

Marian Chojnacki

PODEJŚCIE MARKETINGOWE W PLANOWANIU ROZWOJU LOKALNEGO

Punktem wyjścia do zajęcia się podejściem marketingowym w planowaniu rozwoju lokalnego i regionalnego było spostrzeżenie, że liczne gminy, miasta i powiaty przystępują do budowania planów rozwoju lokalnego. Ich posiadanie jest warunkiem ubiegania się o wsparcie ze środków pomocowych Unii Europejskiej za pośrednictwem Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego¹.

Zajęcie się planowaniem rozwoju wynika z osobistego zainteresowania autora wspomaganiem rozwoju zrównoważonego. Planowanie w perspektywie marketingowej traktuję jako szczególny przypadek planowania rozwoju. (W innym opracowaniu zajmuję się zagadnieniami ontologii i etyki planowania rozwoju).

W niniejszym artykule analizuję wybrane właściwości podejścia marketingowego. Punkt wyjścia rozważań stanowi badanie pojęć używanych w tej strategii planistycznej.

1. Wprowadzenie

Lektura planów rozwoju lokalnego opublikowanych na stronach internetowych gmin, miast i powiatów sygnalizuje, że planowanie podporządkowane jest orientacji marketingowej. O jej dominacji w planowaniu rozwoju można wnosić z:

- dość powszechnego stosowania analizy SWOT;
- odwoływania się do relacji między misją, celami, planem i strategią;
- ujmowania celu zarządzania (jako np. przetrwania organizacji lub inaczej zdefiniowanego sukcesu) jako kombinacji zasobów i szans rynkowych.

W artykule przedstawiam kategorie, za pomocą których można badać wpływ orientacji marketingowej na planowanie rozwoju lokalnego i regionalnego. Stosuję podejście problemowe z pozycji socjologii organizacji i socjologii wiedzy. Oto spodziewany pożytek z opracowania. (a) Analizowane niżej pojęcia służą identyfikowaniu rzeczywistych działań planistycznych jako mniej lub bardziej typowych dla marketingu. (b) Niniejszy tekst powinien sprzyjać rozwojowi wyobraźni społecznej u planisty zajmującego się rozwojem, który

¹ O priorytetach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego i zasadach korzystania z niego zob. Uzupełnienie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006. Dokument w wersji z sierpnia 2004 r., udostępniony autorowi w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego, liczy 328 stron.

preferuje podejście marketingowe. (c) Prezentowana analiza pojęć przygotowuje ponadto do sprawdzenia hipotezy, że perspektywa marketingowa w planowaniu prowadzi do zmiany w organizacji społecznej, więzi społecznej i kulturze. Przekonanie to wynika z pomocniczego założenia, że siła sprawcza planu jest pochodną definicji problemu przyjętej przez planistę. Łącznie biorąc, chodzi o przyczynek do ontologii planowania.

2. Wybrane pojęcia podstawowe

2.1. Marketing

Według P. Kotlera (1991, s. 4) „Marketing to proces społeczny i organizacyjno-zarządczy, dzięki któremu zarówno jednostki, jak i grupy osiągają to, czego potrzebują i chcą, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi dóbr o określonej wartości na rynku”. W przypadku dóbr chodzi o towary i usługi. Definicja marketingu według tegoż autora opiera się na następujących kluczowych pojęciach: potrzeby, pragnienia, życzenia; produkty, wartość, koszty i zadowolenie (satisfakcja); wymiana, transakcje i relacje; rynki; marketing i uprawiający go aktorzy (*marketers*).

Koncepcja marketingu ewoluuje u Kotlera w stronę pewnej filozofii działania: „(...) zadaniem marketingu jest przekształcanie zmiennych potrzeb ludzi w opłacalne okazje, tworzenie wartości przez oferowanie lepszych rozwiązań, oszczędzanie czasu i wysiłku nabywcy w poszukiwaniach i przy zawieraniu transakcji, a także zapewnianie całemu społeczeństwu wyższego poziomu życia”. W definicji tego terminu Kotler odżegnuje się od prostej orientacji na sprzedaż, ale w końcu – mimo filozoficznego kamuflażu – chodzi o to, aby „(...) klient chciał więcej (...) kupować w firmie” (Kotler 2004, s. 13 i 14). Istotne zatem jest to, czy, a jeśli tak, to z jakimi skutkami orientacja marketingowa przenosi się na planowanie rozwoju w organizacjach terytorialnych. Chodzi tu zarówno o samorządy dbające o finanse gminy, jak i organizacje gospodarcze.

R. Wiszniowski wskazuje na dwie równoległe tendencje rozwojowe w marketingu. Z jednej strony następuje poszerzenie przedmiotu wymiany o produkty niematerialne, takie jak usługi, idee, miejsca, działania. Z drugiej zaś – „pogłębianie”, rozumiane jako uwzględnianie w coraz większym stopniu czynników humanistycznych i społecznych w marketingu tradycyjnym. Działania marketingowe ukierunkowane są na różne grupy klientów organizacji. W przypadku marketingu komunalnego i regionalnego są to następujące grupy docelowe: społeczności lokalne, a w ich ramach grupy, klasy i warstwy społeczne; gospodarstwa domowe; menedżerowie; przedsiębiorcy małej i średniej skali; doradcy ekonomiczni, podatkowi i prawni w organizacjach; instytucje edukacyjne; organizacje społeczne, takie jak stowarzyszenia wyższej użyteczności (Wiszniowski 1999).

Dogodnym punktem wyjścia jest także pojęcie marketingu społecznego według M. Krzeminskiego i C. Necka. Kładą oni nacisk na pozyskiwanie publiczności dla wyobrażeń społecznych, a zwłaszcza wartości i norm zachowania. Ma się to dokonywać z zachowaniem kanonu klasycznego marketingu, tj. uwzględnieniem produktu, ceny, dystrybucji i komunikacji. Zaletą tej propozycji polega na spożytkowaniu *public relations* w osiąganiu celów organizacyjnych. Niezbędne jest wówczas planowanie i sprawowanie kontroli nad wdrażanymi programami, które prowadzą do akceptacji dla owych celów (Krzeminski, Neck 1994, s. 18).

Jak się wydaje, ewolucja planowania rozwoju w stronę marketingu oznacza, iż coraz więcej wartości przypisanych do terytorium jest wystawionych „na sprzedaż”. Pozyskiwanie przychylności odbiorców dla wartości terytorialnych wiąże się w coraz większym stopniu z tworzeniem i sprzedażą wrażeń. Nowa filozofia marketingu nakazuje unikać przyziemnej nomenklatury typu „sprzedaż” czy „transakcja” na rzecz wymiany wartości czy pozyskiwania akceptacji dla idei. Niezależnie od przebrania doktryny marketingu w filozofię (koncepcję) działania, regulatorem wymiany jest rynek, na którym spotykają się dostawcy i odbiorcy ofert.

2.2. Plan i planowanie rozwoju

W centrum omawianej strategii stawia się plan i proces planowania. Plan wynika z posiadania celu. Cele narzucają charakter planowanym działaniom. Do planowania należy funkcja finansowa, produkcyjna czy marketingowa. Wybór celu jest nieodzownym elementem zaplanowanego działania, gdyż stanowi drogowskaz i podstawę kontroli efektów (Kłeczek et al. 1999, s. 192, 197–198).

Właściwe wydaje się ujęcie planowania jako procesu. Jego cechy opisuje Helen Briassoulis następująco: „Planowanie jest zintegrowaną sekwencją wzajemnie powiązanych decyzji, od postawienia celów wyznaczonych do osiągania w pewnym horyzoncie czasowym, do określenia sposobów działania wyposażonego w konkretne środki i procesy służące implementacji. (...) Planowanie często jest ograniczone uwarunkowaniami politycznymi. Polityczna natura planowania sprawia, że jego konstytutywne elementy nie są stałe, lecz podlegają zmianom wskutek działania czynników socjoekonomicznych oraz nieprzewidywanych okoliczności. W rezultacie wszelkie składniki procesu planowania nacechowane są niepewnością. Ostatecznie można mówić o istnieniu kilku sposobów planowania. Dokonywanie wyboru między nimi zależy od charakterystyki planowanego problemu, od właściwości środowiska, w którym zapadają decyzje, a także od intelektualnych tradycji dyscyplin, których dorobek brany jest pod uwagę” (Briassoulis 2001, s. 411)².

² W tekście oryginalnym mowa jest o celu w kilku znaczeniach (*goal, objective, target*).

Strategia marketingowa ma być formułowana dla całego przedsiębiorstwa, dla wszystkich jednostek biznesowych czy produktu. Stanowi ona część planu ogólnego firmy. Zarządzanie strategiczne polega zaś na narzucaniu celów poszczególnym jednostkom biznesu i sprawianiu, że stają się one przedmiotem planowania w obrębie poszczególnych funkcji zarządczych. Zatem strategia i cel są częścią najbardziej ogólnego planu. Dla marketingu strategicznego najbardziej miarodajny jest cel nadrzędny, strategiczny. Integruje on wszelkie działania. Warunki te stosuje się – *mutatis mutandis* – do planowania regionalnego i lokalnego.

2.3. Misja

Misję definiuje się jako to, co przedsiębiorstwo (organizacja, gmina) uważa za przyczynę swojego działania (Kłeczek et al. 1999, s. 53–54). Misja uświadomiona mówi o tym, co organizacja chce sprawiać w swoim otoczeniu. Definicja misji jest uaktualniana wraz ze zmianami kierunków rozwoju. Jest ona także podstawą generowania alternatyw strategicznych. Misja powinna odzwierciedlać zmiany w otoczeniu. Ma ona związek z budowaniem tożsamości. Może się zdarzyć, że misja jest niedostosowana do tożsamości i sytuacji w otoczeniu. Wówczas dochodzi do błędów zagrażających organizacji, np. gdy organizacja nie potrafi dostrzec użyteczności swoich zasobów lub niesłusznie przypisuje sobie jakieś kompetencje.

Trafne określenie się przez misję ilustruje przypadek organizacji firmy produkującej okna. Obwieściła ona, że obecnie zajmuje się doprowadzaniem światła dziennego do pomieszczeń, a nie produkcją stolarki budowlanej. Uświadomienie sobie tego faktu przez konstruktorów sprawiło, że wzrosła ich innowacyjność i zwiększył się udział w rynku.

Organizacja niemająca sprecyzowanej misji również może działać, lecz choć wykonuje czynności sprawnie i efektywnie, zdaje się nie wiedzieć, co w ten sposób czyni. Innymi słowy, uświadomiona misja staje się korelatem działań ukierunkowanych na wizję, czyli na coś, co chce się docelowo osiągnąć (Kot 2003, s. 199). Można sądzić, że organizacja dbająca o wyrazistą i aktualną misję ułatwia identyfikację siebie w otoczeniu i zwiększa spójność działania.

Panująca moda na wypracowywanie misji przez organizacje stwarza przesłanki do sprawdzenia hipotezy, że sformułowanie misji zwiększa skuteczność i wydajność planowania rozwoju lokalnego. Łatwo dostępnym obszarem dla zbadania tej hipotezy jest ekorozwój jako element wizji w przedsiębiorstwach, gospodarstwach rolnych oraz w planowaniu rozwoju gmin.

Zarysowane związki między pojęciami stosowanymi w marketingu wskazują na kluczowe znaczenie procesów komunikacyjnych dla kreowanej rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzanie komunikowaniem będzie istotne we wszystkich etapach planowania strategicznego o orientacji marketingowej, tj.: poznawania poziomu zaspokojenia potrzeb, określenia zasobów organizacji, poznawania otoczenia, formułowania celów, doboru strategii, planowania,

koordynowania wykonawstwa, oceny wyników oraz korekty celów i planów. Słusznie pisze się o komunikowaniu, że jest ono tym, czym działanie systemu nerwowego w organizmie.

2.4. Kapitał społeczny jako zasób strategiczny

P. Kotler nie rozwija problemu kapitału społecznego w znanych mi nowszych pracach, znajdujemy u niego natomiast pojęcie aktywów i zasobów firmy. „Aktywami są wszelkie szczególne umiejętności i procesy stanowiące wyłączną własność firmy” (Kotler 2004, s. 17). Podejście zasobowe przydatne jest zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak również w przypadku marketingu w organizacjach terytorialnych niebędących firmami.

Zamiast naginać kategorię zasobów, lepiej będzie przywołać wprost pojęcie kapitału społecznego, które w naukach o organizacji i marketingu strategicznym przyjęto za J.S. Colemanem i R.D. Putnamem. W niektórych ujęciach kapitał społeczny jest unikatowym składnikiem zasobów, jakimi może dysponować organizacja. F. Fukuyama (1997, s. 44) pisze wprost, że kapitał społeczny powinien być zaliczany do zasobów kraju.

Przyjęło się w schematach tworzenia strategii, że po nakreśleniu misji, ustaleniu wiązki celów i określeniu domeny działania następuje (równolegle do analizy SWOT) ocena potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Według A. Chodyńskiego analizę potencjału firmy można powiązać z podejściem zasobowym. Zasoby są zaś warunkiem zdolności organizacji do rozwoju. Przez zdolność do rozwoju rozumie on „(...) możliwość osiągnięcia wyznaczonego, wyższego poziomu jakości organizacji w oparciu o zasoby, kompetencje i strategię firmy” (Chodyński 2002, s. 77 i 79).

Wszędzie tam, gdzie strategia rozwoju opiera się na zasobach strategicznych, pojawia się pytanie o ich charakter. Mając na uwadze kluczowe znaczenie zasobów ludzkich, pozostaje zapytać tutaj o naturę kapitału społecznego jako zasobu wykorzystywanego w organizacjach. Zalicza się do niego nie tylko wiedzę i umiejętności, ale przede wszystkim wspólne normy i wartości wytwarzane w grupach i instytucjach. Należą do nich: zaufanie, gotowość do współpracy, dotrzymywanie zobowiązań, troska o dobro wspólne. Chodzi tutaj nie o poszerzanie listy, lecz o zdanie sobie sprawy z tego, jak funkcjonują wybrane składniki kapitału społecznego, jaki jest ich ontologiczny status i jakie mogą mieć one znaczenie dla planowania rozwoju.

Status samorządu terytorialnego wyznacza to, że buduje on strategię i plan rozwoju, opierając się na zasobach zlokalizowanych u siebie organizacji, nad którymi ma tylko ograniczoną i pośrednią kontrolę. Kluczowe są wobec tego trzy sprawy: (1) w jaki sposób planista zajmujący się rozwojem może identyfikować składniki kapitału społecznego jako zasoby rozwojowe, (2) czy potrafi je rozwijać lub odtwarzać oraz (3) czy potrafi je efektywnie spożytkować, zachowując zasadę zrównoważenia (*sustainability*).

Wydaje się, że pewne światło na odtwarzanie lub ukierunkowanie kapitału społecznego rzucają badania nad tworzeniem kultury. Panuje dość zgodny pogląd, zgodnie z którym kultura organizacyjna powstaje w długich okresach, jej elementy zaś w różnym stopniu podatne są na modyfikacje³. Istnieją różne sposoby przekształcania kultury w bardziej wyrazistą, sprzyjającą przewadze nad konkurentami⁴. Niektóre składniki kapitału społecznego bywają traktowane jako rodzaj infrastruktury moralnej, dzięki której organizacje obniżają koszty swoich transakcji społecznych.

Z analiz F. Fukuyamy wynika, że kapitał społeczny zakotwiczony jest w praktykach społecznych i wiąże się z organizacją społeczną grupy. Jego pierwotnym siedliskiem jest rodzina. Pogląd ten zbliżony jest do koncepcji powstawania więzi moralnej stworzonej przez E. Durkheima. Píše on: „Gdy w danym społeczeństwie politycznym pewna grupa jednostek ma wspólne idee, interesy, uczucia i zajęcia, które nie są ideami, interesami i zajęciami pozostałej części ludności, jest rzeczą nieuniknioną, że pod wpływem zaistniałych podobieństw jednostki te przyciągają się wzajemnie, szukają się, wchodzą ze sobą w stosunki, łączą się i w taki sposób powstaje stopniowo w społeczeństwie pewna wyodrębniona grupa o specyficznej fizjonomii. Z chwilą, gdy się uformowała, zaczyna się życie moralne” (Durkheim 1999, s. 20).

Przyjmuję wstępnie tezę, że kapitał wytworzony spontanicznie w określonej kulturze, a następnie „zużyty”, nie podlega już odtworzeniu w dawnej postaci. Zmieniły się bowiem lub zanikły instytucje i stosunki społeczne, w ramach których określone składniki kapitału powstawały jako wynik (współ)działania w konkretnych formach organizacyjnych. Nowa konstelacja czynników strukturalnych siłą rzeczy zaowocuje odmiennymi postaciami kapitału społecznego.

Owo wyodrębnienie w społeczeństwie, wspólnota zajęć, poszukiwanie się nawzajem ze względu na wspólne interesy, a także podzielenie wspólnych idei sprawiają, że w gminie może powstać zasób kapitału społecznego⁵ nieodzownego dla powodzenia planu.

W badaniu socjologicznym można zatem obserwować, jakie czynniki (zasoby) służą powstawaniu poszczególnych postaci kapitału społecznego w określonych warunkach organizacyjnych i ekonomicznych, przy danej strukturze społecznej. W literaturze przedmiotu do znaczących czynników tworzenia kapitału zalicza się zwłaszcza sieci komunikowania, szkolnictwo, żywą religijność, instytucje prawne zapewniające bezpieczeństwo transakcji czy stowarzyszenia.

³ Za elementy bardziej podatne uważa się wzory zachowań, gdyż można je niejako wymusić za pomocą rozwiązań organizacyjnych i zastosowania określonych technologii. W mniejszym stopniu na zmiany podatne są wartości centralne, stereotypy, normy i oceny.

⁴ Zob. np. Sułkowski 2002, s. 100–101; Cameron, Quinn 2003, s. 80–98.

⁵ Proponuję następujące rozróżnienie: zasoby przedstawiają się jako coś do wykorzystania, coś, co jest zastane lub tylko nagromadzone, kapitał zaś to bardziej aktywna, wyżej przetworzona postać zasobów. Ponadto zasoby są w jakiś sposób uchwytne z powodu ich charakteru przedmiotowego, podczas gdy kapitał ujawnia się jako parametr działania i jego wytworów, dostrzegany zasadniczo w świetle odpowiedniej interpretacji.

3. Inwestowanie w kapitał społeczny

Mimo że skłaniam się ku tezie o niepodatności kapitału społecznego na „produktowanie”, rozpatrzę przeciwną tezę. W tym celu przedstawiam próbę wytwarzania kapitału społecznego na bazie zastanych zasobów.

3.1. Problem innowacji w sferze komunikowania w sieci terytorialnej

Chodzi o eksperyment na terenie dawnej NRD, który uruchomiono w 1999 r. z myślą o pomnażaniu kapitału społecznego przez inwestowanie w infrastrukturę. Polega on na wspieraniu przez zjednoczone państwo niemieckie preferowanych kierunków rozwoju na wybranych terenach. Ministerstwa nadzorujące przedsięwzięcie mają do rozdysponowania kwotę odpowiadającą 500 mln DM. Pieniądze na celowe projekty przydzielano w drodze konkursu. Warunkiem otrzymania pieniędzy było znalezienie się w regionalnych sieciach innowacyjnych, wdrażanie projektów oraz współzawodnictwo. Obserwowano przy tym zachowania kooperacyjne w trakcie procesu innowacyjnego. Konkurs miał trwać 5 lat. Liczbę uczestników eksperymentu zawężano, w miarę jak odpadały podmioty niespełniające warunków konkursu.

Zamierzano zbadać, czy można inicjować z zewnątrz procesy tworzenia kapitału społecznego w skali regionu. Wybór miejsca eksperymentu był jak najbardziej celowy. W wyniku planowej gospodarki socjalistycznej w Niemczech wschodnich oraz szybkiej i odgórnie zarządzanej po 1990 r. przebudowy zaistniały tam zjawiska kryzysowe, takie jak: bezrobocie, zanik struktur pośrednich między rodziną i szerszym społeczeństwem, odpływ przedsiębiorczych jednostek w poszukiwaniu pracy. W sferze duchowej odnotowano niski poziom wydajności instytucji kulturalnych i szkół, zanik odpowiedzialności za swoje działania, spadek gotowości do współpracy między organizacjami gospodarczymi, skłonność do przemocy, przyrost nieufności i bezradności. Zjawiska te odnotowano w regionach, które przed końcem II wojny światowej cechowały się znacznym poziomem rozwoju, zwłaszcza w Saksonii i Turyngii. W tych okolicznościach zaistniała nieciągłość strukturalna.

Jako ramę koncepcyjną działania przyjęto perspektywę rozwoju kapitału społecznego, na który składało się wspieranie się i współpraca podmiotów z różnych działów. Pojawienie się tego typu stosunków kwalifikowało sieci do pozytywnej oceny i przyznania nagrody. W wyniku obserwacji wyodrębniono typy sieci składające się z: (a) przedsiębiorstw; (b) przedsiębiorstw i zakładów naukowych, wśród których dominowały przedsiębiorstwa; (c) zakładów naukowych i przedsiębiorstw, wśród których dominowały zakłady naukowe; (d) wyłącznie z zakładów naukowych; (e) organizacji gospodarczych, naukowych, politycznych, kulturalnych i in. Ten ostatni typ opisano jako międzysystemowy (*intersystemisch*). Rozwojowi kapitału miały sprzyjać inwestycje w infrastrukturę służącą komunikacji społecznej. Stwierdzono, że w poszczególnych typach sieci ukształtowały się specyficzne kombinacje cech

komunikowania. Opisano je jako otwartość, przejrzystość, hierarchiczność, ustanowienie reguł i podatność na wpływy zewnętrzne.

W projekcie położono nacisk na problem komunikowania. Kierowano się tezą popartą wynikami prac empirycznych, zgodnie z którą problem stosunków kooperacji sprowadza się ostatecznie do problemu komunikacji: obywatelom jako podmiotom gry brakuje informacji o tym, jak dalece godni zaufania i obliczalni są potencjalni partnerzy (Müller et al. 2002, s. 12). Wydaje się, że nacisk na komunikowanie jest wyrazem pewnej jednostronności, gdyż komunikowanie przenosi różne wartości, jego natężenie zaś niekoniecznie prowadzi do przyrostu kapitału społecznego. Widać tu siłę definicji problemu rozwojowego. Zdefiniowanie go jako deficytu zaufania lub komunikowania prowadzi do odpowiedniego przeciwdziałania reformatorów. W grę wchodzi zatem ontologiczna zasada samospełniającej się przepowiedni.

Założenia teoretyczne oraz metodologia referowanego badania bliskie są modelowi *action research*. Starano się odpowiedzieć na pytanie, czy i w jaki sposób można dokonywać inwestycji stymulujących rozwój kapitału społecznego. Wnioski miały mieć wpływ na kształtowanie polityki regionalnej. Inwestycje w komunikowanie uzasadniono potrzebą tworzenia sieci międzysystemowych powiązań (*networks*). Zgodnie z teorią oczekiwano, że powiązania w obrębie regionu mogłyby dostarczyć bodźca dla proinnowacyjnej polityki strukturalnej. Dążono do ustalenia warunków, w których można byłoby wspomagać procesy uczenia się. Pierwszorzędne znaczenie miała tradycja istniejącej przed II wojną światową sieci powiązań.

Z punktu widzenia planisty innowacyjny region definiują następujące kryteria: postawienie celów dotyczących jakości, operacjonalizacja celów, kierowanie się zasadą konkurencyjności, stosowanie przewidzianych bodźców, uzgodnienie celów między uczestnikami, dysponowanie środkami do wdrażania koncepcji „od dołu”, monitorowanie w celu analizy procesów rozwojowych i zbadania oddziaływań zastosowanych rozwiązań.

Wyniki osiągnięte w eksperymentującym regionie miały dostarczyć przesłanek dla polityki regionalnej. Na uwagę zasługuje metoda wyłaniania podmiotów innowacyjnych. Spośród 444 podań do drugiej fazy zakwalifikowano 25 zwycięzców. Sieci powstawały w wyniku dialogu. Okazało się, że właściwe było rozpatrywanie procesów rozwojowych na planie ponadlokalnym, jakim jest region. Dopiero w tej skali można było obserwować kształtowanie się więzi międzyorganizacyjnych.

Eksperyment oparto na koncepcji kapitału społecznego. Proces jego tworzenia ukazano na tle wyjściowych warunków strukturalnych, takich jak: słabość kapitału, niska produktywność, niewielkie nakłady na badania, odpływ wykwalifikowanej siły roboczej, braki w zakresie usieciowienia i współpracy. Do mocnych stron regionu zaliczono: wysokie kwalifikacje pozostałych jeszcze pracowników, tradycje dobrej pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach, posiadanie surowców do produkcji na terenach wiejskich oraz odradzanie się świadomości regionalnej.

Zastosowanie koncepcji kapitału społecznego w eksperymencie stanowi sposobność do oceny jej przydatności w planowania rozwoju. Stawiam tezę, że bezpośrednio można inwestować nie w kapitał społeczny, lecz co najwyżej w zasoby. Zasobem takim jest w referowanym eksperymencie sieć komunikowania społecznego. W następstwie tej inwestycji spodziewano się skuteczniejszej koordynacji działań i współpracy. Stosunki między kandydatami do sieci cechowały się pewną wiedzą o stopniu swojej niezawodności i oparte były na wcześniejszych doświadczeniach⁶. Czynniki te umożliwiały przyrost zaufania w sytuacji eksperymentalnej. Dopiero w klimacie dotychczasowych, korzystnie ocenianych stosunków mogło dochodzić do zawiązywania sieci oraz możliwe stało się utrzymanie w ryzach konfliktów. Sama komunikacja sieciowa zatem nie wystarcza jako środek służący przyrostowi zaufania jako jednej z postaci kapitału społecznego. Na komunikowanie w sieciach wpływa świadomość wcześniejszych powiązań kooperacyjnych. Zaufanie wytwarzane w działaniu działa zwrotnie na proces organizacyjny.

Dla rozwoju sieci duże znaczenie miało włączanie się kolejnych aktorów, którzy wnosili innowacyjne impulsy. W wyniku interakcji dawnych zasobów organizacyjnych (wcześniejsze powiązania) i nowych kanałów komunikacyjnych, jak również jakiegoś wyjściowego poziomu zaufania, zaczęto przezwycięzać braki, jakie wystąpiły w najnowszej historii. Chodzi o niedostatek trafnej samooceny, otwartości, elastyczności i twórczości. Na uwagę zasługuje w tym kontekście koncepcja społeczeństwa sieciowego M. Castellsa, które można uznać za typ ładu społecznego w dobie nowej ekonomii. Wyniki jego badań wskazują na powiązania między technologiami informacyjnymi, procedurami organizacyjnymi i kulturą. Ta ostatnia może sprzyjać owym zmianom, dopuszczając stosowanie określonych technologii i procedur organizacyjnych. Zależności te są wielostronne, tj. przeobrażenia w technologiach zmieniają obraz świata i wprowadzają nowe interpretacje, a tym samym przekształcają rdzeń kultury (Castells 2000, s. 185 i n.).

Chodzi o tezę, że usieciwienie wymaga odpowiedniej kultury i zasobów instytucjonalnych. Na ich gruncie może dochodzić do aktywowania kapitału społecznego w skali regionu. Odkrycie znaczenia owego kapitału jako kluczowego warunku powodzenia przedsięwzięć na poziomie *regionu* może prowadzić do wywołania określonego popytu na ów kapitał. W rezultacie może dochodzić do planowania rozwoju pożądanych odmian kapitału. Jak się zdaje, zauroczenie kapitałem jako nowym medium do eksploatacji, poniekąd zrozumiałe w duchu doktryny marketingowej, może prowadzić do chybionych rozwiązań. Należy się liczyć ze skłonnością do ulegania mitowi (na gruncie samostwarzającego się, czyli autopojetycznego systemu), wedle którego kapitał

⁶ P. Sztompka (1999) słusznie twierdzi, że w powstawaniu zaufania liczy się potwierdzone doświadczeniem domniemanie o spolegliwości partnera. Niezbędny jest jednak jakiś stopień otwarcia się na ryzyko, że ten, kto zaufa pierwszy, dozna zawodu. Stąd zaufanie jest kategorią moralną lub duchową, której działanie dobrze ilustruje zasadę samospełniającej się przepowiedni.

społeczny da się produkować w odpowiednich warunkach organizacyjnych, technologicznych, ustrojowych, ekonomicznych.

W świetle przedstawionych wyników wydaje się, że można co najwyżej tworzyć odpowiednie warunki dla zasobów, na bazie których prawdopodobne jest powstawanie kapitału społecznego jako *imponderabilium* systemowego. Do owych zasobów zaliczają się regionalne sieci współpracy i komunikowania, mające oparcie w instytucjach. Odpowiednio do kapitału zalicza się gotowość do współpracy, zaufanie, otwartość, skłonność do ponoszenia ryzyka, odpowiedzialność za siebie i inne cnoty moralne.

W kategoriach filozofii społecznej warunki ustrojowe, instytucjonalne, technologiczne, ekonomiczne i kulturowe, w których tworzy się zasoby niezbędne dla zaistnienia kapitału społecznego, można zaliczyć do kategorii dobra wspólnego.

Dla zrozumienia trudności w aktywowaniu i/lub przekształcaniu kapitału społecznego pomocna może być lektura prac K. Mannheima. Próbuje on skonfigurować warunki dla zaistnienia tzw. doświadczeń paradygmatycznych. Warunki te mają wymiar instytucjonalny, sprawnościowy i moralny. Jak się zdaje, autorowi chodzi o sytuacje, w których próbuje się powołać do istnienia kapitał niezbędny w przebudowie człowieka i społeczeństwa.

W procesie powstawania więzi miarodajny okazał się zarówno czynnik bliskości przestrzennej, jak i posiadanie wspólnych interesów. Podobny wynik uzyskano w badaniu przeprowadzonym w końcu 2001 r. na styku dawnych trzech województw: tarnobrzeskiego, kieleckiego i lubelskiego. Poprzednio przebiegała tam granica dwóch zaborów. Okazało się, że przy poszukiwaniu partnera do współpracy w projektach zasilanych przez fundusze Komisji Europejskiej w pierwszym rządzie decydowało położenie geograficzne, wspólny cel i wcześniejsze powiązania (z czasu istnienia dawnych 49 województw)⁷.

Na uwagę zasługuje obawa, że sieci mające sprzyjać innowacjom zagrożone są popadnięciem w rutynę z powodu poddania się wymaganiom stawianym w projektach rozwojowych. Tracą wówczas ducha spontanicznej wynalazczości wskutek przestawienia się na zdobywanie środków powiązanych z racjonalnością sponsora programów. Może się zdarzyć, że ukierunkowanie się na zdobycie wysoce prawdopodobnego wsparcia z zewnątrz doprowadzi do zapoznania istotnych własnych sił rozwojowych. Zdanie się na zewnętrzne źródła zasilania może grozić niedofinansowaniem tych żywotnych obszarów, które nie odpowiadają logice funduszy pomocowych (Müller et al. 2002, s. 127). Warto mieć to na uwadze przy dyskusji nad priorytetami Narodowego Planu Rozwoju, do której zachęca rząd Polski w styczniu 2005 r.

⁷ M. Chojnacki, *Więzi ponad podziałami*, referat na konferencję w Fundacji KUL w Stalowej Woli, luty 2002. Referat sporządzony na podstawie „Raportu z badań marketingowych dla Ośrodka Dokumentacji i Doradztwa ds. Programów Pomocowych Unii Europejskiej” ze stycznia 2002 r., przygotowanego przez zespół w składzie: S. Gędek, I. Protaś, K. Wiatrowska-Rosół. Badanie przeprowadzono na podstawie kwestionariusza mojego autorstwa.

4. Znaczenia i wartości terytorialne na sprzedaż

4.1. Terytoria jako produkt

W literaturze przedmiotu twierdzi się, że organizacja samorządowa upodabnia się do organizacji biznesowej. Wobec tego, parafrazując tytuł filmu A. Wajdy „Wszystko na sprzedaż”, warto zapytać: co jest w gminie na sprzedaż? Oraz: jak ją opisać jako „produkt”? Popularność podejścia marketingowego w zarządzaniu nie powinna przesłonić faktu, że kluczowe zasoby kontrolowane przez władze samorządu terytorialnego nie dadzą się wystawiać na sprzedaż tak jak produkty konsumpcyjne i usługi. Jeśli chce się traktować miasto lub gminę jako megaprodukt, to trzeba przyjąć za T. Markowskim, że „Wiele elementów tego produktu ma charakter niematerialny i trudno postrzegalny. Wiele jest trudnych do jednoznacznego zdefiniowania. Elementami megaproduktu jest więc *image* miasta, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenie sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania. (...) Transakcja (...), która zachodzi między odbiorcami megaproduktu (miasta) a jego dostawcą(-cami), zwrotem kosztów oraz zyskiem w postaci rozwoju miasta i wzrostu dobrobytu jego mieszkańców, ma charakter pośredni, złożony, wielowątkowy, rozłożony w czasie, często wręcz niewymierny (np. w postaci zdobywania kapitału politycznego dającego szansę na wygranie wyborów)” (Markowski 1999, s. 224–225).

Wobec faktu, że strategia ogólna wymaga przełożenia na wyspecjalizowane strategie promujące „produkty miejskie” (gminne), pomocne w lansowaniu złożonego produktu może być znalezienie sloganu, który miałby informować klientów o duchu miasta wyróżniającym go na tle konkurentów. Otwiera się tu pole dla badaczy zainteresowanych tym, w jaki sposób samorządy terytorialne poszukują środków do kształtowania tożsamości, która po stronie odbiorcy formuje się jako *image*.

Z historii znamy nazwy, które dobrze informowały o przedsięwzięciu: Staropolski Okręg Przemysłowy, Centralny Okręg Przemysłowy. Nazwa miasta Stalowa Wola⁸ zarówno miała oddawać determinację budowniczych, jak wyrażać stan ducha społeczeństwa zmobilizowanego do wysiłku inwestycyjnego na rzecz bezpieczeństwa państwa. Współcześnie za pomocą sloganów misyjnych, wskazujących na długofalowe plany, informują o sobie poszczególne miasta, np. Łódź („Łódź innowacji”) czy Gliwice („Nowe Gliwice”). Slogany wyrażają także plan przebudowy całego społeczeństwa⁹. W polu

⁸ Według pani Renaty Targowskiej (Sandomierz), nazwę zakładów przemysłowych, a następnie miasta wymyśliła Jadwiga Siedlanowska z domu Nehring, małżonka dyrektora budowy Zakładów Południowych (do niedawna HSW), Marcelego Siedlanowskiego. Źródło: relacja z rozmowy przeprowadzonej w Sandomierzu latem 2002 r., potwierdzona 7 października 2004 r. Nazwa „Stalowa Wola” miała oddawać niezłomną wolę budowniczego.

⁹ Kanclerz federalny Niemiec G. Schröder ogłosił rok 2004 rokiem innowacji. Program pracy rządu odnosi ten slogan do technologii, polityki, spraw socjalnych, kształcenia, sztuki. Zob. Deutschland 2004, nr 4. Polski rząd zaprasza z początkiem 2005 r. zagranicznych specjalistów, którzy mają pomagać w tworzeniu nośnego i korzystnego wizerunku państwa. Siła *image*'u miałyby polegać na nawiązaniu do chlubnych tradycji.

zainteresowania socjologa znajduje się proces kształtowania się tożsamości organizacyjnej w wyniku posługiwania się sloganem wyrażającym misję przewidzianą przez planistę.

4.2. Zagospodarowanie emocji

W marketingowych strategiach rozwoju planiści posługują się emocjami i uczuciami. Bogate doświadczenie z tego zakresu opracowano w nauce o reklamie. Tutaj chodzi o przywiązanie do marki, korzystny *image*, zabarwioną uczuciami wizualizację oraz nasyconą emocjami tożsamość. Zainteresowany zagospodarowaniem emocji planista zajmujący się rozwojem znajdzie inspiracje w przeżywającej renesans socjologii emocji. Główna jej teza brzmi, że emocje są kształtowane społecznie i występują jako element działania. Reperuary emocji miałyby być wzorami kulturowo uformowanych składników działania, za pomocą których jednostka odnosi się do jakiejś wartości. Odniesienie emocji do struktury społecznej, środków ekspresji, komunikowania, koordynacji ról i uczestnictwa w rytuałach pozwala badaczowi wnikać w naturę uspołecznienia. Socjologia emocji wspiera planistę poszukującego pomocy w celu ulepszenia komunikowania, kształtowania uczuć pozytywnych (*duma*) czy obchodzenia się z uczuciami negatywnymi (*zawstydzenie, nienawiść, konflikt*)¹⁰.

4.3. Uspołecznienie planu a technologie informacyjne

Sprawa uspołecznienia naprowadza na dalsze zagadnienie: do kogo należy plan rozwoju? We współczesnym społeczeństwie polskim obserwuje się spadek zainteresowania większości obywateli sprawami wyborów samorządowych¹¹. Zważywszy, że to władze lokalne wybierane przez mniejszość są głównym animatorem procesów rozwojowych, instytucjonalny planista stoi przed ważkimi problemami. Po pierwsze, jakie kręgi, grupy i instytucje są miarodajne dla wyrażania aspiracji i woli wyborców? Po drugie, w jaki sposób można przetworzyć cząstkowe wizje ładu i interesy na nośny projekt planu? Po trzecie, w jaki sposób zapewnić akceptację dla zbudowanego planu? To ostatnie zagadnienie wskazuje na potrzebę ujęcia planowania jako zadania dla marketingu społecznego i *public relations*.

Uspołecznienie planu osiągnąć jest przez konsultacje społeczne. Jest to technologia komunikowania społecznego, za pomocą której można poznać stan zaspokożenia potrzeb ludności (załóg pracowniczych, wyborców), aspiracje ludności oraz poziom akceptacji dla planów rozwojowych. Użyteczne są

¹⁰ Krytycznego przeglądu stanowisk dokonuje E. Hałas (2001), zob. zwłaszcza s. 88–104.

¹¹ Zob. statystyki Państwowej Komisji Wyborczej dotyczące wyborów samorządowych w 2002 r., opublikowane w Internecie: <http://wybory2002.pkw.gov.pl>, zapis z dn. 29 września 2004 r.

badania fokusowe, ugruntowane w praktyce marketingu¹². W zaawansowanych projektach komunikowanie dla rozwoju przyjmuje postać warsztatów i konferencji, którymi kierują specjaliści.

Odpowiednio skonsultowany plan miałyby zwiększać poziom partycypacji społecznej i umożliwiać legitymizację władzy w gminie (w mieście). Obserwuje się odchodzenie od udzielania legitymizacji planom przez referenda (z racji znikomej frekwencji, przypadkowego udziału i trudnej do oszacowania wiedzy uczestników) na rzecz włączania do procesu planistycznego liczących się grup, instytucji i organizacji. Dochodzi do głosu teza o przekształcaniu się demokracji przedstawicielskiej w swoistą „demokrację interesariuszy”. W tej formie ustrojowej, która wyłania się w społeczeństwie globalnym przenikniętym przez orientację marketingową, „(...) interakcyjność podmiotów działania i wynikające z tego współzależności stają się ważniejsze od formalnych procedur negocjowania preferencji i alokacji środków” (Barczyk, Pichur 2002, s. 78). Interakcyjność tę miałyby urzeczywistniać projekt społeczeństwa informacyjnego.

Zgodnie z intencjami rzeczników społeczeństwa informacyjnego, techniczne oprzyrządowanie obywateli miałyby zrównoważyć brak bezpośredniego udziału ludności w procesach decyzyjnych. Wiadomo jednak, że z dostępem do technologii informacyjnych (IT) wiąże się problem nierówności społecznych i wykluczenia. Należy się liczyć z tym, że o umiejętności artykulacji interesów decyduje wiedza jako pochodna wykształcenia i dostępu do kluczowej informacji. Z kolei na szanse dotarcia do kanałów informacyjnych wpływa przynależność do grup, stopień zorganizowania się i panowanie nad strategicznymi zasobami decydującymi o kierunkach rozwoju. Czynniki te określają nierówne prawdopodobieństwo wywarcia wpływu na proces planistyczny.

5. Zakończenie

Można sądzić, że wprowadzenie strategii marketingowej do planowania rozwoju przyczyni się do rozwoju metodologii planowania. Na uwagę badaczy zasługują jeszcze inne skutki wdrażania perspektywy marketingowej.

Omówione powyżej wybrane pojęcia z zakresu marketingu wskazują na narastającą powszechność perspektywy marketingowej. Fakt ten może wywołać wątpliwości i zastrzeżenia na różnych płaszczyznach. Jest więc wątpliwe, czy kapitał społeczny może być wytwarzany wprost w wyniku interwencji planisty. Niepokój może także budzić skłonność do urządzania ludzkiego świata głównie według reguł wydajności i opłacalności. Dominacja doktryny marketingu niesie z sobą ryzyko, że narzędzie to będzie oddziaływać jako swoista ideologia. Jest tu analogia do twierdzenia McLuhana o mediach masowego komunikowania, zgodnie z którym same w sobie stanowią one przekaz. Odpowiednie

¹² Tą metodą z powodzeniem rozpoznano w Kielcach priorytety rozwojowe mieszkańców. Zob. Kowalik 2004.

posługiwanie się filozofią marketingu może mieć swoje konsekwencje w sferze porządku instytucjonalnego, emocji i wartości.

Można się obawiać, że instrumentalizacja kapitału społecznego wiedzie wprost do dehumanizacji świata. Sprawa ta nie jest przesądzona, gdyż doktryna marketingu społecznego nakazuje się liczyć ze sferą wartości oraz dostrzega ich komunikacyjny kontekst. Ten ostatni oznacza, że podmioty refleksyjnego planowania mogą się ustrzec przesady i skorygować fałszywe kierunki rozwoju. Tego przynajmniej należałoby się spodziewać po ideologii społeczeństwa wiedzy. Inne ryzyko mogłoby polegać na tym, że w perspektywie marketingowej dochodzi wyłącznie do eksploataowania kapitału społecznego, a nie do jego odbudowy, co może wywołać kryzys zarówno w sferze organizacji społecznej, jak i kultury danych zbiorowości. Może się jednak okazać, że przemyślane inwestycje w zasoby wytworzą kapitał społeczny niezbędny dla wysokiej jakości życia w zmienionych ramach organizacji społecznej, podlegających dynamice tzw. nowej ekonomii.

Literatura

- Barczyk Z., Pichur A., 2002, „Internetowy serwis regionalny jako nowy system komunikacji społecznej” (w:) A. Zagórska, K. Malik, M. Miszewski (red.), *Zrównoważony rozwój regionalny w aspekcie integracji europejskiej*, Bytom: Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu.
- Briassoulis H., 2001, „Policy and practice. Sustainable development and its indicators: through a (planner’s) glass darkly”, *Journal of Environmental Planning and Management*, t. 44, nr 3.
- Cameron K.C., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna i zmiana*, przeł. B. Nawrot, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Castells M., 2000, *The Rise of the Network Society*, t. 1, Oxford–Malden: Blackwell Publishers.
- Chodyński A., 2002, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
- Durkheim E., 1999, *O podziale pracy społecznej*, przeł. K. Wakar, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hałas E., 2001, *Symbole w interakcji*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., 1999, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kot J., 2003, *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotler P., 1991, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler P., 2004, *Marketing od A do Z*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kowalik J. (koncepcja badania i opracowanie), 2004, *Kielce – moje miasto. Priorytety inwestycyjne w ocenie mieszkańców*, Kielce: na zlecenie Urzędu Miasta Kielce badania zrealizowała Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej w Kielcach, grudzień 2004.
- Krzeminski M., Neck C., 1994, „Social Marketing. Ein Konzept für die Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen” (w:) M. Krzeminski, C. Neck (red.), *Praxis des Social Marketing*, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Müller B., Wiechmann T. et al. (red.), 2002, *Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken*, München–Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztompka P., 1999, „Prolegomena do teorii zaufania” (w:) E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego: księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego: zbiór rozpraw*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiszniewski R., 1999, *Marketing w administracji publicznej*, Wrocław, mps.

MARKETING ORIENTED APPROACH TO PLANNING OF LOCAL DEVELOPMENT

The marketing oriented approach to planning of local development proofs its high economic efficiency, nevertheless its one-sidedness undermines the conceptual basis of sustainable development. One can put forward two competitive hypotheses. (a) The success of many marketing strategies is due to social and cultural capital, but the marketing games basically are not suitable means to reproduce the social sources of their own prosperity. (b) Under experimentally controlled conditions (such as economic, organizational etc.) organizations and communities learning by solving their current problems are able to reproduce the social capital they have used up or to contribute to an emergence of new kinds of this capital, that reciprocally foster their marketing orientated strategies of development.