

Aneta OLEKSY-GEBCZYK, Katarzyna PETER-BOMBIK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

WPLYW ZMIAN POLITYCZNYCH W SAMORZĄDACH NA KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z MIESZKAŃCAMI – ANALIZA Z WYKORZYSTANIEM INSTRUMENTÓW MARKETINGU RELACJI 51

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcony został możliwości wykorzystania instrumentów marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Autorki podjęły próbę analizy wpływu zmiany osoby na stanowisku lidera (wójt, burmistrz czy prezydent miasta) na satysfakcję mieszkańców. W badaniach wykorzystano model regresji logistycznej.

Słowa kluczowe: marketing relacji, samorząd terytorialny, lider lokalny, kadencyjność władz, zadowolenie i satysfakcja mieszkańców.

IMPACT OF POLITICAL CHANGES IN LOCAL GOVERNMENTS ON SHAPING RELATIONSHIPS WITH CITIZENS – ANALYSIS BASED ON RELATIONSHIP MARKETING TOOLS 51

Summary

This article is devoted to use cases for tools of relationship marketing in local governments. Authors attempt to analyze the impact of leadership changes (village head, mayor, city president) on overall residents satisfaction level. A logistic regression model has been used for the research.

Key words: relationship marketing, local government, local leader, tenure of the authorities, satisfaction of residents.

Wprowadzenie

Wiele procesów kształtujących współczesny ład społeczny zasadniczo zmieniło organizację i działalność jednostek samorządu terytorialnego. Obecnie funkcjonują one w kilku wymiarach życia społecznego jednocześnie, będąc podmiotami życia zarówno politycznego – podlegając wszystkim związanym z tym regułom, jak i społecznego – z racji zaangażowania w problematykę codziennych spraw obywateli. Wobec tego władze samorządowe stoją dzisiaj w obliczu wielu wyzwań, wśród których istotny jest wzrost wymagań adresatów ich działań, czyli przede wszystkim mieszkańców. W związku z tym zmuszone są one do reorientacji swojej dotychczasowej działalności, polegającej na zwykłym administrowaniu, ku funkcjonowaniu skoncentrowanemu na budowaniu długoterminowych relacji z mieszkańcami. Świadome kształtowanie wspomnianych relacji jest sztuką trudną. Jest to bowiem proces poznawania i włączania zmieniających się społecznych oczekiwań w sposób działania władz samorządowych oraz monitorowania wpływu tych działań na poziom zadowolenia mieszkańców.

Dużą przeszkodą w budowaniu trwałych więzi partnerskich jest:

konflikt między kadencyjnością organów wybieralnych a długim okresem kształtowania więzi partnerskich. Jest to przejaw typowej dla przechodzących transformację systemową gospodarek sprzeczności pomiędzy racjonalnością ekonomiczną, wedle której porównanie efektu i nakładu zachodzi w horyzoncie czasowym planowanym przez inicjatorów (realizatorów) danego przedsięwzięcia, a racjonalnością polityczną, gdzie efekty uwzględnia się w rachunku jedynie wtedy, jeśli mieszczą się w horyzoncie czasowym wyznaczonym przez okres kadencji organów samorządu bądź władzy centralnej (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004, s. 201).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań hierarchii ważności oraz siły wpływu wykorzystania instrumentów marketingu relacji na satysfakcję mieszkańców z funkcjonowania w danej jednostce terytorialnej w zmieniających się uwarunkowaniach politycznych (dwie kadencje), a tym samym próba analizy i oceny wpływu zmiany lidera lokalnego na to, co buduje relacje władz samorządowych z mieszkańcami.

1. Jednostka samorządu terytorialnego i jej interesariusze

Każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu różnych grup interesu (znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji), dysponujących zróżnicowanymi potrzebami, oczekiwaniami oraz odmiennym poziomem powiązania z organizacją (Freeman, Reed, 1983). Wspomniane grupy interesu mają zasadniczy wpływ na organizację, wykazują nią zainteresowanie i oczekują od niej wymiernych korzyści. W literaturze przedmiotu określa się ich mianem interesariuszy. Termin „interesariusze” (*stakeholders*) został wprowadzony przez Stanford Research Institute w 1963 roku i odnosił się pierwotnie do „grup, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć” (Nita, 2016). W latach 70. ubiegłego wieku koncepcja ta była rozwijana przez przedstawicieli podejścia systemowego, głównie przez R. Ackoffa, a w latach 80. była pogłębianą m.in. przez R.E. Freemana i jego współpracowników. Według R.E. Freemana, interesariusze to „każda grupa ludzi bądź jednostka, która jest obiektem wpływu organizacji, ewentualnie która wywiera wpływ na osiąganie przez organizację zamierzonych celów” (1984, s. 27). W szerszym znaczeniu interesariusze stanowią każdą grupę osób lub indywidualne osoby, które wywierają wpływ na osiąganie celów organizacji lub które podlegają oddziaływaniu ze strony organizacji osiagających swoje cele. W ujęciu węższym interesariusze oznaczają z kolei każdą grupę osób lub indywidualne osoby, od których zależy przetrwanie organizacji (Freeman, Reed, 1983).

Główne założenia teorii interesariuszy (Berman, Jones, Wick, 1999) wskazują, że:

- istnieją związki organizacji z różnymi grupami interesariuszy, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności;
- relacje między interesariuszami przynoszą korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samych interesariuszy;
- każdy z interesariuszy dąży do spełnienia określonego oczekiwania, odmiennego niż oczekiwania pozostałych interesariuszy;
- teoria interesariuszy ma istotny wpływ na proces podejmowania decyzji strategicznych organizacji.

Teoria interesariuszy ma charakter zarządczy dlatego, ponieważ nie tylko określa charakter istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami, lecz również zaleca pewne sposoby działania i postępowania, które będą najlepsze dla aktywności organizacji. Menedżerowie mogą osiągać swoje cele przez identyfikację grup zainteresowanych oraz zmieniających się ich potrzeb i oczekiwań (Clarkson, 1995). Według R.E. Freemana (1984), zrozumienie relacji z interesariuszami prowadzi do sprawniejszego zarządzania całą organizacją.

Proces zarządzania interesariuszami w organizacji, w tym także budowania relacji z nimi, składa się z kilku etapów i powinien obejmować takie kroki, jak m.in. (Savage, Nix, Whitehead, Blair, 1991):

- identyfikacja interesariuszy organizacji – określenie interesariuszy;
- analiza i hierarchizacja interesariuszy – diagnoza ważności i hierarchii interesariuszy dla organizacji;
- formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji;
- efektywna implementacja tych strategii.

W ramach wyszczególnionych wyżej etapów konieczne jest podejmowanie wielu działań, warunkujących sprawność oraz skuteczność zarządzania poszczególnymi interesariuszami (Świerk, 2016).

Zasadność wydzielenia pierwszego etapu, czyli identyfikacji interesariuszy, wynika z tego, że każda organizacja jest nośnikiem różnych interesów (Kreikebaum, 1996). Istotne jest, aby odnaleźć punkt równowagi interesów określonych grup otoczenia organizacji. Zasadne jest więc wyłonienie grupy dominującej (Bielski, 2004). Chodzi o to, aby za cel główny uznać realizację interesów grupy dominującej, a za cele uboczne lub warunki ograniczające – cele pozostałych interesariuszy. Organizacja nie może realizować interesów wszystkich swoich interesariuszy, lecz oczywiście zawsze musi liczyć się w swojej działalności z zainteresowanymi stronami, uwzględniając w jakimś stopniu ich oczekiwania.

W jednostkach samorządu terytorialnego jest podobnie. Funkcjonują one w złożonym otoczeniu i mają wielu interesariuszy, z których każdy ma pewne oczekiwania, dotyczące alokacji środków publicznych. Co więcej, często oczekiwania różnych interesariuszy znajdują się wobec siebie w opozycji, więc władze samorządowe muszą podejmować działania, aby je w miarę możliwości godzić. Wspomniane otoczenie jednostek samorządu terytorialnego różni się od otoczenia organizacji komercyjnych. Istotną cechą tego otoczenia jest brak rynków ekonomicznych, które w sektorze prywatnym stanowią źródło bodźców i mechanizm kontroli efektywności działań. W samorządach brak ten prowadzi do zwiększenia znaczenia instytucji, których statutowym celem jest tworzenie porządku prawnego, realizowanie go, kontrola i sądzenie (Rainey, Chun, 2005).

W literaturze przedmiotu otoczenie organizacji definiuje się jako wszystko to, co (1) nie należy do niej samej i ma wymiar czasoprzestrzenny; (2) wywiera bądź też może wywierać na nią wpływ; (3) to, na co organizacja oddziałuje teraz i ewentualnie w przyszłości (Bednarczyk, 2001). Samorządy terytorialne są systemami otwartymi, podlegającymi w dużym stopniu wpływom zewnętrznym. Wynika z tego, że zarządzający powinni zwracać szczególną uwagę na kierunki i preferencje w zakresie potrzeb, jakie zgłasza ogół interesariuszy, a w konsekwencji zaproponować taką strukturę oraz jakość usług, które każdorazowo będą odpowiadać potrzebom społecznym (Hatch, 2002).

Władze samorządowe w procesie kształtowania relacji z interesariuszami powinny uwzględniać również specyfikę tego obszaru, odróżniając ją od organizacji komercyjnych. Wspomniana specyfika polega na (Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 38):

- istnieniu wielu interesariuszy, których interesy nie są zbieżne, a często wręcz konfliktowe;
- dużej sile oddziaływania interesariuszy, którzy mają znaczącą władzę;
- podejmowaniu decyzji w sposób czasami nieracjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu;
- braku zysku jako miary efektywności, przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych, a także wyborów legislacyjnych;
- mniejszej podatności uczestników na bodźce finansowe i większej ich orientacji na realizację misji.

Analiza interesariuszy jest procesem służącym identyfikacji i ocenie kluczowych dla samorządu osób, grup społecznych i instytucji, mających decydujący wpływ na funkcjonowanie danej jednostki. Sprawne jej przeprowadzenie jest dla samorządów bardzo istotne, zwłaszcza ze względu na to, że jednostki samorządu terytorialnego wytwarzają usługi publiczne, z których korzysta całe społeczeństwo, jak również organizacje tworzące sektor publiczny, komercyjny i pozarządowy.

W literaturze autorzy wskazują na różne strategiczne grupy interesariuszy, które są ważne dla wszystkich jednostek terytorialnych. Jednym z badaczy zwracających uwagę na to zagadnienie jest T. Markowski (1997), który wśród podstawowych kategorii interesariuszy jednostek samorządu terytorialnego wskazuje na:

- mieszkańców;
- inwestorów (przedsiębiorców);
- turystów;
- inne grupy (instytucje i organizacje rządowe oraz pozarządowe, wykwalifikowane i pożądane przez inwestorów kadry).

Wśród wymienionych wyżej grup głównymi interesariuszami każdej jednostki samorządu terytorialnego są jej mieszkańcy. Poprawa jakości oraz satysfakcji z życia mieszkańców, a także dążenie do osiągania wysokiego poziomu zaspokojenia ich potrzeb powinny być głównym wyznacznikiem działań podejmowanych przez władze samorządowe (Niemczyk, 2017). Specyfika ich jako interesariuszy polega na tym, że stanowią oni nie tylko główny rynek docelowy, wpływający w sposób zasadniczy na proces decyzyjny oraz działania władz lokalnych, lecz także współuczestniczą w tworzeniu wartości danej jednostki (Kuźniar, Kawa, 2015). Należy przy tym zwrócić uwagę, że oni sami również przyczyniają się do sukcesu zarządzania. Jak podkreśla S. Brańka (2011), ale też W. Kuźniar i M. Kawa (2015), mieszkańcy są źródłem szeregu wartości dla jednostki samorządowej, ponieważ m.in. świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw lokalnych, instytucji samorządowych i innych podmiotów, są źródłem lokalnego popytu na dobra i usługi komunalne, na dobra oraz usługi konsumpcyjne, a w końcu są też płatnikami podatków i opłat. Ważną cechą mieszkańców są ich kompetencje, które przesądzają o efektach pracy zatrudniających ich instytucji (w tym także jakości władzy, kiedy mowa o kompetencjach mieszkańców, będących równocześnie częścią władz, kadry administracyjnej czy pracowników przedsiębiorstw komunalnych). Gmina jest dla mieszkańców, ale też mieszkańcy tworzą gminę – bez nich nie ma jednostki samorządu terytorialnego. W tym kontekście najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoją współczesne samorządy, to mieszkańcy, a precyzyjniej – ich „umykanie/odchodzenie”. Wyludnianie się gmin jest konsekwencją z jednej strony mobilności

mieszkańców, a z drugiej ich starzenia się. Potwierdzeniem tej tezy są dane GUS, prezentujące ujemny przyrost naturalny w Polsce w 2018 roku na poziomie minus 26 tys., podczas gdy np. w 1990 roku wynosił on plus 157,5 tys. Od 2012 roku społeczeństwo polskie wyraźnie się starzeje, a oprócz tego zmniejsza się liczba ludności i dominują osoby starsze. Sytuacja taka rodzi kolejne wyzwania dla współczesnych JST (Oleksey-Gębczyk, Niemczyk, 2020). Jednym ze sposobów „zatrzymania” mieszkańców jest budowanie trwałych relacji i orientacja na to, co wpływa na ich zadowolenie.

2. Satysfakcja mieszkańców a działania władz lokalnych

Analizując sposób funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego z punktu widzenia ich mieszkańców, trzeba pamiętać, że ma ono miejsce w ramach ogólnych warunków politycznych i makroekonomicznych, ale też występujących na poziomie lokalnym – właściwych dla każdej jednostki – uwarunkowań przyrodniczych, infrastrukturalnych (Hanuza, 2019), ekologicznych, politycznych i społecznych. Wszystkie one wywierają wpływ zarówno na jakość życia, podniesioną obecnie na poziomie europejskim do rangi jednego z kluczowych celów strategicznych wspólnoty, jak i poziom zadowolenia czy też satysfakcji mieszkańców. Mówiąc o jakości życia, warto pamiętać, że nie istnieje jedna jej definicja, co jest wynikiem przede wszystkim tego, że samo to pojęcie jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin badawczych (Panek, 2017). Przywołane podejście europejskie (spopularyzowane przez Eurostat) podkreśla „wielowymiarowy charakter jakości życia oraz konieczność uwzględniania przy jego pomiarze aspektów zarówno typu obiektywnego, jak i subiektywnego” (Ibidem, s. 140), a podstawowym działaniem w tym obszarze jest „wzrost poziomu zaspokojenia potrzeb społeczeństwa w różnych obszarach jego życia” (Ibidem, s. 140). W podejściu zaproponowanym przez GUS czynniki wpływające na jakość życia są z kolei związane m.in. z jakością środowiska naturalnego, poziomem zagospodarowania przestrzennego, poczuciem bezpieczeństwa fizycznego i zagrożenia przestępczością czy odczuwaniem związku z miejscem zamieszkania i społecznościami lokalnymi, w tym poczuciem więzi lokalnych i zadowoleniem z miejsca zamieszkania (GUS, 2020). Oznacza to, że jakość życia jest ściśle powiązana z zaspokojeniem określonych – występujących w różnych obszarach – potrzeb mieszkańców. Jeżeli potrzeby te są zaspokojone na poziomie akceptowalnym (lub nawet wyższym), to pojawia się zadowolenie i satysfakcja, które w literaturze przedmiotu traktowane są z reguły jako synonimy.

Pojęcie „satysfakcja”, pochodzące z języka łacińskiego jako złożenie słów „satus” (wystarczająco) i „facere” (robić), oznacza zasadniczo sytuację, w której określone działania, produkty lub usługi w odpowiednim stopniu zaspokajają potrzeby. Jest to termin wykorzystywany przede wszystkim w obszarze komercyjnym, w którym istotną rolę odgrywa satysfakcja klienta/nabywcy/odbiorcy. „Satysfakcja klienta to misja i cel nadrzędny każdej firmy” (Drucker, 2002, s. 46), w związku z czym podstawową zasadą działań podmiotów komercyjnych jest orientacja na potrzeby klienta, gdyż „satysfakcję klienta buduje się najefektywniej, robiąc jak najlepiej to, co najważniejsze z punktu widzenia klientów i zapewniając im taki zestaw wartości, jaki w ich odczuciu zaspokaja ich potrzeby” (Hill, Alexander, 2003, s. 303). Jest to ważne, ponieważ zadowolenie klientów jest najlepszą przesłanką do wygenerowania przyszłych zysków i może okazać się kluczowe z punktu widzenia istnienia i przetrwania danego podmiotu na rynku. Litera przedmiotu bezpośrednio łączy ze sobą zadowolenie klienta i efektywne funkcjonowanie podmiotu w warunkach rynkowych (Czuba, Sperska, 2020). Oznacza to więc potrzebę, czy wręcz konieczność, z jednej strony monitorowania poziomu zadowolenia odbiorców, a z drugiej budowania z nimi trwałych relacji.

Przechodząc na grunt sektora publicznego, a zwłaszcza podsektora samorządowego, można także zauważyć podobną zależność, i – jak wskazuje literatura przedmiotu – „satisfakcja klienta z usług świadczonych przez administrację samorządową w swojej istocie nie różni się od satysfakcji klienta z produktów lub usług organizacji nastawionych na zysk” (Błoński, 2018, s. 64). Klient, czyli w tym przypadku mieszkaniec, zgłasza określone potrzeby i oczekuje ich zaspokojenia. To, w jakim stopniu i w jaki sposób potrzeby te zostaną zaspokojone, determinuje poziom zadowolenia. Mowa tu o czymś, co można uznać za „subiektywnie spostrzeganą lub odczuwaną własną pomyślność, dobry stan (dobrostan) własnego życia” (Skrzypińska, 2002, s. 103). Zadowolenie mieszkańca będzie przekładało się na chęć jego pozostania na danym terytorium, czy też inaczej ujmując – nie poszukiwanie innych możliwości, przykładowo z punktu widzenia miejsca zamieszkania. Odnosząc to do rzeczywistości podmiotów komercyjnych, działania podejmowane w celu zwiększenia zadowolenia z miejsca zamieszkania są porównywalne do działań w zakresie pozyskania i utrzymania/przywiązania klienta. Trzeba jednak mieć na uwadze, że w rzeczywistości samorządowej – ze względu na wielość potrzeb – satysfakcja ma charakter wielowymiarowy i zależny od wielu czynników, a także – jak wskazuje K. Błoński – może się ona „pojawić jako wynik jednorazowego korzystania z usług danego urzędu, jak również być reakcją na serię doświadczonych sytuacji” (2018, s. 65).

Odpowiadając na pytanie, co wpływa na zadowolenie/satysfakcję mieszkańców, warto podkreślić rolę dwóch głównych elementów. Z jednej strony jest to subiektywne postrzeganie stopnia zaspokojenia własnych potrzeb, a z drugiej strony – całościowa polityka władz lokalnych i jej ocena dokonywana przez mieszkańców. W pierwszym przypadku jest to patrzenie przez pryzmat „własnego podwórka”, w drugim natomiast przez pryzmat władz lokalnych, a zwłaszcza „lidera lokalnego”, czyli kogoś, kto utożsamiany jest z prowadzoną polityką lokalną, niezależnie od faktycznego wpływu, jaki na jej kreowanie i realizację wywiera.

Koncentrując się na drugim ujęciu, trzeba podkreślić, że zarządzanie na poziomie lokalnym, jako działanie samorządowych władz publicznych (także lokalnego włodarza), zapewniające prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną, skierowane jest na kreowanie publicznych wartości i realizację interesu publicznego oraz harmonizowanie rozwoju wybranego terytorium (Kozuch, 2004). Wpływ władz lokalnych (głównie organów wykonawczych gmin, czyli wójtów, burmistrzów, prezydentów) na rozwój jest dość szeroki. Jak zauważa Ł. Haromszki (2020), pomiędzy poziomem rozwoju lokalnego a działalnością i aktywnością liderów istnieje silny związek. „Są oni czynnikami sprawczymi generowania różnorodnych bodźców do lokalnego otoczenia w postaci: informacji, prawa miejscowego, negocjacji, decyzji, itp. We właściwych interakcjach otrzymują w zamian partycypacyjny i partnerski udział lokalnych aktorów współrealizujących proces zarządzania” (Śmietanka, 2020, s. 26). Aby jednak to swoiste „sprzężenie zwrotne” miało miejsce, koniecznym wydaje się wypracowanie określonych relacji, zwłaszcza o charakterze długofalowym. Patrząc na sposób zarządzania jednostkami lokalnymi, „obecnie największe nadzieje wiązane są z tzw. modelem NPM 4 zakładającym orientację na usługi publiczne. Jego założenia wskazują na centralną rolę odbiorcy usług publicznych i konieczność skoncentrowania się na jego potrzebach i oczekiwaniach” (Błoński, 2018, s. 20-21).

Trzeba jednak mieć na uwadze, że specyfika funkcjonowania samorządu terytorialnego polega m.in. na tym, że organy lokalne, w tym jednoosobowy organ wykonawczy na poziomie gminnym (wójt, burmistrz, prezydent miasta), mają charakter rotacyjny, co oznacza, że co pewien czas podlegają weryfikacji. Podstawową formą są wybory, w ramach których mieszkańcy, wybierając nowego włodarza lub decydując o reelekcji wcześniejszego, dokonują oceny jego dotychczasowej

działalności lub deklaracji na przyszłość. Władza oceniana jest głównie z punktu widzenia merytorycznego, czyli prowadzenia określonej polityki zarówno jeśli chodzi o jej treść, jak i sposób realizacji (Flis, 2016). Istotnym jest to, że elementy podlegające ocenie mieszkańców i powodujące ich zadowolenie, np. w sferze społecznej, polegające na ograniczeniu niekorzystnych zjawisk, nie zawsze są faktycznymi efektami działań władarza, ale lepszej kondycji całej gospodarki (Bartnicki, 2016). Niemniej jednak w czasach współczesnych, mających charakter często nieprzewidywalny, związany z licznymi wyzwaniami „systematycznie wzrasta rola liderów, którzy są wizjonerami wykorzystującymi swoją wiedzę i umiejętności w tym doświadczenia, zdolności, postawy, motywację, zachowania, wartości” (Skrzypek, 2017, s. 183).

Koncentracja na mieszkańcu-wyborcy stanowi więc istotne wyzwanie zarówno dla osób będących przy władzy i dążących do zachowania istniejącego *status quo*, jak też tych, które próbują tę władzę przejąć. Każda z tych jednostek musi bowiem trafnie zidentyfikować potrzeby oraz oczekiwania, zwłaszcza kluczowe, a także przyjąć określoną strategię działania. Wynika to z faktu, że – podobnie jak w przypadku podmiotów komercyjnych – „w strategii skoncentrowanej na osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji klienta istotne jest precyzyjne zdefiniowanie potrzeb konsumentów, a następnie zaprojektowanie produktów spełniających określone wymogi” (Johann, 2019, s. 61). Na poziomie samorządowym chodzi o dopasowanie oferowanych rozwiązań w ramach realizowanej polityki – jak podkreśla A. Nijander-Dudzińska (2016) – do aspiracji mieszkańców. Trzeba jednak mieć na uwadze, że nie mogą to być działania incydentalne, mające charakter „przedwyborczy”, ale musi to zostać oparte o przemyślany, celowy proces budowania trwałych relacji, uwzględniający określone obszary, na których powinno się koncentrować.

Pojawia się również pytanie, jak zmieniają się te relacje w przypadku zmiany na poziomie władzy, zwłaszcza osoby lidera, z którym z reguły mieszkańcy identyfikują ogół działań władczych i ich efektów, jak również przez jego pryzmat oceniają ich skuteczność, a tym samym zaspokojenie własnych potrzeb.

3. Marketing relacji i jego instrumenty w jednostkach samorządu terytorialnego

Do końca lat 90. XX wieku marketing wykorzystywany w samorządzie terytorialnym bazował na ujęciu klasycznym, podkreślającym transakcyjny charakter więzi z klientem. S.P. Osborne, K. McLaughlin i C. Chew (2010) zwracają uwagę, że ten rodzaj marketingu nie jest jednak zdolny dostosować się do prowadzonej polityki i uwzględnić złożoność sektora publicznego. Ewolucja sektora publicznego, w tym także podsektora samorządowego, wywołana dynamicznymi przemianami otoczenia, a także modyfikacje w działaniach podmiotów prywatnych, skłania organizacje publiczne do aktywnego poszukiwania nowych metod i instrumentów działania (Rudolf, 2016).

Władze lokalne także zmuszone są do reorientacji swojej dotychczasowej działalności, polegającej na zwykłym administrowaniu, ku działalności zmierzającej do budowania relacji długoterminowych z interesariuszami, ponieważ – jak twierdzi L. Berry – „pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu” (1983, s. 25). Pogląd ten, właściwy dla koncepcji *New Public Management*, podzielają nie tylko naukowcy, ale również praktycy, czyli lokalni liderzy, którzy zaczynają dostrzegać, że metody zarządzania jednostką terytorialną sprawdzające się kilka lat temu, dziś już nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Dotychczasowy paradygmat kierowania na poziomie lokalnym, polegający na zarządzaniu imperatywnym, wyczerpał się, więc orientacja w kierunku współdziałania powinna stać się koniecznością. Rozwiązaniem wydaje się być koncepcja marketingu relacji (*relationship marketing*), będąca

sposobem budowania i pielęgnowania przez organizację dobrych relacji z określonymi grupami podmiotów, polegających na współtworzeniu z nimi oczekiwanej przez nich wartości (Pizło, 2008, s. 92). Stosowanie koncepcji marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego może z kolei być postrzegane jako wyraz orientacji rynkowej ich działalności (Anders-Morawska, Rudolf, 2015, s. 73). W uproszczeniu można przyjąć, że marketing relacji stanowi koncepcję realizacji marketingu w ujęciu strategicznym, w której organizacja dąży do zacieśniania relacji z klientami. Może to przybierać formę zarówno polepszania opinii i odczuć klienta w stosunku do organizacji w trakcie trwania relacji (wymiar afektywny relacji), jak i wzrostu koncentracji zakupów w tej organizacji (wymiar behawioralny relacji) (Mitręga, 2005).

Badacze zajmujący się tematem marketingu relacji podkreślają, że rozwijanie relacji długoterminowych z interesariuszami prowadzi do poprawy konkurencyjności (Hunt, 1997). Tak samo jest w jednostkach samorządu terytorialnego. Trwałe relacje z interesariuszami lokalnymi, w tym mieszkańcami, tworzą strategiczną przewagę konkurencyjną, osłabiając konkurencyjne oddziaływanie innych podmiotów spoza partnerskiego układu, a także obniżają koszty działań marketingowych. Środki marketingowe stosowane są w sposób coraz bardziej efektywny, jeżeli skoncentrują się na utrzymaniu lojalności aktualnych interesariuszy.

Świat wkroczył obecnie w epokę, w której umiejętności kształtowania i utrzymywania długoterminowych relacji stają się podstawą długookresowego sukcesu ekonomicznego. O takim sukcesie myślą dziś także władze lokalne, które – podejmując określone zadania z obszaru marketingu terytorialnego – wierzą, że będą miały one pozytywny wpływ na kształtowanie relacji z interesariuszami. Przyjmują założenie, że każde miejsce konkuruje z innymi na polu ekonomicznych atutów, promując swój wizerunek, kulturę i historię, a także potencjał inwestycyjny oraz turystyczny (Pukas, 2015), kształtując tym samym więzi z interesariuszami.

W związku z powyższym, władze i liderzy lokalni zmieniają współczesne rozumienie oraz zakres strategii marketingowych. Wykorzystywane do niedawna modele marketingu w samorządach terytorialnych noszą znamiona marketingu transakcyjnego, a odnoszą się głównie do problematyki marki i wizerunku miejsca. Wśród słabości tej koncepcji w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego wymienić można: brak orientacji na klienta, trudności w identyfikacji klienta czy brak wymiaru strategicznego w marketingu. S.P. Osborne, K. McLaughlin i C. Chew (2010) uważają, że ten rodzaj marketingu nie uwzględnia specyficznych współczesnych uwarunkowań funkcjonowania jednostek samorządowych. Marketing transakcyjny stanowi, ich zdaniem, nieodpowiednią podstawę metodologiczną do rozwijania marketingu we współczesnych jednostkach samorządu terytorialnego i tylko nowe, odpowiadające współczesnym politykom publicznym, modele marketingu mogą wspierać samorządy w ich strategicznych decyzjach (Anders-Morawska, Rudolf, 2015).

Lokalni władarze zaczynają dostrzegać potrzebę dostosowania się do wymagań otoczenia, co zmierza w kierunku paradygmatu relacyjnego i zmiany dotychczasowej filozofii działania. Zamiast dążenia do jednorazowych kontaktów pojawia się koncepcja budowy trwałych partnerskich relacji pomiędzy władzą a interesariuszami, w tym właśnie mieszkańcami. Jednorazowy kontakt nie jest ostatecznym celem, oznaczając jedynie możliwość zawarcia trwałej współpracy (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004). Literatura przedmiotu wskazuje zatem na potrzebę kształtowania relacji i aktywnego zarządzania nimi przez władze samorządowe (Anders-Morawska, Rudolf, 2015). Kluczem do skutecznych działań w pluralistycznym samorządzie wydaje się być w związku z tym efektywne współzrządzenie poprzez mechanizmy bazujące na zaufaniu, do których należy marketing relacji (Ibidem).

Marketing relacji w jednostce terytorialnej 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 w działalności jednostek samorządu terytorialnego jest zbudowanie długotrwałych relacji władz samorządowych z wybranymi interesariuszami, z których korzyści będą czerpać wszyscy partnerzy.

Wspomniane wyżej przeniesienie punktu ciężkości w marketingu z finalizacji transakcji w stronę budowania więzi niesie ze sobą potrzebę zmiany podejścia do klienta z tradycyjnego – opartego na koncepcji 4P J. McCarthy'ego (*Product, Price, Place, Promotion*) – na rzecz zorientowanego na klienta, zgodnie z koncepcją 4CR. Lauternborna (*Customer, Cost, Communication, Convenience*). D. Peppers i M. Rogers (1997), idąc o krok dalej, zaproponowali koncepcję 5I (*Identification, Individualization, Interaction, Integration, Integrity*), która związana jest z poznawaniem i uczeniem się odbiorcy w celu nawiązania dialogu. Indywidualizacja dotyczy dostosowania oferty organizacji do określonych potrzeb indywidualnego jej klienta. Interakcja wiąże się z zapoczątkowaniem dialogu z odbiorcą, a co za tym idzie – pogłębianiem procesu uczenia się i zrozumienia jego zmieniających się potrzeb. Integracja relacji i wiedzy wewnątrz organizacji pozwala na zapewnienie jej spójności i koordynację wewnętrzną działań. Uczciwość relacji związana jest z kolei z uzyskiwaniem zaufania i lojalności klienta wobec organizacji oraz organizacji w stosunku do klienta (Sagan, 2003).

Przenosząc koncepcję zaproponowaną przez D. Peppers i M. Rogers (1997) na grunt samorządu terytorialnego, można zaproponować zestaw instrumentów marketingu relacji, składający się z takich elementów, jak:

- identyfikacja (*Identification*);
- indywidualizacja (*Individualization*);
- interakcja (*Interaction*);
- integracja (*Integration*);
- uczciwość (*Integrity*).

Identyfikacja to poznanie interesariuszy, ich cech oraz potrzeb, wyrażające się m.in. w gromadzeniu danych na ich temat. Najważniejsze przesłanie tego instrumentu brzmi: „dowiedz się, kim są twoi interesariusze tak szczegółowo jak to tylko możliwe”. Władze lokalne powinny poznać i gromadzić nie tylko indywidualne dane osobowe oraz inne adresowalne cechy, ale również wiedzę na temat nawyków oraz preferencji interesariuszy, zwłaszcza mieszkańców. Pozyskiwanie wiedzy na temat interesariuszy powinno mieć charakter procesowy i odbywać się przy każdej nadarzającej się okazji oraz wszystkimi możliwymi kanałami i sposobami. Identyfikacja to swego rodzaju umiejętność poznawania każdego interesariusza oraz dzielenia się tą wiedzą przez cały czas trwania relacji interesariusza z organami władzy. W kontekście kształtowania relacji z interesariuszami proces identyfikacji oznacza znalezienie wszystkich osób, które są lub potencjalnie mogą być zainteresowane nawiązaniem długoterminowej relacji z daną jednostką samorządową.

Indywidualizacja to dostosowanie produktu jednostki samorządu, przede wszystkim określonych usług, do oczekiwań interesariuszy. Warto podkreślić, że interesariusze różnią się na dwa zasadnicze sposoby, a mianowicie mają rozmaite oczekiwania względem jednostki terytorialnej i reprezentują odmienne wartości. Wobec tego, po zidentyfikowaniu interesariuszy, następnym krokiem powinno być zindywidualizowanie podejścia władz samorządowych do interesariuszy, w tym mieszkańców. Powinno to dokonywać się na podstawie tego, czego dany interesariusz

potrzebuje, z uwzględnieniem wartości, którą to ze sobą niesie, a także wysiłku, który trzeba włożyć, aby interesariusza pozyskać, utrzymać i rozwijać zyskową dla obu stron długoterminową relację. Im więcej różnic między interesariuszami jednostki samorządu, tym lepsze efekty ekonomiczne i zarządcze przyniesie indywidualizacja. Zrozumienie stopnia zróżnicowania w obrębie interesariuszy przez władze lokalne jest podstawowym krokiem w planowaniu strategii kształtowania relacji.

Interakcja to z kolei prowadzenie dialogu z interesariuszami, co związane jest z oczekiwaniem informacji zwrotnej z ich strony. Dialog z odbiorcą usług publicznych jest konieczny, aby władze lokalne mogły lepiej zrozumieć artykułowane i nieartykułowane oczekiwania interesariuszy i może być prowadzony za pośrednictwem różnych narzędzi i kanałów. Niezależnie od tego, jakie medium jest użyte do interakcji z interesariuszami, ważne jest, aby miało ono zdolność zapamiętywania. Liderzy lokalni zbudują więź z interesariuszami tylko wtedy, jeśli nie będą pytać dwa razy o to samo.

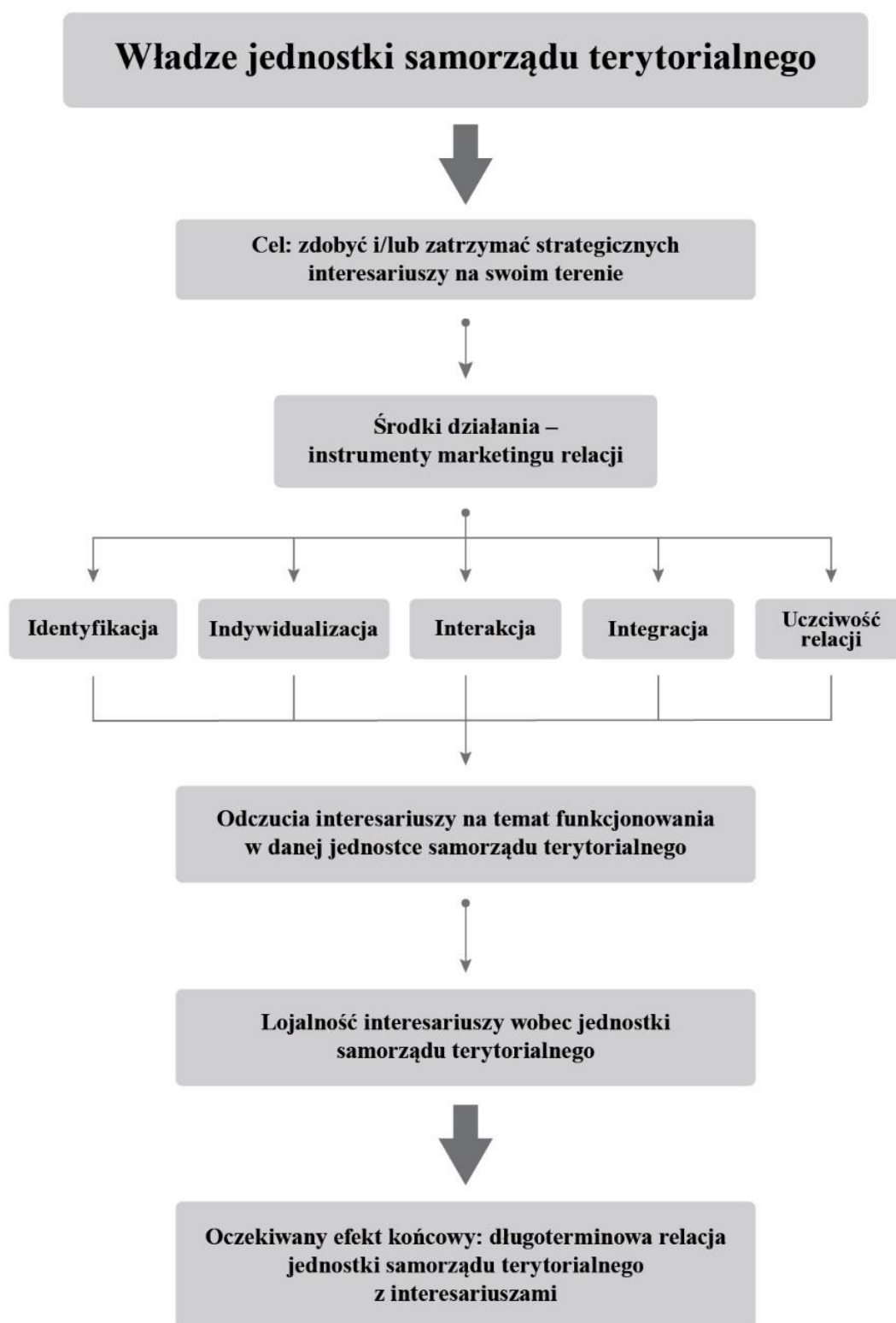
Integracja to zarządzanie relacjami i wiedzą na temat interesariuszy wewnątrz instytucji samorządowych. Wszystkie aspekty zachowania samorządu wobec każdego interesariusza powinny być powodowane wiedzą na jego temat, będącą w dyspozycji wszystkich jednostek organizacyjnych danej jednostki samorządu. Władze lokalne, chcące skutecznie kształtować relacje z interesariuszami, nie mogą działać tylko w oparciu o dyskrecyjny podział funkcjonalny (między wydziałami urzędu). Powinno się raczej koordynować wszystkie działania w odniesieniu do każdego interesariusza osobno, postrzeganego w sposób zindywidualizowany. Inicjatywy podejmowane przez władze powinny być skoordynowane wokół interesariusza, a nie usługi lub inwestycji.

Ostatni z wymienionych elementów, czyli uczciwość, to z kolei uzyskiwanie wzajemnego zaufania oraz lojalności władz samorządowych i interesariuszy. W przypadku koncepcji marketingu relacji, bardziej niż w odniesieniu do marketingu tradycyjnego, interesariusze ściśle współpracują z władzami lokalnymi, które muszą zadbać o ich zaufanie. Uczciwość jest zatem niezbędnym atrybutem władz. Jeśli władze nie są w stanie uzyskać i zachować zaufania interesariuszy, ci ostatni nie będą skłonni dzielić się wystarczającą ilością informacji w procesie dialogu tak, aby podtrzymać związek. Władze jednocześnie nie mogą naruszać prywatności interesariuszy ani nadużywać informacji uzyskanych o nich i od nich, a jednocześnie muszą przekonać interesariuszy, że są autentyczne i obiektywne w ocenie oraz prawidłowym przewidywaniu ich potrzeb.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu, przedstawione wyżej instrumentarium skutecznie kształtuje relacje z interesariuszami w jednostkach samorządu terytorialnego. Z tego też względu zaproponowano schemat kształtowania relacji (rysunek 1), który stał się podstawą badań empirycznych przedstawionych w dalszych częściach artykułu.

Z przedstawionego na rysunku 1 schematu wynika, że za prawidłowe prowadzenie procesu kształtowania relacji w jednostkach samorządu terytorialnego odpowiedzialne są władze samorządowe, w tym lokalni liderzy. Celem ich działalności w tym kontekście jest zdobycie nowych bądź utrzymanie istniejących już interesariuszy i zbudowanie z nimi długoterminowych relacji. Aby to osiągnąć, władze samorządowe muszą podjąć odpowiednie działania, które powinny ujawniać się w zastosowaniu instrumentów marketingu relacji. Wpływają one bowiem na odczucia interesariuszy względem tego, czy są zadowoleni z funkcjonowania na terenie danej jednostki terytorialnej, co bezpośrednio wpływa na ich lojalność wobec tej danej jednostki.

Reasumując, można stwierdzić, że zastosowanie instrumentów marketingu relacji przyczynia się do podniesienia poziomu zadowolenia interesariuszy, mając na celu zwiększanie ich lojalności, a w efekcie prowadząc do możliwości zbudowania z nimi trwałych, partnerskich więzi.



Rysunek 1. Schemat kształtowania relacji z interesariuszami w jednostkach samorządu terytorialnego.
Źródło: opracowanie własne.

4. Metodologia badań

W niniejszym artykule uwagę skupiono na zbadaniu hierarchii ważności oraz stopnia wykorzystania instrumentów marketingu relacji w gminach, w których nastąpiła zmiana na stanowisku lidera lokalnego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta) w trakcie dwóch kadencji: 2014-2018 i 2018-2023 (która trwała w momencie pisania tej pracy). Za wyborem jednostek samorządu na szczeblu gminnym przemawiał fakt, że są one podstawowymi jednostkami samorządu terytorialnego.

Dla realizacji przyjętych założeń przeprowadzono sondaż diagnostyczny na próbie statystycznej, którą stanowili mieszkańcy trzech gmin zlokalizowanych w województwie małopolskim – gminy miejskiej Nowy Sącz, gminy miejsko-wiejskiej Krynica-Zdrój i gminy wiejskiej Limanowa. W procesie doboru jednostek do badań wzięto pod uwagę wspomniany wyżej czynnik, jakim jest kadencyjność władz samorządowych. W tym celu zebrano dane dotyczące kształtowania się lokalnej sceny politycznej w ostatnich trzech kadencjach z rządu, czyli w latach 2010-2014 i 2014-2018 oraz w kadencji, która rozpoczęła się w roku 2018. Zebrane informacje pokazały, że we wszystkich badanych gminach, czyli w Nowym Sączu, Limanowej oraz Krynicy-Zdrój, w roku 2014 miała miejsce reelekcja prezydenta/wójta/burmistrza na kolejną kadencję, zaś w roku 2018 mieszkańcy wybrali nowego lidera. Badane jednostki można zatem traktować jako porównywalne.

Populację interesariuszy dobrano, wykorzystując formułę (Stanisz, 2007):

$$n > 10(k + 1)$$

gdzie:

n – minimalna liczebność grupy,

k – liczba parametrów.

W badaniach prowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu liczba parametrów była równa liczbie instrumentów marketingu relacji, czyli $k = 5$, a liczba grup = 2 (zadowoleni oraz niezadowoleni). Wynikało z tego, że minimalna próba to $n > 120$.

Badania przeprowadzono techniką PAPI, wykorzystując autorski kwestionariusz ankiety, 2-krotnie: (1) w terminie od stycznia do czerwca 2018 roku na próbie 374 mieszkańców (Nowy Sącz), 174 mieszkańców (Krynica-Zdrój) oraz 432 mieszkańców (Limanowa) oraz (2) w terminie od maja do września 2020 na próbie 298 mieszkańców (Nowy Sącz), 159 mieszkańców (Krynica-Zdrój) i 356 mieszkańców (Limanowa).

Kwestionariusz składał się z 6 pytań zamkniętych skalowalnych. Dotyczyły one odczuć mieszkańców względem stosowania przez władarzy gmin i pracowników urzędu instrumentów marketingu relacji. Jako metodę pomiaru zastosowano 5-stopniową zbalansowaną skalę ocen. Pierwsze 5 pytań dotyczyło stopnia wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingu relacji w badanych gminach. Skonstruowano je tak, aby odpowiedź na każde z pytań kolejno odzwierciedlała stopień wykorzystania każdego z instrumentów osobno. Pytanie 6. dotyczyło oceny tego, czy respondenci uważają, że gmina działa w ich dobrze pojętym interesie, a ich relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz gminy są zadawalające i przyczyniają się do budowania długoterminowych relacji. Na dalszym etapie prac informacje zawarte w ankietach zostały zakodowane oraz wprowadzone do arkusza kalkulacyjnego. Ich analizę statystyczną przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania Microsoft Excel oraz RStudio. Otrzymane wyniki poddano analizie z wykorzystaniem modelu dwumianowego logitowego.

Modele regresji (logitowe) wykorzystywane są do objaśniania zmiennych jakościowych w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych (jakościowych bądź ilościowych). Regresja logistyczna znajduje zastosowanie m.in. w modelowaniu możliwości znalezienia się jednostki w badanym stanie (przynależności do danej klasy). Jeżeli zmienna objaśniana przyjmuje dwa stany, tzn. mówi, czy badane zjawisko wystąpiło, czy też nie, to mamy do czynienia z modelem dwumianowym (Jackowska, 2011). Dwumianowy model regresji logistycznej wykorzystywany jest do objaśniania dychotomicznej zmiennej jakościowej Y w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych X_1, X_2, \dots, X_k (jakościowych lub ilościowych). Zmienna objaśniana reprezentowana jest zwykle przez zmienną zero-jedynkową:

$$Y \begin{cases} 1 - \text{zdarzenie wystąpiło} \\ 0 - \text{zdarzenie nie wystąpiło} \end{cases}$$

W modelowaniu relacji w jednostkach terytorialnych zmienna objaśniana przyjęła następujące postaci:

$$Y \begin{cases} \mathbf{1} & \text{uważam, że miasto/gmina działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są zadowolające i przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać – w dalszej analizie traktowano tą zmienną jako: zadowolony.} \\ \mathbf{0} & \text{uważam, że miasto/gmina nie działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są niezadowolające i nie przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać – w dalszej analizie traktowano tą zmienną jako: niezadowolony.} \end{cases}$$

Zmienna objaśniana ma odzwierciedlać odczucia mieszkańców względem działań władz jednostek samorządowych, które z kolei warunkują nawiązanie ich długoterminowej relacji z władzami badanych gmin.

W modelu logitowym funkcja F jest więc dystrybuantą rozkładu logistycznego:

$$p_i = F(\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}) = \frac{e^{\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}}}{1 + e^{\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}}} = \frac{e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}$$

W modelu logitowym, stworzonym na potrzeby niniejszego artykułu, modelowana była zależność:

$$p_i = \frac{e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^5 \alpha_i l_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^5 \alpha_i l_i}} = \frac{e^{(\alpha_0 + \alpha_1 l_1 + \alpha_2 l_2 + \alpha_3 l_3 + \alpha_4 l_4 + \alpha_5 l_5)}}{1 + e^{(\alpha_0 + \alpha_1 l_1 + \alpha_2 l_2 + \alpha_3 l_3 + \alpha_4 l_4 + \alpha_5 l_5)'}}$$

gdzie:

I_1, I_2, \dots, I_5 – badane instrumenty marketingu relacji.

p_i – prawdopodobieństwo przyjmowania przez zmienną y_i jednej z dwóch możliwości:

- **1** – uważam, że miasto/gmina działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są zadowolające i przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać/nadal prowadzić tutaj moją firmę/będę odwiedzać to miejsce w przyszłości, czyli zadowolony.
- **0** – uważam, że miasto/gmina nie działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są niezadowolające i nie przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać/nadal prowadzić tutaj moją firmę/będę odwiedzać to miejsce w przyszłości, czyli niezadowolony.

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_5$ – wartości oszacowań parametrów modelu.

W niniejszym artykule przyjęto następujące założenia dotyczące budowy modeli:

- modele zostały zbudowane osobno dla każdej gminy;
- podjęta została próba oszacowania parametrów modeli z uwzględnieniem stałej oraz bez niej;
- w celu wyłonienia najlepszego modelu sprawdzone zostały wszystkie możliwe kombinacje zmiennych objaśniających; zatem liczba tych zmiennych w modelu może wynieść co najmniej dwie (model z jedną zmienną objaśniającą wydaje się być modelem zbyt uproszczonym) oraz co najwyżej pięć;
- zmienne objaśniające wykorzystane w modelu mogły być ze sobą co najwyżej słabo skorelowane, w związku z czym przyjęto maksymalną dopuszczalną wartość współczynnika korelacji $|r| < 0,3$;
- model i wszystkie jego zmienne objaśniające powinny być istotne statystycznie na poziomie 0,05;
- spośród uzyskanych modeli, które spełniały powyższe przesłanki, wybrany został najlepszy;
- dla każdej zmiennej została wyznaczona wartość ilorazu szans, która stała się podstawą analiz ważności statystycznie istotnych instrumentów marketingu relacji, uzyskanych w trakcie szacowania parametrów modelu.

Reasumując, zastosowana w niniejszym artykule regresja logistyczna pozwoliła na oszacowanie prawdopodobieństwa nawiązania długoterminowej relacji władz samorządowych z mieszkańcami w zależności od poziomu wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingowych w badanych jednostkach terytorialnych.

Głównym rezultatem procesu badawczego było określenie, które z badanych instrumentów marketingu relacji istotnie kształtują więzi i jaka jest siła oddziaływania istotnych instrumentów marketingu relacji na wspomniane wyżej długoterminowe relacje w jednostkach samorządu terytorialnego. W oparciu o zebrany materiał zbudowany został zbiór danych liczbowych, który – dzięki zastosowaniu modelu logitowego – umożliwił rozpoznanie nastrojów mieszkańców (zadowolenia lub niezadowolenia) na podstawie oceny poziomu wykorzystania instrumentów marketingu relacji. Dzięki zastosowaniu opisanego mechanizmu, możliwe było wskazanie instrumentów marketingu relacji, mających decydujący wpływ na ocenę jakości działania władzy samorządowych, a dodatkowo określenia, który z tych instrumentów miał większy, a który mniejszy wpływ na tę ocenę.

5. Wyniki badań

Mieszkańcy są kluczową grupą interesariuszy każdej jednostki terytorialnej. Zdaniem zarówno teoretyków, jak też praktyków zajmujących się samorządem terytorialnym rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców powinno być wyznacznikiem podejmowanych decyzji i działań władz samorządowych. Poziom zadowolenia mieszkańców jest podstawowym miernikiem oceny działalności lokalnych włodarzy. W związku z tym w dwóch momentach czasowych, różniących się osobą lidera stojącego na czele jednostki, zbadano, czy ocena działań podejmowanych w danej jednostce w zakresie kształtowania więzi w gminie przez wykorzystanie instrumentów marketingu relacji wpływa na decyzje mieszkańców, czy też nie.

W Nowym Sączu w pierwszym badaniu (2018), prowadzonym w trakcie trwania kadencji 2014-2018, istotne dla kształtowania więzi z mieszkańcami okazały się być dwa instrumenty, co pokazuje tabela 1, prezentująca najlepszy model spośród wszystkich oszacowanych modeli dla tej grupy interesariuszy.

Tabela 1

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Nowym Sączu w kadencji 2014-2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-4	1,4623	0,2843	5,144	0,000	51,592 (0,000)	4,3160
I-5	0,4813	0,2205	2,183	0,029		1,6182
stała	-5,4682	1,0756	-5,084	0,000		0,0042

Zródło: obliczenia własne w RStudio.

Analiza danych zestawionych w tabeli 1 wskazała na zgodność zbudowanego modelu z przyjętymi założeniami dotyczącymi budowy modeli. Wszystkie zmienne objaśniające (w tym stała) występujące w modelu były statystycznie istotne na przyjętym poziomie istotności (0,05). Test LR także wskazał na statystyczną istotność całego równania. Można więc stwierdzić, że wpływ na relacje mieszkańców z władzami w momencie badania miała integracja (instrument 4) i uczciwość relacji (instrument 5).

Przedstawione w tabeli 1 wartości ilorazu szans pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

- każda poprawa odczuć mieszkańców Nowego Sącza, związanych ze spójnymi działaniami pracowników urzędu miasta wobec mieszkańców (tj. wzrost oceny I-4), o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałaby w momencie badania wzrost szansy o 332%, czyli ponad 4-krotnie, na to, że będą oni przynależeli do grupy zadowolonych mieszkańców;
- wzrost poczucia zaufania mieszkańców Nowego Sącza co do dobrych intencji i uczciwości władz samorządowych (tj. wzrost oceny I-5) o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałby w tamtym okresie wzrost szansy o 60%, czyli ok. 1,6-krotnie, na to, że będą przynależeli do grupy zadowolonych mieszkańców.

Z interpretacji ilorazu szans wynika, że dla podniesienia zadowolenia mieszkańców z życia w Nowym Sączu i tym samym nawiązania z nimi długoterminowej więzi ważnym była poprawa ich odczuć wynikających z kontaktów z pracownikami urzędu i dotyczących spójności i integracji zatomizowanych działań wokół przyjętej wizji rozwoju miasta. Nie było to związane z odbiorem jakości obsługi przez klientów, lecz oceną całokształtu działania jednostki w długim okresie. Wysoki iloraz szans w przypadku tego instrumentu świadczył o dojrzałej postawie społecznej mieszkańców. Z badań wynika bowiem, że oczekiwali oni, żeby przedstawiono im spójną wizję przyszłości miasta, a potem zarządzano instrumentalizacją tej wizji wewnątrz jednostek organizacyjnych urzędu miasta.

Drugim istotnym czynnikiem kształtującym relacje mieszkańców z miastem Nowy Sącz w poprzedniej kadencji było zaufanie do władz, rozumiane jako przekonanie mieszkańców o dobrych intencjach władarzy oraz o tym, że działają oni faktycznie w interesie mieszkańców. Należy zwrócić uwagę, że czynnik ten miał wyraźnie mniejsze znaczenie – tylko 60% wzrost szansy – w porównaniu do instrumentu 4, którego poprawa stosowania zwiększyłaby ponad 4-krotnie szansę na wzrost zadowolenia z życia mieszkańców. Istotne znaczenie instrumentu 5 dla mieszkańców mogło wynikać ze specyfiki Nowego Sącza, który w świadomości społecznej często jest postrzegany jako miasto milionerów, przy jednocześnie niskich średnich zarobkach mieszkańców. Mogli więc oni odbierać to jako nie do końca uczciwą postawę władz miasta i równocześnie częścią winy za występujące dysproporcje mogli obarczać właśnie te władze. Wynika z tego, że mieszkańcy nie byli pewni intencji lokalnych władarzy w stosunku do siebie, dlatego wzrost tej pewności miał dla nich duże znaczenie. Inną przyczyną takiego wyniku ilorazu szans na instrumencie 5 mógł być ogólny, stosunkowo niski, poziom kapitału społecznego w Nowym Sączu. Przejawiało się to niskim poziomem zaufania Sądectwan do samych siebie, co z kolei przekładało się również na niski poziom zaufania do urzędników i władz miasta.

W ponownym badaniu, przeprowadzonym w 2020 roku, czyli w kadencji, która rozpoczęła się w roku 2018 i charakteryzowała się zmianą na stanowisku prezydenta miasta, istotnymi okazały się być dwa inne instrumenty, co pokazuje tabela 2, prezentująca najlepszy model spośród wszystkich oszacowanych modeli dla tej grupy interesariuszy.

Tabela 2

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Nowym Sączu w kadencji rozpoczętej w roku 2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-1	0,5381	0,2212	2,474	0,0277	69,042 (0,000)	1,836
I-2	0,8346	0,2545	3,355	0,000		2,463
stała	-8,9675	1,7348	-5,169	0,000		0,0001

Zródło: obliczenia własne w RStudio.

Z przedstawionego w tabeli 2 modelu wynika, że w świetle ocen mieszkańców po zmianie władzy, wpływ na relacje mieszkańców z miastem Nowy Sącz ma instrument 1, czyli identyfikacja, który wyraża się w działaniach władz w kierunku zbierania informacji na temat cech i potrzeb mieszkańców, a następnie instrument 2, czyli indywidualizacja, która w tym kontekście oznacza oczekiwanie dostosowania miasta do preferencji mieszkańców.

Istotność instrumentu 1, czyli identyfikacji, dla sędeczan w obecnej kadencji może wynikać z tego, że chcą oni czuć, że miasto się nimi interesuje. Chcieliby, żeby ktoś się nimi zajął i traktował ich indywidualnie (stad istotność instrumentu 2). Dla władarzy miejskich jest to o tyle trudne, że Nowy Sącz jest miastem dużym, więc stopień zróżnicowania potrzeb mieszkających tam ludzi jest duży. Niemniej jednak polityka miejska powinna uwzględniać zasygnalizowane wcześniej preferencje tej grupy interesariuszy.

Kolejną analizowaną gminą była Krynica-Zdrój, należąca do kategorii gmin miejsko-wiejskich. Model kształtowania relacji z mieszkańcami, który został zbudowany na podstawie badań przeprowadzonych w kadencji (2018) również tu okazał się modelem składającym się z dwóch zmiennych, co pokazuje tabela 3. Model ten spełniał wszystkie przyjęte statystyczne założenia, dotyczące zarówno zmiennych objaśniających, jak i całego równania.

Tabela 3

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Krynicy-Zdrój w kadencji 2014-2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-2	1,309	0,308	4,251	0,000	51,726 (0,000)	3,701
I-5	0,967	0,265	3,648	0,000		2,631
<i>stała</i>	-7,558	1,428	-5,291	0,000		0,000

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

W gminie Krynica-Zdrój, w odróżnieniu od miasta Nowy Sącz, znaczenie dla kształtowania długoterminowej relacji z mieszkańcami w kadencji 2014-2018 miał instrument 2, a zatem indywidualizacja, jak również 5, czyli uczciwość relacji.

Wyznaczona wartość ilorazu szans pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków z analizy kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Krynica-Zdrój w kadencji 2014-2018:

- wzrost oceny mieszkańców na temat stosowania instrumentu 2, a więc dostosowania działań gminy do oczekiwań mieszkańców, o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałby w momencie badania wzrost szansy o 270% (czyli średnio 3,7-krotnie) na to, że mieszkańcy przynależeliby do grupy zadowolonych z życia w Krynicy-Zdrój;
- wzrost poczucia zaufania mieszkańców co do uczciwości intencji i działań władz gminnych w stosunku do nich (tj. wzrost oceny I-5) o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałby wzrost szansy o 163% (czyli średnio 2,63-krotnie) na to, że przynależeliby oni do grupy zadowolonych z mieszkania w gminie Krynica-Zdrój.

Badanie dowiodło, że dla mieszkańców gminy Krynica-Zdrój za czasów poprzedniego burmistrza bardzo ważne było, żeby władze samorządowe dostosowywały swoje działania oraz decyzje do oczekiwań mieszkańców. Zwiększało to ponad 3,5-krotnie szanse na poczucie zadowolenia tej grupy interesariuszy, a tym samym na ich pozostanie w gminie na dłużej. Wynikać to mogło z turystycznego charakteru Krynicy-Zdrój. Powszechnie uważa się bowiem, że przemiany wywołane pojawieniem się turystów w mieście mają pozytywny charakter, gdyż przyczyniają się do wzrostu dochodów ludności zamieszkującej dany obszar i ożywienia gospodarki. W lokalnych strategiach rozwoju turystyka wymieniana jest jako główny czynnik wzrostu relatywnie częściej niż inne czynniki. W rzeczywistości jednak pojawienie się turystów nie zawsze jest dla mieszkańców

czynnikiem pozytywnym, który pomaga rozwiązywać lokalne problemy. W skrajnych przypadkach miasto, które zaczyna żyć głównie z turystyki, może stać się obszarem szybko rosnących czynszów i kosztów życia, a następnie miejscem jedynie „do oglądania i użycia, a nie do życia dla mieszkańców”. Wywołuje to często zjawisko konfliktu interesów (Oleksy-Gębczyk, 2017). Przeprowadzone badania wskazują na to, że mieszkańcy Krynicy-Zdrój oczekiwali od władz dostosowania ich gminy nie tylko do oczekiwań turystów, lecz przede wszystkim ich samych.

Uczciwość relacji i poczucie zaufania mieszkańców, że władze będą działać w dobrze pojętym interesie mieszkańców, co w Krynicy-Zdrój zwiększało szansę ponad 2,5-krotnie na zadowolenie z życia tej grupy interesariuszy i wskazywało, że dla mieszkańców bardzo ważna była pewność, iż władze zindywidualizują podejście do nich, oferując korzyści skrojone właśnie na ich miarę. Mieszkańcy manifestowali przez to konieczność postawienia ich oczekiwań ponad potrzeby turystów.

Badania przeprowadzone po zmianie na stanowisku burmistrza, czyli w roku 2020, ujawniły natomiast nowy zestaw istotnych instrumentów, które są ważne dla budowy trwałych, długookresowych relacji partnerskich. W tabeli 4 zaprezentowano podstawowe informacje o modelu oszacowanym dla mieszkańców gminy Krynica-Zdrój po wyborach samorządowych, które miały miejsce w 2018 roku.

Tabela 4

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Krynicy-Zdrój w kadencji rozpoczętej w roku 2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-1	0,4561	0,1931	3,174	0,0133	45,615 (0,000)	1,436
I-5	0,7124	0,2212	2,962	0,000328		4,367
stała	-5,4941	1,1005	-4,992	0,0000		0,00378

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Warto zauważyć, że prezentowany model ujawnił, iż obecnie dla mieszkańców z Krynicy-Zdrój zestaw instrumentów skutecznie kształtujących długoterminową relację zmienił się połowicznie – tym razem nie ma instrumentu 1, ale jest 2, czyli indywidualizacja. Nie zmienił się natomiast instrument 5, czyli uczciwość relacji, jednak siła wpływu tego instrumentu jest zupełnie inna. Wartość jego ilorazu szans jest zdecydowanie wyższa, co oznacza, że mieszkańcy są teraz bardziej wrażliwi na tę kwestię.

Trzecią badaną gminą była gmina wiejska Limanowa. W jej przypadku istotne dla kształtowania relacji z mieszkańcami w poprzedniej kadencji również okazały się być dwa instrumenty, chociaż inne niż w przypadku pozostałych poddanych analizie jednostek. Tabela 5 przedstawia najlepszy spośród oszacowanych modeli dla mieszkańców gminy Limanowa, który też jest modelem o pożądanych własnościach pod względem przyjętych kryteriów statystycznych – zarówno w zakresie zmiennych w modelu, jak i modelu jako całości.

Tabela 5

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kadencji 2014-2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-1	-0,5314	0,2371	-2,242	0,0250	46,328 (0,000)	0,5878
I-2	1,5848	0,2967	5,342	0,0000		4,8784
stała	-3,7338	0,9158	-4,077	0,0000		0,0239

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Przeprowadzone badania ujawniły dwa instrumenty marketingu relacji, kształtujące więzi z mieszkańcami w gminie wiejskiej Limanowa w trakcie kadencji 2014-2028: identyfikacja, czyli instrument 1, a także indywidualizacja, czyli instrument 2.

Iloraz szans dla prezentowanego modelu przedstawiony w tabeli 5 pozwolił wyciągnąć następujące wnioski:

- wzrost oceny mieszkańców w zakresie tego, jaką wiedzę posiadają władze gminy na temat mieszkańców, ich potrzeb i preferencji (tj. wzrost oceny I-1) o jednostkę (ceteris paribus) powodowałby w momencie przeprowadzania badania spadek szansy średnio o 42% na to, że będą oni przynależeli do grupy zadowolonych z miejsca zamieszkania;
- każdy wzrost oceny mieszkańców w kwestii tego, na ile władze samorządowe dostosowują swoje działania do oczekiwań mieszkańców (tj. wzrost oceny I-2) o jednostkę (ceteris paribus) spowodowałby wzrost szansy o 388% (czyli średnio 4,88-krotnie) na to, że mieszkańcy gminy Limanowa będą zadowoleni ze swojego miejsca zamieszkania.

Z powyższej analizy wynika, że głównym czynnikiem kształtującym więzi w gminie Limanowa w kadencji 2014-2018 była indywidualizacja działań w stosunku do mieszkańców. Podobnie jak w Krynicy-Zdrój, mieszkańcy oczekiwali od władz, że to oni będą główną grupą odbiorców oferty gminy. Biorąc pod uwagę fakt, że w Limanowej obserwowano się od kilku lat dodatnie saldo migracji oraz to, że jest to gmina wiejska, można było skonstatować, że osoby zamieszkujące ten teren wybierały go jako miejsce do życia i nie oczekiwały niczego innego, jak tylko dobrych warunków do spokojnego życia. W momencie przeprowadzania badania nie były dla nich istotne kontakty z urzędnikami, angażowanie się w życie jednostki, jak też poczucie zaufania i lojalności w stosunku do władz. Oczekiwali oni, że władze gminy prawidłowo rozpoznają ich potrzeby (instrument 1) i swoje działania dostosują do preferencji mieszkańców (instrument 2). Wybierając to miejsce do mieszkania, mieszkańcy mieli na względzie kameralną, rodzinną atmosferę społeczności lokalnej, w której wie się o sobie bardzo dużo.

Bardzo ciekawy był wynik ilorazu szans na instrumencie 1, czyli identyfikacji, który wskazywał na przeciwną zależność pomiędzy badanymi zmiennymi. Okazało się bowiem, że poziom zadowolenia z życia mieszkańców Limanowej w kadencji 2014-2018 spadłby w momencie, gdyby władze lokalne dałyby im do zrozumienia, że zbierają informacje na ich temat.

Brak piątego „I” wśród zestawu instrumentów istotnie kształtujących relacje z mieszkańcami mógł być wynikiem tego, że od początku istnienia tej gminy władzę w niej sprawował ten sam „obóz” polityczny, reprezentowany przez (kolejno) dwóch wójtów. Mieszkańcy przywykli zatem do myśli, że gminą kierują przewidywalne władze, dlatego nie widzieli zależności między zmianą w odczuciach związanych z relacjami z wójtem a modyfikacją decyzji co do ich miejsca zamieszkania.

Po wyborach w 2018 roku zmienił się wójt oraz ewoluowały odczucia mieszkańców. Skonstruowany na podstawie danych empirycznych, pochodzących z badań prowadzonych w 2020 roku, model kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kolejnej kadencji (tabela 6) wykazał, że wpływ na relacje mieszkańców z władzami mają obecnie: integracja (instrument 4) i uczciwość relacji (instrument 5).

Tabela 6

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kadencji rozpoczętej w roku 2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-4	0,7847	0,3352	4,628	0,0000	57,745 (0,0000)	1,8642
I-5	1,8765	0,4236	2,729	0,0000		4,6522
<i>Stała</i>	-8,9675	1,7348	-5,169	0,0000		0,0001

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Analiza wykazanych wyżej ilorazów szans wskazuje, że dla mieszkańców gminy Limanowa po zmianie władzy bardzo istotne jest zaufanie i wzajemne wspieranie się w podejmowanych działaniach. Wysoka wartość ilorazu szans na instrumencie 5 świadczyć może, że – w opinii mieszkańców – władze omawianej gminy nie dbają o ten aspekt relacji. Badania wykazały też, że obecnie dla mieszkańców bardzo ważne jest, aby działania urzędu gminy wobec nich były spójne, na co wskazuje istotność instrumentu 4, czyli integracji. Oczekują oni, że wszystkie wydziały i jednostki gminne będą realizowały przyjętą strategię w sposób konsekwentny, przemyślany oraz zorganizowany.

Reasumując, należy przede wszystkim podkreślić, że u źródła efektywnego kształtowania relacji, zwłaszcza o charakterze długoterminowym, w jednostkach samorządu terytorialnego leży działalność władz lokalnych, w tym liderów – wójtów, burmistrzów i prezydentów miast. Z tego też względu bardzo istotny jest sposób ich myślenia, wiedza i podejście do nowoczesnych metod zarządzania, co z reguły przekłada się na dominujący w danej jednostce model zarządzania. Istotne jest również ich nastawienie do koncepcji marketingu relacji i skuteczności instrumentów marketingu relacji w procesie kształtowania więzi z interesariuszami, zwłaszcza z mieszkańcami.

Podsumowanie

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu badania pozwoliły na sformułowanie kilku kluczowych wniosków.

- 1) Zmiana na stanowisku lidera w jednostce podstawowej, jaką jest gmina, spowodowała zmianę instrumentów, które zostały uznane za istotne przez mieszkańców.
- 2) Zmiany te miały charakter zarówno odmienny w poszczególnych jednostkach (inne instrumenty, inny poziom natężenia zmiany), jak i trudny do przewidzenia.
- 3) Z jednej strony otwiera to drogę do dalszych badań w tym obszarze, z drugiej powinno stanowić sygnał dla władz i liderów lokalnych – zarówno sprawujących urząd, jak też potencjalnych. W warunkach ograniczoności zasobów (czasu, środków finansowych) kluczowym wydaje się skupienie przede wszystkim na tych instrumentach, które mają znaczenie dla mieszkańców (jak i innych interesariuszy).

Władze lokalne powinny mieć świadomość, że wykorzystanie instrumentów marketingu relacji pozwala stworzyć m.in. przestrzeń wymiany informacji z interesariuszami, co w konsekwencji daje szansę na podniesienie jakości świadczonych usług. Dzięki temu władze lokalne (utożsamiane często z liderem) w lepszy sposób odpowiadają na potrzeby i oczekiwania interesariuszy, zwłaszcza mieszkańców, co w konsekwencji wzmacnia ich pozytywne odczucia, zwiększa zadowolenie i prowadzi do kształtowania pozytywnych postaw oraz budowania silnych i długoterminowych więzi pomiędzy interesariuszami (utożsamianymi przede wszystkim z mieszkańcami) i jednostką – traktowaną w sposób ogólny lub utożsamianą z określonymi organami władzy.

Bibliografia

- Andres-Morawska, J., Rudolf, W. (2015). *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bartnicki, S. (2016). Determinanty sukcesu wyborczego w wyborach konkurencyjnych w 2014 roku na stanowiska lokalnej egzekutywy w gminach miejskich, wiejskich i miejsko-wiejskich. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berman, S., Jones, T., Wick, A.C. (1999). Convergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. W: L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upham, *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Błoński, K. (2018). *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Brańka, S. (2011). Mieszkańcy jako adresat działań marketingowych władz samorządowych. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 4(1), 55-62.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Czuba, T., Sperska, A. (2020). Satysfakcja klienta a lojalność i jej pomiar drogą elektroniczną – praktyka rynkowa. W: K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (red.), *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej* (s. 169-181). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Drucker, P. (2002). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Flis, J. (2016). Reeleksje wóldarzy gmin – wątpliwości i propozycje. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (red.). (2012). *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., Reed, D.J. (1983). Stakeholders and shareholder: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(2), 88-106.
- GUS. (2020). *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*. Warszawa.
- Hanuza, J. (2019). Wpływ nauki i technologii na poziom życia mieszkańców województwa i kraju. W: J. Hanuza (red.), *Jakość życia – środowiskowe aspekty życia* (s. 7-12). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Haromszeki, Ł. (2020). *Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Hunt, S.D. (1997). Competing through relationships: grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445.
- Jackowska, B. (2011). Efekty interakcji między zmiennymi objaśniającymi w modelu logitowym w analizie zróżnicowania ryzyka zgonu. *Przegląd Statystyczny*, LVIII(1-2), 24-41.
- Johann, M. (2019). *Satysfakcja klienta na rynku usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kreikebaum, H. (1996). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuźniar, W., Kawa, M. (2015). Relacje jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami w kontekście koncepcji współtworzenia wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 40, 279-287.
- Markowski, T. (1997). Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mitrega, M. (2005). *Marketing relacji: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Niemczyk, A. (2017). Rola turystyki w kształtowaniu poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkańców. *Handel Wewnętrzny*, 4(369), 183-195.
- Nijander-Dudzińska, A. (2016). Uwarunkowania wielokadencyjności. Wybrane przypadki prezydentów miast Podkarpacia. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Nita, B. (2016). Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie przyzmatu dokonania. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 87(143), 117-128.
- Oleksy-Gębczyk, A. (2017). Marketing relacji jako narzędzie zarządzania konfliktem w miejscu recepcji turystycznej. W: A. Niemczyk (red.), *Współczesne wyzwania na rynku turystycznym* (s. 92-98). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Oleksy-Gębczyk, A., Niemczyk, A. (2020). *Wykorzystanie instrumentów marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wydawnictwo: C.H. Beck.
- Osborne, S.P., McLaughlin, K., Chew, C. (2010). *Relationship marketing, relational capital and the governance of public services delivery*. London, New York: Public Money&Management.
- Panek, T. (2017). Dylematy pomiaru jakości życia. W: W. Okrasa (red.), *Jakość życia i spójność przestrzenna. Rozwój i dobrostan w kontekście lokalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997). *Enterprise One-to-One. Tools for Building Unbreakable Customer relationships in the Interactive Age*. London: Piatkus.
- Pizło, W. (2008). *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*. Warszawa: WNE SGGW.
- Pukas, A. (2015). Wykorzystanie systemów CRM w marketing miast – stan i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 115-127.
- Rainey, H.G., Chun, Y.H. (2005). Public and private management compared. W: E. Ferlie, L.E. Lynn, C. Pollitt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rudolf, W. (2016). *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Sagan, A. (2003). *Marketing relacyjny*. Kraków: StatSoft Polska.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Skrzypek, E. (2017). Nowa jakość przywództwa a nowa jakość zarządzania. W: E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan (red.), *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Skrzypińska, K. (2002). *Pogląd na świat a poczucie sensu i zadowolenia z życia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki*. Kraków: StatSoft Polska.
- Śmietanka, T. (2020). *Zarządzanie rozwojem lokalnym jako współczesna determinanta jakości życia w gminach*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
- Świerk, J. (2016). Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku gminy Inowrocław. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 6(326), 29-43.
- Zeman-Miszewska, E., Krakowiak, M. (2004). Marketing partnerski w gminie (założenia a rzeczywistość). *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 179(1), 199-205.