

**mgr Grzegorz Szczuka**  
**Katedra Marketingu**  
**Wydział Zarządzania**  
**Uniwersytet Gdański**

## **Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w świetle koncepcji marketingu 4.0**

*Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem dr. hab. Roberta Bębna, prof. uczelni*

Zintegrowana komunikacja marketingowa, jednostki samorządu terytorialnego, dojrzałość zarządcza, dojrzałość komunikacyjna, proces zintegrowanej komunikacji marketingowej, administracja weberowska, *new public management*, *(new) public governance*, hybrydowe narzędzia komunikacji marketingowej

### **Streszczenie**

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) nie inaczej niż podmioty komercyjne podlegają również wpływowi zmieniającego się otoczenia. Ostatnie lata przyniosły już dużą zmianę w jakości komunikacji realizowanej przez instytucje publiczne. Wśród liderów systemowego, strategicznego podejścia są duże ośrodki miejskie, instytucje szczebla centralnego i organy marszałkowskie. Dynamika zmian otoczenia, sprawia jednak, że stosowanie wielu narzędzi promocyjnych czy informacyjnych wymaga zmiany ich kompozycji. Ponadto na rynku pojawiają się nowe narzędzia, które warto implementować w relacjach samorządów z interesariuszami.

Jednostki samorządu terytorialnego, w efekcie przeobrażeń systemowych oraz gospodarczych, jakie zaszły w Polsce w okresie ostatnich dwudziestu lat, zmuszone zostały do rywalizowania między sobą na zasadach konkurencji wolnorynkowej. Silna rywalizacja wymusiła na władzach miejskich potrzebę kreowania wyrazistych wizerunków własnych ośrodków, opartych na istotnych i unikalnych wyróżnikach<sup>1</sup>. Przedmiotem działań komunikacyjnych stają się nie tylko usługa komunalna oferowana mieszkańcom czy nieruchomości inwestycyjna, ale również całe miasto i jego walory. JST podejmując działania marketingowe, jest nie tylko administratorem na określonym obszarze, ale także podmiotem poszukującym inwestorów czy dodatkowych środków finansowych. Komunikacja marketingowa samorządu ma zapewnić właściwy odbiór społeczny, dopływ inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców. *Mnogość interesariuszy i wzajemne przenikanie się*

---

<sup>1</sup> J. Adamczyk, *Ekonomiczne problemy usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011 nr 663 2011, s. 11

*niektórych procesów komunikacji, powoduje konieczność zastosowania podejścia modelowego, zobrazowania wielokierunkowego procesu komunikacji, której celem jest zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej i osiedleńczej danej jednostki. Komunikacji obejmującej wszystkie elementy systemu komunikacji marketingowej, którymi są zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni, czyli poszczególne podmioty tworzące „korporację samorządową”.*

Podstawowy problem badawczy (PPB) pracy wyraża pytanie: jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej w jednostkach samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji. Problem główny wsparty został przez kilka pytań badawczych, takich jak:

- *Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?*
- *Jakie są uwarunkowania dla podejmowania działań komunikacji marketingowej przez JST?*
- *Jakie narzędzia mogą być wykorzystywane przez JST w komunikacji marketingowej?*
- *Jakie narzędzia faktycznie są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej?*

Głównym celem teoriopoznawczym jest poznanie aktualnych narzędzi i uwarunkowań procesu komunikacji marketingowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. A celem użytkowym – zobrazowanie optymalnego przebiegu procesów w systemie komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w ujęciu systemowym, wspomagającego zarządy i pracowników samorządów w realizacji założonych celów, poprzez budowanie skutecznej, partycypacyjnej komunikacji z interesariuszami. w okresie, kiedy powstawały założenia pracy, aktualną i stosunkowo nową była koncepcja 4.0, jednak dynamiczny rozwój koncepcji marketingu sprawił, że obecnie upowszechnia się 5.0. Różnice pomiędzy koncepcjami marketingowymi i ich znaczenie w kontekście realizacji celów pracy, zostało omówione w dalszej części opracowania.

W pierwszej kolejności należało zatem przeprowadzić (**rozdział I**) studia literatury i zweryfikować, czy literatura dotycząca komunikacji marketingowej samorządów (JST), ew. instytucji publicznych, oddaje pełną specyfikę funkcjonowania tych struktur i nie brakuje kompleksowego ujęcia zagadnienia, które nie tylko da ogólne wskazówki, ale przede wszystkim odnie się do złożoności wizerunkowej i komunikacyjnej JST. Tak postawiona teza stanowiła punkt wyjścia studiów literatury. Założono jednocześnie, że narzędzia i kanały komunikacji marketingowej dają możliwość budowania relacji z otoczeniem, tym samym

wizerunku i pozycji rynkowej. Jednakże, tylko właściwa ich integracja, uwzględniająca niejednorodny charakter struktur JST, pozwala podnieść lub utrzymać skuteczność procesów komunikowania rynkowego podmiotów samorządowych w ramach ich systemów komunikacji marketingowej.

**Drugi rozdział** traktuje o zagadnieniach związanych z konkurencją podmiotów na rynku oraz koncepcjach strategicznego podejścia do zarządzania w obszarze administracji publicznej, co ma znaczenie dla wykazania, że pewne zasady dotyczyć będą również jednostek samorządu terytorialnego. W podrozdziałach przedstawione są trzy, istotne z punktu widzenia dalszych rozważań, koncepcje zarządcze, które wymuszają zmiany nie tylko w komunikacji marketingowej, ale i samym zarządzaniu JST. Podjęta została próba ujęcia ewolucji zarządzania JST w kontekście zmieniających się zadań, a w ostatnim podrozdziale została podjęta próba opisanego specyfiki procesów zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego.

**Rozdział trzeci** dysertacji koncentruje się na omówieniu poszczególnych instrumentów i kanałów komunikacji marketingowej, które mogą być wykorzystywane przez JST; dokonana została próba usystematyzowania wszelkich narzędzi komunikacji marketingowej, zderzone różne dotychczasowe systematyki oraz zaprezentowane komentarze do poszczególnych narzędzi w kontekście ich przydatności i adekwatności dla działalności komunikacyjnej JST, obejmującej całość systemu. W rozdziale tym podjęta jest próba prezentacji nowej systematyki wspomnianych narzędzi, co wykorzystane zostało w rozdziale badawczym.

**Rozdział czwarty** zawiera omówienie komunikacji marketingowej JST w świetle badań własnych – omówiona została również synteza badań marketingowych związanych z realizacją strategii komunikacji marketingowej w różnych instytucjach i organach administracyjnych szczebli lokalnych oraz badanie preferencji komunikacyjnych mieszkańców Gdańska. W rozdziale badawczym podjęto również próbę weryfikacji zjawiska *tożsamości postrzeganej*, czyli odpowiedzialności za różne zagadnienia, przypisywanej przez interesariuszy w kontekście określenia elementów systemu komunikacji marketingowej.

Natomiast w **piątym rozdziale** podjęto próbę opisanego modelu systemu i procesów komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego – charakterystyka jego elementów, uwarunkowań implementacyjnych i mechanizmów postępowania. Dokonana została analiza schematów komunikowania JST z otoczeniem, wprowadzone pojęcie *dojrzałości komunikacyjnej i zarządczej, routerów komunikacyjnych* oraz zaprezentowane rekomendacje wdrożeniowe w zakresie modeli zarządczych i komunikacyjnych dla samorządów.