

Mieczysław Adamowicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

WYKORZYSTANIE MARKETINGU W ZARZĄDZANIU GMINĄ

USE OF MARKETING IN COMMUNITY MANAGEMENT

Słowa kluczowe: gmina, marketing terytorialny, zarządzanie marketingowe, zarządzanie gminą

Key words: community, territorial marketing, marketing management, community management

Synopsis. Przedstawiono problematykę wykorzystania marketingu terytorialnego w zarządzaniu lokalną jednostką samorządową jaką jest gmina. Założenia teoretyczne i analizę empiryczną przeprowadzono na podstawie badań gmin województwa lubelskiego. Z badań wynika, że działalność marketingowa w gminach nie jest jeszcze doceniana jako narzędzie zarządzania, marketing znajduje się w początkowym stadium rozwoju i ma w większości charakter marketingu wewnętrznego.

Wstęp

Gmina jest najmniejszą wyodrębnioną w terytorium kraju jednostką, dla której gromadzone są informacje o podstawowych procesach gospodarczych i społecznych, w której można ocenić poziom rozwoju i stopień zaspokojenia potrzeb społecznych. Ciągłe niezaspokojone potrzeby ludzi prowadzą do aktywności podmiotów gospodarujących i stwarzają zapotrzebowanie na racjonalne wykorzystanie zasobów, efektywne gospodarowanie i sprawne zarządzanie procesami społeczno-gospodarczymi i rozwojem.

Gmina jest podstawową jednostką podziału terytorialnego kraju zobowiązaną do ustalenia kierunków i programów rozwoju oraz polityki rozwoju, a także do bieżącego administrowania i zarządzania powierzonymi jej zadaniami publicznymi. Ogólnym zadaniem gminy jest, to aby ta jednostka terytorialna rozwijała się. Rozwój gminy może być określony jako proces zmian gospodarczych społecznych i politycznych prowadzących do podniesienia ogólnego poziomu dobrobytu mieszkańców [Adamowicz 2003]. Rozwój ten polega na racjonalnym wykorzystaniu wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju, ma charakter wieloaspektowy i wyraża się zarówno wskaźnikami wzrostu gospodarczego, jak też może być mierzony kryteriami społecznymi albo podstawowymi parametrami poziomu życia mieszkańców. Wyniki rozwoju gminy ujawniają się zatem w sprawności i efektywności podmiotów gospodarczych oraz w poziomie dobrobytu ludności. Ważną w tym rolę odgrywa działalność samorządu gminnego, który jest bezpośrednim oferentem dóbr publicznych, koordynatorem działań innych podmiotów oraz podmiotem kształtującym strategię i politykę rozwoju.

Zarządzanie marketingowe gminą

Gmina jest organizacją zarządzającą wszystkimi sprawami publicznymi mającymi miejsce na jej terytorium określonym prawem o samorządzie terytorialnym. Na proces zarządzania składa się zestaw działań ukierunkowanych na potencjał organizacji i jego racjonalne wykorzystanie, czyli zasobów przyrodniczych, ludzkich, materialnych, finansowych i kulturowych [Griffin 2002]. Działania obejmujące diagnozę, programowanie, planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie służące realizacji postawionych celów powinny być realizowane w sposób sprawny, skuteczny i efektywny. Pomocne w tym może być zarządzanie marketingowe, którego głównym zadaniem jest kształtowanie poziomu i struktury popytu na oferowane przez organizację produkty oraz regulowanie nim w czasie w sposób, który pomoże organizacji osiągnąć jej cele [Kotler 1994]. Od kilkunastu lat marketing terytorialny, marketing miast i marketing gmin kierowany zarówno do mieszkańców, jak i na zewnątrz postrzegany jest jako ważny element zarządzania daną jednostką terytorialną przynoszący korzyści całej społeczności lokalnej i kreujący pozytywny o niej wizerunek.

Samorządy terytorialne, poza funkcjami koordynacyjnymi wobec prywatnych podmiotów gospodarczych i społeczności lokalnej, pełnią bezpośrednie funkcje zarządcze w odniesieniu do działających na ich terenie przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Jednostki samorządu terytorialnego zaspokajając potrzeby społeczne wykonują bezpośrednio trzy rodzaje usług: administra-

cyjne, usługi komunalne i społeczne [Zalewski 2005]. Wszystkie te usługi charakteryzują się tym, że mają charakter publiczny i tym samym nie podlegają naturalnym procesom rynkowym, bądź procesy rynkowe w tych obszarach mają ograniczoną zdolność działania. Słabość mechanizmu rynkowego i rynkowej alokacji zasobów w tych obszarach sprawia, że mechanizm rynkowy zastępowany jest bądź uzupełniany przez działanie władz publicznych. Konsument w tych obszarach ma ograniczone pole wyboru, a zastępuje go władza samorządowa, która działając w imieniu społeczności terytorialnej, na podstawie ogólnego rozeznania i przeprowadzonych analiz, dokonuje odpowiedniego wyboru. Trafność tego wyboru zależy od wielu czynników, w tym od przygotowania zawodowego i kompetencji członków i służb samorządowych.

Tradycyjnie w jednostkach samorządu terytorialnego dominował biurokratyczny czy administracyjny model zarządzania. Podstawy do funkcjonowania organizacji publicznej stworzył Max Weber [Griffin 1996], który sprawdzał się w praktyce do początku lat siedemdziesiątych. Za rządów Margaret Thatcher w Wielkiej Brytanii i Ronalda Reagana w USA zaczęto weryfikować administracyjny system zarządzania organizacjami publicznymi, co znalazło także podbudowę teoretyczną w rozwoju tzw. „nowej ekonomii” w postaci między innymi teorii wyboru publicznego, teorii agencji, czy teorii kosztów transakcyjnych. Nowe koncepcje teoretyczne odnoszące się do zarządzania sektorem publicznym zmierzały do tworzenia stosunków rynkowych i warunków konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi publiczne. Wykorzystano tu takie instrumenty, jak: prywatyzację przedsiębiorstw publicznych, kontraktowanie usług na podstawie przetargów, tworzenie rynków wewnętrznych, tworzenie agencji, ustalanie opłat za usługi itp. [Bailey 1995].

Nowe koncepcje wskazywały na aktywne rozwiązania wobec tradycyjnego modelu administracji publicznej, w którego obszarze musi być konkurencja i możliwość wyboru. Wymaga to także decentralizacji państwa. Odchodzenie od administracyjnych metod zarządzania publicznego na rzecz nowego modelu jest oczywiście ograniczone. Ograniczenia te dotyczą najbardziej usług administracyjnych, które spełniają organy samorządu terytorialnego. Usługi komunalne natomiast mogą odbywać się z większym wykorzystaniem mechanizmu rynkowego, łącznie z prywatyzacją przedsiębiorstw. Przetargi na roboty publiczne, dostawy materiałów i usług wiążą się z ponoszeniem nakładów. Kontraktacja usług publicznych może odbywać się na zasadzie niekonkurencyjnej i konkurencyjnej. Formy niekonkurencyjne są odpowiednie dla usług społecznych (opieka społeczna, edukacja, ochrona zdrowia), natomiast usługi komunalne mogą odbywać się przy zachowaniu zasady konkurencyjności. Kontraktowanie usług znalazło zastosowanie na szczeblu lokalnym do wywozu odpadów, w zarządzaniu obiektami rekreacyjnymi, w ochronie zdrowia i zarządzaniu nieruchomościami, w usługach informatycznych itp.

Niektóre z instrumentów nowego zarządzania publicznego znalazły zastosowanie w praktyce polskiego samorządu terytorialnego po wprowadzeniu reformy samorządowej w 1990 r., a zwłaszcza od wprowadzenia nowego podziału administracyjnego w 1999 r. [Adamowicz 2006].

W wykonywaniu swych zadań samorząd gminny współpracuje z władzami administracyjnymi, z podmiotami gospodarczymi, instytucjami i organizacjami publicznymi, innymi samorządami oraz członkami społeczności lokalnej. Wypełnia zarówno funkcje stanowiące (uchwałodawcze), jak i wykonawcze (administracyjne). Zarządzanie sprawami gminy ma zarówno charakter długofalowy, strategiczny, jak i bieżący. Dążąc do rozwoju gospodarczo-społecznego, z zachowaniem zasad rozwoju zrównoważonego gmina powinna kompetentnie kierować i administrować wykorzystaniem zasobów naturalnych, materialnych, finansowych i ludzkich przy wykorzystaniu koncepcji marketingu terytorialnego.

Marketing terytorialny według niektórych definicji jest określany jako rynkowe koncepcje zarządzania jednostką terytorialną przy udziale władz publicznych, której celem jest zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców oraz przybyszów z zewnątrz przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, przy racjonalnym wykorzystaniu posiadanych i dostępnych zasobów [Adamowicz 2008]. Girard [2007] uważa, że marketing terytorialny to zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego lub też projektu o charakterze tożsamościowym. Marketing prowadzony przez gminę powinien wzmacniać jej pozycję konkurencyjną przez możliwie najpełniejsze wykorzystanie własnych zasobów komunalnych i działających w tej jednostce podmiotów gospodarczych oraz osiąganie tzw. efektów zewnętrznych wynikających ze stanu i struktury zasobów i konkretnej lokalizacji.

Przyjmując orientację marketingową władze samorządowe w oparciu o własne zasoby podejmują realizację odpowiednich działań na rzecz potrzeb i oczekiwań klientów, a jednocześnie prowadzą działania integrujące poczynania podmiotów gospodarczych instytucji i ludności w ramach tzw. marketingu zewnętrznego i wewnętrznego. Nie przesądzając o ważności jednego czy drugiego rodzaju marketingu samorządy terytorialne szczególnie zwracają uwagę na prowadzenie zintegrowanych działań promujących poszczególne obiekty i tereny skierowane do inwestorów oraz atrakcje i wydarzenia skierowane do turystów [Florek 2007]. Zawsze ważnym instrumentem marketingu gmin jest kształtowanie wizerunku danej jednostki, a także informacja o przygotowanych i oferowanych produktach terytorialnych. Wzorem marketingu przedsiębiorstw marketing gminy może wykorzystywać szeroki zestaw metod i instrumentów marketingowych. Częściej jednak niż w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw i instytucji publicznych gminy przygotowują ofertę złożonych, kompleksowych produktów marketingowych.

Material badawczy i metoda badań

Przedmiotem pracy jest działalność marketingowa gmin województwa lubelskiego. Chodzi o poszukiwanie odpowiedzi na pytania czy gminy podejmują działania marketingowe, czego one dotyczą i kto jest inspiratorem tych działań. W badaniach obejmujących zbiorowość wszystkich gmin województwa lubelskiego poszukiwano odpowiedzi na pytanie jakie są główne i szczegółowe cele podejmowanych działań marketingowych, jakie są grupy docelowe, do których kierowane są te działania oraz jaka jest rola poszczególnych podmiotów prowadzących tę działalność. Szczególnie zwrócono uwagę na relacje między samorządami i obywatelami oraz samorządami a organizacjami pozarządowymi starając się wyłowić opinie na temat występujących zagrożeń dla działań marketingowych. Podjęto także próby określenia segmentów rynku gmin oraz produktów marketingowych.

Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu w okresie od sierpnia 2006 do marca 2007. W pracy wykorzystano odpowiedzi na część pytań zawartych w rozdziale II kwestionariusza. Na 212 gmin województwa lubelskiego badaniami objęto 87 gmin, w tym było 6 gmin o charakterze miejskim, 9 gmin miejsko-wiejskich i 72 gminy wiejskie. Do analizy wyników wykorzystano metodę statystyki opisowej oraz metodę skupień. W artykule zamieszczono tylko część wyników.

Analiza wyników

Ogólnie, świadomość dotycząca koncepcji działań marketingowych w jednostce samorządowej jaką jest gmina nie jest zadowalająca i nie ma powszechnego przekonania co do zasadności prowadzenia marketingu przez gminy. Przekonanie takie można wyrazić na podstawie tego, że kwestionariusze wywiadu dotyczące działalności marketingowej udało się wypełnić tylko w 41% gmin województwa lubelskiego, mimo różnych, ponawianych starań uzyskania odpowiedzi z każdej gminy. Można założyć tezę, że większość z tych gmin, które nie udzieliły odpowiedzi nie miała się czym pochwalić w obszarze tej działalności.

Spośród ogólnej liczby 87 gmin, które wypełniły kwestionariusz 71 stwierdziło, że działalność marketingowa prowadzona jest w odniesieniu do całej gminy, zaś 16 w odniesieniu tylko do wybranych sołectw lub zespołów sołectw. Mogą to być gminy o bardziej rozwiniętych funkcjach pozarolniczych, głównie turystycznych.

Jednym z pytań postawionych przedstawicielom gmin wypełniających kwestionariusz ankiety było pytanie o to, kto jest inspiratorem działań marketingowych w gminie. Z rozpatrywania gminy jako organizacji publicznej dbającej o wszystkie sprawy gminy można by oczekiwać, że to właśnie urząd gminy powinien spełnić w tym zakresie funkcję wiodącą. Respondenci mieli możliwość wyboru czterech z ośmiu sugerowanych animatorów działań marketingowych z tym, że respondenci wybierali podmioty działań marketingowych wg. ważności nadając im odpowiednie rangi.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że za najważniejszą grupę inspirującą działania marketingowe uznano mieszkańców (251 punktów), następnie inwestorów lokalnych (207 punktów), a na trzecim miejscu znaleźli się pracownicy urzędu gminy (152 punkty). Liczba wskazań na te trzy grupy inspirowania nie różniła się zbyt wiele, lecz mieszkańcy byli wskazywani częściej na pierwszym miejscu, inwestorzy na drugim, a pracownicy urzędu dopiero na trzecim miejscu (tab. 1). Słabsza niż oczekiwano, rola urzędu gmin w prowadzeniu działań marketingowych na terenie gmin wynika z tego, że znaczna część gmin nie opracowała formalnej strategii marketingowej, a więc ewentualne działania marketingowe mogły mieć tylko charakter przypadkowy czy doraźny. Spośród 64 gmin,

Tabela 1. Inspiratory działania marketingowych w gminie

Wyszczególnienie	Liczba punktów*	Liczba wskazań				
		ogółem	w tym na miejscu			
			1	2	3	4
Mieszkańcy	251	70	58	4	5	3
Inwestorzy lokalni	207	72	14	42	9	7
Pracownicy urzędu	152	64	14	11	24	15
Organizacje społeczne	47	31	0	4	8	19
Turyści	43	19	1	7	7	4
Inni	46	22	0	5	14	3

* przyjęto, że za wskazanie na pierwszym miejscu przyznaje się 4 punkty, 3 punkty za wskazanie na miejscu drugim i dalej odpowiednio 2 i 1 pkt.
Źródło: badania własne.

które posiadały opracowaną strategię marketingową aż 47 (73%) za główny jej cel uznało rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne. Dwa pozostałe cele: „kształtowanie wizerunku gminy” oraz „podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej” wybierane były jako cel priorytetowy działań marketingowych w każdym przypadku przez 8-9 gmin. Taki rozkład odpowiedzi świadczy o tradycyjnym i mało ekspansywnym podejściu do działalności marketingowej.

Tabela 2. Szczegółowe cele działań marketingowych

Cel	Liczba punktów*	Liczba wskazań				
		ogółem	w tym na miejscu			
			1	2	3	4
Poznanie aktualnych pragnień i potrzeb mieszkańców	193	50	46	1	3	-
Zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych	163	51	13	35	3	-
Podnoszenie wartości oferty usług komunalnych	85	34	3	15	12	4
Uruchomienie efektywnych i skutecznych kanałów komunikowania	42	23	0	5	9	9
Określenie społecznej akceptacji polityki organów samorządowych	37	16	1	3	12	-
Przewidywanie zmian preferencji oraz zachowań podmiotów lokalnych	32	15	1	1	12	1
Podnoszenie poziomu zadowolenia z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju	32	20	1	2	5	12
Inne	26	18	1	0	5	12

* liczba punktów jak w tab. 1.
Źródło: badania własne.

Działalność marketingowa w badanych gminach była w większości z nich w początkowym stadium rozwoju o czym świadczy to, że najczęściej odpowiedzi na pierwszym miejscu i jednocześnie największą liczbę punktów uzyskał cel jakim jest „poznanie aktualnych pragnień i potrzeb mieszkańców (tab. 2). Ten cel został wybrany w pierwszej kolejności jako realizowany w ramach działań marketingowych przez 46 gmin. Na drugim miejscu, w wyniku częstych wskazań na dwóch pierwszych miejscach znalazł się cel skierowany na zapewnienie odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych przez mieszkańców oraz lokalne organizacje i przedsiębiorstwa. W tym przypadku zarysowała się zgodność celów marketingowych z podstawowymi zadaniami i funkcjami gminy. Jeśli uwzględnić podobieństwa charakteru tego celu z celem jakim jest podnoszenie wartości oferty usług komunalnych kierowanych do mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców, to staje się ewidentne, że gminy w swojej działalności marketingowej wybierają wewnętrzne segmenty rynku lokalnego, to znaczy rozwijają głównie marketing wewnętrzny. Tezę tę potwierdzają wyniki odpowiedzi na inne pytania dotyczące systemu kanałów i sposobów komunikowania się ze środowiskiem lokalnym i chęci osiągania społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno-gospodarczej organów samorządowych.

Dominacja orientacji na marketing wewnętrzny wynika z początkowej fazy rozwoju marketingu gmin w badanym województwie, jak też z dominującego rolniczego charakteru większości badanych gmin i rolniczego charakteru całej Lubelszczyzny oraz z jej peryferyjnego położenia w stosunku do dominujących ośrodków i źródeł inwestowania zewnętrznego i napływu turystów. To wszystko sprawia, że samorządy gmin wybierają własnych mieszkańców jako główny segment rynku, na którym prowadzą działalność marketingową. Drugim, jednak mniej preferowanym segmentem tego rynku są inwestorzy lokalni. Znaczna część gmin (26) i są to na ogół gminy wiejskie, nie wyodrębniła w

Tabela 3. Relacje między samorządową administracją publiczną a obywatelami

Opinie przedstawicieli urzędu gminy	Suma punktów*	Liczba			
		w tym na miejscu			
		1	2	3	4
Mieszkańcy są informowani o sprawach wspólnoty przez samorząd	343	2	1	27	55
Samorząd systematycznie zbiera informacje na temat potrzeb swoich mieszkańców	301	0	4	41	38
Samorząd uwzględnia w swoich działaniach potrzeby mieszkańców	363	0	0	31	54
Mieszkańcy mają wpływ na podejmowanie decyzji przez samorząd w zakresie kluczowych spraw, które ich bezpośrednio dotyczą	312	0	3	44	36
Mieszkańcy są zapraszani na spotkania komisji Rady Gminy	104	4	27	35	20
Samorząd podejmuje działania, których celem jest poszerzenie udziału mieszkańców we współdecydowaniu o sprawach istotnych dla społeczności lokalnej	216	0	10	47	21
Mieszkańcy angażują się w sprawy publiczne we współpracy z samorządem (biorą udział w spotkaniach publicznych, przesyłają listy do samorządu)	163	4	15	41	21

Klucz do odpowiedzi: 1 – zdecydowanie nie (-5 pkt.); 2 – raczej nie (-3 pkt.); 3 raczej tak (+3 pkt.); 4 – zdecydowanie tak (+5 pkt.)

Źródło: badania własne.

swjej działalności marketingowej segmentów rynków docelowych (tab. 4). Potwierdzeniem dla zaprezentowanej strategii segmentacji rynku w strategii marketingowej badanych gmin są opinie dotyczące relacji pomiędzy samorządami, administracją publiczną a obywatelami. Wysoką punktację uzyskały działania wskazujące na aktywną postawę władz samorządowych wobec mieszkańców. Pierwsze cztery sposoby więzi samorządu z mieszkańcami uzyskały ponad 300 punktów. Słabiej natomiast oceniona jest postawa i aktywność samych mieszkańców w stosunku do oferty samorządu i współpracy z jego organami.

Przy planowaniu badań oczekiwano, że ważną rolę w prowadzeniu działalności marketingowej gmin mogą mieć organizacje pozarządowe. Mogą one występować jako organizacje samodzielnie realizujące wybrane cele, ale też jako jednostki współpracujące i wspomagające działalność samorządu gminnego. Ta druga funkcja została wprowadzona do kwestionariusza przedstawionego gminom. Na podstawie analizy uzyskanych wyników można stwierdzić, że wśród form współpracy między tymi organizacjami najważniejszą rolę gminy przypisują bieżącej wymianie informacji oraz koordynacji działań i prowadzeniu wspólnych przedsięwzięć. Jeśli chodzi o zasadę to za najważniejsze uznano określone priorytety zadań jakie administracja chce wybierać oraz jasne reguły i zasady kontroli finansowej projektów.

Oczekiwania i skuteczność marketingowa gmin zależy w dużym stopniu od tego czy gminy posiadają albo czy są w stanie ukształtować wyraziste produkty marketingowe o charakterze terytorialnym, środowiskowym, ekonomicznym, społecznym czy kompleksowym. Gminy zapytane o to czy gmina posiada unikalne, charakterystyczne dla danego terytorium produkty tylko w 25% odpowiedziały pozytywnie. Trzy czwarte badanych gmin niczym specjalnym się nie wyróżnia co mogłoby być uznane za unikalny produkt. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że produkt ten jest rozumiany szeroko, zgłaszano bowiem na listę produktów unikalnych zarówno produkty (przemysłowe, rolne, spożywcze), jak i zakłady produkcyjne, produkty turystyczne (zabytki, walory przyrodnicze, urządzenia infrastruktury, produkty turystyczne, podróże, imprezy kulturalne i handlowe, symbole, znane osoby i zespoły, elementy infrastruktury społecznej czy gospodarczej, specyficzne położenie), utarte zwyczaje, postawy i formy współpracy i inne. Połowa z badanych gmin uważa,

Tabela 4. Główne segmenty rynku działań marketingowych gmin na terenie woj. lubelskiego

Segment rynku	Liczba punktów*	Liczba wskazań			
		ogółem	w tym na miejscu		
			1	2	3
Mieszkańcy	143	49	46	2	1
Inwestorzy lokalni	94	46	8	32	6
Inwestorzy zewnętrzni	54	33	6	9	18
Turyści	34	22	1	10	11
Inni	23	21	0	4	19
Brak zdefiniowanych segmentów			26	0	0

Uwaga: Punktacja za miejsce 1 – 3 punkty, za 2 – 2 punkty, za 3 – 1 punkt

Źródło: badania własne.

że posiadanie produktów unikalnych ma ważne znaczenie dla poprawy konkurencyjności gminy. Dwadzieścia pięć, tj. 29% spośród badanych gmin podjęła w ciągu ostatnich trzech lat działania zmierzające do wprowadzenia nowych produktów do swojej działalności marketingowej. W zdecydowanej większości były to elementy infrastruktury i obiekty komunalne, rzadziej zaś produkty o charakterze kulturowym i oświatowym.

Skala i formy działalności marketingowej prowadzonej przez gminy zależą od wielu czynników obiektywnych i subiektywnych. Wydaje się, że w głównym stopniu działalność ta zależy od posiadanej wiedzy, rozpoznanych potrzeb i kompetencji zarówno pracowników urzędu gminy, jak i przedstawicieli samorządu terytorialnego. Zdecydowana część gmin wskazywała jednak także na aspekty ekonomiczne marketingu takie, jak wzrost kosztów funkcjonowania gmin (76 na 87 badanych gmin) i spadek przychodów (51 gmin). Znaczna część gmin wymieniała także takie przeszkody, jak: koncentracja działań gminy na doraźnym załatwianiu spraw bieżących, niestabilność przepisów prawnych dotyczących funkcjonowania gmin, jak też niekorzystne rozwiązania instytucjonalne i organizacyjne wprowadzone do gmin.

Wnioski

Przeprowadzone badania nad wykorzystaniem marketingu przez samorząd terytorialny w zarządzaniu gminą pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków:

1. Działalność marketingowa w większości gmin znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Wiele gmin nie wykorzystuje w zarządzaniu działań marketingowych.
2. Za główny segment rynku badane samorzady w większości wybierają mieszkańców gminy i własnych przedsiębiorców. Oznacza to, że rozwijają głównie marketing wewnętrzny.
3. Cele marketingu gmin skupiają się na poznaniu potrzeb mieszkańców oraz zapewnieniu odpowiednich warunków korzystania z usług publicznych i podnoszeniu wartości usług komunalnych. W tym obszarze mieszczą się też tworzone produkty marketingowe.
4. Dla skali i formy działalności marketingowej oraz zakresu jej wykorzystania w zarządzaniu gminą ważne znaczenie ma brak środków finansowych, koncentracja na sprawach bieżących oraz brak świadomości i przekonania co do efektów jakie może przynieść wykorzystanie marketingu.

Literatura

- Adamowicz M.** 2003: Skala lokalna w terytorialnym podziale kraju. [W:] Strategie rozwoju lokalnego, t. I. Aspekty instytucjonalne. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 17.
- Adamowicz M.** 2006: Nowe tendencje w zarządzaniu rozwojem lokalnym. [W:] Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym, Adamowicz M. (red.). PWSZ w Białej Podlaskiej, s. 20.
- Adamowicz M.** 2008: Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce. [W:] Ekspansja czy regres marketingu. PWE, Warszawa, s. 377-386.
- Bailey S.J.** 1995: Public Sector Economics Theory, Policy and Practice, Macmillan Press Ltd., London, s. 127-132.
- Florek M.** 2007: Podstawy marketingu terytorialnego. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 12.
- Girard V.** 2007: Marketing terytorialny (za Szromnik A.). Referat na konferencji naukowej w Uniwersytecie Łódzkim w 1997 r. Volters, Kraków s. 17.
- Griffin R.W.** 1996: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa, s. 27.
- Griffin R.W.** 2002: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 38.
- Kotler P.** 1994: Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie, Kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa, s.12.
- Zalewski A.** 2005: Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego. [W:] Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, Zalewski A. (red.). Wyd. SGH, Warszawa, s. 68.

Summary

The article refers to the problem of use of territorial marketing in community management. It contains both theoretical background and empirical analysis implemented by the community survey in communities of Lubelskie province. Investigation proved that marketing is not yet adequately appreciated as a managerial tool; marketing activities are mostly on the initial stage of development; and most of marketing strategies are oriented on local (internal) segments, mainly dwellers and local firms.

Adres do korespondencji:

prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel. (0 22) 593 40 77
e-mail: mieczyslaw_adamowicz@sggw.pl