

# Krzysztof Andruszkiewicz, Maciej Schulz

---

## Postawy samorządowców wobec działań marketingowych na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/2, 7-15

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-01

Krzysztof Andruszkiewicz  
Maciej Schulz\*

## POSTAWY SAMORZĄDOWCÓW WOBEC DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wybrane wyniki badania dotyczącego zarządzania marketingowego w gminach województwa kujawsko-pomorskiego, dotyczące postaw samorządowców wobec działań marketingowych. W pierwszej części artykułu omówiono założenia związane z wykorzystaniem koncepcji zarządzania marketingowego w kontekście kreowania konkurencyjności i rozwoju regionów. Następnie przedstawiono założenia metodyczne przedmiotowego badania, które zostało zrealizowane w czerwcu 2015 roku. W ostatniej części zaś przedstawiono wyniki badania dotyczące postaw samorządowców wobec działań marketingowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie marketingowe, samorząd lokalny, postawy marketingowe

### Wprowadzenie

Reforma administracyjna, która miała miejsce w 1998 roku, zapoczątkowała kształtowanie się i rozwój samorządów terytorialnych. Następnie przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wyzwoliło potrzebę budowania konkurencyjności regionów i ich rozwój. Samorządy stały się w ten sposób głównymi spadkobiercami odpowiedzialności za kierowanie, a przede wszystkim za zarządzanie i wyznaczanie strategicznych kierunków w budowaniu konkurencyjności i rozwoju regionów.

---

\* Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, adres e-mail: m.schulz@utp.edu.pl.

Zmiany, jakie zaszły w minionym okresie, zaczęły coraz silniej ujawniać potrzebę i znaczenie procesów konkurowania pomiędzy układami regionalnymi i lokalnymi. Wymusiły one na władzach regionu stosowanie nowych zasad i reguł zarządzania, wśród których nadrzędnym celem jest wzrost dobrobytu społeczności zlokalizowanej na ich terenie. Wobec tego pojawiło się i ciągle wzmacnia społeczne zapotrzebowanie na efektywne, a przede wszystkim skuteczne zarządzanie jednostkami terytorialnymi, służące ich rozwojowi.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja postaw pracowników jednostek samorządowych w województwie kujawsko-pomorskim wobec działań marketingowych prowadzonych przez te jednostki i określenie ich wiedzy o zarządzaniu marketingowym.

## **1. Marketingowe zarządzanie organizacją jako skuteczna koncepcja zarządzania regionem (gminą)**

Marketingowe zarządzanie organizacją jest ogólną i najlepiej rozwiniętą koncepcją (filozofią) zarządzania, obejmującą całościowo wszystkie jego procesy i poziomy (strategiczny, taktyczny i operacyjny). Przymiotnik „marketingowe” wskazuje tutaj na sposób zarządzania całą organizacją. Precyzyjniejsze przybliżenie tej koncepcji, a przede wszystkim ukazanie różnic w stosunku do innych modeli zarządzania, wymaga przedstawienia charakterystycznych jej cech. Do najważniejszych można zaliczyć (Andruszkiewicz, Kaczmarczyk, 2002, s. 173):

- wskazuje na sposób zarządzania organizacją (gminą, regionem);
- realizuje w praktyce filozofię marketingową i utrwala ją;
- zwiększa szybkość reagowania na zmiany rynkowe i podnosi konkurencyjność regionu (gminy);
- jest realizowane i przenika wszystkie szczeble zarządzania gminą (regionem);
- koordynuje różne funkcje w gminie (regionie) i wskazuje cele;
- spełnia kreatywną rolę poprzez tworzenie nowych wartości i stymuluje postęp;
- urzeczywistnia integracyjną rolę marketingu wokół celów strategicznych gminy (regionu);
- wykorzystuje podstawowe narzędzia zarządzania, jakimi są plany marketingowe (strategiczne i operacyjno-taktyczne).

Takie pojmowanie zarządzania marketingowego gminą (regionem) wskazuje na rolę i zadania jej naczelnego kierownictwa, rozumiejącego istotę oraz praktycznie realizującą orientację marketingową, a także wykorzystuje w ten sposób integracyjną właściwość marketingu w zarządzaniu. Takiej roli nie może pełnić skutecznie żadna inna funkcja w zarządzaniu gminą (regionem), ponieważ tylko marketing charakteryzuje się zamkniętym cyklem działań, obejmuje całą organizację i łączy ją z otoczeniem (Andruszkiewicz, Kaczmarczyk, 2002, s. 194). Na początku tego cyklu jest rynek (region), a przede wszystkim jego najważniejsze elementy, jakim są interesariusze gminy (regionu) i ich potrzeby. Rynek znajduje się na końcu szeregu powiązanych działań marketingowych realizowanych przez gminę. Naczelne kierownictwo gminy (regionu) realizujące zarządzanie marketingowe powinno sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zorientowana na wszystkich interesariuszy gminy musi być stosowana przez marketing, który tym samym staje się wiodącym podsystemem w zarządzaniu gminą (regionem). Ta rola jest praktycznie wprowadzana w sposób sformalizowany w życie poprzez realizację planów marketingowych, które pełnią funkcję koordynującą całość zarządzania i działań w gminie (regionie). Dzięki planom naczelna władza może w sposób najbardziej kompleksowy forsować i wdrażać filozofię marketingową w skali całej gminy (regionu) (szerzej Kaczmarczyk, Pałgan, 2005, s. 64).

Marketingowe zarządzanie ze względu na to, że nie ma jeszcze poważnego konkurenta, jest ciągle najbardziej rozwiniętą koncepcją zarządzania organizacją. Potwierdza ten fakt już od wielu lat praktyka gospodarcza, a koncepcja ta charakteryzuje się wysoką skutecznością i decyduje o tempie rozwoju organizacji (gminy czy całego regionu). Dzięki niej gmina (region) potrafi dostosowywać się do zmian nieustannie zachodzących w otoczeniu, odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie.

## 2. Metodyka badania

Zrealizowane od lipca do listopada 2015 roku badanie przeprowadzone zostało przez pracowników Katedry Marketingu i Rozwoju Regionalnego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Obejmowało trzy problemy badawcze. Problem pierwszy dotyczył zagadnień „strategii, ewaluacji oraz monitoringu w gminach województwa kujawsko-pomorskiego”; problem drugi obejmował „bank danych lokalnych”; problem trzeci odnosił się do „zarządzania marketingowego w urzędach gmin”. Metodą zbierania danych ze źródeł

pierwotnych była ankieta pocztowa. Kwestionariusze zostały wysłane do wszystkich 157 urzędów gmin w województwie wraz z pismem przewodnim. Oznacza to, że badanie miało charakter wyczerpujący, objęło całą badaną populację. Zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankiety nastąpił z 97 urzędów, co daje 62% badanej populacji.

W części trzeciej kwestionariusza znajdowały się pytania dotyczące problematyki zarządzania marketingowego w urzędach gmin województwa kujawsko-pomorskiego, a wśród nich pytanie pozwalające zidentyfikować postawę pracowników urzędów wobec działań marketingowych i ich wiedzę o zarządzaniu marketingowym organizacją. Na to pytanie odpowiedziało 41 samorządowców (to jest 42% zwróconych kwestionariuszy).

Jako metodę pomiaru zastosowano skalę do badania postaw Likerta (Likert, 1932, s. 40). Procedura badania polegała na przedstawieniu respondentom dziesięciu stwierdzeń, na które mogli oni wyrazić zgodę w jeden z pięciu danych do wyboru sposobów: „całkowicie się zgadzam”, „zgadzam się”, „ani tak, ani nie”, „nie zgadzam się”, „całkowicie się nie zgadzam”. Do każdej z możliwych odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia zostały arbitralnie przyporządkowane w odpowiedniej kolejności liczby od 1 do 5 (lub odwrotnie od 5 do 1). Po uzyskaniu słownych odpowiedzi odnośnie do stopnia zgody na poszczególne stwierdzenia obliczony został ogólny wynik, który stanowi sumę liczby punktów dla każdego badanego respondenta. Uzyskana liczba punktów, zgodnie z procedurą badania postaw skalą Likerta, wskazuje na kierunek i siłę postawy respondenta (Kaczmarczyk, 1997, s. 165–168, Sagan, 1998, s. 86–90). Wadą tej skali są trudności w zinterpretowaniu wyników „środkowych” (w naszym przypadku odpowiadających stwierdzeniom „ani tak, ani nie”), które w zasadzie wskazują na postawy neutralne wobec danej sprawy. W praktyce wynik ten może świadczyć o wewnętrznej sprzeczności badanego w postawach lub też o niepełnym poziomie (czyli braku) znajomości przez respondenta analizowanych zagadnień. Wynika to z faktu, że skala ta jest interwałowa i nie ma naturalnego punktu zerowego, a wartości punktowych uzyskanych w kategorii „ani tak, ani nie” nie należy traktować jako punktu zerowego (Mika, 1984, s. 147). Podobne trudności interpretacyjne mieli autorzy badania postaw samorządowców. Przyjęto wobec tego, że liczby punktów zdobyte przez respondentów, świadczące o ich postawie środkowej (czyli neutralnej), oznaczają braki w zakresie wiedzy o zarządzaniu marketingowym i konieczność edukacji w tym zakresie. Postawy takie mogą okazać się dla organizacji (urzędów gmin) do pewnego stopnia niebezpieczne, zwłaszcza jeżeli osoby te zatrudnione są na wyższych stanowiskach i podejmują ważne decyzje.

### 3. Ocena postaw samorządowców wobec działań marketingowych

Postawa może być definiowana na wiele różnych sposobów. Przegląd takich definicji można znaleźć w opracowaniu Kazimierza Czerwińskiego, który zwraca uwagę na jeden powtarzający się w tych definicjach element. Jest nim charakterystyczna dla postaw, względna trwałość przekonań, która w określonych sytuacjach determinuje zachowanie (Czerwiński, 2007, s. 2). Z punktu widzenia autorów przedmiotowego badania kluczowe są właśnie przekonania samorządowców, powstające wskutek nie tylko bezpośredniego, ale także pośredniego oddziaływania, wcześniejszych doświadczeń i wiedzy. Jednym z celów badania było znalezienie związku między przekonaniami utożsamianymi z komponentem poznawczym postaw samorządowców a konkretnymi działaniami marketingowymi podejmowanymi w poszczególnych gminach, które traktowane są jako komponent behawioralny. W tym przypadku treścią przedmiotową postawy, a więc cechą, która wskazuje, czego postawa dotyczy, były właśnie działania marketingowe podejmowane przez gminy.

Ocena postaw samorządowców wobec działań marketingowych dokonana została na podstawie 10 następujących stwierdzeń, które dotyczyły różnych aspektów związanych z działalnością marketingową urzędów gmin:

1. Podstawą rozwoju gminy jest stałe dostosowywanie oferty usług do preferencji mieszkańców i pozostałych interesariuszy;
2. Opinie i uwagi mieszkańców oraz interesariuszy nie powinny mieć decydującego wpływu na sposób funkcjonowania gminy;
3. W naszym urzędzie znamy potrzeby interesariuszy na tyle dobrze, że badania marketingowe nie są nam potrzebne;
4. Za efekty działań marketingowych powinni odpowiadać w gminie wyłącznie pracownicy komórek marketingowych;
5. Zadowoleni urzędnicy to zadowoleni mieszkańcy gminy i pozostali interesariusze;
6. Stosowane środki identyfikacji gminy (logo, herb, flaga, wizytówki, ubrania urzędników itp.) są podyktowane wyłącznie panującą modą;
7. Niezależnie od sytuacji i pozycji gminy najskuteczniejszym rodzajem promocji jest reklama;
8. Wydatki na działania sponsoringowe przez gminy są wydatkami zbędnymi;
9. Wydatki na promocję gminy i różne imprezy okolicznościowe lepiej przeznaczyć na pomoc dla najuboższych rodzin;
10. Przedsiębiorcy i mieszkańcy gminy powinni intensywniej włączyć się w jej promocję.

Każde stwierdzenie zostało ocenione na podstawie przygotowanej punktacji od 1 do 5, zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi przyznawania punktów za wybór jednego z pięciu wariantów odpowiedzi. Należy zaznaczyć, że badanie postaw samorządowców przeprowadzone zostało na grupie urzędników, którzy powinni mieć bezpośredni wpływ na decyzje dotyczące działań marketingowych podejmowanych w poszczególnych gminach. Kolejnym krokiem było ustalenie łącznej liczby punktów uzyskanych przez przedstawicieli gmin, ustosunkowujących się do poszczególnych stwierdzeń. Osoby biorące udział w badaniu mogły zdobyć maksymalnie 50 punktów za odpowiedzi, których natężenie i kierunek były w pełni zgodne z postawą promarketingową. Przedstawiciele poszczególnych gmin zostali uporządkowani według uzyskanej liczby punktów. Następnie wyróżniono spośród nich górny i dolny kwartył. Inaczej rzecz ujmując, wskazano 25% gmin, których przedstawiciele uzyskali najwyższe wyniki, oraz 25% gmin, w których uzyskano wyniki najniższe. W przedmiotowym badaniu przedstawiciele gmin musieli uzyskać co najmniej 40 punktów, aby wejść do kwartyła Q1, natomiast kwartył Q3 składał się z tych gmin, w których nie przekroczono 34 punktów. Środkowy kwartył stanowiły gminy, w których uzyskano wynik między 35 a 39 punktów. Zgodnie z założeniami badawczymi kwartył Q1 składał się z gmin, w których samorządowcy wykazywali się postawą promarketingową, w kwartylu Q2 zaś znalazły się gminy z postawą pośrednią, natomiast w kwartylu Q3 – gminy, w których można zaobserwować postawy antymarketingowe.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że postawy promarketingowe są charakterystyczne dla przedstawicieli gmin miejskich, gdzie odsetek postaw promarketingowych wynosił niemal 70%, oraz w gminach miejsko-wiejskich (37% gmin). W gminach typowo wiejskich postawy promarketingowe występują zdecydowanie rzadziej, odsetek takich gmin nie przekracza bowiem 15%. Wyniki badania wskazują również na rosnące prawdopodobieństwo występowania postaw promarketingowych wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych pracowników. W gminach zatrudniających powyżej 38 pracowników odsetek występowania postaw promarketingowych wynosi aż 85%. Jednym z wyjątków jest gmina Cekcyn w powiecie tucholskim, w której zatrudnionych jest 21 pracowników samorządowych, a wskaźnik postaw promarketingowych sytuuje się na bardzo wysokim poziomie. Z drugiej strony można znaleźć przykłady gmin miejskich i miejsko-wiejskich zatrudniających powyżej 60 pracowników, w których występują ewidentnie postawy antymarketingowe. Do takich gmin należą np. Brodnica i Więcbork.

Zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią gminy, w których występują postawy pośrednie wobec działań marketingowych podejmowanych przez nie. Świadczą one o neutralnym podejściu do tego typu działań lub występowaniu wewnętrznych sprzeczności, które mogą być spowodowane brakiem wystarczającej wiedzy dotyczącej korzyści związanych z wykorzystaniem marketingu. Niewątpliwie do tej grupy gmin należy kierować działania edukacyjne, które powinny wpłynąć na zmianę postaw samorządowców. Postawy pośrednie charakterystyczne są przede wszystkim dla przedstawicieli gmin miejsko-wiejskich i typowo wiejskich. Trudno znaleźć jednak wyraźne różnice dotyczące liczby pracowników zatrudnionych w samorządach, w których dominują postawy pośrednie. W tym przypadku odsetek występowania postaw pośrednich jest na mniej więcej tym samym poziomie, niezależnie od liczby zatrudnionych pracowników.

Postawy typowo antymarketingowe występują zdecydowanie najrzadziej, ale zdarzają się przypadki nawet dużych gmin miejskich, zatrudniających powyżej 100 pracowników, których przedstawiciele charakteryzują się takimi postawami. Najczęściej jest to efekt występowania postaw neutralnych wobec większości zagadnień dotyczących działalności marketingowej, które znalazły się w kwestionariuszu, oraz pojedynczych postaw typowo antymarketingowych. Analiza tych postaw w tej grupie wskazuje, że samorządowcy najczęściej uważają: „Niezależnie od sytuacji i pozycji gminy najskuteczniejszym rodzajem promocji jest reklama” oraz „W naszym urzędzie znamy potrzeby interesariuszy na tyle dobrze, że badania marketingowe nie są nam potrzebne”. Optymistyczny jest jednak fakt, że w przedmiotowym badaniu nie zidentyfikowano gmin, w których postawy antymarketingowe występują z dużym natężeniem i dotyczą większości obszarów opisanych w ocenianych stwierdzeniach.

## Podsumowanie

Postawy samorządowców wobec działań marketingowych stanowią ważny element badania dotyczącego oceny wykorzystania zarządzania marketingowego przez władze samorządowe. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego referatu nie przedstawiono szczegółowej analizy poszczególnych stwierdzeń składających się na ocenę postaw poszczególnych samorządów wobec działań marketingowych. Przedstawione dane są punktem wyjścia do dalszych analiz, w tym także badania zależności między postawami a konkretnymi działaniami marketingowymi podejmowanymi przez samorządy.



Optymistyczny wydaje się fakt, że nie zidentyfikowano samorządów, w których występowałyby wyłącznie postawy antymarketingowe z dużym natężeniem i dotyczyły większości ocenianych obszarów. Należy mieć jednak na uwadze, że zdecydowana większość samorządowców wykazuje się postawami pośrednimi, które świadczą o brakach w zakresie wiedzy o zarządzaniu marketingowym i konieczności edukacji w tym zakresie.

## Literatura

- Andruszkiewicz, K. (2006). Strategiczne działania marketingowe samorządów terytorialnych a konkurencyjność regionu. W: E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?* Warszawa: PWE.
- Andruszkiewicz, K., Kaczmarczyk, S. (2002). Planowanie strategiczne w procesie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, 32 (353).
- Czerwiński, K. (2007). *Metodologiczne aspekty pomiaru postaw jako wypadkowej systemu wartości*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kaczmarczyk, S. (1997). *Badania marketingowe. Metody i techniki?* Warszawa: PWE.
- Kaczmarczyk, S., Pałgan, R. (2005). *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*. Gdańsk: ODiDK Sp. z o.o.
- Karwowski, J. (2002). Marketingowe zarządzanie regionem. W: J. Karwowski (red.), *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kłósiewicz-Górecka, U., Słomińska, B. (2001). *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*. Warszawa: Difin.
- Likert, R.A. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, June.
- Mika, S. (1984). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Sagan, A. (1998). *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Sekuła, A. (2002). Marketingowe zarządzanie regionem. W: J. Karwowski (red.), *Marketing w rozwoju regionu. Wybrane zagadnienia*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Zieman-Miszewska, E. (2004). Wykorzystanie marketingu w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów. W: W. Kosiedowski (red.), *Międzynarodowe uwarunkowania konkurencyjności regionu*. Toruń: UMK – Włocławskie Towarzystwo Naukowe.

## LOCAL GOVERNMENT REPRESENTATIVES ATTITUDE TO MARKETING ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF KUJAWSKO-POMORSKIE VOIVODSHIP

### Abstract

The paper presents selected results of the study connected with marketing management in the municipalities of Kujawsko-Pomorskie voivodship. The study was concerned with the attitude of local government officials to marketing activities. In the first part of the paper, there has been discussed the assumptions associated with usage of marketing management concept in the context of achieving competitiveness and growth of regions. This is followed by methodological assumptions of the study, which was completed in June 2015. In the last part of the paper there has been presented the results of the study on local government representatives attitude to marketing efforts.

*Translated by Maciej Schulz*

**Keywords:** marketing management, local governments, attitude to marketing

**JEL Codes:** M31