który miał miejsce począwszy od lat 70. XX w. i skutkował wyodrębnianiem się nowych paradygmatów NZP i współrzędzenia. Równocześnie zmieniał swoje oblicze marketing na rynku przedsiębiorstw prywatnych, gdzie coraz większą rolę odgrywały relacje z klientami, przynosząc wzrost wartości przedsiębiorstwa. Zauważalna jest zbieżność kierunków zachodzących przemian, gdzie w zarządzaniu publicznym coraz większe znaczenie nadawano upodmiotowieniu obywateli, zaś na rynku przedsiębiorstw dostrzeżono potencjał zawarty w partnerskim kształtowaniu związków z klientami. Kiedy w latach 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych wdrażano koncepcję przedsiębiorczego rządu i mówiono o obywatelach-klientach [Osborne, Gaebler 1994], równocześnie w literaturze marketingowej ugruntowywała się koncepcja marketingu relacji [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991].

Zjawiska, które w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej ewoluowały od co najmniej 50 lat, w Polsce pojawiły się jednocześnie w okresie transformacji. Budowano państwo prawa i wdrażano standardy demokratyczne, tworzone zrzęby gospodarki rynkowej, adaptowano rozwiązania organizacyjne i zarządcze stosowane w firmach międzynarodowych, które inwestowały w Polsce, korzystano z programów rozwoju instytucjonalnego, takich jak np. *twinning* w ramach pomocy przedakcesyjnej. Akcesja do Unii Europejskiej stworzyła nie tylko nowe możliwości dla polskich przedsiębiorstw i osób indywidualnych w związku z pełnoprawnym uczestnictwem w wymianie na jednolitym rynku wewnętrznym, ale też umożliwiła w szerszym zakresie skorzystanie ze wspomnianej już wcześniej opcji *exit*. Polska emigracja doświadczyła bowiem odrębnych standardów relacji między obywatelem a instytucjami publicznymi i otwarcie dzieliła się swoimi odczuciami i oczekiwaniami. Można zatem mówić o realnym wzroście konkurencji na rynku usług publicznych i polityk publicznych.

Bodźcem zmieniającym sposób myślenia i funkcjonowania instytucji publicznych była też zwiększona podaż funduszy europejskich, których filozofia oparta

m.in. na zasadach partnerstwa, subsydiarności i efektywności przenikała do oficjalnego dyskursu. Na poziomie wdrożeniowym korzystanie z funduszy wiązało się z koniecznością tworzenia długookresowych strategii i planów operacyjnych oraz poddania ich systematycznemu monitoringowi i ewaluacji, zaś w przypadku konkretnych organizacji wymagało przyswojenia zasad myślenia projektowego [Chojnacki 2005, s. 51–65]. Dodatkowo, podobnie jak w krajach wysoko rozwiniętych, w Polsce dynamicznie rozwijał się Internet, zmieniając charakter komunikacji nie tylko na rynku prywatnym, ale też w relacjach urząd – obywatel. Dotyczyło to nie tylko zjawiska e-urzędu, ale też nieformalnych przestrzeni dla wyrażania opinii o funkcjonowaniu państwa i samorządu terytorialnego w postaci forów internetowych, blogów i mediów społecznościowych. Już ten niezmiernie szcątkowy i pobieżny opis daje obraz sytuacji, w której badacze muszą zmierzyć się z licznymi, wzajemnie na siebie oddziałującymi trendami, uwarunkowaniami i zjawiskami, co czyni modelowanie problemu badawczego niezwykle złożonym.

Samodzielne kształtowanie polityki rozwoju miast na skutek decentralizacji i wzrostu samodzielności polskich samorządów po reformie z 1999 r. jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Miasta, decydując o metodach i narzędziach przyciągania mobilnych czynników wzrostu, uczestniczą w grze rynkowej w warunkach konkurencyjnych, ale równocześnie podejmują współpracę z wieloma interesariuszami instytucjonalnymi wywodzącymi się z różnych sektorów. Powoduje to przenikanie się mechanizmów charakteryzujących podejście zarządcze i procesów o charakterze politycznym. Konsekwencją jest równoczesne funkcjonowanie dwóch dyskursów. Jednym z nich jest dyskurs rynkowy, gdzie rozwój gospodarczy, tworzenie nowych miejsc pracy i wzrost średniego wynagrodzenia są traktowane jak słowa kluczowe. Drugim jest dyskurs obywatelski, gdzie w centrum znajduje się zaangażowanie obywateli i trzeciego sektora we współdecydowanie o sprawach lokalnych.

Z pozoru marketing pozostaje na marginesie tych dwóch ujęć, występując w roli marketingu terytorialnego, rozumianego wąsko jako promocja. Uwaga ta dotyczy praktyk samorządów lokalnych obserwowanych w ostatnich latach. O ile jednak marketing nie jest pojęciem całkowicie obcym samorządom, chociaż jest instrumentalizowany i sprowadzany do kampanii reklamowych, o tyle koncepcja *good governance* (dobrego współrzędzenia) wydaje się mało ugruntowana w świadomości reprezentantów instytucji lokalnych, nawet jeżeli jej poszczególne wymiary, takie jak np. efektywność czy partycypacja, są częściowo realizowane.

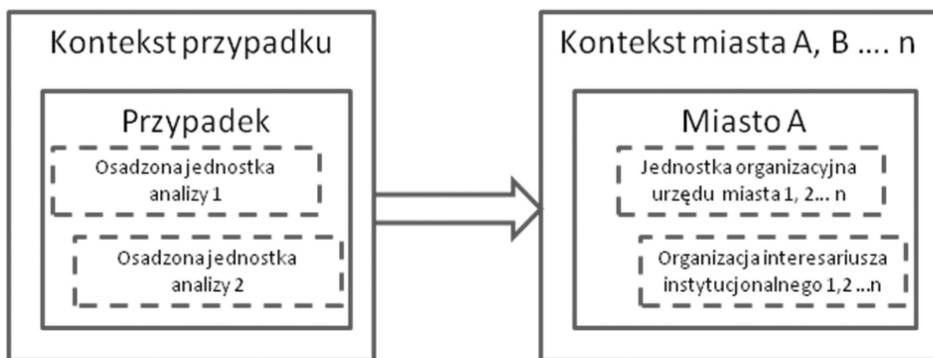
W tej sytuacji określenie katalogu praktyk i narzędzi, które określałyby, czy dany podmiot publiczny (międzynarodowy, krajowy czy lokalny) faktycznie realizuje zasady dobrego współrzędzenia, okazuje się niezwykle trudne. Współwystępowanie różnych modeli zarządzania publicznego w ramach jednej organizacji/systemu politycznego jest realną sytuacją, odmienną od postulowanych przez część autorów normatywnych i purystycznych koncepcji klasycznej biurokracji, menedżeryzmu czy współrzędzenia. O ile analiza trendów w zarządzaniu publicznym

wykazuje rozwój i gradację od modelu weberowskiego poprzez nowe zarządzanie publiczne do nowego współrzędzenia publicznego [Osborne 2010], to w skali mikro obserwuje się raczej eklektyczną kompozycję, w której różne jednostki organizacyjne w ramach jednego urzędu mogą funkcjonować w oparciu o różne modele.

Stosunkowo krótka historia zarządzania publicznego w administracji publicznej w Polsce, brak precyzyjnego aparatu pojęciowego w odniesieniu do współrzędzenia i normatywnych koncepcji *good governance* oraz marketingu w sektorze publicznym, a także wielość czynników potencjalnie oddziałujących na samorządy miejskie w kontekście realizowanych przez nie procesów przyciągania mobilnych czynników wzrostu przemawiają za zastosowaniem metody wielokrotnego osadzonego studium przypadku. Jak definiuje R.K. Yin: „studium przypadku to badanie empiryczne, które w sposób dogłębny zajmuje się zjawiskiem w momencie jego występowania, zwłaszcza jeżeli: wiedza o danym obszarze badań znajduje się na wczesnym etapie rozwoju, zaś granice między zjawiskiem a kontekstem, w jakim zjawisko zachodzi, są niejasne” [cyt. za: Czakon 2011]. Przez dogłębne podejście badawcze rozumie się konieczność korzystania z wielu źródeł danych i ich triangulację. Odwołując się do W. Schramma [1971]: „Istotą studium przypadku [...] jest próba naświetlenia konkretnej decyzji lub ich zbioru: dlaczego zostały podjęte, jak je realizowano i z jakim skutkiem” [Yin 2009, s. 17].

Badania, których wyniki zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach monografii, koncentrowały się na takich właśnie próbach naświetlenia konkretnych decyzji, procesów, stanowisk, programów i wydarzeń, których spodziewanymi rezultatami dla badanych miast miało być przyciągnięcie inwestorów, turystów i studentów oraz tworzenie odpowiednich warunków do rozwoju przedsiębiorczości i osadzenie ich w aparacie pojęciowym marketingu i zarządzania publicznego.

Wielokrotne osadzone studium przypadku, jako metoda badawcza, jest szczególnie użyteczne w odniesieniu do badań JST, daje bowiem możliwość ze-



**Rysunek 4.1.** Schemat badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Yin [2009, s. 46]

stawienia wyników dla różnych jednostek terytorialnych przy zachowaniu satysfakcjonującego poziomu precyzji w opisie specyficznych uwarunkowań każdej z nich. Oznacza to, że o ile pojedynczym przypadkiem jest konkretne miasto, jednostkami analizy stają się badane w nim instytucje samorządowe i organizacje interesariuszy instytucjonalnych (rysunek 4.1).

## 4.2. Pytania badawcze i cele badania

Problematyka relacji między marketingiem a współrzędzeniem na szczeblu samorządowym nie była jak dotąd przedmiotem analiz na gruncie polskim. Stąd niewielka wiedza na temat powiązań między przyjęciem orientacji marketingowej i stosowaniem narzędzi marketingowych przez samorządy terytorialne a obecnością dobrych praktyk z zakresu *governance*/współrzędzenia. Konsekwencją tego stanu rzeczy było przyjęcie w początkowej fazie badania orientacji eksploracyjnej. Punktem wyjścia stały się następujące pytania badawcze:

1. Jaki poziom świadomości charakteryzuje samorządy terytorialne w odniesieniu do wybranych modeli zarządzania publicznego, a w szczególności współrzędzenia?

2. Jaki poziom świadomości charakteryzuje samorządy terytorialne w odniesieniu do marketingu terytorialnego, jako strategicznego podejścia do planowania i realizacji polityki rozwoju terytorium?

3. Które zasady dobrego współrzędzenia są priorytetowe z punktu widzenia samorządów terytorialnych i ich interesariuszy instytucjonalnych w kontekście przyciągania kluczowych dla konkurencyjności terytorium zasobów?

4. Czy można zaobserwować współlistnienie procesu marketingowego oraz realizacji zasad dobrego współrzędzenia w samorządach terytorialnych?

5. Czy na obecnym etapie rozwoju zarządzania publicznego w Polsce można zaobserwować istotne różnice między poszczególnymi samorządami terytorialnymi w odniesieniu do realizacji zasad dobrego współrzędzenia?

6. Jakie czynniki wpływają na potencjalne zróżnicowanie stopnia realizacji zasad dobrego współrzędzenia w samorządach terytorialnych?

Należy tu zaznaczyć, że konstrukcja badania zmierzała do zagospodarowania następującego schematu analitycznego:

1. Każdą z zasad dobrego współrzędzenia można operacjonalizować w odmienny sposób.

2. Każda z zasad dobrego współrzędzenia przedstawia sobą inny zakres użyteczności dla jednostki organizacyjnej urzędu miasta.

3. Zakres konieczności operacjonalizacji zasad dobrego współrzędzenia zmienia się w zależności od tego, czy dotyczą działań nakierowanych na użytkowników zewnętrznych miasta, czy jego mieszkańców.

4. Adaptacja zasad polityki spójności, będąca konsekwencją realizacji projektów współfinansowanych przez UE, podobnie jak wdrażanie systemów zarządzania jakością, ułatwiają jednostkom organizacyjnym administracji miejskiej przejście przez procesy uczenia się: (a) podejścia marketingowego w postaci stosowania określonych metod zarządzania oraz (b) uwspólniania i otwierania procesów decyzyjnych poprzez angażowanie interesariuszy instytucjonalnych we współrzędzenie.

Prowadzone badania miały doprowadzić do uzyskania następujących efektów:

1. Sformułowania ogólnej oceny kondycji zarządzania publicznego na szczeblu samorządowym.

2. Określenia stopnia gotowości do realizacji procesów marketingowych przez wybrane jednostki organizacyjne administracji samorządu terytorialnego.

3. Określenia stopnia realizacji zasad dobrego współrzędzenia w wybranych jednostkach organizacyjnych administracji samorządu terytorialnego.

4. Identyfikacji instrumentów i praktyk marketingowych, poprzez które można operacjonalizować zasady dobrego współrzędzenia w jednostkach organizacyjnych administracji samorządów terytorialnych.

5. Określenia, który z wybranych procesów marketingowych (przyciąganie inwestorów, turystów, studentów) w największym stopniu wdraża zasady dobrego współrzędzenia.

6. Sformułowania rekomendacji dla polskich jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego odnośnie do narzędzi wdrażania dobrego współrzędzenia w odniesieniu do wybranych grup użytkowników (inwestorów, turystów, studentów).

Tabela 4.1. stanowi syntetyczną prezentację oczekiwanych rezultatów badania.

**Tabela 4.1.** Planowane rezultaty procesu badawczego

Użytkownicy	Zewnętrzni												Wewnętrzni			
	INWESTORZY				TURYŚCI				POTENCJALNI STUDENCI				PRZEDSIĘBIORCY			
Zasady <i>good governance</i>	Otwartość	Partycypacja	Efektywność	Spójność	Otwartość	Partycypacja	Efektywność	Spójność	Otwartość	Partycypacja	Efektywność	Spójność	Otwartość	Partycypacja	Efektywność	Spójność
Etapy procesu marketingowego	ANALIZA															
	PLANOWANIE															
	WDRAŻANIE															
	KONTROLA															
	$n^*_1$				$n_4$										$n_6$	
		$n_2$														
			$n_3$													
							$n_5$					$n_5$				

\*  $n_1, n_2, n_3, \dots$  – zidentyfikowane w badaniu narzędzia i instrumenty wykorzystywane w procesie marketingowym do realizacji zasad *good governance* wobec wyodrębnionych grup użytkowników

Źródło: opracowanie własne.

## Rozdział 5

# ORIENTACJA RYNKOWA MIAST

W rozdziale opisane zostaną przejawy orientacji rynkowej badanych miast w podziale na dwie grupy: ośrodki metropolitarne (Łódź, Kraków, Poznań) oraz ośrodki regionalne (Kielce, Lublin, Olsztyn, Rzeszów, Szczecin). W jego pierwszej części będą prezentowane przejawy orientacji rynkowej badanych miast w trzech wymiarach, natomiast w drugiej będą analizowane procesy marketingowe z perspektywy teorii zależności od zasobów i teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Wykorzystany zostanie szeroki materiał empiryczny zebrany we wszystkich badanych miastach w postaci wywiadów kwestionariuszowych. Ich analiza ma charakter jakościowy, stąd prezentowane treści są bogato ilustrowane wypowiedziami respondentów.

### **5.1. Możliwości adaptacji koncepcji orientacji rynkowej w kontekście praktyk występujących w badanych miastach**

W rozdziale metodycznym przyjęto, że marketing miasta to proces zarządczy, ukierunkowany na maksymalizację wartości dla udziałowców miasta, czyli jego mieszkańców. Wspomniana maksymalizacja wartości dokonuje się dzięki zaangażowaniu w procesy marketingowe interesariuszy instytucjonalnych miasta, zgodnie z zasadami dobrego współrzędzenia. Poniżej podjęta zostanie analiza wybranych procesów marketingowych, ważnych z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej miasta. Pierwszy z nich zorientowany jest na użytkowników zewnętrznych i sprowadza się do przyciągania inwestorów, turystów oraz studentów, podczas gdy drugi ukierunkowany jest na użytkowników wewnętrznych, w tym głównie lokalnych przedsiębiorców. Przyjęto, że każdy z tych procesów marketingowych składa się z czterech etapów: analizy, planowania, wdrażania oraz kontroli. Etapy te zostały pierwotnie sformułowane dla marketingu sektora przedsiębiorstw i odzwierciedlają podstawy, na których opiera się dbałość o klienta i zaspokajanie jego potrzeb [Kotler 1994].

Jak już wspomniano w rozdziale 3, zgodnie z podejściem Kohliego, Javor-skiego i Kumara [1993, s. 467–477], podstawowymi komponentami orientacji rynkowej miasta są: (1) pozyskiwanie wiedzy o potrzebach interesariuszy, (2) koor-



dynacja współpracy z interesariuszami instytucjonalnymi oraz (3) responsywność jako kontrola rezultatów procesów przyciągania użytkowników (tu: użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych miasta). Przytoczone cztery etapy procesu marketingowego można zestawić z tymi komponentami. Pozyskiwanie wiedzy o potrzebach interesariuszy daje się porównać do etapu analizy. Wypełnieniem tego etapu będą badania marketingowe ukierunkowane na lepsze poznanie grup docelowych, czyli w realizowanym projekcie badawczym: inwestorów, turystów, studentów i przedsiębiorców lokalnych. Przytaczana w rozdziale 3 literatura światowa z zakresu marketingu w sektorze publicznym potwierdza, że właśnie badania odbiorców polityki są szeroko akceptowaną procedurą marketingową, wykorzystywaną do lepszego ukierunkowania polityk publicznych i usprawniania sektora publicznego w zakresie świadczenia usług.

Drugi wymiar to upowszechnianie wiedzy o potrzebach i preferencjach udziałowców oraz użytkowników organizacji. Jest on utożsamiony z dwoma, kolejnymi etapami procesu marketingowego: planowaniem i wdrażaniem. W przypadku miasta wspomniany wymiar będzie oznaczać zarówno współpracę między jednostkami organizacyjnymi w ramach miejskiej administracji (podległej prezydentowi), jak i współpracę miasta z interesariuszami instytucjonalnymi (formalnie niezależnymi) działającymi na terenie miasta. Ten drugi rodzaj współpracy jest poszerzeniem koncepcji orientacji marketingowej w kierunku marketingu relacji, bowiem, w przekonaniu autorów, otwarcie organizacji na otoczenie jest podstawową cechą modelu współrzędzenia. Wymiar trzeci – responsywność, odpowiada czwartemu etapowi marketingowemu, czyli kontroli. Będzie to szukanie odpowiedzi na pytanie: na ile działania miasta spełniają oczekiwania użytkowników, tzn. inwestorów, turystów, potencjalnych studentów oraz lokalnych przedsiębiorców.

### **5.1.1. Pozyskiwanie wiedzy o potrzebach użytkowników**

Pozyskiwanie wiedzy, która w dalszych etapach umożliwi optymalizację działań zorientowanych na zaspokajanie potrzeb użytkowników terytorium, wymaga zarówno wchodzenia w bezpośrednie relacje z docelowymi grupami, jak i wykorzystywania pośredników (tu: interesariuszy instytucjonalnych), którzy dysponują potrzebną wiedzą. Warto dodać, że niekiedy specyfika poszczególnych rynków: inwestorów, turystów, studentów czy lokalnych przedsiębiorców, determinuje charakter działań podejmowanych dla pozyskiwania wiedzy, co poszerza gamę możliwych do stosowania instrumentów marketingowych.

Respondenci dostarczyli wielu informacji na temat pozyskania wiedzy o inwestorach. We wszystkich badanych ośrodkach metropolitarnych w momencie zbierania danych funkcjonowały Centra Obsługi Inwestora (COI), które obok swojej podstawowej funkcji – realizacji procesu przyciągania nowych przedsię-

biorstw do miasta (opisanej w kolejnej części rozdziału), mogły pozyskiwać i gromadzić informacje o swoich klientach (inwestorach). Z punktu widzenia orientacji marketingowej i budowania oferty inwestycyjnej miasta ma to fundamentalne znaczenie. Faktycznie, w poszukiwaniu możliwości realizacji pierwszego etapu procesu marketingowego (analiza) na specyficznym rynku inwestorów, wspomniana wyżej funkcja Centrów Obsługi Inwestora wydaje się mieć strategiczne znaczenie. Jej realizacja nie musi oznaczać prowadzenia przez miasto szeroko zakrojonych badań, a powinna polegać na poznawaniu potrzeb inwestorów poprzez uważną ich obserwację przez pracowników COI, co ilustrują następujące wypowiedzi:

*Informacje uzyskuje się od nich samych – kiedy (inwestorzy) kontaktują się COI przeprowadza się z nimi rozmowę – nie ma sensu robić badań, bo top management nie ma na to czasu [MK7].*

*Marketing, w przypadku COI, opiera się przede wszystkim na bezpośrednim kontakcie z inwestorami tak w Krakowie, jak i w trakcie targów inwestycyjnych. Wielkie kampanie reklamowe znacznie trudniej przebijają się do wysoko postawionych członków rad zarządzających i nadzorczych niż bezpośrednio spotkania czy korespondencja [MK6].*

*Chyba nie trzeba robić specjalnego narzędzia, bo inwestor przychodzi z konkretną potrzebą i ją komunikuje, czym jest zainteresowany, czego mu brakuje [MK5].*

Respondenci z pozostałych miast metropolitalnych również zwracali uwagę na rolę relacji bezpośrednich z inwestorami w procesie poznawania ich opinii, choć nieco rzadziej wskazywali na ten sposób pozyskiwania informacji. Na przykład wypowiedź z Poznania: *Najlepsze są bezpośrednie rozmowy z firmami już działającymi na miejscu oraz z potencjalnymi inwestorami [MP2].*

Natomiast w wypowiedziach menedżerów publicznych z ośrodków regionalnych nie odnotowano takiej funkcji COI, jak zbieranie i gromadzenie informacji. Na taką rolę tej struktury, pozostającej w bezpośredniej relacji z inwestorami, zwracali uwagę tylko respondenci z Kielc. W innych ośrodkach jedynie wskazywano na istnienie COI, lecz nie opisywano jej roli ani dotychczasowych osiągnięć. Ogólnie, w ośrodkach regionalnych odnotowano deficyt działań dotyczących gromadzenia wiedzy o inwestorach. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może stanowić fakt, że wspomniane COI w przypadku ośrodków regionalnych to niewielkie struktury organizacyjne, którym trudno realizować dodatkowe zadania (np. gromadzenie informacji) przy danym składzie osobowym. Po drugie, fakt relatywnie mniejszego zainteresowania inwestorów tymi ośrodkami skutkuje mniejszą liczbą ich bezpośrednich wizyt. Sytuacja ta w wymiarze teoretycznym jest opisana poprzez teorię zależności od zasobów. Miasta posiadające rozbudowane zasoby własne (tu: kadrowe w ramach BOI) bazują na nich przy rozpoznawaniu potrzeb inwestorów, natomiast ośrodki mniejsze muszą opierać się na wsparciu zewnętrznym w tym zakresie.



Do bezpośrednich kontaktów z inwestorami dochodzi zarówno w mieście, w czasie składanych przez nich wizyt, jak i w czasie wyjazdów przedstawicieli miasta na duże imprezy branżowe (np. międzynarodowe targi nieruchomości) czy na zagraniczne misje gospodarcze. W przypadku tych narzędzi marketingu zewnętrznego docenianą metodą badań stała się obserwacja uczestnicząca, choć jej skuteczność zależy od kompetencji i cech osobowych przedstawicieli miast uczestniczących w wyjazdach [MK6]. Respondenci dużych miast wymieniali udział w targach nieruchomości w Cannes i Monachium [MK5], ale także udział w seminariach branżowych z udziałem inwestorów [MŁ1]. Respondenci z ośrodków regionalnych wskazali na podobne formy pozyskiwania wiedzy o oczekiwaniach użytkowników. Z relacji badanych wynika, że szereg z takich inicjatyw (wyjazdy studyjne, zagraniczne misje gospodarcze, czy udział w targach krajowych i zagranicznych) jest dofinansowanych z funduszy unijnych w formie projektów realizowanych m.in. w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. W ten sposób fundusze europejskie, czy szerzej, polityka spójności UE przyczynia się do łagodzenia nierówności w konkuroowaniu o inwestorów czy turystów, między mniejszymi ośrodkami i metropoliami.

Wiedzę o użytkownikach można również pozyskiwać od interesariuszy instytucjonalnych miasta. Respondenci z ośrodków metropolitalnych wymieniali tu podmioty o zasięgu ogólnokrajowym, takie jak: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych [MŁ1], Business Center Club [MP1], jak i partnerów o zasięgu regionalnym: Urząd Marszałkowski, Specjalna Strefa Ekonomiczna, uniwersytety [MŁ1] czy izby gospodarcze [MP1]. Dzieje się tak w przypadku pozyskiwania wiedzy o rynku studentów, co potwierdza respondent z Krakowa: *Istnieje platforma wymiany informacji pomiędzy miastem a uczelniami krakowskimi dzięki podpisanemu porozumieniu o współpracy, w ramach którego działa projekt Study in Krakow* [MK6] i podejście takie należy uznać za dojrzałe.

W Łodzi inicjatorem badań dotyczących studentów są struktury urzędu miasta. Są one też związane z realizowaniem projektu *Młodzi w Łodzi. Jego koordynator – Biuro Przedsiębiorczości i Rozwoju, co jakiś czas przeprowadza badania, które nam wyraźnie mówią ilu jest studentów, co ich skłoniło do studiowania w Łodzi itd.* [MŁ3]. Wymieniano również dzielenie się doświadczeniami, jako metodę pozyskiwania informacji na temat rynku inwestycyjnego. W jednym z wywiadów wymieniono Związek Miast Polskich jako podmiot tworzący platformę wymiany wiedzy pomiędzy samorządami miast [MP1]. Respondenci wspominali również o pojawiających się opracowaniach czy raportach dotyczących inwestycji w miastach czy regionach (np. Deloitte, PWC), które wykorzystują do oceny sytuacji i potrzeb inwestorów.

Respondenci z ośrodków regionalnych, częściej niż przedstawiciele metropolii, wymieniali partnerów – interesariuszy instytucjonalnych miasta, którzy są liderami w pozyskiwaniu informacji o danej grupie docelowej (np. Regionalna Organizacja Turystyczna wobec turystów) lub reprezentują środowisko związane z danym rynkiem docelowym (organizacje samorządu gospodarczego, uczelnie

wyższe). Twierdzili również, że rzadko zlecają prowadzenie badań firmom komercyjnym. Można to tłumaczyć relatywnie mniejszymi budżetami tych miast. Podejście takie wydaje się bardzo dojrzałe i adekwatne do ograniczonych zasobów pozostających w gestii miejskich struktur. Wyjątkiem jest tu Szczecin, którego przedstawiciele deklarowali bliską współpracę z firmami doradczymi i konsultacyjnymi w zakresie badań. Warto dodać, że Szczecin nie odbiega pod względem potencjału ludnościowego od pozostałych badanych ośrodków regionalnych.

Należy podkreślić, że respondenci z ośrodków regionalnych także wymieniali przykłady działań zorientowanych na systematyczne pozyskiwanie informacji o potrzebach grup docelowych. W kilku przypadkach przywoływano istniejące w mieście wyższe uczelnie, jako zleceńbiorców przy projektach badawczych lub partnerów procesów ukierunkowanych na lepsze poznanie grup docelowych (np. Lublin, Kielce, Rzeszów). W niektórych badanych ośrodkach (Szczecin, Lublin) wskazywano Rady Konsultacyjne przy prezydencie, jako formy pozyskiwania informacji. Są one złożone z przedstawicieli różnych środowisk i ich głos jest uwzględniany w tworzeniu i wdrażaniu miejskich polityk [MS4].

Badane miasta podejmują również działania ukierunkowane na lepsze poznanie lokalnych przedsiębiorców, aby móc realizować odpowiednio dopasowaną politykę rozwoju przedsiębiorczości czy lepiej dopasowywać poszczególne usługi kierowane do przedsiębiorców (np. w ramach systemu doradztwa i szkoleń w Łodzi). Ilustrują to następujące wypowiedzi:

*Co 2 lata lub (jak pozwala na to budżet) co rok wysyłane są zapytania do osób, w jakich dziedzinach chcą się szkolić. Takie szkolenia odbywają się 3–4 razy w miesiącu, w zależności od zapotrzebowania, tematyka jest różnorodna (głównie wskazana przez przedsiębiorstwa). Szkolenia są kierowane do osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą bądź takich, które już ją prowadzą. Szkolenia są bezpłatne. Nie każda firma może być w systemie, musi najpierw przeprowadzić dwa szkolenia testowe i uzyskać dobre wyniki, przez osoby uczestniczące w szkoleniu [ML4].*

*Na bieżąco prowadzone są ankiety (wypełniane przez przedsiębiorców), badania, prowadzona jest korespondencja mailowa, zlecane są badania na UAM, które mają na celu ocenę obecnych działań urzędu i przyszłych potrzeb przedsiębiorców. Są one powtarzane cyklicznie raz na 2–3 lata [MP4].*

Gromadzone są również informacje dotyczące sektora MSP, które są następnie wykorzystywane do tworzenia polityki lokalnej wobec tych przedsiębiorstw. Ze względu na skalę przedsięwzięcia badania na ten temat zlecane są wyspecjalizowanym podmiotom: *To jest normalne, że coś takiego się zleca i to wychodzi w formie książkowej [MP1].* Miasta czerpią również informacje z nieodpłatnych raportów dostarczanych przez niezależne podmioty, takie jak Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL) [MP2].

Wiele wskazuje na to, że ośrodki metropolitarne w sposób systemowy pozyskują wiedzę o turystach. Standardem polskich miast, będących stolicami województw, jest powierzenie Regionalnej Organizacji Turystycznej identyfikowanie

specyficznych potrzeb turystów. Miasta realizujące funkcje turystyczne, jako uzupełniające w stosunku do innych branż gospodarki (np. Łódź), traktują ROT-y jako naturalne zaplecze dla podejmowanych działań. Podkreśla się przy tym, że ROT-y to organizacje utrzymywane również ze składek miejskich, co uzasadnia świadczenie przez nie usług dla miasta [MŁ3].

W innej sytuacji jest Kraków, który ze względu na swoją pozycję na rynku turystycznym przywiązuje do tego rodzaju badań ogromną wagę. Powtarzane co roku badania pozwalają na łatwiejsze zidentyfikowanie nowych zjawisk i trendów w napływie turystów, jak i ich opinii na temat miejskiej oferty. Dlatego też miasto nie ogranicza się do usług Małopolskiej Organizacji Turystycznej, ale podejmuje również współpracę z innymi podmiotami funkcjonującymi na jego terenie. Przy tworzeniu strategii rozwoju turystyki powołano np. zespół, w skład którego wchodzi przedstawiciele Polskiej Izby Turystyki, tour operatorów z Krakowa [MK3]. Miasto to podejmuje również własne działania, mające na celu lepsze poznanie przyjeżdżających do Krakowa turystów. Działania takie w interesujący sposób obrazuje jeden z menedżerów Urzędu Miasta Krakowa:

*Warto zwrócić uwagę na rolę lokalnych uczelni wyższych w prowadzeniu tych badań. Jak wskazano MOT tworzy specjalny zespół złożony z przedstawicieli UEK, AWF czy UJ. Natomiast przedstawiciele tych uczelni prowadzą też niezależne badania, wyniki których są udostępniane urzędowi. Urząd Miasta Krakowa nie poprzestaje jednak tylko na danych zbiorczych otrzymanych od zewnętrznych organizacji. W ramach współpracy bieżącej stara się monitorować sytuację na rynku turystycznym. Jest dysponentem różnych materiałów promocyjnych, które przekazuje do hoteli prosząc w zamian o pewne informacje np. dotyczące struktury narodowościowej przyjeżdżających gości. Podstawą tej współpracy są podpisane umowy z krakowską branżą turystyczną [MK1].*

Interesującą inicjatywą podjętą przez miasto wspólnie z interesariuszami instytucjonalnymi z branży turystycznej jest Poznański Barometr Turystyczny. Jego założenia opisuje następująca wypowiedź przedstawiciela jednego z branżowych partnerów miasta:

*Wystartowaliśmy także, z Poznańskim Barometrem Turystycznym, to jest dosyć nowa inicjatywa. To jest system komputerowy, który kreuje ankiety turystyczne dla branży turystycznej, które są wypełniane i dzięki temu wiemy na przykład, jakie jest średnie obłożenie hoteli poznańskich miesiąc po miesiącu, jakie narodowości są obsługiwane w punktach informacji turystycznej, ile osób, ile osób przyleciało na lotnisko, ile osób skorzystało z oferty muzealnej, z oferty hotelowej, rekreacyjnej; możemy to porównywać i możemy wreszcie sprawdzać, które nasze działania przynoszą efektywne korzyści, czyli może się zdarzyć tak, że jeżeli angażujemy się w promocję na rynku hiszpańskim i nie widzimy wzrostu turystów przez kolejnych kilka miesięcy, jesteśmy w stanie zauważyć, że być może, coś tu jest nie tak, natomiast służy to także, przygotowywaniu wersji językowych, my wiemy ile procent danych turystów się pojawia, przekazujemy tę informację do urzędu mia-*

sta i urząd przygotowuje mapki, w wersjach językowych takich, które są faktycznie potrzebne i realne, a nie na wycucie [IP4].

Nawiązuje do tego inna wypowiedź respondenta z Poznania: *Z jednej strony są to badania, które mają powiedzieć jak Poznań jest postrzegany z punktu widzenia wizerunkowego i też te badania odpowiadają na pytania jak wygląda Poznań na tle innych polskich miast, jaka jest konkurencyjność miasta Poznania. Na razie dodam, że metodologia, według której badania są realizowane została specjalnie przygotowana dla miasta Poznania uwzględniając potrzeby strategii własnej marki Poznań, a nie jest rozwiązaniem gotowym, proponowanym przez pracownie badawcze [MP3].*

W przypadku ośrodków regionalnych nie wymieniono żadnych tego rodzaju przykładów, choć jak podkreślono, istnieje potrzeba współdziałania z partnerami. Respondenci z tych ośrodków wskazywali głównie na większych partnerów (urząd marszałkowski czy krajowe agencje).

Podsumowując tę część badań dotyczącą pozyskiwania wiedzy o potrzebach użytkowników z uwzględnieniem obu kategorii miast, warto zwrócić uwagę na prawidłowości zaobserwowane w wypowiedziach respondentów. Rozmówcy z ośrodków metropolitalnych szeroko opisali sposoby pozyskiwania wiedzy o grupach docelowych, co świadczy o dużym zakresie prowadzonych przez nich działań w tym obszarze oraz o pełniejszym doświadczeniu osobistym. Respondenci z ośrodków regionalnych wskazali, że w celu pozyskiwania informacji o użytkownikach wykorzystali struktury konsultacyjne, takie jak np. Rada Gospodarcza przy Prezydencie. Zasiadają w nich przedstawiciele lokalnych interesariuszy instytucjonalnych miasta. Natomiast metropolie starają się pozyskiwać wiedzę o potrzebach użytkowników z wykorzystaniem wielu metod, w tym badań realizowanych przez firmy zewnętrzne.

### **5.1.2. Koordynacja współpracy z interesariuszami instytucjonalnymi**

Koordynację współpracy z interesariuszami instytucjonalnymi osadzono w analizie dwóch etapów procesu marketingowego, tj. planowania i wdrażania. W dalszych rozważaniach skoncentrowano się na zewnętrznym wymiarze koordynacji w upowszechnianiu wiedzy, co znalazło swoje odzwierciedlenie w doborze przykładów. Respondenci zarówno z ośrodków metropolitalnych, jak i regionalnych wielokrotnie przytaczali argumenty przemawiające za zaangażowaniem interesariuszy instytucjonalnych w proces rozwoju oferty dla użytkowników. Ilustrowali je przykładami branż, z którymi byli związani. W obszarze turystyki padły następujące wypowiedzi:

*Dwa razy w roku robimy duże spotkania [z przedstawicielami branży turystycznej Krakowa] przed rozpoczęciem sezonu turystycznego i na podsumowanie sezonu, gdzie prezentujemy podsumowania, nasze plany, jeżeli są jakieś nowe*

*tematy, inwestycje, takie rzeczy na które należy na bieżąco reagować. Np. że będą jakieś utrudnienia w ruchu w sezonie, czyli o sprawach bardzo poważnych, jak i roboczych. No i staramy się dyskutować [MK1].*

Respondenci proszeni o przywołanie przykładów partnerskiej współpracy niemal zawsze wskazywali na przedsięwzięcia, projekty współfinansowane z funduszy unijnych, gdzie partnerstwo jest niemal warunkiem koniecznym ich realizacji:

*Teraz przy realizacji projektów unijnych mamy np. ten projekt z zakresu turystyki biznesowej, zostało powołane takie ciało, w skład którego wchodzi przedstawiciele sektora związanego z turystyką. I to jest kwestia wspólnej dyskusji na temat kreacji materiałów promocyjnych czy jakichś wydarzeń. Przy wcześniejszym projekcie była Rada Programowa, która opiniowała kampanię i zakres merytoryczny konferencji [MK1].*

Potwierdza to pozytywną rolę europejskiej polityki spójności w budowaniu kultury współpracy. Partnerskie postawy w zakresie inicjowania i realizacji projektów ważnych dla rozwoju lokalnego/regionalnego to jej wartość dodana. Po kilku czy kilkunastu latach współpracy pomiędzy urzędami pojawiają się sygnały, że nie musi ona skutkować konkretnym projektem, ale po prostu się odbywa. Świadczy o tym wypowiedź respondenta urzędu marszałkowskiego w województwie zachodniopomorskim: *Promujemy cały region i siłą rzeczy też i Szczecin, nawet gdy nie jest zaangażowany bezpośrednio. Np. jeśli Szczecin nie jedzie z nami na targi, to staramy się pozyskać materiały promocyjne po to, aby je zaprezentować [IS2].* Stwierdzenie takie potwierdza tezę, że w przypadku partnerstw długookresowych partnerzy wzajemnie się wspierają.

Także respondenci z ośrodków regionalnych zdają się rozumieć, dlaczego podejmowanie wspólnych przedsięwzięć marketingowych jest korzystne dla obu stron: *Razem od kilku lat promujemy siebie nawzajem podczas wyjazdów na targi inwestycyjne lub misje, które współorganizowane są przez Ministerstwo Gospodarki czy Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów w Lublinie. Współpracując z BOI w mieście, mamy większą siłę przebicia co widać w rosnącym zainteresowaniu inwestorami [IL2].*

Respondenci z Krakowa kilkakrotnie podkreślali potrzebę otwartości procesu przygotowywania strategii na innych interesariuszy. *Strategia jest dostępna on-line. Na stronach BIP-u regularnie pojawiają się też roczne raporty z wykonania strategii. Interesariusze instytucjonalni z branży turystycznej są uczestnikami Forum Turystycznego organizowanego przez miasto [MK1].*

*Jak tworzyliśmy strategię rozwoju turystyki, to były spotkania konsultacyjne, i to były nie tylko stowarzyszenia. Zapraszani byli także gestorzy atrakcji turystycznych, służby miejskie. Odbyły się trzy fora dyskusyjne, po każdym zbieraliśmy wnioski. W Urzędzie Miasta Krakowa jednostką koordynującą realizację Strategii Rozwoju Turystyki jest właśnie Wydział Turystyki. Jego zadania w tym zakresie, jak i funkcje koordynacyjne zostały doprecyzowane w tym dokumencie [MK1].*



*My zbieramy wszelkiego rodzaju informacje, czy też występujemy z różnymi inicjatywami do innych jednostek miejskich, bo turystyka jest dziedziną interdyscyplinarną. Mamy współpracę z Zarządem Infrastruktury Komunalnej, Transportu, tam są kwestie transportu miejskiego, kwestie czystości, kwestie dróg, z Wydziałem Spraw Administracyjnych, który w swojej gestii ma pozwolenia administracyjne na gastronomię, na alkohole, z Wydziałem Strategii współpracujemy w zakresie analiz. My taką funkcję pełniemy, gdzie te wszystkie nitki się zbiegają [MK1].*

Powyższe wypowiedzi respondenta z Krakowa dowodzą, że można być równocześnie otwartym na otoczenie instytucjonalne, inicjować ze znajdującymi się tam podmiotami różne przedsięwzięcia korzystne dla obu stron, jak i prowadzić zorganizowaną współpracę pomiędzy jednostkami organizacyjnymi wewnątrz urzędu. Wypracowanie odpowiednich standardów w zakresie planowania i wdrażania działań z udziałem interesariuszy instytucjonalnych wydaje się szczególnie ważne w dużych organizacjach oraz w przypadku takiego otoczenia podmiotowego, które charakteryzuje się bardzo liczną grupą uczestników (tu: krakowska branża turystyczna).

### **5.1.3. Responsywność – kontrola rezultatów procesów przyciągania użytkowników**

Jak wspomniano wcześniej, responsywność, jako przejaw orientacji marketingowej, utożsamiono z ostatnim etapem procesu marketingowego – kontrolą. Responsywność odnosi się zatem do kontroli efektywności poszczególnych działań i projektów marketingowych. Z perspektywy organizacyjnej działania kontrolne są typową procedurą, która w urzędach samorządowych prowadzona jest obligatoryjnie z uwagi na zapisy ustawy o finansach publicznych. Obrazowo przedstawia to jeden z respondentów z Krakowa:

*Urząd, jak zresztą każda instytucja finansów publicznych w tym państwie, realizuje tzw. kontrolę zarządczą. Jest to formuła wypracowana na najwyższym szczeblu, tzn. na szczeblu ministerialnym, obowiązująca obligatoryjnie we wszystkich jednostkach finansów publicznych, która opiera się na dokumentach, przede wszystkim na dokumentach ustawowych o finansach publicznych. Dla gospodarowania finansami publicznymi są bardzo ściśle określone przepisy, a w przypadku jednostek samorządu terytorialnego są to budżety. W naszym przypadku jest to budżet zadaniowy, czyli oparty o cele. Cele wynikają ze strategii i mogą być krótkookresowe, długookresowe, operacyjne itp. Każda strategia zabudowana jest programami operacyjnymi i w ramach tych programów my się tu poruszamy.... Najważniejszym jednak dokumentem jest budżet, poza budżetem nie ma życia. Co nie istnieje w budżecie, nie istnieje w działaniach. Kontrola zarządcza prowadzona jest zgodnie z wytycznymi ministerstwa finansów... Ciekawym rozwiązaniem*

## Rozdział 6

# OPERACJONALIZACJA ZASAD DOBREGO WSPÓLRZĄDZENIA W BADANYCH MIASTACH

W rozdziale tym główną osią rozważań są zagadnienia związane z realizacją zasad dobrego współrzędzenia w badanych miastach. Przedstawienie stanu dyskursu wokół współrzędzenia w dokumentach strategicznych i znaczenia samego pojęcia wśród menedżerów miejskich, a także omówienie praktyk organizacyjnych na kolejnych etapach procesu marketingowego pozwoli na ukazanie stopnia realizacji zasad otwartości, partycypacji, efektywności i spójności w praktykach analizowanych miast.

### 6.1. Dobre współrzędzenie w dokumentach strategicznych badanych ośrodków

Analiza dokumentów strategicznych pod kątem występowania w nich sformułowań dotyczących wybranych zasad dobrego współrzędzenia oraz samego pojęcia ukazała, że w oficjalnym dyskursie nie ma wielu przykładów systematycznego ujmowania badanych zjawisk. Prawidłowości, jakie można zauważyć, dotyczą przewagi wątków opisujących konieczność efektywnego realizowania polityk publicznych i gospodarowania środkami nad wątkami dotyczącymi partycypacji. W badaniu celowo wyodrębniono termin „partnerstwo”, biorąc pod uwagę, że jest to jedna z zasad wdrażania polityki spójności UE oraz pojawia się często łącznie z zasadą partycypacji w kontekstach dotyczących dobrego współrzędzenia. Wyniki analizy treści pokazują, że słowo „partnerstwo” w większości przypadków w sposób bardzo istotny góruje ilościowo nad słowem „partycypacja”, jak również nad terminami odnoszącymi się do efektywności. Jedyne wyjątki stanowi dokument strategiczny Łodzi, w którym pojęcie „partycypacja” zostało użyte siedmiokrotnie, natomiast „partnerstwo” pięciokrotnie. Również w przypadku Łodzi, ale też Kielc terminy dotyczące efektywności pojawiają się liczniej niż terminy dotyczące partnerstwa. W grupie ośrodków metropolitalnych Poznań jest przykładem miasta, które szczególnie często – łącznie 114 razy – stosuje pojęcie „partnerstwo” w dokumentach strategicznych. Wśród ośrodków regionalnych wyróżnia się pod tym względem Szczecin. W tym przypadku terminu „partnerstwo”

**Tabela 6. 1.** Występowanie sformułowań dotyczących dobrego współrzędzenia w dokumentach strategicznych badanych ośrodków metropolitalnych

Wyszczególnienie strategii rozwoju miasta	Kraków		Łódź		Poznań	
	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta
Sformułowania dotyczące zasad dobrego współrzędzenia	efektywność/sprawność	12	13	3	27	Dokument nie istniał w okresie, kiedy przeprowadzono badania
	partycypacja	12	7	0	18	
	partnerstwo	35	5	3	114	
Dobre współrzędzenie	0	0	3	0	3	
Jakość współrzędzenia	0	0	0	0	0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 6. 2.** Występowanie sformułowań dotyczących dobrego współrzędzenia w dokumentach strategicznych badanych ośrodków regionalnych

Wyszczególnienie strategii rozwoju miasta	Kielce		Lublin		Olsztyn		Rzeszów		Szczecin	
	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta	strategia rozwoju miasta	strategia promocji/marki miasta
Sformułowania dotyczące zasad dobrego współrzędzenia	26	Dokument nie istniał w okresie, kiedy przeprowadzono badania	24	Dokument nie istniał w okresie, kiedy przeprowadzono badania	12	2	2	10	21	Dokument nie istniał w okresie, kiedy przeprowadzono badania
	4		1		11	0	0	0	3	
	19		37		22	17	1	8	62	
Dobre współrzędzenie	0		0		0	0	2	0	2	
Jakość współrzędzenia	0		0		0	0	0	0	0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



użyto 37 razy. Występowanie wprost takich pojęć, jak: dobre rządzenie, współzrządzenie, *good governance*, jest sporadyczne. Wyodrębniono jedynie po 3 odniesienia wprost w badanych dokumentach strategicznych Łodzi i Poznania w grupie ośrodków metropolitarnych oraz po 2 – w dokumentach strategicznych Rzeszowa i Szczecina. Wśród analizowanych dokumentów znalazły się trzy strategie dotyczące zarządzania marką lub promocji miasta. W żadnym z tych przypadków nie odnotowano wystąpienia terminu „partycypacja” (Łódź, Olsztyn, Rzeszów) (tabele 6.1–6.2).

Można wnioskować, że w oficjalnym dyskursie tematyka współzrządzenia pojawia się sporadycznie w kontekstach narzuconych przez zasadę partnerstwa polityki spójności UE i inne przepisy krajowe. Opisane w kolejnej części tego rozdziału badania prowadzone wśród menedżerów jednostek odpowiedzialnych za procesy przyciągania mobilnych użytkowników miasta dowodzą, że ta zaobserwowana w systematycznej analizie nieobecność jest też dostrzegana przez samych urzędników.

## 6.2. Znaczenie pojęcia „dobre współzrządzenie” wśród menedżerów miejskich

Część dyspozycji wywiadu dotyczyła zagadnień związanych z modelami zarządzania publicznego i ich oceną w opinii rozmówców zajmujących kierownicze stanowiska w jednostkach organizacyjnych, których zadaniem było koordynowanie procesów przyciągania mobilnych użytkowników miasta. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest obecny stan świadomości i zakres stosowania rozwiązań wpisujących się w paradygmaty nowego zarządzania publicznego oraz nowego współzrządzenia publicznego, opisane szczegółowo w rozdziale 1. Przeprowadzone analizy miały dać odpowiedź na kwestię dotyczącą oceny przystawalności zasad dobrego współzrządzenia do realiów funkcjonowania badanych jednostek organizacyjnych.

Kierując się postulatami z nurtu NZP zmierzającymi do upodmiotowienia menedżerów publicznych (*pozwołmy kierownikom zarządzać*), zapytano rozmówców o zakres swobody w trzech kluczowych obszarach decyzyjnych: doborze pracowników, doborze metod realizacji zadań jednostki organizacyjnej oraz doborze sposobu wydatkowania środków finansowych. Uzyskano średnie odpowiedzi na poziomie pomiędzy 4 a 5,89 w skali siedmiostopniowej, gdzie 1 oznacza brak swobody, zaś 7 całkowitą swobodę, co wskazuje na niepełną swobodę decyzyjną. Swoboda ta jest najmniejsza w przypadku doboru sposobu gospodarowania budżetem jednostki, gdzie rozmówcy wskazywali najczęściej na ograniczenia związane z prawem zamówień publicznych, niedostateczną wielkością zasobów pozostających do dyspozycji jednostki oraz – w jednostkowych przypadkach – próby

ingerencji ze strony skarbnika i radnych. Porównując odpowiedzi rozmówców z ośrodków metropolitalnych i regionalnych, można postawić tezę, że w ośrodkach metropolitalnych swoboda decyzyjna menedżerów jest większa (tabela 6.3.), co dowodzi, że dostęp do zasobów odgrywałby tu istotną rolę. Może to wynikać również z rozmiarów organizacji, które wymuszają delegację zadań oraz większą profesjonalizację funkcji kierowniczej dyrektora departamentu/wydziału.

**Tabela 6.3.** Zakres swobody podejmowania decyzji przez menedżerów miejskich – średnia ocena w skali 1–7\*

Obszar decyzji/miasto	Dobór pracowników	Dobór metod realizacji zadań jednostki	Sposób wydatkowania środków
Ośrodki metropolitarne	5,5	5,89	5
Ośrodki regionalne	4,75	5,8	4

\* Skala od 1 – brak swobody do 7 – całkowita swoboda.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pytano też rozmówców o opinię na temat przydatności wybranych narzędzi zarządzania publicznego w praktyce jednostek, którymi kierują. Wśród analizowanych narzędzi znalazły się: metoda zarządzania przez cele, uzależnienie płacy od wyników, stosowanie outsourcingu, badanie potrzeb i satysfakcji użytkowników, zarządzanie jakością i stosowanie budżetu zadaniowego. Średnia ocena w skali 1–7 wynosiła dla wymienionych narzędzi ponad 5 z wyjątkiem oceny przydatności systemów zarządzania jakością w opinii kierowników z ośrodków metropolitalnych (4,44). Najwyżej oceniono przydatność wprowadzenia zasady wynagradzania za wyniki (6,22 – ośrodki metropolitarne i 6,45 – ośrodki regionalne) i badanie potrzeb użytkowników (6,06 – ośrodki metropolitarne i 6,4 – ośrodki regionalne). Menedżerowie z ośrodków regionalnych oceniali przydatność analizowanych narzędzi wyżej niż ich odpowiednicy z ośrodków metropolitalnych. Dotyczyło to w sposób znaczący systemów zarządzania jakością (różnica w ocenie na korzyść w ośrodkach regionalnych 1,26), zarządzania przez cele (różnica w ocenie 0,74) oraz badania satysfakcji użytkowników (różnica w ocenie 0,47). Wysoka świadomość teoretycznej przydatności narzędzia często łączyła się z przeświadczeniem o braku możliwości jego zastosowania. W komentarzach do odpowiedzi pojawiały się opinie o konieczności powiązania wynagrodzeń z wynikami przy przeświadczeniu o braku możliwości wprowadzenia tej zmiany. W powszechnej opinii przedstawicieli urzędów metoda zarządzania przez cele oraz świadomość tego, jakie potrzeby funkcjonują na rynkach inwestorów, turystów, studentów czy przedsiębiorców lokalnych były kluczowe dla dobrego realizowania zadań jednostek i nie podlegały dyskusji. W przypadku ośrodków metropolitalnych w wypowiedziach menedżerów miejskich pojawiały się pozytywne odniesienia do wprowadzenia budżetu zadaniowego, jako narzędzia porządkującego i nadającego określony kierunek podejmowanym w jednostce działaniom (tabela 6.4).

**Tabela 6.4.** Opinia menedżerów miejskich na temat przydatności wybranych narzędzi zarządzania publicznego – średnia ocena w skali 1–7\*

Ośrodki	Zarządzanie przez cele	Płaca za wyniki	Outsourcing, kontraktowanie na zewnątrz	Badanie potrzeb użytkowników	Badanie satysfakcji użytkowników	Zarządzanie jakością ISO/CAF	Budżety zadaniowe
Metropolitarne	5,56	6,22	5,94	6,06	5,83	4,44	5,83
Regionalne	6,30	6,45	6,05	6,40	6,30	5,70	6,15

\* Skala od 1 – zupełnie nieprzydatne do 7 – bardzo przydatne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozmówcy zapytani o to, jak definiują dobry urząd najczęściej na pierwszym miejscu wymienili otwartość i transparentność (łącznie we wszystkich badanych jednostkach urzędów 21 wypowiedzi). Kolejno wskazywali te cechy, które decydują o efektywności: sprawność, szybkość i terminowość (łącznie 20 wypowiedzi), a następnie przyjazne nastawienie do obywateli (12 wypowiedzi).

Na potrzeby analizy pogrupowano wypowiedzi swobodne rozmówców według kategorii dotyczących zasad dobrego współzrządzenia oraz modeli zarządzania publicznego. W wyniku procedury uzyskano następujące rezultaty:

1. Wśród wszystkich wypowiedzi najwięcej jest tych, które odnoszą się do zasady efektywności (24 wypowiedzi menedżerów z ośrodków metropolitarnych i 10 wypowiedzi menedżerów z ośrodków regionalnych). W ośrodkach metropolitarnych wymiar efektywności był ujmowany szczegółowo, stąd pojawiły się wątki dotyczące realizacji zamierzonych celów, nastawienia na rezultaty długookresowe, racjonalnego gospodarowania środkami, proaktywności, funkcjonowania przy minimalnych procedurach. W przypadku ośrodków regionalnych główny nacisk położono na sprawność, szybkość i terminowość realizacji zadań.

2. W ośrodkach regionalnych częściej przytaczano otwartość i przejrzystość urzędu jako cechę pozytywną i pożądaną. Mimo że łącznie we wszystkich badanych miastach wypowiedzi odnoszące się do zasady efektywności były liczniejsze, jednak w ośrodkach regionalnych otwartość urzędu wspominano częściej jako cechę dobrego urzędu niż efektywność.

3. Zasady partnerstwa i spójności nie pojawiały się jako spontaniczna refleksja rozmówców odnośnie do cech dobrego urzędu. Jedynie w 3 przypadkach w ośrodkach metropolitarnych i w 1 przypadku w ośrodkach regionalnych rozmówcy jako cechę dobrego urzędu podali gotowość do podejmowania dialogu z interesariuszami. W odniesieniu do zasady spójności pojawiły się pojedyncze wypowiedzi o funkcji koordynacyjnej i integracyjnej urzędu w stosunku do polityki lokalnej i konieczności zapewnienia dobrej komunikacji wewnętrznej.

4. Łącznie w 3 wypowiedziach można było zdiagnozować nawiązanie do klasycznego modelu administracji z urzędem działającym w granicach obowiązującego prawa, gdzie miernikiem jakości jest niska zaskarżalność decyzji.

5. Bardzo licznie pojawiały się na tym tle wypowiedzi wpisujące się w rynkowe rozumienie działań podejmowanych przez miasto w procesach przyciągania turystów, inwestorów i studentów. Rozmówcy definiowali dobry urząd jako badający i zaspokajający potrzeby obywateli, przyjazny, mający na uwadze dobro klienta, elastyczny, wspierający i inkluzywny. Pojawiła się więc spontanicznie kategoria klienta. Odpowiedzi były spójne z wcześniejszymi wypowiedziami rozmówców odnośnie do przydatności badania potrzeb i satysfakcji użytkowników. Nie odnotowano istotnej różnicy pomiędzy percepcją dobrego urzędu przez pryzmat orientacji rynkowej pomiędzy ośrodkami metropolitalnymi a regionalnymi.

6. Wśród odpowiedzi niewpisujących się w powyższe kategorie uwagę zwracają wypowiedzi kierowników z ośrodków regionalnych dotyczące tych aspektów funkcjonowania urzędu, które dotyczą jego pracowników. Dobry urząd jest innowacyjny, oferuje rozwijające środowisko pracy, w którym urzędnik utożsamia się z celami miasta (tabela 6.5).

**Tabela 6.5.** Znaczenie pojęcia „dobry urząd” – wypowiedzi swobodne menedżerów miejskich

Dobry urząd to urząd...		Liczba wypowiedzi menedżerów miejskich w ośrodkach metropolitalnych	Liczba wypowiedzi menedżerów miejskich w ośrodkach regionalnych
Odniesienie do zasady dobrego współrzędzenia			
Otwartość	otwarty	9	13
Łącznie odniesień do zasady otwartości		9	13
Partnerstwo	wchodzący w dialog z interesariuszami	3	1
Łącznie odniesień do zasady partnerstwa		3	1
Efektywność	sprawni, szybki, terminowy	12	8
	przyczyniający się do rozwoju miasta	1	1
	racjonalnie gospodaruje środkami	2	0
	nastawiony na efekty długookresowe	2	0
	mający jasne cele	1	0
	nastawiony na rozwiązywanie problemów i proaktywny	2	0
	posiadający minimalne procedury obejmujące cały zakres działań urzędu	3	0
	nastawiony na osiąganie wymiernych celów	0	1
	decyzyjny	1	0

Dobry urząd to urząd...		Liczba wypowiedzi menedżerów miejskich w ośrodkach metropolitalnych	Liczba wypowiedzi menedżerów miejskich w ośrodkach regionalnych
Łącznie odniesień do zasady efektywności		24	10
Spójność	integrator/sternik	2	1
	skoordynowany i prowadzący działania w sposób komplementarny do innych podmiotów	0	1
	posiadający dobra komunikacja wewnętrzna	2	0
Łącznie odniesień do zasady spójności		4	2
Odniesienia do modelu klasycznej administracji			
Działający zgodnie z prawem/niska zaskarżalność decyzji		2	1
Kompetentny/profesjonalny		0	2
Łącznie odniesienia do paradygmatu klasycznej administracji		2	3
Odniesienia do orientacji na użytkownika			
Zaspokajający potrzeby obywateli		3	1
Przyjazny dla ludzi		6	6
Badający potrzeby mieszkańców		0	2
Mający na uwadze dobro klienta		1	0
Nie petent a klient		1	1
Elastyczny		3	1
Służebny/pomocny/wspierający		1	3
Inkluzyjny		1	1
Łącznie odniesienia do orientacji na użytkownika		16	15
Inne ujęcia			
Oferujący rozwijające środowisko pracy		0	1
Którego pracownik utożsamia się z celami miasta		0	2
Realnie oceniający rzeczywistość		1	0
Innowacyjny		1	2
Łącznie inne		2	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Chcąc zestawić wyniki analizy treści dokumentów strategicznych (por. podrozdział 6.1) z percepcją menedżerów, poproszono rozmówców o ujawnienie osobistych obserwacji odnośnie do występowania w dyskursie samorządowym pojęć, takich jak dobre rządzenie, współzrządzenie, *good governance*. Pytano zarówno o odbiór dokumentów oficjalnych, jak i wypowiedzi zaobserwowane w środowisku pracy – w codziennych rozmowach, na spotkaniach, w relacjach z lokalnymi politykami. W przypadku ośrodków metropolitalnych odpowiedzi podzieliły się symetrycznie pomiędzy *tak* i *nie*. W ośrodkach regionalnych stosunek odpowiedzi

*tak do nie* wyniósł w przybliżeniu 2:1. Rozmówcy we wszystkich przypadkach zastrzegali jednak, że terminy te, o ile występują, pojawiają się bardzo rzadko, raczej w odniesieniu do polityki spójności czy w związku z dokumentami Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (tabela 6.6).

**Tabela 6.6.** Obserwacje menedżerów miejskich odnośnie do występowania w dyskursie pojęć: dobre rządzenie, współrzędzenie, *good governance*

Odpowiedź/ Ośrodki	Tak	Nie	Sporadycznie
Metropolitarne	8	8	2
Regionalne	11	6	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zapytani o przydatność zasad dobrego współrzędzenia w zarządzaniu urzędem rozmówcy w większości wskazywali na bardzo wysoką przydatność analizowanych zasad.

Rozmówców proszono o odniesienie się do zasad zdefiniowanych w następujący sposób:

- zasada otwartości – szerokie udostępnianie informacji na temat działań planowanych przez samorząd i wyników podejmowanych działań;
- zasada partycypacji/partnerstwa – szeroki udział społeczeństwa w pracach administracyjnych na wszystkich głównych etapach realizacji polityk publicznych (analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola) z uwzględnieniem udziału organizacji społecznych, pozarządowych oraz przedstawicieli pracodawców;
- zasada efektywności – osiągnięcie celów polityk publicznych w możliwie krótkim czasie i przy optymalizacji nakładów;
- zasada spójności – koordynacja działań podejmowanych przez administrację przejawiająca się w komplementarności realizowanych polityk oraz wysokiej kulturze współpracy pomiędzy jednostkami wewnątrz urzędów samorządowych oraz pomiędzy urzędem a prezydentem i radą miasta.

Z wyjątkiem zasady partycypacji pozostałe uzyskały średnią ocenę powyżej 6. Najwyższą ocenę uzyskała zasada spójności, zarówno w ośrodkach metropolitarnych, jak i regionalnych (tabela 6.7).

**Tabela 6.7.** Postrzeganie przydatności zasad dobrego współrzędzenia dla zarządzania urzędem w opinii menedżerów miejskich – średnia ocena w skali 1–7\*

Zasada Ośrodki	Otwartość	Partycypacja	Efektywność	Spójność
Metropolitarne	6,28	5,28	6,33	6,44
Regionalne	6,05	5,95	6,65	6,85

\* Skala od 1 – zupełnie nieprzydatne do 7 – bardzo przydatne.

Źródło: opracowanie własne.





W publikacji przedstawiono praktyki dużych miast polskich, które wpisują się w nowy model zarządzania publicznego – współzrządzenie. Analiza licznych przykładów współdziałania menedżerów publicznych z interesariuszami instytucjonalnymi w procesach przyciągania inwestorów, turystów i potencjalnych studentów oraz w tworzeniu dobrych warunków do rozwoju lokalnych przedsiębiorców pozwoliła na zobrazowanie sposobów realizacji zasad dobrego współzrządzenia przez samorządy miejskie. Przykłady te wzbogacone o przejawy dobrych praktyk wewnątrzorganizacyjnych urzędów wskazujących na ich otwartość, efektywność, nastawienie partycypacyjne i koordynację dają bogaty obraz orientacji rynkowej badanych miast rozumianej jako kultura organizacyjna, w której główną rolę odgrywa responsywna maksymalizacja wartości dostarczanych mieszkańcom i użytkownikom.

*Tematyka monografii ma duże znaczenie nie tylko dla nauk ekonomicznych, ale i dla pokrewnych, w tym nauk o urbanistyce, architekturze, planowaniu przestrzennym. Autorzy badają tworzenie relacji między marketingiem a współzrządzeniem na szczeblu samorządów terytorialnych. Ujmują to w ujęciu modelowym, koncentrując się na skuteczności funkcjonowania tych relacji wobec długotrwałych tendencji, jakie występują w procesie miastotwórczym [...]. Monografia jest oryginalnym dziełem i na pewno pionierskim krokiem na drodze do interpretacji skomplikowanych relacji administracji wobec współczesnych wyzwań społecznych i gospodarczych organów lokalnych w Polsce.*

*Z recenzji prof. dr. hab. Andrzeja Szplita*

 WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-701-4



9 788379 697014