

<http://dx.doi.org/10.18778/7969-721-2.10>

Justyna Trippner-Hrabi*
Jacek Chądryński**
Zbigniew Przygodzki***

MARKETING USŁUG PUBLICZNYCH W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO



* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, e-mail: justyna.hrabi@eksoc.uni.lodz.pl

** Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, e-mail: jacek.chadzynski@uni.lodz.pl

*** Dr hab. prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, e-mail: zbigniew.przygodzki@uni.lodz.pl

10.1. Formy świadczenia usług publicznych przez samorządy terytorialne

Współczesne gospodarki krajów rozwiniętych w coraz większym stopniu opierają się na wzrastającej roli sektora usług, a więc tej części podmiotów, których działalność skupia się na świadczeniu usług. W literaturze naukowej można znaleźć wiele definicji pojęcia usługa. Jedną z pierwszych i najczęściej przywoływanych w polskich publikacjach jest definicja zaproponowana przez O. Langego, który usługami określił: „wszelkie czynności związane z bezpośrednim lub pośrednim zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do produkowania przedmiotów” [Satoła, 2017, s. 258] i nie będące bezpośrednio produkcją.

Cztery charakterystyczne cechy usług odróżniające je od dóbr materialnych to:

- ▶ niematerialność – usługi nie można często zobaczyć, zmierzyć, dotknąć, zwrócić lub odsprzedać;
- ▶ nierozdzielność – są one świadczone przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez biorcę, oznacza to jedność miejsca ich wytwarzania i realizacji;
- ▶ nietrwałość – usługi w większości przypadków nie można przechowywać i magazynować, co wynika to w pierwszym rzędzie z cechy opisanej powyżej, tj. niematerialności;
- ▶ niejednorodność – są one bardzo urozmaicone, niestandardowe, spersonalizowane. Różnią się w zależności od tego, kto i gdzie je wykonuje (rys. 1).

Same usługi mogą być różnie klasyfikowane. Jednym z podstawowych jest podział na usługi o charakterze rynkowym i nierynkowym [Kuźnik, 2012, s. 12]. Te drugie, to usługi publiczne¹, które mają swoją specyfikę. Od innych odróżnia je „fakt, że ich konsumentem jest społeczeństwo jako całość lub zorganizowana grupa osób (...) wyodrębniona na podstawie pewnych stałych cech wspólnych” [Dylewski, Filipiak, 2005, s. 451–452], a także założenie, że są one realizowane w interesie publicznym, a nie indywidualnym, jednostkowym. Z kolei z pojęciem interesu publicznego wiążą się powinności, czy zobowiązania władz publicznych do dostarczania określonych dóbr i świadczenia tego typu usług.

M. Dylewski wraz z B. Filipiak dokonali podsumowania typowych cech wyróżniających usługi publiczne spośród innych usług. Są to:

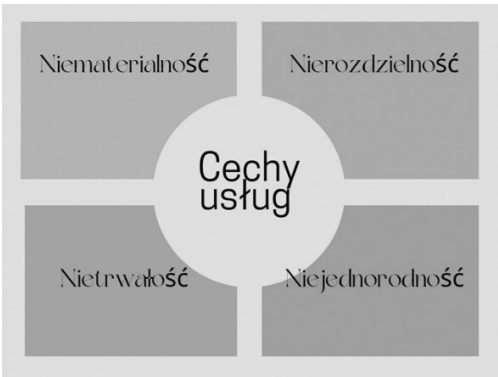
- ▶ specyficzne podejście do odpłatności za ich dostarczanie (zdecydowana część z nich dostarczana jest nieodpłatnie lub przy zachowaniu jedynie częściowej odpłatności²);
- ▶ brak wykluczenia z ich konsumpcji (wszyscy uprawnieni powinni mieć do nich jednakowy dostęp);
- ▶ przymus konsumpcji (usługi są uprawnionym do nich narzucone, choć oczywiście nie muszą z nich skorzystać);

¹ Zarówno w literaturze, jak i w praktyce można spotkać się również z innymi określeniami w odniesieniu do tego typu działalności. Np. Unia Europejska posługuje się terminami: usług w interesie ogólnym (*service of general interest – SGI*), usług w ogólnym interesie gospodarczym (*services of general economic interest – SGEI*), czy usług o charakterze pozagospodarczym/pozarynkowym w interesie ogólnym (*non-economic services of general interest, non-market services of general interest – NSGI*). Różny może być także zakres świadczeń gwarantowanych przez władze publiczne w różnych krajach [Spicker, 2009, s. 970–990; Statistics, 2010].

² Takie jest powszechne przekonanie i wola, ale w praktyce coraz częściej odpłatność (przynajmniej częściowa) staje się normą, co ma m.in. sprzyjać minimalizowaniu marnotrawstwa środków publicznych. Poza tym świadczenia usług nieodpłatnych są pokrywane ze środków publicznych, a więc głównie z różnego rodzaju danin publicznych.

- ▶ naruszenie wolności wyboru (korzystający z nich nie mają możliwości wyboru usługodawcy);
- ▶ użyteczność publiczna (zaspokajanie potrzeb podstawowych i jednocześnie powszechnych);
- ▶ wykorzystanie mienia (najczęściej publicznego) do ich realizacji [Dylewski, Filipiak, 2005, s. 456–458].

Rysunek 1. Cechy usług



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wirtz, Holmqvist, Fritze, 2020, s. 667–669.

Jeśli chodzi o najczęściej spotykany podział w ramach usług publicznych, to opiera się on na kryterium rodzajowym (w literaturze można oczywiście spotkać się z wieloma innymi klasyfikacjami). W myśl tego podziału wyodrębniamy usługi administracyjne, społeczne (lub inaczej o charakterze społecznym) i techniczne (lub o charakterze technicznym; tab. 1).

Tabela 1. Katalog współczesnych usług publicznych według kryterium rodzajowego

Kategorie usług publicznych	Rodzaje usług
Usługi i e-usługi administracyjne*	Wydawanie dokumentów nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami
	Wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów
	Wydawanie zezwoleń i decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego
	Wdawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo
Usługi i e-usługi społeczne	Usługi w zakresie ochrony zdrowia
	Usługi w zakres oświaty i wychowania
	Organizacja wydarzeń kulturalnych
	Usługi w zakres kultury fizycznej i rekreacji
	Świadczenie pomocy i opieki społecznej
	Najem lokali i mieszkań
	Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego

Usługi techniczne	Usługi w zakresie transportu zbiorowego
	Zaopatrzenie w wodę i kanalizacja
	Gospodarowanie odpadami oraz utrzymanie czystości i porządku
	Utrzymanie cmentarzy komunalnych
	Zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo)
	Urządzanie, planowanie i zarządzanie terenami zieleni publicznej

* W przypadku usług o charakterze administracyjnym stosuje się również podział na usługi wykonywane na wniosek obywatela oraz usługi podejmowane z urzędu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koźuch, Koźuch (red.), 2011, s. 41.

10.2. Zaangażowanie konsumentów w świadczenie usług publicznych – modele świadczenia usług publicznych

Proces świadczenia usług publicznych to nie tylko podmioty bezpośrednio je świadczące, ale i wiele innych podmiotów pełniących w tym procesie określone funkcje [Kuźnik, 2015, s. 33]. Literatura i praktyka podpowiada różne modele organizacji i świadczenia usług publicznych. Są to rozwiązania instytucjonalne, w ramach których mogą być świadczone usługi publiczne. W literaturze najczęściej wskazywane są dwa podstawowe modele świadczenia usług publicznych: samowystarczalny i rynkowy [Koźuch, Koźuch, 2011, s. 125–127; Kuźnik, 2012, s. 47–50], ale coraz częściej wyróżnia się również model społeczny, a w jego ramach wyodrębniany jest niekiedy wątek samoświadczenia usług publicznych.

W powstałym najwcześniej (powiązanym z tradycyjnym, biurokratycznym modelem zarządzania publicznego) modelu świadczenia usług publicznych (nazywanym też elastycznym) całość obowiązków związanych z organizacją i świadczeniem usług publicznych spoczywa na władzach publicznych (państwowych i samorządowych) i powiązanych z nimi podmiotach sektora publicznego.

Z kolei model rynkowy (spopularyzowany w latach 70. XX w. i odwołujący się do założeń modelu Nowego Zarządzania Publicznego, *New Public Management*) zakładał, że właściwą efektywność w procesach świadczeniu usług publicznych są w stanie zapewnić przede wszystkim podmioty prywatne i ewentualnie podmioty publiczne wykorzystujące w swojej działalności rozwiązania rynkowe. W swej idealnej formie model ten zakładał, że władza publiczna przestaje być operatorem (bezpośrednim świadczeniodawcą) usług publicznych, oddając tę funkcję w ręce podmiotów rynkowych działających w warunkach wolnej konkurencji (wykorzystując formułę przetargu w ramach zamówień publicznych i partnerstwa publiczno-prywatnego) i pozostawia sobie funkcję regulatora usług (organizatora, koordynatora i kontrolera ich jakości).

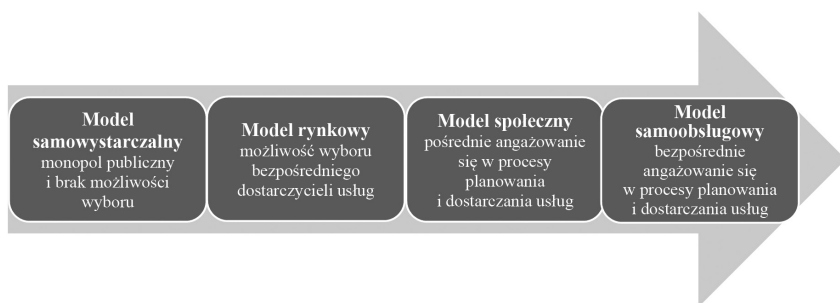
Wprawdzie w opracowaniach naukowych dominuje tendencja do opisywania tylko tych modeli świadczenia usług i wskazywania jedynie na istnienie różnych modeli mieszanych „zawierających w sobie elementy dwóch skrajnych rozwiązań modelowych” [Kuźnik, 2012, s. 50], ale warto wyróżnić jeszcze dwa inne – społeczny i samoobsługowy. Należy mieć na uwadze, że żaden z nich nie jest i najprawdopodobniej nie stanie się w praktyce modelem dominującym, a jedynie ważnym uzupełnieniem istniejącego już systemu zapewniania usług publicznych, ale zasługującym na wyodrębnienie ze względu na specyfikę i odmienny od samowystarczального czy rynkowego sposób organizacji procesu świadczenia usług.

W modelu społecznym, który jest efektem swoistej ewolucji modelu rynkowego i przejawem „urynkowienia z ludzką twarzą” [Sześciło, 2015b, s. 15], w procesy świadczenia usług publicznych w znacznie większym stopniu zaangażowane zostają organizacje pozarządowe, podmioty ekonomii społecznej i działający w nich mieszkańcy. Jednostki te zaangażowane są nie tylko w „produkcję”, ale również w procesy planowania i monitorowania jakości dostarczanych usług. Model ten ma swoje uzasadnienie i źródło w popularnej obecnie koncepcji *public governance*, nazywanej również często *New Public Governance* lub koncepcją partycypacyjnego zarządzania (współzarządzania) publicznego [Sześciło, 2015a].

Model samoobsługowy jest natomiast związany z działaniami podejmowanymi bezpośrednio przez osoby indywidualne, bądź działające w nieformalnych grupach samopomocowych, które wyłącznie na własną rękę (samoobsługa, samozaopatrzenie) lub niekiedy z wykorzystaniem pomocy władz publicznych i profesjonalnych dostawców usług (koprodukcja) decydują się na zabezpieczenie swoich potrzeb, niezaspokojonych przez podmioty wskazane jako operatorzy rynku usług publicznych w poprzednio opisanych modelach.

Z krótkiego opisu poszczególnych modeli wyłania się rosnący stopniowo poziom angażowania obywateli w tworzenie i funkcjonowanie systemu świadczenia usług publicznych. Proces ten obrazuje rysunek 2.

Rysunek 2. Rosnący poziom zaangażowania obywateli w proces świadczenia usług



Źródło: Chądzyński, Trippner-Hrabi, 2021, s. 88.

Zwiększające się potrzeby w obszarze świadczenia usług publicznych, wynikające m.in. z zachodzących na naszych oczach zmian w strukturze demograficznej społeczeństwa (jego starzenia się) czy niekorzystnych zmian środowiskowych i klimatycznych powodują, że wykorzystywanie potencjału tkwiącego w samych obywatelach staje się powoli warunkiem koniecznym do utrzymania sprawności systemu. W tej sytuacji niezwykle istotne jest z jednej strony uświadamianie obywatelom zagrożeń wynikających z tych zmian (w tym nieuchronności ograniczeń w dostępie do usług publicznych), ale i możliwości i korzyści płynących z większego angażowania się przez nich w procesy świadczenia usług publicznych, stawiania się prosumentami (nie tylko konsumentami, ale i producentami usług), a z drugiej przyjęcie sprzyjających takim rozwiązaniom przepisów i pomoc ze strony władz publicznych w ich stosowaniu.

Podsumowaniem omówionych pokrótce modeli świadczenia usług publicznych niech będzie ujęcie tabelaryczne, w którym zostały zaprezentowane główne podobieństwa i różnice dotyczące roli i relacji zachodzących pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w system i proces świadczenia usług publicznych (tab. 2).

Tabela 2. Cechy charakterystyczne czterech modeli świadczenia usług publicznych

	Model samowystar- czalny	Model rynkowy	Model społeczny	Model samoobsługowy
Organizator procesu świadczenia usługi	Władza publiczna	Władza publiczna	Władza publicz- na/obywatel w ramach sformalizowanych struktur organiza- cyjnych	Obywatel/władza publiczna
Strona finansująca bezpośrednie dostarczenie usługi	Władza publiczna/ obywatel (konsument)	Obywatel (kon- sument)/władza publiczna	Władza publicz- na/obywatel (konsument)	Obywatel (kon- sument)/władza publiczna
Operator usługi (podmiot bezpośrednio świadczący usługę)	Podmioty sektora publicznego	Podmioty sektora prywatnego	Podmioty sektora społecznego	Obywatel
Podmiot monitoru- jący i kontrolujący jakość świadczonej usługi	Władza publiczna	Władza publiczna	Władza publiczna/ obywatel	Obywatel/władza publiczna
Rodzaj dominują- cych relacji pomię- dzy operatorami (dostawcami usług)	Brak relacji (monopol)	Konkurencja	Konkurencja/ współpraca	Współpraca/brak relacji

Źródło: Chądziński, Trippner-Hrabi, 2021, s. 88.

Jak widać, wachlarz możliwości zapewnienia dostępu do usług publicznych jest duży. Dobrze, żeby w praktyce w sposób przemyślany (uwzględniający specyfikę danej usługi) czerpano z rozwiązań charakterystycznych dla poszczególnych modeli, tak aby stworzony z tych puzzli system był efektywny i w możliwie największym stopniu zaspokajał potrzeby odbiorców usług. Kluczową funkcją efektywnego świadczenia usług publicznych jest wsparcie procesu przygotowania i świadczenia usług odpowiednimi działaniami marketingowymi.

10.3. Specyfika, podejścia i narzędzia marketingu usług publicznych

Niesłuszne jest utożsamianie marketingu tylko ze sprzedażą produktów czy usług i powiązanie go wyłącznie z prezentacją i reklamą dóbr. Jest to zdecydowanie szersze pojęcie, na które składa się wiele elementów ściśle ze sobą powiązanych. Można zatem stwierdzić, że marketing to proces, czyli szereg działań zależnych od siebie. R. Kerin, S. Hartley i W. Rudelius w swojej książce, powołując się na Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association), piszą, że jest to „proces planowania i wdrażania koncepcji, obejmującej wycenę, promocję i dystrybucję idei, dóbr lub usług w celu stworzenia transakcji wymiany, które zaspokoją cele indywidualne oraz organizacyjne” [Kerin, Hartley, Rudelius, 2009, s. 6]. Takie podejście winny implementować nie tylko podmioty z sektora prywatnego, ale również instytucje publiczne, które w obecnych burzliwych i zmiennych uwarunkowaniach muszą również wykazywać się

efektywnością wykorzystania zasobów i skutecznością zarządzania. Duża zmienność polityki sektora publicznego, wynikająca między innymi z kadencyjności władzy oraz braku stabilizacji finansowania przedsięwzięć, oblige jednostki publiczne do wykazywania się w swoich działaniach postawami probiznesowymi i dostarczania przez nie usług na jak najwyższym, konkurencyjnym poziomie. Kierujący takimi podmiotami powinni kłaść nacisk na innowacje, elastyczność w działaniu (wynikającą między nimi z chęci właściwego zaspokajania pojawiających się potrzeb czy kreowania nowych). Ważne jest również, by te jednostki w prawidłowy sposób umacniały i podkreślały swoje kluczowe czynniki sukcesu (najważniejsze, najlepsze cechy organizacji mające wpływ na jej przewagę konkurencyjną), dzięki którym stają się bardziej rozpoznawalne, a ich usługi pożądane przez mieszkańców. Heterogeniczny charakter organizacji należących do sektora publicznego skutkuje różnorodnością ich celów oraz mnogością klientów. Dominuje w nich również usługowy charakter ofert, a społeczeństwo pełni rolę doradczą i monitorującą. Obecnie podmioty z sektora publicznego funkcjonują w zmiennym, mało przewidywalnym i często wirtualnym otoczeniu (ich działania w znacznej mierze realizowane są online). Przemiany o charakterze społecznym, ekonomicznym, ekologicznym czy przestrzennym wymuszają stosowanie przez jednostki publiczne nowoczesnych marketingowych narzędzi oddziaływania. Do najnowszych trendów ewolucji koncepcji marketingowych zaliczyć można m.in.: marketing doświadczeń, relacyjny i społeczny.

10.3.1. Marketing doświadczeń – Customer Experience Management (CEM)

Marketing doświadczeń wykorzystuje założenie, że klienci w podejmowaniu decyzji dotyczących zakupu czy skorzystania z danego dobra nie kierują się li tylko racjonalnymi przesłankami, dlatego ważnym jest do pozyskania ich przychylności naszpikowanie otoczenia przekazami perswazyjnymi. Konsumpcjonizm zmienił rolę zakupów w pewien rytuał, rozrywkę czy przyzwyczajenie, w którym ogromną rolę odgrywają emocje. Klasyczny marketing zakładał, że w centrum uwagi znajduje się produkt czy usługa, które stanowią najważniejszą wartość dla konsumenta. Marketing doświadczeń powoli rozwija więź z nabywcą, przyzwyczajając go do pewnych rozwiązań poprzez kreowanie pozytywnych skojarzeń z produktem czy usługą, bazujących na przeżyciach, utożsamianiu się, estetyce, dumie czy przynależności do np. pewnej warstwy społecznej. Ważnym aspektem jest również doświadczenie, jakie towarzyszyło potrzebie przed skorzystaniem z danej usługi, w trakcie jej nabywania oraz po jej konsumpcji. Czyli można stwierdzić, że jest to pewnego rodzaju proces ściśle powiązanych ze sobą działań, które winny mieć komplementarny charakter i spójne oddziaływanie. Przykładem marketingu doświadczeń implementowanego przez władze samorządowe jest Karta Łódzianina, gdzie oprócz Pakietu Mieszkańca odpowiednie grupy wiekowe mogą otrzymać Pakiet Seniora czy Pakiet Młodzi w Łodzi. Jest to program lojalnościowy i zbiór zniżek, które mają zachęcić łódzian do aktywnego korzystania z oferty usługowej i kulturalno-rozrywkowej miasta [Karta Łódzianina, 2022]. Jest to bardzo innowacyjny i elastyczny produkt, który ewoluje i swoją ofertę dostosowuje do potrzeb, aby zapewnić odbiorcom jak najlepsze doznania, związane z korzystaniem z usług oferowanych przez władze samorządowe. Program ten oddziałuje na emocje użytkowników, gdyż korzystający z Karty Łódzianina wspierają lokalne marki i przedsiębiorców, budując związek partnerski z marką, jak również uzyskują satysfakcję materialną w postaci szeregu zniżek i upustów.

10.3.2. Marketing społeczny

Po raz pierwszy pojęcie to wprowadzili do literatury Ph. Kotler i G. Zaltman. Autorzy uznali, że marketing społeczny polega na procesach związanych z planowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem programów, których zadaniem jest szerzenie i skłanianie do przyswajania idei społecznych [Kotler, Zaltman, 1971]. Można przyjąć, że celem marketingu społecznego jest pomoc w rozwiązywaniu problemów niekomercyjnych przy wykorzystaniu akcji społecznych, wizerunku znanych i wpływowych osób, np. w kwestii dotyczących aspektów prozdrowotnych, etycznych, ekologicznych, humanitarnych i wielu innych [Zainuddin, Gordon, 2020, s. 347–361]. Dużej liczbie odbiorców na pewno znane są kampanie społeczne nakłaniające do np. przeprowadzania badań profilaktycznych, zapinania pasów w samochodzie, właściwego segregowania śmieci czy korzystania z lokalnych produktów i usług. Formy wspierania i rozwiązywania problemów społecznych mogą przybierać różne postacie. Organizacje mogą wykorzystywać w swoim działaniu sponsoring, czyli swojego rodzaju układ partnerski polegający na obopólnych korzyściach. Jednak strona (sponsor) udostępnia środki finansowe, usługi czy produkty na rzecz sponsorowanego. Kampania społeczna natomiast pomaga w zwiększaniu świadomości mieszkańców na temat określonych problemów społecznych. Kolejną formą wspierania idei społecznych jest wolontariat pracowniczy, czyli nieodpłatna praca zaangażowanych w rozwiązanie danych problemów ludzi, którzy reprezentują różne organizacje non-profit. Podmioty mają również do czynienia z filantropią kooperacyjną, która formą działania wpisuje się w założenia public relations i polega na przekazywaniu środków na konkretne przedsięwzięcie. Osiąganie celów marketingu społecznego, czyli dostrzeganie korzyści przez społeczeństwo jest procesem długoterminowym, co powoduje, że koncepcja ta jest w implementacji złożona i wymaga czasu (niejednokrotnie wielu lat).

10.3.3. Marketing relacyjny

Współczesny marketing bazuje na idei pozyskania, utrzymania i rozwijania więzi z klientami poprzez tworzenie i dostarczanie wartości, które mają dla nich największe znaczenie. Marketing relacyjny, określany również jako marketing powiązań, partnerski czy więzi, ukierunkowany jest właśnie na budowę długofalowych kontaktów z odbiorcami poprzez zapewnienie im satysfakcji i zdobycie ich lojalności wobec produktów, usług czy marek, co przekłada się na korzyści finansowe i pozafinansowe dla wszystkich zaangażowanych stron. Te relacje budowane są poprzez wymianę informacji i dialog z konsumentami, czyli obustronną komunikację. Podmioty aktywne włączają klientów w procesy tworzenia, modyfikacji, promocji czy dostarczania usług i produktów. W tym ujęciu odchodzi się od dobra masowego, mające zaspokoić potrzeby wielu odbiorców na rzecz sprofilowanych ofert dostosowanych do indywidualnych preferencji. Przekaz marketingowy jest skuteczniejszy, gdy będzie zindywidualizowany, dlatego podmioty korzystają z oprogramowań typu Customer Relationship Management (CRM), by trafniej zarządzać kontaktami z klientami. Złożoność układów powiązań między organizacjami publicznymi skutkuje tym, że wykorzystanie koncepcji marketingu relacji nie jest proste, ale z drugiej strony jest niezbędne [Rudolf, 2016, s. 71–72].

10.4. Sposoby mierzenia dojrzałości marketingu usług publicznych

Praktyki marketingowe stosowane w jednostkach samorządów terytorialnych nieustannie ewoluują w wyniku procesów zachodzących zarówno w samych jednostkach publicznych, jak i w ich otoczeniu. Dostępne stają się nowe narzędzia i techniki marketingowe, zmianom ulegają też priorytety dotyczące kreowania pożądaných wartości. Obok działań typowo komunikacyjnych rozwija się przede wszystkim systemowe i kompleksowe podejście do realizacji polityki marketingowej. Zauważyć można, że marketing jednostek publicznych „dojrzewa”: od technik prostych po kompleksowe, oparte na współpracy i podejściu partycypacyjnym. Ponadto, o ile wcześniej w marketingu miejsc stosowano uniwersalne metody i podejścia, dziś podejmowane są próby dostosowania działań marketingowych do ich terytorialnej specyfiki. Uogólniając, można zauważyć, że trzy elementy: większy nacisk na złożoność i integrację działań, otwartość na dialog społeczny i różnorodność lokalnych interesariuszy oraz wrażliwość na unikatowe cechy miejsca, postrzegane są jako kluczowe dla definiowania dojrzałości marketingu stosowanego w usługach publicznych. Pojęcie dojrzałości marketingowej w usługach publicznych zoperacjonalizować można na dwa sposoby jako [Sokołowicz, Przygodzki, Lewandowska-Gwarda, 2022]:

- ▶ dojrzałość oferty marketingowej,
- ▶ dojrzałość polityk marketingowych.

Pierwszy sposób pomiaru dojrzałości marketingowej usług publicznych ma charakter gradacyjny. Budując **skalę dojrzałości oferty marketingowej**, wyróżnić można następujące jej poziomy:

- 1) doskonałość we wdrażaniu narzędzi marketingowych,
- 2) doskonałość w identyfikowaniu potrzeb,
- 3) doskonałość w partnerstwie i terytorializacji.

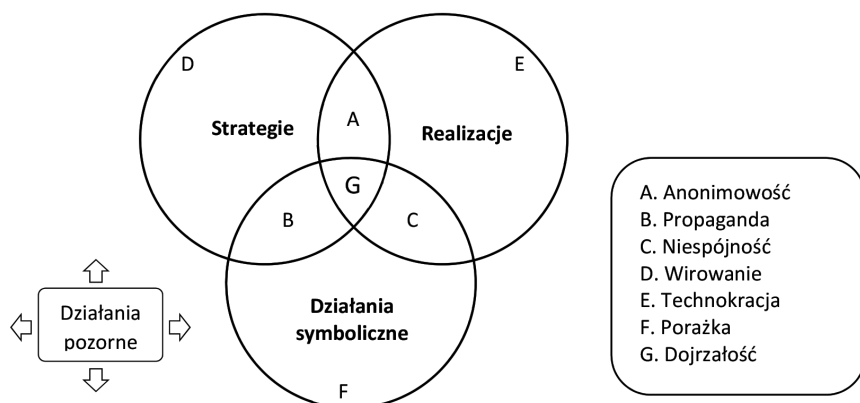
Każdy z tych poziomów opisano wskaźnikami na skali 1–10 [Sokołowicz, Przygodzki, Lewandowska-Gwarda, 2022]. Dojrzałość marketingową ocenia się w zależności od sumy osiągniętych punktów na poszczególnych poziomach. W praktyce metoda ta daje także możliwość określenia dla JST jednego z trzech zdefiniowanych modeli dojrzenia: „Dojrzałość zrównoważona” (MAT), „Utracone dzieciństwo” (LOS) oraz „Obojętność społeczna i terytorialna” (IND).

Model MAT jest optymalny do oceny skuteczności narzędzi marketingowych w odniesieniu do potrzeb i lokalnych partnerstw strategicznych. Model LOS identyfikuje jednostki samorządu terytorialnego, których dojrzałość przebiegała zbyt szybko i tym samym nie wykształciła wszystkich niezbędnych umiejętności charakterystycznych dla każdego szczebla. Główną słabością tego modelu jest nadmierne eksponowanie kompetencji samorządów w posługiwaniu się narzędziami marketingowymi. Model IND opisuje te samorzady, które aktywnie uczyły się korzystać z narzędzi marketingu miejsc w pierwszych latach swojej działalności marketingowej i osiągnęły pewien poziom biegłości. Jednak aktualnie ich działania motywowane są przede wszystkim pobudkami politycznymi (np. reelekcją) oraz lekceważeniem wyjątkowości miejsca i ignorowaniem potrzeb interesariuszy. Ich brak empatii może wynikać z niezrozumienia rzeczywistości, stylu zarządzania lub ignorowania potrzeb obywateli [Pierre, 1999].

Drugi sposób pomiaru **dojrzałości polityki marketingowej** opiera się na logice przyporządkowania JST do jednego ze zdefiniowanych zbiorów. Metodyka ta bazuje na klasyfikacji Anholta (2010), który wyróżnił trzy podstawowe grupy aktywności marketingowych: strategię (Strategy), realizację (Substance) i działania symboliczne (Symbolic action). Najefektywniejsza polityka marketingowa to oczywiście taka, gdy jednostka

samorządu terytorialnego w zrównoważonym zakresie podejmuje aktywność we wszystkich zakresach działań. Politykę taką określić można jako dojrzałą (G). Jednostki samorządu terytorialnego ze zróżnicowaną intensywnością realizują te trzy zbiory działań. Jednak niektóre samorządy działają wyłącznie w jednym ze wskazanych obszarów, co może prowadzić do nieefektywności stosowanej polityki marketingowej. Taki typ polityki określić można pojęciami: porażka (F), technokracja (E) lub wirowanie (D). Inne jednostki decydują się na aktywności w dwóch obszarach, na przykład w zakresie działań strategicznych i działań symbolicznych. Marginalizując tym samym codzienną, systematyczną aktywność marketingową (nazywaną przez Anholta: Substance). Wówczas taki typ stosowanej polityki marketingowej określić można mianem propagandowej (B). W kolejnym przypadku, kiedy brak jest realizacji podejścia strategicznego, politykę taką określić można jako niespójną (C). Z kolei brak działań symbolicznych prowadzi do anonimowości (A). Realizacja działań z poszczególnych grup przez JST pozwala określić charakterystykę stosowanej polityki marketingowej. Przy czym można zidentyfikować osiem rodzajów realizowanej polityki marketingowej, do których zaliczono także działania pozorne (Apparent activities), czyli w gruncie rzeczy brak spójnej polityki marketingowej w realizacji usług publicznych (rys. 3).

Rysunek 3. Logika synergii działań marketingowych według Anholta



Źródło: Sokołowicz, Przygodzki, Lewandowska-Gwarda (2022), na podstawie Anholta (2010, s. 15–17).

Identyfikacja rodzajów aktywności prowadzonych w zakresie realizacji marketingu usług publicznych przez JST pozwala scharakteryzować realizowaną politykę, zwracając tym samym uwagę na potrzebę działań wieloaspektowych i zrównoważonych. Dojrzałość w tym przypadku polega na zrównoważeniu aktywności marketingowych w celu maksymalizacji efektywności działań sektora publicznego.

Bibliografia

- Anholt S. (2010), *Places. Identity, Image and Reputatio*, Palgrave Macmillan, London.
- Chądryński J., Trippner-Hrabi J. (2021), *Samoorganizacja i samoświadczanie usług w organizacjach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dylewski M., Filipiak B. (2005), *Usługi publiczne*, [w:] S. Flejterski i in. (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 451–478.

- Karta Łódzianina (2022), <https://kartalodzianina.pl/> [dostęp 23.07.2022].
- Kerin R., Hartley S., Rudelius W. (2009), *Marketing*, McGraw-Hill Irwin.
- Kotler Ph., Zaltman G. (1971), *Social Marketing. An Approach to Planed Social Change*, „Journal of Marketing”, no. 35, s. 3–12.
- Koźuch B., Koźuch A. (red.) (2011), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Kuźnik F. (2012), *Polityka rozwoju i zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*, „Studia KPZK”, t. 143.
- Kuźnik F. (2015), *Zarządzanie efektywnością miejskich usług publicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 391, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 32–39.
- Pierre J. (1999), *Models of Urban Governance*, „The Institutional Dimension of Urban Politics. Urban Affairs Review”, no. 34(3), s. 372–396.
- Rudolf W. (2016), *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Satoła Ł. (2017), *Usługi użyteczności publicznej w ocenach społeczności lokalnych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XIX, z. 3, s. 258–264.
- Sokołowicz M.E., Przygodzki Z., Lewandowska-Gwarda K. (2022), *Is the Grass Elsewhere Really Greener? A Study on the Place Marketing Activity of Polish Self-governments*, „Bulletin of Geography. Socio-economic Series”, no. 57, s. 7–21.
- Spicker P. (2009), *The Nature of a Public Service*, „International Journal of Public Administration”, vol. 32(11), s. 970–997.
- Statistics, organisation and regulations. Mapping of the Public Services*, Public services in the European Union & in the 27 Member States, CEEP, May 2010, <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/MappinReportDefEN.pdf> [dostęp 18.10.2020].
- Sześciło D. (2015a), *Koprodukcja a ekonomia społeczna. Alternatywa rozłączna czy komplementarność?*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 79–87.
- Sześciło D. (2015b), *Samoobsługowe państwo dobrobytu. Czy obywatelska koprodukcja uratuje usługi publiczne?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Wirtz J., Holmqvist J., Fritze M.P. (2020), *Luxury Services*, „Journal of Service Management”, vol. 31(4), s. 665–691.
- Zainuddin N., Gordon R. (2020), *Value Creation and Destruction in Social Marketing Services: a Review and Research Agenda*, „Journal of Services Marketing”, vol. 34(3), s. 347–361.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/oko-na-gospodarke-rece-uciekaja-z-produkcji-do-uslug/> [dostęp 02.07.2020].