

Aneta OLEKSY-GĘBCZYK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

MARKETING RELACJI W ZARZĄDZANIU MIASTEM

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu relacji w kontekście zarządzania miastem. Autorka wskazuje na szczególną rolę kształtowania długoterminowych relacji władz z poszczególnymi grupami interesariuszy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej współczesnych miast. Przedstawione rozważania prowadzą do wniosku, że zastosowanie narzędzi marketingu relacji w zarządzaniu miastem, mające na celu uzyskanie lojalności mieszkańców, przedsiębiorców i innych interesariuszy, przyniesie długofalowe korzyści każdej z zaangażowanych stron.

Summary

The purpose of the article is introducing the concept of relationship marketing in municipality management. The author points to the special role of shaping long-term relationships between the authorities and particular groups of stakeholders in creating a competitive advantage of modern cities. The presented considerations lead to the conclusion that the use of relationship marketing tools in city management aimed at gaining loyalty among residents, entrepreneurs and other stakeholders, will bring long-term benefits to each of the involved sides.

Wprowadzenie

Miasta odgrywają coraz większą rolę w rozwoju regionów i państw, dlatego też ważna jest sprawność ich funkcjonowania, poziom zarządzania nimi, rozwiązywania codziennych problemów mieszkańców i innych interesariuszy oraz jakość usług świadczonych przez instytucje publiczne. Obecnie w krajach OECD mieszkańcy miast stanowią 70-80% populacji, a z końcem XXI wieku odsetek ten wzrośnie do 85% ludności całego globu (OECD, 2015, s. 30). W Polsce z kolei mieszkańcy miast stanowią 60% ludności (GUS, 2015, s. 3). W związku z tym, że generalnie na świecie obserwowany jest trend przenoszenia się ludzi do miast, można skonstatować, że miasta w Polsce mogą spodziewać się dużego napływu mieszkańców. Z drugiej zaś strony, w obliczu coraz większej mobilności zwłaszcza młodych ludzi, miasta zmuszone są o nich konkurować. Miasta muszą mieć zatem kompleksowy, a zarazem zindywidualizowany pomysł na siebie.

Samorządy zmuszone są do reorientacji swojej działalności, polegającej na zwykłym administrowaniu, na działalność skoncentrowaną na budowaniu relacji z interesariuszami, jak również do redefinicji tego, czym jest współczesny samorząd, a czym powinien być. Pogląd ten podzielają nie tylko badacze kwestii miejskiej, ale i praktycy: prezydenci, burmistrzowie, którzy zaczynają dostrzegać, że metody sprawdzające się kilka dekad temu dziś już nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Dotychczasowy paradygmat zarządzania miastem i jego rozwojem, polegający na zarządzaniu imperatywnym, wyczerpał się, dlatego zwrócenie się w kierunku współdziałania z innymi aktorami wydaje się być konieczne.

Miasta stają więc przed trudnym wyzwaniem przededefiniowania swojego stosunku do mieszkańców i innych interesariuszy, którzy stają się partnerem władz samorządowych, a także przedstawienia im odpowiedniej oferty. Łączy się to z odchodzeniem od traktowania obywateli

jako petentów, wyborców i konsumentów, a przejściem do upatrywania w nich interesariuszy, współdecydentów i współproducentów dóbr, usług oraz polityk społecznych (Pasquier, Villeneuve, 2012; Izdebski, 2011). Pojawia się zatem potrzeba interpretacji kwestii rozwoju miast w kategoriach rynku i zachowań rynkowych. Traktowanie miast jako podmiotów konkurujących ze sobą umożliwia wykorzystanie założeń marketingu w procesie zarządzania miastem (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004, s. 199). Oczywiście w literaturze można też odnaleźć inne koncepcje związane z funkcjonowaniem miast, również dotyczące relacji z interesariuszami miejskimi, takie jak np. koncepcja reżimów miejskich, która „interpretuje rozwój miast i politykę miejską jako wypadkową gry sił skomplikowanego układu interesów, wykraczającą daleko poza formalnie ukonstytuowaną lokalną arenę polityczną” (Jarczewski, 2006, s. 107).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych założeń marketingu relacji jako jednej z koncepcji oraz jego aplikacyjności do zarządzania miastem.

1. Działalność marketingowa w mieście

Zastosowanie podejścia marketingowego poza obszarem związanym z wąsko rozumianą sferą wymiany rynkowej spowodowało „poszerzenie” oraz „pogłębienie” koncepcji marketingu i objęcie kręgiem zainteresowań także podmiotów do niedawna uważanych za znajdujące się poza głównym nurtem zainteresowania specjalistów od zarządzania i marketingu. Wyrazem tego jest sformułowana przez P. Kotlera nowa koncepcja marketingu społecznego, w myśl której kluczem do osiągnięcia celów organizacji jest poznanie potrzeb oraz życzeń rynków docelowych i zapewnienie pożądanego poziomu zadowolenia w sposób efektywniejszy oraz skuteczniejszy niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa (1991, s. 16).

Tak definiowana koncepcja marketingu nie tylko odnosi się do podmiotów rynkowych i potrzeb konsumenta, lecz także zwraca uwagę na interes publiczny, a tym samym umożliwia znaczne zwiększenie podmiotowego i przedmiotowego zakresu działań marketingowych oraz objęcie nimi m.in. jednostek terytorialnych różnych szczebli. Stąd wniosek, że wykorzystanie zasad i instrumentów marketingu w procesach zarządzania rozwojem miasta jest możliwe. Elementem wyjściowym jest sprawny system informacyjny, umożliwiający wymianę informacji pomiędzy głównymi interesariuszami lokalnymi. Miernikiem zorientowania marketingowego miasta oraz faktycznej demokratyzacji życia publicznego staje się rzeczywiste zainteresowanie potrzebami i oczekiwaniami podmiotów lokalnych w zakresie czynników stanowiących o atrakcyjności miejsca.

Jednym z celów marketingu jest satysfakcja nabywców, będąca czynnikiem warunkującym osiągnięcie pożądanego celu. Przenosząc to na grunt samorządu, założyć należy, że celem marketingu terytorialnego władz lokalnych jest satysfakcja klientów danego terytorium. Możliwa jest ona dzięki zaspokajaniu potrzeb na odpowiednim poziomie. Marketing jest użytecznym narzędziem do osiągnięcia takich celów (Kobus, Zrobek, 2011, s. 5). Traktując marketing terytorialny jako proces zarządzania, należy go postrzegać jako „rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą, tzn. zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców” (Szromnik, 2008, s. 17). Zaspokajanie potrzeb oraz pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia; jednocześnie zadowolenie i rozwój osób fizycznych oraz grup społecznych prowadzi do rozwoju całego miasta; odpowiada to uproszczonemu popularnemu stwierdzeniu „bogaci mieszkańcy to bogata gmina” oraz „bogate

gminy to także bogaci mieszkańcy” (Szromnik, 2011, s. 20-21). Warto zwrócić uwagę, że większość definicji marketingu terytorialnego w literaturze przedmiotu wskazuje dobrobyt mieszkańców jako jego strategiczny cel. Ujęcie to jest spójne z polskim prawodawstwem, w którym zapisane jest, że do zadań własnych gminy należy „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty” (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 7). Wielość zadań miasta składających się na zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty wyraźnie wskazuje, że cele rozwoju lokalnego ściśle wiążą się z warunkami życia. W tym kontekście warto przytoczyć słowa A. Szromnika, który stwierdził, że „cała wspólnota mieszkańców jest grupą najważniejszą jako grupa pierwotna, dzięki której możliwe są interakcje z innymi jednostkami terytorialnymi i rynkami” (2012, s. 68). Zakłada się oczywiście, że zaspokojenie potrzeb mieszkańców nie jest sprzeczne z zaspokajaniem potrzeb pozostałych grup klientów miasta (Brańka, 2013, s. 24-25).

Najczęściej stosowane założenia koncepcji marketingu terytorialnego miast mają charakter działań doraźnych, wykorzystujących głównie narzędzia promocji skierowane na pozyskiwanie kapitału zewnętrznego. W związku z podobnymi zachowaniami marketingowymi dochodzi do upodobniania się ofert miast znajdujących się w tych samych grupach strategicznych, co zmniejsza skuteczność wykorzystywanych narzędzi w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Taki model ma charakter transakcyjny, krótkookresowy (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004, s. 200).

2. Marketing relacji w mieście

Atrakcyjność miasta nie odnosi się tylko do materialnego aspektu zamożności jego mieszkańców (choć niewątpliwie aspekt ten należy uznać za bardzo ważny), lecz także koncentruje się na takich wartościach, jak: bezpieczeństwo, poczucie tożsamości i przynależności do danej społeczności lokalnej, możliwość osiągnięcia w ramach jej struktur własnych celów (np. pozazawodowych), możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu miasta itd. Tym samym budowa duchowego, kulturowego bogactwa, zapewnienie swoistego rodzaju komfortu życia, wynikającego z kształtowania się trwałych więzi, opartych na wzajemnym uznaniu i poszanowaniu kompetencji oraz uprawnień mieszkańców, władzy, a także innych interesariuszy, są kluczem do zrozumienia, czym jest bądź czym powinien być marketing miasta. Stąd też w rozważaniach z zakresu marketingu terytorialnego od pewnego czasu marketing relacji staje się jednym z zagadnień poruszanych i stosowanych przez praktyków w zarządzaniu miastem. Marketing relacji jest koncepcją, która formułuje nowe standardy współpracy nie tyle w relacjach zachodzących na rynku dóbr i usług, co w relacjach zachodzących pomiędzy władzami miasta a obecnymi i potencjalnymi partnerami. Okazuje się, że zasady, na których opiera się marketing relacji pozwalają także podmiotom sektora publicznego działać efektywniej. Utrzymywanie trwałych relacji z interesariuszami lokalnymi może przyczynić się do tworzenia strategicznej przewagi konkurencyjnej względem innych miast. Zmniejsza także siłę oddziaływania innych podmiotów spoza partnerskiego układu oraz koszty działań marketingowych (Pukas, 2015, s. 117).

Mając powyższe na uwadze, celowe staje się zastosowanie przez jednostki samorządu terytorialnego koncepcji marketingu relacji, której założenia oraz zasady doskonale odpowiadają nowym wyzwaniom, przed którymi stają samorządy. Samorząd, przejmując na siebie rolę koordynatora działań rozwojowych, powinien budować sieć powiązań z podmiotami ze swojego otoczenia. Zasadnicze różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Zasadnicze różnice między marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji

Marketing transakcyjny	Marketing relacji
<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na pojedynczej sprzedaży • Cechy produktu najważniejsze • Krótki okres • Obsługa posprzedażowa klienta niezbyt ważna • Ograniczone przywiązanie klienta do firmy • Umiarkowany kontakt z klientem • O jakość dba dział produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na utrzymaniu klientów • Korzyści z zakupu produktu najważniejsze • Długi okres • Obsługa klienta bardzo ważna • Duże przywiązanie klienta do firmy • Stały kontakt z klientem • O jakość dbają wszyscy

Źródło: *Marketing usług* (s. 53), A. Payne, 2003, tłum. G. Górską, Warszawa: PWE.

Kwerenda literatury wskazuje, że termin „relationship marketing” został użyty po raz pierwszy w literaturze w latach 80. XX wieku w opracowaniach dotyczących marketingu usług i marketingu przemysłowego. Za twórcę koncepcji marketingu relacji uważa się jednak L. Berry’ego, który określił marketing relacji jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem” (1983, s. 25-38). Następnie w 1985 roku określenia tego użyła B.B. Jackson w pracy dotyczącej marketingu przemysłowego. Z czasem termin ten się upowszechnił, zyskał akceptację oraz nowe interpretacje. Jedno z bardziej interesujących podejść do tej idei prezentują N. Tzokas i M. Saren, którzy marketing relacji definiują jako proces planowania, rozwoju oraz pielęgnowania klimatu więzi, promującego dialog między firmą i jej klientami (1996). M. Miłtręga (2007, s. 35) określa marketing relacji jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskowych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym. Marketing relacji w rozumieniu C. Grönroosa (1996a, s. 7-18) to „tworzenie, pielęgnacja i rozszerzanie relacji zyskowych z klientami oraz innymi partnerami, w taki sposób, aby osiągnąć cele zaangażowanych partnerów. Jest to osiągnięte poprzez wzajemną wymianę i spełnianie obietnic”. Jeszcze inną definicję prezentuje T. Cram: „Marketing relacji to konsekwentne stosowanie uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi” (1994, s. 19).

Różnorodność definicji marketingu relacji w literaturze przedmiotu nie stoi w sprzeczności ze wskazaniem jego istoty. Podstawa każdej z tych definicji jest taka sama i wyraża się w stwierdzeniu, że jest to „proces tworzenia, utrzymania oraz wzmacniania dobrych relacji z klientami i innymi zewnętrznymi partnerami firmy” (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 531). Podkreśla się przede wszystkim znaczenie budowy oraz utrwalania wzajemnie pozytywnych oraz obopólnie korzystnych relacji partnerskich. Prawdziwe relacje bowiem definiuje się jako powiązania o dużym zaangażowaniu relacyjnym. Są to takie sytuacje, w których władze i przedstawiciele interesariuszy pracują wspólnie nad konkretnymi projektami w celu tworzenia nowych rozwiązań i nowych wartości. C. Grönroos twierdzi, że filozofia marketingu relacyjnego opiera się na ścisłych relacjach z klientami, których podstawą jest wzajemne zaufanie (1996b, s. 17-32; zob. też Wilson, Jantraina, 1994, s. 55-65), a nie wrogość. Wypracowanie długoterminowych relacji jest możliwe dzięki tworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania, które jest budowane przede wszystkim poprzez procesy komunikacji i trwałą współpracę pomiędzy partnerami (Morgan, Hunt, 1994, s. 21-31).

M.J. Harker, na podstawie różnorodnych definicji przedstawionych przez zagranicznych autorów, skompilował siedem kategorii określeń używanych w marketingu relacji (tabela 2).

Tabela 2

Kategorie określeń używanych w definicjach marketingu relacji

Określenia podstawowe	Określenia uzupełniające
1. Kreacja	Przyciąganie (nowych klientów), ustanawianie, tworzenie (więzi).
2. Rozwój	Wzmacnianie, umacnianie, pogłębianie (więzi).
3. Utrzymanie	Podtrzymywanie, stabilizacja, trwanie (więzi).
4. Interakcja	Wymiana (wartości), wzajemna (wymiana), współpraca.
5. Długi okres	Trwająca, długotrwała, utrzymująca się (więź).
6. Treść emocjonalna	Przywiązanie, zaufanie, obietnica.
7. Wynik	Zyskowe, efektywne, obopólnie korzystne (utrzymywanie więzi).

Źródło: How is Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions, M.J. Harker, 1999, *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1).

Stosowanie formuły marketingu relacji w przypadku miast jest stymulowane czynnikami innymi niż ma to miejsce w odniesieniu do podmiotów komercyjnych, ponieważ:

- funkcje miasta nie są warunkowane koniecznością generowania zysków; tym samym tylko niektóre relacje, w których uczestniczą władze samorządowe, pracownicy samorządowi, klienci (mieszkańcy, turyści, potencjalni imigranci, zewnętrzni inwestorzy), to relacje komercyjne, które cechuje dużo częściej niż relacje typu niekomercyjnego atmosfera nieufności czy podejrzliwości na etapie ich zawiązywania i kształtowania;
- głębokość i różnorodność relacji między podmiotami funkcjonującymi na obszarze miasta oraz w jego otoczeniu są nieporównywalnie większe niż wśród podmiotów komercyjnych – jest to wypadkową zarówno liczebności podmiotów budujących więzi, jak i jakościowego zróżnicowania więzi;
- większość klientów miasta to mieszkańcy, którzy niejako w naturalny sposób, w krótszym lub dłuższym okresie (w zależności od ich szeroko rozumianej mobilności), są jedynie odbiorcami oferty miasta – tym samym kształtowanie i utrwalanie relacji na stykach: władze lokalne – pracownicy samorządowi – mieszkańcy musi uwzględniać poczucie dyskomfortu psychicznego tych ostatnich, wynikającego z braku alternatyw wyboru w wielu istotnych kwestiach;
- potrzeba stosowania klasycznego instrumentarium marketingu trudno przebija się do świadomości władz i pracowników samorządowych (ogranicza się zwykle do powołania komórki marketingu lub promocji miasta); tym trudniej jest z zasadami marketingu relacyjnego, które są oparte na budowie przyjacielskich, trwałych więzi.

Istotą marketingu relacji w mieście jest zatem tworzenie przyjaznego miasta przez inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi władz i interesariuszy lokalnych. Potrzeba kształtowania długotrwałych relacji partnerskich dotyczy zwłaszcza podmiotów będących nosicielami, szczególnie atrakcyjnych z punktu widzenia miasta, potencjałów rzeczowych, finansowych, intelektualnych. Lojalność tych podmiotów stanowi istotny kapitał miasta. Aby relacje mogły zaistnieć, musi być zaangażowany zarówno nadawca, jak i odbiorca, musi też występować wzajemne oddziaływanie nadawcy na odbiorcę. W ramach tych powiązań przesyłana jest informacja na temat marketingu relacji, dzięki której odbiorca przekazu może podjąć określone działania. Skuteczność tego przekazu zależy m.in. od jego atrakcyjności

postrzeganej przez odbiorcę, dlatego ważne jest nawiązywanie bliskich relacji z partnerem, które pozwolą te potrzeby zidentyfikować.

Przegląd literatury pozwala skonstatować, że koncepcja marketingu relacji przyczynia się do lepszego zidentyfikowania, a w konsekwencji zaspokojenia potrzeb poszczególnych grup interesariuszy. P. Kotler i N. Lee (2008, s. 8), promując stosowanie marketingu w sektorze publicznym, wskazują na podobieństwa instytucji publicznych i prywatnych oraz na to, że oba typy organizacji funkcjonują w tych samych warunkach – rynkowych.

3. Miasto i jego interesariusze – ujęcie relacyjne

Miasto jest wewnętrznie zintegrowanym podmiotem zbiorowym, który tworzą mieszkańcy, przedsiębiorcy, studenci, turyści, przedstawiciele samorządu, instytucje lokalne, stowarzyszenia i inni. Istotne stają się współzależności między tymi podmiotami, które są współodpowiedzialne za rozwój miasta. W literaturze określa się je mianem interesariuszy miasta. Teoria interesariuszy mówi, że interesariuszami są podmioty lub ich grupy, które mają udział w organizacji (Caroll, 1993, s. 22; Proctor, 2007, s. 18). C. Hill oraz T. Jones (1992, s. 131-154) traktują interesariuszy jako grupę lub jednostki, które mogą wpływać na osiąganie celów organizacji lub cele te mają wpływ na ich działalność (Proctor, 2007, s. 18). W kontekście zarządzania miastem są to zatem grupy oddziaływania, z którymi samorząd powinien nawiązywać relacje w celu budowania własnej przewagi konkurencyjnej i umacniania swojej pozycji (Waśkowski, 2015, s. 37).

Problemem jest osiągnięcie spójności działań podejmowanych w mieście przez poszczególne grupy interesariuszy. W przypadku miast, w odróżnieniu od przedsiębiorstw, brak jest ośrodka, który może koordynować zachowanie różnych aktorów i podmiotów zaangażowanych w procesy marketingowe. Władze lokalne muszą więc aspirować do roli animatora, inspiratora oraz integratora tego złożonego procesu, prawidłowo definiując elementy otoczenia. Rolą władz lokalnych staje się tworzenie sieci powiązań podmiotów społecznych i gospodarczych, świadomych korzyści wspólnego działania. Umożliwiają one wykorzystanie i koordynację wiedzy oraz umiejętności wszystkich uczestników sieci w realizacji wspólnej, uwarunkowanej kulturowo misji lokalnej wspólnoty, a także kreowanie pożądanej pozycji konkurencyjnej miasta. Powiązania muszą mieć charakter funkcjonalny, a nie hierarchiczny.

Mówiąc o uczestnikach stosunków międzyludzkich w ujęciu lokalnym, mamy zatem na myśli wszystkie te podmioty, którym sprawne funkcjonowanie miasta może przynieść wymierne korzyści. W kontekście zarządzania miastem są to więc grupy oddziaływania, z którymi samorząd powinien nawiązywać relacje w celu budowania własnej przewagi konkurencyjnej i umacniania swojej pozycji. Aby tak się stało, należy zidentyfikować grupy interesariuszy, z którymi miasto chce lub powinno budować pozytywne relacje. Poznanie ich potrzeb i oczekiwań względem jednostki samorządu powinno stanowić podstawę kształtowania oferty oraz płaszczyznę komunikacji.

Z kwerendy literatury wynika, że rozmaici autorzy w różny sposób definiują adresatów działań władz miast. T. Domański (1997, s. 22-24) zalicza do nich: mieszkańców (dzieląc ich na mało mobilnych i wysoce mobilnych), przedsiębiorców, wystawców, turystów, studentów, pracobiorców, liderów opinii, twórców oraz pracowników naukowych. A Szromnik (2012, s. 313) wymienia: pracowników, działaczy samorządowych, instytucje oraz przedsiębiorstwa lokalne, mieszkańców, inwestorów zewnętrznych, turystów, migrantów, zewnętrznych dostawców dóbr i usług oraz usługobiorców zewnętrznych.

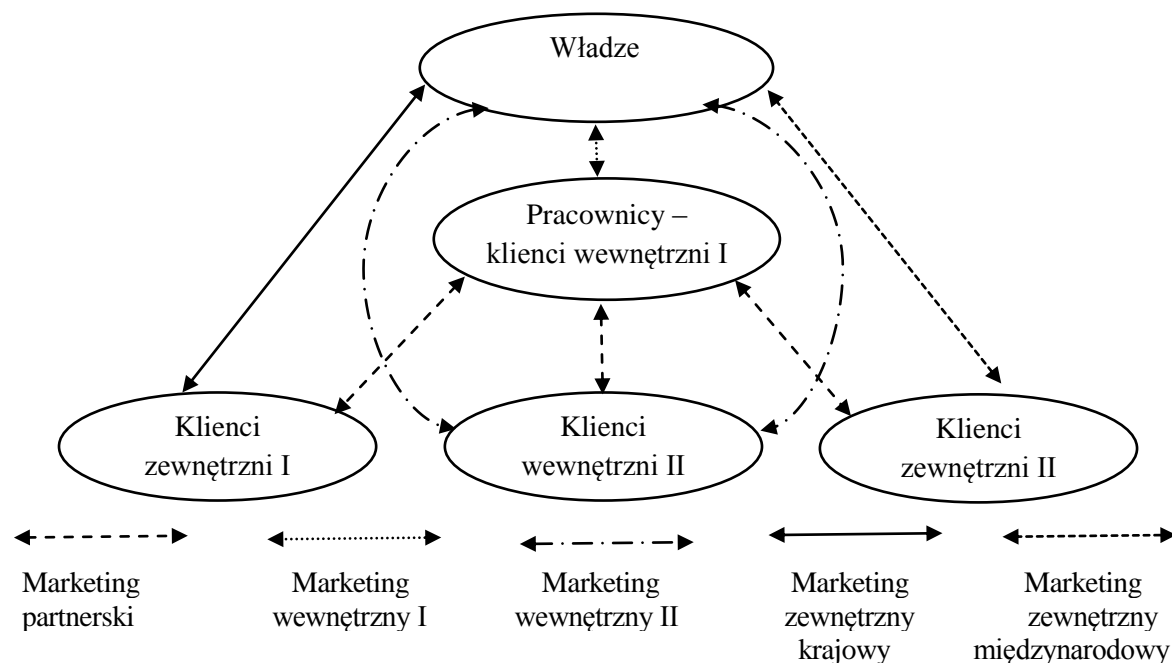
Zdaniem Z. Waškowskiego (2015, s. 37), otoczenie podmiotowe danej instytucji należy rozpatrywać na trzech poziomach:

- środowisko wewnętrzne;
- otoczenie bliższe;
- otoczenie dalsze.

Każde z nich tworzą inni interesariusze, ich oczekiwania w pewnych kwestiach pokrywają się niezależnie od poziomu, ale każda z grup zgłasza równocześnie swoje potrzeby, które przesądzają o specyfice relacji, jakie należy z nimi nawiązywać.

Wewnętrzne środowisko jednostki samorządu terytorialnego tworzą zatem jej pracownicy. Otoczenie bliższe jest najbardziej rozwinięte pod względem liczebności i struktury. Większość podmiotów otoczenia bliższego stosunkowo łatwo zidentyfikować, gdyż korzystają oni lub zamierzają korzystać z oferty samorządu. Do tego grona należy zaliczyć przede wszystkim obecnych mieszkańców, reprezentantów sfery biznesu, jednostki naukowe, media lokalne, instytucje finansowe itp. Otoczenie dalsze tworzą podmioty, które w sposób pośredni i zwykle okazjonalny nawiązują kontakty, niekoniecznie mając na celu budowanie trwałych relacji. Można tu wymienić m.in. instytucje rządowe, media krajowe.

Biorąc pod uwagę powyższe, Autorka skonstruowała model obrazujący relacje władz miasta z kluczowymi interesariuszami. Punktem wyjścia do stworzenia modelu był model relacji zaproponowany przez A. Szromnika (2011, s. 12-16) (rysunek 1). Można w nim wyróżnić marketing wewnętrzny (działania zorientowane na wywołanie oczekiwanych reakcji w grupie interesariuszy stale związanych z daną jednostką terytorialną) oraz zewnętrzny (działania adresowane do interesariuszy krajowych lub zagranicznych, będących poza granicami danego miasta).

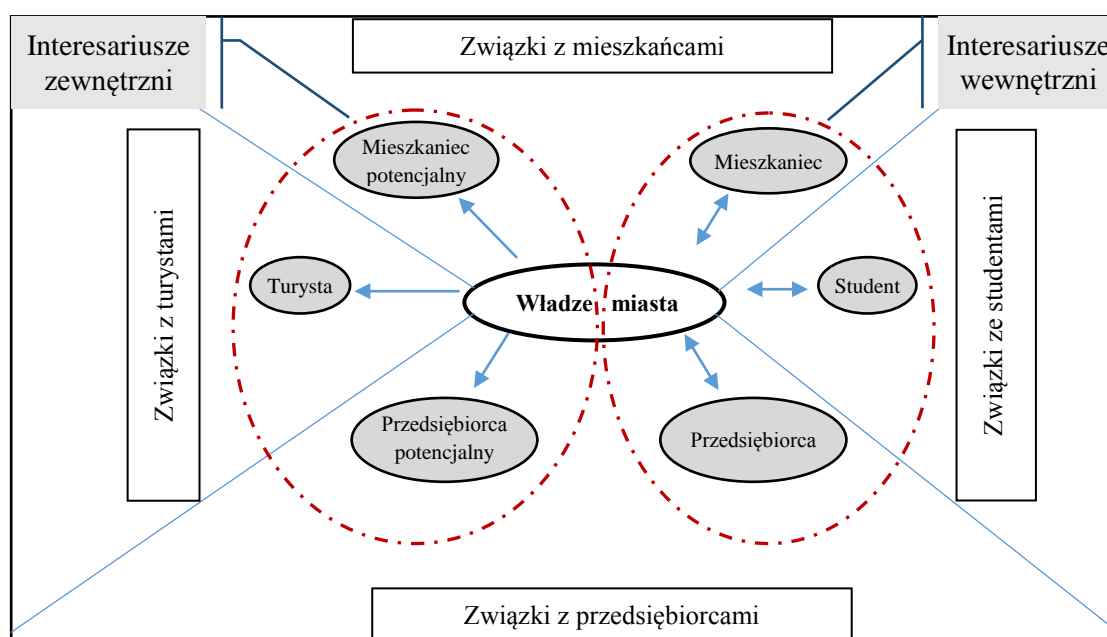


Rysunek 1. Relacje między głównymi podmiotami marketingu terytorialnego i odpowiednie jego rodzaje.
Źródło: Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast, A. Szromnik, 2011, w: A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, *Kreowanie wizerunku miast* (s. 13), Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

Jedno z założeń, na których opiera się koncepcja marketingu relacji, mówi o tym, że organizacja nawiązuje współpracę z wybraną grupą interesariuszy. W procesie wyboru należy wziąć pod uwagę strategiczne cele miasta, możliwe do osiągnięcia wówczas, gdy będzie ono obsługiwało tylko określoną grupę partnerów, a zrezygnuje z pozostałych (Gordon, 2001, s. 37-46). Inspirując się powyższym, Autorka zaproponowała model, który zakłada, że grupami docelowymi działań marketingu relacji miasta, z punktu widzenia władz miejskich, są:

- interesariusze pozostający na zewnątrz miasta, tj. przedsiębiorcy potencjalni, turyści i mieszkańcy potencjalni;
- interesariusze wewnętrzni, czyli obecni mieszkańcy, przedsiębiorcy oraz studenci z terenu miasta.

Dobór interesariuszy podyktowany został możliwością wzajemnej wymiany określonych korzyści pomiędzy nimi (rysunek 2).



Rysunek 2. Podmioty marketingu relacji w zarządzaniu miastem.
Źródło: opracowanie własne.

Wymienieni w modelu inwestorzy, turyści, studenci dostarczają społeczności lokalnej konkretnych wartości, które możemy zidentyfikować z podziałem na wartości bezpośrednie i pośrednie. Przedstawia to tabela 3.

Tabela 3

Wartości dostarczane dla miasta przez poszczególne grupy docelowe

Grupy docelowe	Wartości dostarczane przez poszczególne grupy docelowe dla mieszkańców	
	Bezpośrednie	Pośrednie
Inwestorzy	Miejsca pracy – popyt na lokalne produkty i usługi, relacje z lokalnym biznesem, know-how, CSR, sponsoring.	Pozytywny wpływ na wizerunek miasta, wzmocnienie potencjału gospodarczego ośrodka (np. nowe miejsca pracy u lokalnych dostawców), umiędzynarodowienie regionu, poprawa estetyki przestrzeni dzięki nowym lub zrewitalizowanym budynkom, wpływ na pozyskiwanie i rozwój „klasy kreatywnej”.
Turyści	Miejsca pracy – popyt na lokalne produkty i usługi turystyczne, zwłaszcza w takich sektorach jak hotelarstwo, gastronomia i związane z nimi atrakcje.	Pozytywny wpływ na wizerunek miasta, marketing szeptany (wzrost krajowej i międzynarodowej rozpoznawalności miasta jako atrakcyjnego ośrodka turystycznego), stymulator dla rozwoju nowych produktów turystycznych.
Studenci	Miejsca pracy – popyt na produkty i usługi, takie jak noclegi (długookresowo), posiłki, rozrywka, edukacja (programy edukacyjne, księgarnie, biblioteki, kursy i szkolenia).	Pozytywny wpływ na wizerunek miasta. Atmosfera akademicka, wartości utożsamiane z młodymi ludźmi, kreatywność, otwartość, wpływ na społeczny wymiar miasta poprzez zaangażowanie społeczne i kulturalne studentów, wpływ na rynek pracy (decyzje o pozostaniu na lokalnym rynku pracy po ukończeniu studiów), wpływ na migrację netto, przedsiębiorczość akademicka. Wzmocnienie potencjału akademickiego uczelni w danym mieście.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Orientacja rynkowa we współrzędzeniach miastem* (s. 106), J. Anders-Morawska, W. Rudolf, 2015, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Rekapitulując, można przyjąć, że marketing relacji w zarządzaniu miastem to inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi z interesariuszami lokalnymi w taki sposób, aby potrzeby oraz cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic. Innymi słowy – istotą marketingu relacji jest zbudowanie długotrwałych relacji, z których korzyści będą czerpać wszyscy partnerzy. Relacje te są dwustronne, a do ich kształtowania niezbędne są instrumenty marketingu relacji, opisane formułą 5I, zaproponowaną przez D. Peppersa i M. Rogers (1997, s. 6): *Identification, Individualization, Interaction, Integration, Integrity* i to one są, zdaniem Autorki, podstawą skutecznego zarządzania miastem w ujęciu relacyjnym:

- Identyfikacja (*Identification*) – poznanie interesariuszy, ich cech i potrzeb, wyraża się m.in. w gromadzeniu danych na ich temat.
- Indywidualizacja (*Individualization*) – dostosowanie produktu miasta do oczekiwań interesariuszy.
- Interakcja (*Interaction*) – prowadzenie dialogu z interesariuszami wraz z oczekiwaniem informacji zwrotnej z ich strony.
- Integracja (*Integration*) zarządzania relacjami i wiedzą na temat interesariuszy wewnątrz instytucji władz miasta, zapewniająca ich spójność i koordynację wewnętrzną działań.
- Uczciwość relacji (*Integrity*) – uzyskiwanie wzajemnego zaufania i lojalności interesariuszy i władz miasta.

Podsumowanie

Kategoria zarządzania miastem jest przedmiotem zainteresowania nie tylko nauki, ale też opinii publicznej, władz państwowych oraz samorządowych. Nawiązanie przez menedżerów miejskich współpracy z kluczowymi partnerami jest nieodzownym elementem zarządzania miastem. Miasta muszą bowiem rywalizować między sobą o pozyskiwanie i utrzymywanie mobilnych zasobów, które są potencjalnymi czynnikami wzrostu (kapitał, siła robocza, wiedza itp.). Nośnikami tych zasobów są m.in. mieszkańcy, inwestorzy, turyści oraz studenci. Metodą na rozwiązanie tak postawionego problemu wydaje się być koncepcja marketingu relacji, zgodnie z którą podmiot nawiązuje, a następnie pogłębia relacje partnerskie z różnymi grupami interesariuszy w celu zaspokojenia ich potrzeb i tworzenia poszukiwanej wartości. Relacje te powinny się opierać na zaufaniu, zaangażowaniu, otwartości przy założeniu wspólnych, długofalowych korzyści każdej z zaangażowanych stron. Nadanie wysokiej rangi relacjom w teorii i praktyce marketingu jest związane z wynikami badań, pokazującymi, że na silnie konkurencyjnych rynkach budowanie i utrzymywanie relacji z partnerami jest bardziej opłacalne niż tradycyjne produktowe podejście do marketingu.

Bibliografia

- Anders-Morawska, J., Rudolf, W. (2015). *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. In: L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Brańka, S. (2013). Możliwości identyfikacji i pomiaru aktywności marketingowej polskich miast. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 786, 23-30.
- Carroll, A.S. (1993). *Business and Society*. Ohio: South Western Publishing Company.
- Cram, T. (1994). *The Power of Relationship Marketing*. London: Pitman Publishing.
- Domański, T. (1997). *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95).
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Grönroos, C. (1996a). Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 7-18.
- Grönroos, C. (1996b). The rise and Fall of Modern Marketing – and Its Rebirth. In: S.A. Shaw, N. Hood (eds.), *Marketing in Evolution: Essays in Honor of Michael J. Baker* (p. 17-32). New York: Macmillan.
- GUS. (2015). *Podstawowe Informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2014 roku*. Warszawa.
- Harker, M.J. (1999). How is Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Hill, C., Jones, T. (1992). Stakeholder Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 9(2), 131-154.
- Izdebski, H. (2011). *Samorząd terytorialny, podstawy ustroju i działalności*. Warszawa: LexisNexis.
- Jarczewski, W. (2006). Powstanie symbolicznego reżimu miejskiego na przykładzie gry o specjalną strefę ekonomiczną w Mielcu, Warszawa: Studia regionalne i lokalne.
- Kobus, P., Zrobek, J. (2011). Marketing terytorialny a wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 19, 433-446.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. London: Prentice Hall.
- Kotler, P., Lee, N. (2008). *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Kotler, P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka. Warszawa: Wydawnictwo PWE.

- Mitrega, M. (red.). (2007). *Marketing relacji na rynku business to business*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- OECD. (2015). *The Metropolitan Century. Understanding Urbanisation and Its Consequences*. Paris: OECD Publishing.
- Otto, J. (2014). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pasquier, M., Villeneuve, J.P. (2012). *Marketing Management and Communications in the Public Sector*. Abingdon: Routledge.
- Payne, A. (2003). *Marketing usług*. Tłum. G. Górski. Warszawa: PWE.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997). *Enterprise One-to-One. Tools for Building Unbreakable Customer relationships in the Interactive Age*. London: Piatkus.
- Proctor, T. (2007). *Public Sector Marketing*. Harlow: Financial Times – Prentice Hall.
- Pukas, A. (2015). Wykorzystanie systemów CRM w marketingu miast – stan i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 115-127.
- Szromnik, A. (2008). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szromnik, A. (2011). Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast. W: A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, *Kreowanie wizerunku miast* (s. 18-41). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Szromnik, A. (2012). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku* (wyd. 4). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tzokas, N., Saren, M. (1996). *Relationship Marketing In Consumer Markets from the Private to the Communal. Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition*. Rotterdam.
- Waśkowski, Z. (2015). Wykorzystanie koncepcji marketingu relacyjnego w procesie budowania więzi uczelni z interesariuszami zewnętrznymi. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 1(15), 34-46.
- Wilson, D.T., Jantraina, S. (1994). *Understanding the value of a relationship*. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55-65.
- Zeman-Miszewska, E., Krakowiak, M. (2004). Marketing partnerski w gminie (założenia a rzeczywistość). *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 179, t. 1, 199-205.