

Agnieszka Kaczorowska-Budek
SGH – Warszawa

Rola samorządu w kształtowaniu struktury współczesnego rynku

Streszczenie

Po dwóch dekadach polskich doświadczeń można dokonać wstępnych podsumowań dotyczących teorii i praktyki zarządczej w polskich miastach i gminach, a także zbadać, czy i w jaki sposób polskie samorządy korzystają z teorii marketingu terytorialnego, która jest najbardziej spójną teorią zarządzania JST. Jednostka samorządu terytorialnego jest przedmiotem i jednocześnie podmiotem rynku i ma wpływ na jego strukturę. Potencjał samorządów jest do wykorzystania w animowaniu szczególnie sektora MSP, który jest istotnym kreatorem współczesnego rynku.

W artykule przedstawiono jak samorządowe władze identyfikują potrzeby swoich klientów i jak kształtują dostarczany produkt, m.in. wpływając na strukturę lokalnego rynku tak, aby zaspokoić rozpoznane oczekiwania.

Słowa kluczowe: samorząd, rynek, marka, marketing terytorialny, zarządzanie gminą.

Kody JEL: H7, H72, M39, R1, R3, R 51, R59

Wstęp

Istnieje wiele powodów, dla których zarządzanie miastem czy gminą jest dziś rozpatrywane jako jeden z kluczowych problemów współczesnej gospodarki. Urbanizacja jest przyczyną i zarazem skutkiem koncentracji kapitału i działalności gospodarczej. Miasta czy gminy są traktowane jako istotne środowiska gospodarcze. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest uzależniona od jakości ich najbliższego otoczenia i stosunków wynikających z ich lokalizacji.

Współczesne miasta i gminy są coraz bardziej skomplikowanymi organizmami nie tylko pod względem technicznym, ale też społecznym i ekonomicznym. Dobre zarządzanie miastem czy gminą skutkuje korzyściami nie tylko dla tej jednostki jako organizacji, jednostki osadniczej oraz społeczności lokalnej, ale także dla lokalnych podmiotów gospodarczych.

Polskie samorządy, wyposażone w rzeczowe, finansowe i kadrowe zasoby, uzyskały po 1989 r., uprawnienia podmiotów gospodarczych. Zarządzają terytorium, majątkiem, środkami finansowymi, biorą pożyczki i kredyty, przyjmują darowizny, pozyskują fundusze UE. Zarządzają kapitałem ludzkim. W aspekcie marketingowym gmina jest podmiotem gospodarczym, który działa w warunkach gospodarki rynkowej. Zarządzanie gminą wymaga co-

raz wyższych kwalifikacji. Jeśli samorządy nie będą lepiej funkcjonować, przedsiębiorstwa z nimi powiązane – nie tylko terytorialnie, ale również poprzez mieszkańców – klientów firm – będą znacznie wolniej się rozwijać.

W mniejszych miastach i gminach, w małych społecznościach, władza jest bliżej mieszkańców i zna ich potrzeby. Tu też przedsiębiorca jest bliżej lokalnych władz. Samorząd, znając możliwości i potrzeby członków lokalnej wspólnoty, może zachęcać do gospodarczej aktywności i działać proinwestycyjnie. Jest czy raczej powinien być pasem transmisyjnym i katalizatorem lokalnej gospodarki.

„Samorządy mogą mieć wpływ na przedsiębiorczość oddziałując na czynniki społeczne, czyli na poziom wykształcenia, wartości etyczne, obyczaje, przeciętny poziom świadomości obywatelskiej społeczeństwa oraz na uwarunkowania fizyczne, którymi są: dostępność i ceny gruntów, stan uzbrojenia terenów (woda, ścieki, energia elektryczna, ciepło, gaz, systemy łączności), drogi, parkingi, połączenia komunikacyjne, systemy oczyszczania, lokalny transport zbiorowy (...) itp.” (Saar 2011, s. 25). Samorządy mogą mieć wpływ na miejsce, w którym działają i na markę miejsca, na markę swojego terytorium. Takie ujęcie proponuje marketing terytorialny.

Mówiąc o marketingu terytorialnym trzeba uwzględnić tak praktyczny, jak i teoretyczny aspekt zagadnienia. W firmach nowości z zakresu zarządzania szybko stosowane są w praktyce. W obszarze samorządowym związek ten jest luźniejszy. Istnieje duża rozbieżność pomiędzy postulatami teoretyków a działaniami praktycznymi.

Ujęcie marketingowe, które przechodzi w przedsiębiorczości klasycznej pewien kryzys, właściwie nie zostało w Polsce w pełni zrozumiane, wdrożone i wykorzystane. Tym bardziej więc trudno doszukiwać się zarządzania marketingowego w polskich miastach i gminach. Są wyjątki, które potwierdzają regułę. Samorządy tylko największych miast stosują profesjonalną promocję, budują tożsamość, wizerunek, markę miejsca, w którym działają i przewidują wpływ tych działań na jakość życia i przedsiębiorczości na terenie swego władania. Natomiast ośrodki mniejsze podejmują najprostsze działania promocyjne, powielając wzorce sąsiadów lub wykorzystując nieco automatycznie przeznaczone na takie cele środki UE. Niewiele samorządów korzysta z teorii marketingu terytorialnego.

„Rozwój marketingu miejsca w Polsce związany jest z pracami T. Markowskiego, A. Szromnika czy T. Domańskiego. W swoich opracowaniach proponują oni postrzegać gminę jako pewnego rodzaju produkt i w zarządzaniu nim stosować narzędzia wykorzystywane w praktyce przedsiębiorstw. Wychodzi się z założenia, że gmina funkcjonuje w sposób podobny do przedsiębiorstwa. Wytwarza produkty i usługi (sama w istocie będąc swoistym produktem) oferując je na rynku wewnętrznym (gmina) i zewnętrznym (otoczenie gminy). Zabiegając o sprzedaż swoich dóbr i usług gmina funkcjonuje w warunkach konkurencji innych ośrodków. Warunki konkurencji wymagają wykorzystania wszystkich narzędzi zwiększających efektywność funkcjonowania, w tym narzędzi marketingowych” (Bernaciak 2004).

Wspieranie przedsiębiorczości przez samorządy

„Żaden z aktów prawnych nie zawiera zadań samorządu terytorialnego w zakresie wspierania przedsiębiorczości. (...) Gminy mogą wpływać na sytuację finansową przedsiębiorców poprzez udzielanie im różnego rodzaju zwolnień i ulg w podatkach i opłatach lokalnych. Instrumenty wydatkowe mogą być stosowane zarówno przez gminy, jak i powiaty, województwa. Można do nich zaliczyć m.in.: inwestycje jednostek samorządu terytorialnego (JST), wsparcie przedsięwzięć i instytucji służących rozwojowi gospodarczemu, instrumenty informacyjno-promocyjne. JST inwestując np. w infrastrukturę drogową czy uzbrojenie terenu, przyczyniają się do lepszego zaspokojenia potrzeb wspólnoty lokalnej, a równocześnie ułatwiają przedsiębiorstwom prowadzenie działalności, poprzez usprawnienie transportu i większą dostępność komunikacyjną. Kreują tym samym atrakcyjność lokalną, przyczyniając się do przyciągania inwestorów (...)” (Marciniuk-Kluska 2009, s. 176-177).

Najważniejsze czynniki mające wpływ na przedsiębiorczość, które jednocześnie są uzależnione od samorządu, to:

1. infrastruktura techniczna i komunikacyjna,
2. usługi,
3. przemysł/rolnictwo,
4. strategia lokalnego/regionalnego rozwoju,
5. wizerunek, tożsamość, marka.

Inni autorzy wskazują, że rozwój przedsiębiorczości zależy w istotny sposób od warunków tworzonych dla samorządów – ustrojowych, finansowych, kredytowych, organizacyjnych i wielu innych. Warto też zwrócić uwagę na kolejne czynniki społeczne, na których jakość ma wpływ lokalna władza:

1. oświata i wychowanie,
2. ochrona zdrowia,
3. system ubezpieczeń społecznych,
4. upowszechnianie kultury,
5. rozwój turystyki,
6. polityka aktywizacji zawodowej,
7. programy socjalne.

Modele i rodzaje rynku a struktura rynku w polskiej gminie

„Strukturę podmiotową rynku charakteryzuje udział poszczególnych sprzedawców w ogólnej wielkości podaży oraz udział poszczególnych nabywców w ogólnej wielkości popytu. (...) Strukturę podmiotową w pewnych segmentach rynku może wyrażać istnienie wielu sprzedawców i nabywców, których charakteryzuje mały udział w ogólnej wielkości podaży i popytu. W innych segmentach rynku może ją tworzyć mała liczba sprzedawców i nabywców, reprezentujących duży udział w ogólnej wielkości podaży i popytu. Obok kilku

sprzedawców o dużym udziale w ogólnej wielkości podaży może działać wielu sprzedawców o małym udziale” (Wrzosek 2002, s. 43).

W Polsce wszystkie modele rynku mają zastosowanie w miastach, gminach i powiatach. We wszystkich występują monopoliści, najczęściej państwowi, którzy dostarczają produkty codziennego użytkowania, takie jak np. woda, prąd czy gaz. W większości miast i gmin istnieją oligopole, czyli konkurencja pomiędzy kilkoma dużymi przedsiębiorstwami, np. operatorami telekomunikacyjnymi, dostawcami treści telewizyjnych czy przedsiębiorstwami transportu drogowego czy kolejowego. Z kolei istnieje pewna liczba mikrogin wiejskich, w których występuje model zbliżony do konkurencji doskonałej. Rolnicy stanowią tu przytłaczającą większość, a uprawia się i sprzedaje jeden lub tylko kilka produktów rolnych.

W miastach i gminach występuje mieszanka klasycznych modeli rynku. Tu występują także wszystkie rodzaje rynku, począwszy od rynku towarów, dóbr konsumpcyjnych, przemysłowych, poprzez rynek usług, rynek finansowy, rynek kapitałowy. Również w podziale i według zasięgu geograficznego, w poszczególnych JST mamy firmy, które działają lokalnie i te o zasięgu międzynarodowym czy globalnym. Znajdziemy tu rynek pierwotny i centralny, rynki klasyfikowane relacją popytu do podaży, czyli rynek nabywcy i rynek sprzedawcy oraz klasyfikowane według swobody dokonywania transakcji na rynku, czyli wolny rynek, rynek reglamentowany, szara strefa i czarny rynek. Występują tu wszelkie formy rynków zorganizowanych, takie jak rynki formalne – targi i wystawy, giełdy towarowe, aukcje, przetargi oraz rynki nieformalne; klasyfikowane według kryterium skali czy wielkości transakcji – rynek hurtowy i detaliczny; wg charakteru transakcji handlowej: dóbr i usług, produkcyjny – rynek elementów do dalszej produkcji czy przetwarzania, konsumpcyjny, kapitałowy i pracy.

Powyżej wymieniono czynniki, które wpływają na tworzenie warunków funkcjonowania firm (ekonomicznych, społecznych, prawnych, technicznych itp.). Jednak na mechanizm oddziaływania samorządu na przedsiębiorstwa nie powinno patrzeć się tylko jako na tworzenie warunków zewnętrznych. Mechanizm ten jest znacznie bardziej skomplikowany, chociażby ze względu na fakt częstej bezpośredniej współpracy między władzami samorządowymi a resztą podmiotów gospodarki lokalnej. Opisanie tego mechanizmu wymaga wprowadzenia pewnych pojęć. W literaturze przedmiotu są dwa sposoby jego interpretacji. Pierwszy – nazwijmy go strukturalnym – traktuje gospodarkę lokalną jako zbiór powiązanych ze sobą podmiotów układu lokalnego. Tak definiuje R. Broszkiewicz, wskazując, że lokalna gospodarka to „określony układ podmiotowy, przedmiotowy, strukturalny i przestrzennie delimitowany, charakteryzujący się funkcjami zewnętrznymi i wewnętrznymi względem społeczności zamieszkującej na obszarze podziału administracyjnego, tj. poniżej stopnia wojewódzkiego” (Sztando 1998, s. 6). Z kolei dla A. Zalewskiego „gospodarka lokalna jest zbiorem współzależnych podmiotów gospodarujących, działających na terenie gminy, z których każdy spełnia określone funkcje i dąży do realizacji własnych celów” (Sztando 1998, s. 6). Ten układ podmiotów oddział nie tylko na otoczenie, ale i na siebie wzajemnie. Zalewski pisze, że „w procesie funkcjonowania zachodzą pomiędzy tymi podmiotami liczne powiązania i współzależności wynikające z ich współpracy i kooperacji, wymiany dóbr i usług, świadczenia pracy, konkurencji itp.”.

Podmioty gospodarcze wchodzące w relacje przesądzą o zmianach we wszystkich niemal strukturach gospodarczych i społecznych lokalnego układu. Suma tych zależności nie zawsze będzie służyć całemu gospodarstwu systemowi lokalnemu. Potrzebny jest element, który będzie oddziaływał czy też moderował funkcjonowanie lokalnych organizmów.

Elementem tym jest właśnie samorząd lokalny. Jego podstawową rolą jest zapewnienie sytuacji, w której zharmonizowane i systematyczne działania podmiotów gospodarki lokalnej zmierzać będą do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki (Sztando 1998, s. 7).

Samorząd a MSP – wyniki badania

W Polsce przeważają gminy średnie i małe, w których dominują średnie i małe przedsiębiorstwa. Realizują one podstawową zasadę systemu rynkowego - zasadę rozwoju konkurencji. Wzmacniając konkurencję korzystnie wpływają na równowagę rynkową. Szybko reagują na zmiany popytu. Są elastyczne i innowacyjne. Wpływa to również na zwiększenie elastyczności całej gospodarki, a jednocześnie zakłócenia w ich funkcjonowaniu nie odbijają się silnie na stanie gospodarki kraju.

Samorząd, mając swój wielki udział w rozwoju tych przedsiębiorstw, jednocześnie uczestniczy i jest beneficjentem (w rozumieniu lokalnego rozwoju i w rozumieniu korzyści dla lokalnej społeczności) funkcji gospodarczych, które wypełnia sektor MSP, a do których zalicza się:

1. aktywny udział w procesie zmian w strukturze przemysłowej kraju;
2. odgrywanie ważnej roli w formowaniu się prywatnej własności środków produkcji;
3. wchłonięcie i zagospodarowanie znacznych zasobów siły roboczej, uwolnionej w wyniku racjonalizacji funkcjonowania całego systemu gospodarczego;
4. budowa koniecznej dla efektywnego funkcjonowania całego systemu gospodarczego ekonomicznej infrastruktury, zwłaszcza rozwój kooperacji i systemu podwykonawstwa;
5. wymuszanie zmian w prawnych regulacjach sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości i efektywności funkcjonowania małych podmiotów gospodarczych.

W większości polskich jednostek samorządowych dominuje sektor MSP, który z każdym rokiem odgrywa coraz większą rolę i osiąga należne miejsce w polskiej gospodarce rynkowej. Sektor ten ma szczególne znaczenie w stymulowaniu wzrostu gospodarczego. Jednostka samorządu terytorialnego jest przedmiotem i jednocześnie podmiotem rynku, a także ma wpływ na jego strukturę. Olbrzymi potencjał samorządów tkwi we wspieraniu i animowaniu działań sektora MSP (konkurencji zbliżonej do doskonałej), który to sektor jest istotnym kreatorem współczesnego rynku.

Dla celów rozprawy przeprowadzono dwa typy badań – ilościowe (ankieta skierowana do mieszkańców wybranej mazowieckiej miejscowości (osoby/gospodarstwa domowe) oraz jakościowe, w formie swobodnego wywiadu z wybranymi samorządowcami oraz liderami opinii określonych i cennych dla tej pracy, przykładów miast/miejscowości Mazowsza. Wywiady miały formę nieustrukturyzowaną, bezpośrednią (*face to face*), w których pytania

nie są skategoryzowane. W sytuacji zbliżonej do rozmowy naturalnej szeroko omówiono z respondentem kwestie istotne dla problematyki rozprawy. Rozmówcy (respondenci) prezentowali miejscowości zróżnicowane pod względem charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, kierunków rozwoju, marki miejsca, sposobu zarządzania itp. Badania kwestionariuszowe przeprowadzono z losowo wybranymi mieszkańcami, wywiady pogłębione również z menadżerami firm działających na obszarach określonych miast i gmin. Wywiad z wieloletnim burmistrzem Podkowy Leśnej jest znamieny, ponieważ miejscowość wyróżnia się pod wieloma względami.

Celem badania jakościowego (indywidualny wywiad pogłębiony) przeprowadzonego na obszarze Centralnego Mazowsza była identyfikacja miejscowości pod względem charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, marki miejsca, a także sposobu zarządzania JST. W niniejszym artykule przedstawiono wywiad z wieloletnim burmistrzem Podkowy Leśnej. Miejscowość ta wyróżnia się pod wieloma względami – ma najwyższy dochód ekwiwalentny w Polsce (www.pruszkow.pl), najbardziej aktywnych obywateli, bije rekordy frekwencji w polskich wyborach politycznych (www.7czerwca.org.pl). Jednocześnie miasto utrzymuje specyficzny charakter od dziesiątek lat, będąc w całości w rejestrze zabytków, dzięki czemu ceny nieruchomości w mieście należą do wyższych w kraju. Niemal dekada działań burmistrza Andrzeja Kościelnego wpisała się w zrównoważony rozwój miejscowości – nowa strategia rozwoju powstała przy udziale społecznych liderów, zapoczątkowano działania centrum inicjatyw obywatelskich w wyremontowanym za pozyskane fundusze zewnętrzne zabytkowym pałacyku zainicjowano i przejęto – wraz z sąsiednimi samorządami – Warszawską Kolej Dojazdową, dla całego miasta sporządzono miejscowe plany zagospodarowania, wpisując do nich m.in. możliwość prowadzenia działalności postindustrialnej, ale tylko takiej, która skutkuje wysoką jakością życia. Działania te i utrzymywany charakter miejscowości stanowią punkt odniesienia dla kolejnych wywiadów, stąd wybór przykładu.

Zdaniem burmistrza, miejscowość rozwija się tylko wówczas, gdy chcą w niej mieszkać ludzie. Każdej gminie zależy na tym, żeby przyjeżdżali nowi mieszkańcy. Podkowa Leśna jest enklawą, nie ma tu nowych gruntów, nie ma też zgody na wtórne podziały. Celem jest więc utrzymanie wysokiej satysfakcji obecnych mieszkańców z życia w mieście.

Z punktu widzenia wpływu środków do budżetu dobrze jest, aby ludzie przyjeżdżali i zostawiali tu pieniądze, korzystając z terenów do aktywnej rekreacji, ze ścieżek rowerowych, z oferty kulturalnej, gastronomii, noclegów. Nie zawsze jest to zbieżne z oczekiwaniami mieszkańców. Czynnikiem rozwoju jest podnoszenie jakości życia mieszkańców.

Rozwój to zwiększanie budżetu. Stwarzając lepszą jakość życia, zachęca się do zamieszkania coraz bogatszych mieszkańców, którzy wnoszą do budżetu środki. To pozyskiwanie funduszy zewnętrznych. W I kadencji budżet wynosił ok. 11 mln, kiedy burmistrz kończył urzędowanie był bliski 18 mln.

W mieście można prowadzić firmy, które nie są uciążliwe dla sąsiadów i środowiska. Jest wiele firm usługowych i handlowych, oferowane są usługi edukacyjne, kulturalne, związane ze sportem i turystyką.

Interesujące jest, jak burmistrz rozumie zarządzanie miastem. Jak słusznie twierdzi, miastem zarządza się jak firmą, tylko inaczej rozłożone są akcenty i potrzebne są specyficzne narzędzia. Trzeba postawić cele i znać sposoby realizacji. Przygotowano strategię – przyjęto koncepcję opracowaną społecznie (nie przez ekspertów), ze względu na specyfikę Podkowy i jej mieszkańców, którzy interesują się swoją małą ojczyzną. Główny cel strategii to modernizacja i utrzymanie charakteru miasta jako miasta-ogrodu i poprawa jakości życia poprzez rozwój oświaty, infrastruktury technicznej, dostępu do usług i utrzymywanie bezpieczeństwa. Strategia jest głównym narzędziem w zarządzaniu miastem.

Kolejne ważne zagadnienie dotyczy rodzaju działalności gospodarczej prowadzonej w Podkowie Leśnej. Jak wynika z wywiadu, zakres prowadzonej działalności na terenie Podkowy Leśnej jest zróżnicowany. Występują: monopole – woda, kanalizacja, gaz, prąd; duopol – telefony stacjonarne, Internet; oligopole – telefonia komórkowa, dostawcy treści telewizyjnych oraz przedsiębiorstwa MSP – usługi, drobna wytwórczość, handel, gastronomia, lecznictwo prywatne z usługami, kosmetologia, fitness, pensjonat, dom opieki dla seniorów.

Dla rozwoju przedsiębiorczości, szczególnie w małej i średniej skali, ważne są działania wspierające rozwój przedsiębiorczości. Czy Urząd Miasta jest aktywny w tym zakresie, stwarza przedsiębiorcom korzystne warunki? Jak twierdzi burmistrz, na terenie Podkowy Leśnej stworzono warunki dla działalności w zakresie postprzemysłowej – zachęca się do rozwoju małych, nieuciążliwych firm we własnych domach.

W budowaniu wizerunku miasta ważną rolę odgrywa marka, a w jej tworzenie muszą być zaangażowane władze lokalne, samorządowe. Jak jest w przypadku Podkowy Leśnej? Zdaniem Andrzeja Kościelnego, władze samorządowe doceniają działania marketingowe. Podejmowane są działania, których celem jest świadome kształtowanie dobrej, silnej marki Podkowy poprzez działania kulturalne i edukacyjne. Markę Podkowy wzmocniono submarką oryginalnej, corocznej imprezy „Otwarte Ogrody”, która rozśławia miasto. To przekłada się na wzrost sprzedaży tego, co Podkowa oferuje.

Współcześnie burmistrz powinien być menadżerem gminy, traktować mieszkańców jak swoich klientów. W Podkowie Leśnej, przyjmując taki model zarządzania, burmistrz zainicjował rozbudowę szkoły za blisko połowę budżetu miasta. Jej standard zbliżony jest do szkół prywatnych. Zapewnił dostęp do wszystkich mediów, zainicjował wykup kolejki WKD przez samorządy, których tereny leżą wzdłuż jej torów, wiele dróg udało się utwardzić. Wspiera także szeroką ofertę kulturalną. Za jego kadencji wyremontowano zabytkowy pałacyk, który stał się centrum kultury i inicjatyw obywatelskich. Oszczędnie gospodarując powierzonymi przez mieszkańców środkami zwracał uwagę, żeby majątek trwały nie tylko nie uszczuplił się, ale wręcz przeciwnie uległ zwiększeniu.

Na zakończenie wywiadu autorka odniosła się do następującej kwestii – w gospodarce rynkowej funkcjonuje teoria państwa, wg której jego podstawową rolą jest zapewnienie trwałego rozwoju poprzez równowagę przeciwnych interesów społecznych i indywidualnych, regulując strukturę dobra ogółu i wolności gospodarczej. Rola państwa jest w tej

teorii zbieżna z rolą samorządu lokalnego w rozwoju lokalnym. Zatem za ważne pytanie uznała, czy i jak Urząd Miasta pojmował swą rolę w procesie rozwoju lokalnego?

Jak stwierdził burmistrz miasta Andrzej Kościelny, ważny jest wybór priorytetów. Ludzie, którzy nie mają dzieci chcą utwardzenia dróg, a ludzie, którzy mają dzieci chcą rozbudowy szkoły – istnieją dwie grupy docelowe o przeciwstawnych potrzebach, a budżet nie pozwala na zaspokojenie obydwu. Ale zgodnie ze strategią, priorytetem jest oświata i postawiono na rozbudowę szkoły. Powoli następuje wymiana mieszkańców, nowi ludzie są młodzi i mają dzieci, a więc to jest *core target* i jego potrzeby mają pierwszeństwo. Natomiast w pytaniu sformułowany jest problem, który akurat w Podkowie nie jest dotkliwy.

Bibliografia

- Bernaciak A. (2004), *Analiza pozycji konkurencyjnej gminy – spektrum przestrzeni*, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=825958 [dostęp: 26.08.2012].
- Florek M. (2007), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Glińska E. i in. (2009), *Wizerunek miasta, od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jarczewski W. (2012), *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Marciniuk-Kluska A. (2009), *Konkurencyjność samorządu terytorialnego a finansowanie rozwoju lokalnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 83.
- Saar M.A. (2011), *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?*, CeDeWu.pl, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Sztando A. (1998), *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin*, „Samorząd Terytorialny”, nr 11.
- Wrzosek W. (2002), *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.

Role of Self-Government in Shaping the Contemporary Market Structure

Summary

Following the two decades of Polish experience, one may make preliminary summing up relating to the management theory and practice in Polish towns and municipalities as well as survey whether and how Polish self-governments make use of the theory of territorial marketing, which is the most coherent theory of local self-governmental unit management. The local self-government unit is an object and, at the same time, a subject of the market and it affects its structure. The self-governments' potential is to be used in animating particularly the sector of SMEs which is a substantial creator of the contemporary market. In her article, the author presented how self-governmental authorities identify needs of their clients and how they shape the product delivered, *inter alia*, affecting the structure of the local market in such a way that the recognised expectations could be satisfied.

Key words: self-government, market, brand, territorial marketing, municipality management.

JEL codes: H7, H72, M39, R1, R3, R 51, R59

Роль самоуправления в формировании структуры современного рынка

Резюме

По истечении двух десятилетий польского опыта можно подвести предварительные итоги, касающиеся теории и практики управления в польских городах и гминах (муниципалитетах), а также изучить, пользуются ли и каким образом польские органы самоуправления теорией территориального маркетинга, которая является наиболее стройной теорией управления единицами местного самоуправления. Единица местного самоуправления – предмет и одновременно субъект рынка, и она влияет на его структуру. Потенциал самоуправлений может использоваться в оживлении в особенности сектора МСП, который является существенным создателем современного рынка. В статье представили, как органы самоуправления выявляют потребности своих клиентов и как формируют поставляемый продукт, в частности, влияя на структуру местного рынка таким образом, чтобы удовлетворить выявленные ожидания.

Ключевые слова: самоуправление, рынок, бренд, территориальный маркетинг, управление гминой.

Коды JEL: H7, H72, M39, R1, R3, R 51, R59

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2012 r.

© Wszystkie prawa zastrzeżone

Afiliacja:

Kolegium Zarządzania i Finansów

SGH – Warszawa

agnieszka.kaczorowska@onet.eu