AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ISSN 2083-3725
www.ser.pswbp.pl

Studia Ekonomiczne i Regionalne
Economic and Regional Studies
Tom/Volume V, Nr/No 2/ 2011

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA JAKO PRZEDMIOT TRANSAKCJI BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE UKRAINY

Oleh Karyy, Yewhen Krykawskyy

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Streszczenie: scharakteryzowano strategię rozwoju miasta jako przedmiot transakcji na rynku usług, przedstawiono głównych interesantów opracowania strategii rozwoju miasta, prezentowano główne motywy zakupu strategii rozwoju miasta; badania przeprowadzono w samarządach miast na Ukrainie.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju miasta, rynek usług biznesowych, motywy zakupu

Wstęp

Na Ukrainie już uchwalono ponad sto strategii rozwoju miast, rejonów, obwodów. Wielka liczba strategii rozwoju miast była w prawdzie opracowana, ale nie uchwalona. Tylko dla Lwowa w 2000 roku w postaci różnych projektów przygotowano i przedstawiono 8 wariantów strategii i strategicznych planów rozwoju miasta[1], z których żaden nie został uchwalony przez radę miasta.

Według wyników badania opinii pracowników szczebla samorządowego, przeprowadzonego przez nas w 108 miastach Ukrainy tylko 13% strategii rozwoju miast zostało opracowanych samodzielnie przez pracowników samorządowych i komunalnych przedsiębiorstw miasta (rys. 1). W pozostałych przypadkach urząd miasta zwracał się o pomoc do zewnętrznych osób i organizacji. W tej sytuacji nadal pozostaje aktualna potrzeba badania rynku usług, polegających na opracowywaniu strategii rozwoju miasta.

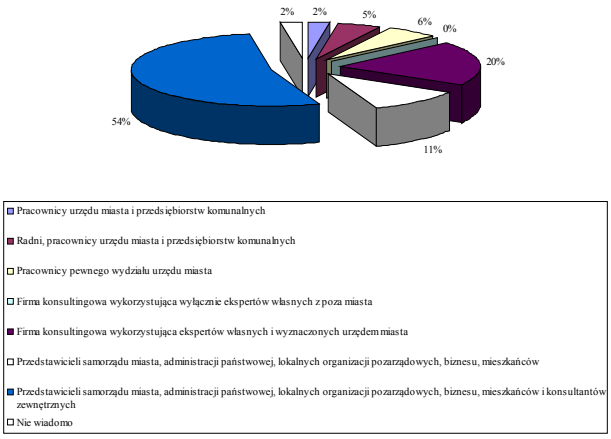
Cel i zadania badawcze

Celem artykułu jest poznanie rynku usług, których przedmiotem jest opracowywanie strategii rozwoju dla miasta.

Wskazano następujące zadania badawcze:

- scharakteryzować strategię rozwoju miasta jako przedmiot transakcji na rynku usług,
- odnaleźć głównych interesantów opracowania strategii rozwoju miasta;
- odnaleźć główne motywy zakupu strategii rozwoju miasta.

[1] Baza danych tekstów strategij // Instytut miasta. – Dostęp do publikacji: http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=121



Rysunek 1. Twórcy strategii rozwoju miast na Ukrainie.
Figure 1. Creators of city development strategy in Ukraine.
Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania

Naszym zdaniem strategia rozwoju miasta podlega pod kategorię "towaru B2B". W literaturze[2, 3, 4, 5] zaznaczone są właściwości główne marketingu towarów B2B:

[2] Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. К.: ЦУЛ, 2009, s.5-25.
[3] Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. К.: Хімджест, 2008, s.58.
[4] Крикавський Є. Промисловий маркетинг. / Крикавський Є., Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004, s.10-25.
[5] Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. С-Пб.: Вильямс, 2008, s.6-9.

1) Towary B2B cechują się dużą złożonością. Ważną właściwością towarów B2B jest standaryzacja, która może istnieć na poziomie państwowym albo nawet na międzynarodowym. W niektórych wypadkach towary B2B mają charakter unikalny. Towary B2B mogą mieć dużą liczbę rozmaitych zastosowań. Towary kupuje się z wymogiem specyfikacji, odpowiedniej dokumentacji;
2) Nierzadko cena towarów B2B jest zmienną wielkością, ona formuje się przez tender lub w wyniku negocjacji;
3) Kanały dystrybucji towarów B2B są z reguły krótkie;
4) Najpopularniejszymi metodami promocji na rynku towarów B2B jest sprzedaż osobista, direct mail, promocja przez czasopisma branżowe, uczestnictwo w wystawach, konferencjach;
5) Istnieje wysoki stopień związku wzajemnego między organizacjami-nabywcami i organizacjami-sprzedawcami na rynku towarów B2B;
6) Złożoność procesu nabycia towarów B2B spowodowana jest dużą liczbą włączonych do transakcji osób, wysokim poziomem wykształcenia fachowego agentów dystrybucyjnych, dużymi kosztami, wpływem kompleksu czynników technicznych i ekonomicznych, które trzeba uwzględniać i in.
7) W niektórych wypadkach nabywca może rozpocząć produkcję potrzebnego mu towaru samodzielnie, jeśli nie znajdzie odpowiedniej propozycji od dostawców.

Organizacja proponująca usługi, polegające na opracowania strategii rozwoju miasta musi uwzględniać wszystkie zaznaczone właściwości. Nabywcami strategii opracowanych przez organizację są samorządy miast. Więc sprzedając strategię jako opracowanie warto korzystać z osiągnięć w dziedzinie marketingu B2B.

W trakcie opracowania strategii rozwoju miasta głównym towarem, będącym przedmiotem obrotu, są usługi konsultingu — intelektualny produkt, rozporządzalny przez interesanta po zakończeniu konsultowania.

Specyfika usługi konsultingowej polega na: 1) unikalności każdej usługi; 2) złożoności liczebnego wymiaru tej usługi i zalet konsumpcji; 3) bezpośredniej zależności jakości usługi konsultingowej od personalnego mistrzostwa konsultantów; 4) niemożliwości stworzenia usługi w dokonanej formie bez obecności konkretnego indywidualistycznego konsumenta; 5) niematerialnej formie proponowanej usługi, której efekt widoczny jest dopiero po wykonaniu usługi.

Dlatego identyczne produkty konsultingowe, wykonane prze dwie firmy konsultingowe, mogą różnić się nie tylko formą, ale i mieć różną metodologię opracowania i różną treść. Interesant może ocenić jakość sprzedanej mu usługi albo tuż po zakończeniu procesu konsultingu, albo dopiero za pewien czas.

Oprócz tego, jakość usługi i efektywność konsultowania na ogół bezpośrednio zależą od osobistego uczestnictwa i profesjonalizmu konsultanta. W związku z tym wzrasta waga współpracy i porozumienia pomiędzy konsultantem a interesantem. W razie sukcesu interesant skłonny jest utożsamiać go nie tyle z treścią i jakością przeprowadzonej działalności, ile z osobowością konsultanta. Takie personalizowanie pomocy warunkuje pewną specyfikę popytu na rynku konsultingu: zakupu dokonuje się przede wszystkim u odrębnych konsultantów proponujących pewne usługi. Usługi z planowania strategicznego rozwoju miast często finansuje się ze środków rozmaitych fundacji i są one warunkowo bezpłatnymi dla samorządów miast, to wybór konsultanta z reguły zależy od życzeń fundacji.

Należy wskazać, że uchwalenie strategii na posiedzeniu rady miejskiej też nie gwarantuje wykonania tego dokumentu. Analiza decyzji rad miejskich na Ukrainie świadczy o tym, że w większości przypadków nie przeprowadza się monitoringu realizacji zadań z planów strategicznych rozwoju miast, ani nie odbywa się aktualizowanie tych dokumentów. Po to, żeby zorientować się dlaczego plany tworzy się, a potem się ich nie wykonuje trzeba przeanalizować potrzeby, które zaspokaja strategia rozwoju miasta jako dokument i jako wskazówka do działań.

Ponieważ potrzeba nie może istnieć samodzielnie, bez konkretnej osoby (organizacji), wyznaczymy najpierw interesantów. Wszystkich interesantów na Ukrainie można podzielić na trzy grupy:

1) sprzedawcy:
   - cudzoziemscy konsultanci i firmy konsultingowe;
   - ukraińskie organizacji pozarządowe, agencje rozwoju lokalnego, konsultanci lokalni;
   - osoby i organizacje dobrowolnie uczestniczące w opracowaniu strategii;
2) nabywcy:
   - fundacje, które finansują opracowanie strategii rozwoju miast;
   - samorządy miast (prezydenci miast; pracownicy urzędu miasta; radni rady miejskiej);
   - osoby prawne i mieszkańcy miasta;
3) strony nie przyjmujące bezpośredniego udziału w akcie kupna-sprzedaży usług, polegających na opracowaniu strategii rozwoju miasta:
   - urzędy lokalne władzy państwowej;
   - wyższe szkoły, naukowcy.

Większość strategii rozwoju miast na Ukrainie była opracowana przy pomocy merytorycznej cudzoziemskich konsultantów i firm konsultingowych (amerykańskich, brytyjskich, polskich, litewskich, czeskich i in.). Oni opanowują nowy rynek, gdzie konkurencja jest dość niska; coraz częściej można znaleźć dosyć wykwalifikowanych miejscowych zleceniobiorców, którzy gotowi są wziąć na siebie odpowiedzialność za kontakt z użytkownikiem usługi, adaptują metody

i wykorzystują zaproponowane materiały; otrzymują nowe doświadczenie, nowe wpisy do CV; sprzedają swoje usługi. Ich przewagą są uregulowane stosunki z cudzoziemskimi fundacjami, które są gotowe finansować opracowanie strategii rozwoju miast. Dla nich ważne jest, aby dobrze wypełnić wszystkie zobowiązania wobec fundacji, złożyć dobry raport; skutecznie (dla siebie i w oczach fundacji) wykorzystać otrzymane środki. Przyjęcie strategii przez radę miasta jest na tyle dla nich ważne, na ile to interesuje fundację finansującą jej opracowanie. Wdrożenie strategii to kwestia raczej ich ambicji fachowych, aniżeli ich realnych potrzeb.

Zdecydowaną większość opracowań strategii rozwoju miast wykonano przy aktywnym konsultingowym współudziale ukraińskich organizacji pozarządowych, agencji rozwoju lokalnego, konsultantów lokalnych. Bez ich uczestnictwa praca konsultantów cudzoziemskich byłaby w większości przypadków praktycznie niemożliwą. Dla nich uczestnictwo w opracowaniu strategii rozwoju miasta daje możliwość otrzymania stałego finansowania na kilka miesięcy, a niekiedy i lat; zabezpiecza otrzymanie nowych umiejętności i wiedzy; polepsza wizerunek organizacji; zgadza się z zadeklarowanymi celami organizacji. Za cel ostateczny konsultanci lokalni z reguły stawiają sobie przyjęcie strategii rozwoju miasta przez radę miasta, by później wpływać na wykonanie tej strategii albo by otrzymać nowe zlecenie na analizę jej wykonania, ponieważ nie mając odpowiednich zasobów chcą zarobić, mimo że zleceniodawcy na te zadania nie przydzielają dużych środków.

Teraz rozpatrzymy rolę osób bezpośrednio uczestniczących w opracowaniu strategii rozwoju miasta, występujących jako członkowie grupy roboczej (konwentu), nie otrzymujący za to gratyfikacji. Oni poświęcają swój czas, intelektualny potencjał, honor, a niekiedy i zasoby materialne dla opracowania tego dokumentu. Jeśli uda się stworzyć projekt strategii rozwoju miasta, który oni będą uważać za swoje własne opracowanie, to wydawszy wiele własnych sił i zasobów na jego przygotowanie ludzie ci będą nalegać na jego przyjęcie i wykonanie. To, jak bardzo członkowie grupy roboczej będą konsekwentnymi, zależy od ich wewnętrznej motywacji, powagi, jakości dokumentu i wiary w możliwość realizacji opracowanej strategii rozwoju miasta. 90% przepytanych w czasie wywiadów przedstawicieli urzędów miast, którzy uczestniczyli w opracowaniu strategii swoich miast, zaznaczyło, że otrzymało pożytek dla siebie w trakcie uczestnictwa w tworzeniu tego dokumentu.

Większość strategii rozwoju miast Ukrainy opracowywano przy istotnym finansowym wsparciu amerykańskich, brytyjskich, kanadyjskich, europejskich państwowych i niepaństwowych fundacji. Cudzoziemscy fundatorzy dają pieniądze na opracowanie strategii rozwoju miast, ponieważ to pomaga w osiągnięciu ich statutowych, a także realnych celów, pozwala być modnym i cieszyć się prestiżem, polepsza wizerunek, pozwala pojechać na egzotyczną delegację na Ukrainę, daje zajęcie potrzebnym konsultantom. Cudzoziemskie fundacje nie zawsze nalegają na wypełnienie obowiązku przyjęcia strategii w wersji opracowania, które finansują, chociaż jeśli to ma miejsce są bardzo usatysfakcjonowani. Realny monitoring wykonania opracowanych przy ich wsparciu strategii rozwoju miast faktycznie nie odbywa się. Dlatego można domniemywać, że wykonanie strategii nie wpisuje się w ich cele. Przynajmniej nam nie jest wiadomo o przypadkach, kiedy fundacja cudzoziemska finansująca opracowanie strategii zakładałaby wydatkowanie pewnych środków na wykonanie zadań, które będą w tym dokumencie przewidziane albo żądała chociażby cząstkowego odszkodowania lub zwrotu kosztów poniesionych na stworzenie tego dokumentu od samorządu lokalnego w razie jej nie przyjęcia lub nie wykonania.

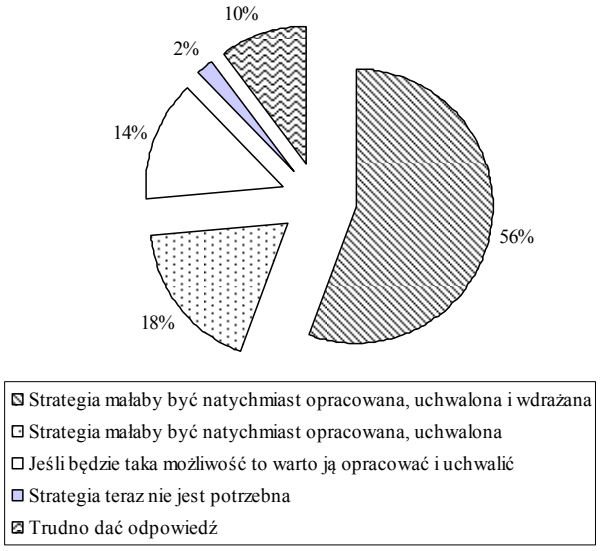
Samorząd miasta jako organizacja może mieć różne motywy nabycia usług opracowania strategii rozwoju miasta. Strategia rozwoju miasta może być wykorzystana zarówno do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb (plan działań organizacji), jak i w celu otrzymania poparcia finansowego w realizacji pewnych projektów. Istnieją również polityczne czynniki, które stymulują nabycie albo własną produkcję takiego dokumentu. 88 % przepytanych w trakcie wywiadów przedstawicieli ukraińskich miast uważa za potrzebne posiadanie opracowania strategii rozwoju miasta (rys. 2).

Ze względu na zakres kompetencji w samorządzie miasta można wyodrębnić centrum nabywcze, które podejmuje decyzję czy kupować usługi opracowania strategii, czy opracować ten dokument samodzielnie, czy w ogóle angażować na ten cel swoje zasoby.

Naszym zdaniem, opracowanie strategii rozwoju miasta jest bezcelowe, jeśli procesu przygotowania i wdrożenia tego dokumentu nie będzie podtrzymywał prezydent miasta. W obecnych warunkach Ukrainy zebranie potrzebnych dla opracowania strategii informacji nie jest możliwe tylko z otwartych źródeł (chociaż sama informacja jest otwartą). Tu potrzebna jest pomoc pracowników urzędu miasta, działalność których kontroluje prezydent miasta. Jeśli mimo wszystko strategia będzie opracowana bez zgody prezydenta miasta to nie ma żadnej gwarancji, że prezydent miasta i urząd miasta przyjmą ją, jako miejscowa władza do wykonania. Naszym zdaniem prezydent miasta jest osobą kluczową w zapewnieniu pomyślności procesu opracowania dokumentu i głównym gwarantem jego wykonania.

Jeśli dla powyżej wspomnianych interesantów opracowanie strategii rozwoju miasta można uznać, że jest biznesem, to dla prezydenta miasta tym nie jest. Przeciwnie, opracowanie strategicznego planu odwraca uwagę prezydenta miasta od innych ważnych bie-

żących spraw, wymaga odrywania personelu urzędu miasta od głównych obowiązków dla prac nad dokumentem, stwarza konieczność zwracania się z prośbami do innych niezależnych organizacji i osób, a niekiedy nawet wymaga pokrywania kosztów ze środków własnych. Przyjęcie strategii nakłada na prezydenta miasta dodatkowe moralne zobowiązania. Nieobecność prawodawczo określonej potrzeby tworzenia strategii rozwoju miasta na Ukrainie pozwala stwierdzić, że istnieją również pewne przewagi dla prezydenta miasta w istnieniu takiego dokumentu. Strategia może być dodatkowym argumentem w lobbingu na rzecz interesów miasta i swoich własnych; podstawą dla otrzymania grantów międzynarodowych, finansowej i technicznej pomocy i kredytów; stwarzać pozytywny wizerunek miastu i jego prezydentowi; nadawać cenne wskazania co do przyszłej działalności; zjednoczyć mieszkańców miasta wokół strategii i prezydenta, który ją popiera. W zależności od tego, co jest dla prezydenta miasta głównym motywem tworzenia strategii rozwoju miasta można stwierdzić, czy jest ona mu potrzebna aby uchwalona przez radę miejską tkwiła na półce w jego własnym gabinecie czy też stanie się ona realnym drogowskazem dla działalności całego urzędu miasta. W sytuacji, gdy treść strategii nie podoba się prezydentowi miasta, może on po prostu wnieść do niej znaczące zmiany jeszcze dla umocnienia swojej pozycji na posiedzeniu rady miasta lub spowodować, by strategia nie została uchwalona.



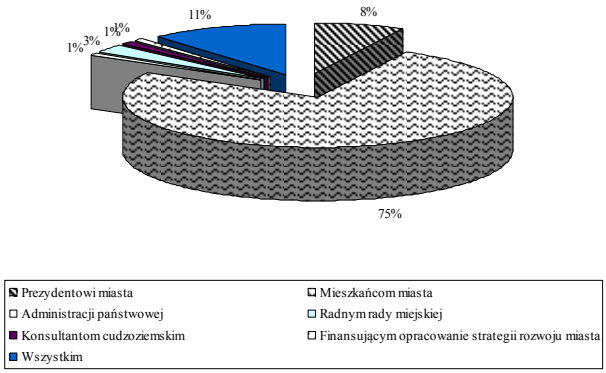
Rysunek 2. Odpowiedzi pracowników samorządowych miast ukraińskich na pytanie "Czy jest potrzebna strategia rozwoju miasta?"
Figure 2. Responses of self-government workers in Ukrainian cities on the question: "Is any need for development strategy of the city?"
Źródło: opracowanie własne

Dla pracowników samorządowych miast uczestnictwo i pomoc w opracowaniu strategii rozwoju miasta w większości przypadków jest dodatkowym niepożądanym obciążeniem. Nie ma zasadniczego dla nich znaczenia to, czy będzie strategia uchwalona czy nie, z wyjątkiem sytuacji, gdy oni sami są projektantami tego dokumentu. Konieczność wdrażania strategii rozwoju może spowodować dodatkowe problemy dla pracowników urzędu miasta.

Radni rady miasta mają prawo umocnić lub nie umacniać strategii rozwoju miasta. Uchwała w sprawie przyjęcia strategii może być poparta albo zablokowana tak z powodów ekonomicznych, socjalnych, religijnych, jak i wątpliwości dotyczących celowości politycznej. Szczególnej korzyści związanej z uchwaleniem strategii oni nie otrzymują, a monitorować jej wykonanie radni będą wtedy, gdy to będzie odpowiadało ich celom osobistym.

Lokalne osoby prawne i mieszkańcy miasta są głównymi, według zamiaru, beneficjantami realizacji strategii rozwoju ich miasta. Nie ma dla nich żadnego znaczenia, czy uchwalona jest strategia, czy nie dopóki nie rozpocznie się jej wdrażanie albo wykorzystanie dla polepszania ich życia lub warunków działalności. W każdym razie możliwa realizacja lub użycie strategii grozi problemami dla jednych, obiecuje pozytywne rzeczy innym, a na kogoś nie będzie oddziaływać wcale. Tylko uwzględnienie interesów wpływowych przedstawicieli miasta i przedsiębiorstw lokalnych może zapewnić podtrzymanie realizacji strategii.

Przeprowadzone badania opinii przedstawicieli samorządów ukraińskich miast pokazują, że właśnie mieszkańcom miasta najbardziej potrzebna jest strategia rozwoju miasta — 75% badanych (rys. 3).



Rysunek 3. Odpowiedzi pracowników urzędów miast ukraińskich na pytanie "Komu najbardziej jest potrzebna strategia rozwoju miasta?"
Figure 3. Responses of self-government workers in Ukrainian cities on the question: "For whom the strategy of city development is mostly needed?"
Źródło: opracowanie własne

Administracja państwa teraz niby moralnie popiera opracowanie strategii rozwoju miast, zaleca metody programowo-docelowe użycia środków, partycypację społeczną w planowaniu rozwoju lokalnego,

ale wymagań prawnych co do obowiązku posiadania strategii, podziału odpowiedzialności za jej realizację nie ustanawia. Dane o istnieniu strategii rozwoju miast Ukrainy nie są zbierane (tym bardziej nie gromadzi się danych o tym, jak one są zgodne z państwowymi, branżowymi i regionalnymi strategiami).

Jeśli wziąć pod uwagę pracowników miejscowych organów administracji państwowej (obwodowej i rejonowej państwowej administracji, miejscowego zarządu statystyki, podatkowej inspekcji itp.), w tym pracowników urzędu miasta to zarówno uczestnictwo jak i pomoc w opracowaniu strategii rozwoju miasta stanowi dla nich albo dodatkowe niepożądane obciążenie, albo możliwość oderwania się od powszedniej rutyny i daje szansę zajęcia się czymś nowym i interesującym. Wiele zależy od ich kierownictwa, złożoności postawionych przed nimi zadań i działań związanych z organizacją procesu opracowania strategii rozwoju miasta. Waga przyszłej realizacji strategii dla nich zależy od interesów osobistych i poziomu formalnego włączenia w proces tworzenia strategii rozwoju miasta.

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina edukacyjna wykładana jest studentom, którzy uczą się na specjalnościach związanych z menadżeryzmem, gospodarką, zarządzaniem państwem w większości uniwersytetów, akademii, instytutów Ukrainy. Naukowcy tych uczelni piszą artykuły naukowe, dysertacje, monografie i uczestniczą w konferencjach o tematyce zarządzania strategicznego rozwojem miast. W większości wypadków badania w tej branży bazują tylko na materiałach teoretycznych albo na jednym-dwóch przykładach, a potem wyniki tych badań nie są wystarczająco upowszechniane i nie są przekazywane do wiadomości praktykom planowania strategicznego rozwoju miast. Naukowcy zajmujący się tą problematyką są zainteresowani w opracowaniu, przyjęciu i próbach realizacji strategii rozwoju w miastach Ukrainy, ale w rzeczywistości do tych procesów mało włączeni.

Wnioski

Fundacje finansujące opracowanie strategii rozwoju i planów rozwoju miast, cudzoziemscy konsultanci i firmy konsultingowe, ukraińskie organizacje pozarządowe, agencje rozwoju lokalnego, konsultanci lokalni, osoby i organizacje, które na zasadach społecznych uczestniczą w opracowaniu strategii, organy lokalne administracji państwowej, naukowcy popierają przyjęcie i wdrażanie dokumentów strategicznych. Jednak jeśli tego nie będzie chciał prezydent miasta, przyjęcie strategii rozwoju miasta będzie bardzo problematycznym.

Opracowanie strategii rozwoju miast często proponują międzynarodowe fundacje samorządom lokalnym Ukrainy jako usługę bezpłatną, co nie wspomaga rozwoju rynku konsultingu w tym zakresie i obniża charakterystyki kosztowe i wartościowe strategii rozwoju miasta jako dokumentu dla pracowników samorządowych szczebla lokalnego.

Literatura:

1. Instytut miasta. http://www.city-institute.org.
2. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. К.: ЦУЛ, 2009.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. К.: Хімджест, 2008.
4. Крикавський Є. Промисловий маркетинг. / Крикавський Є., Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004.
5. Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. С-Пб.: Вильямс, 2008.

CITY DEVELOPMENT STRATEGIES AS OBJECTS OF BUSINESS TRANSACTIONS IN THE UKRAINE

Oleh Karyy, Yewhen Krykawskyy

Social High School of Entrepreneurship and Management in Łódź

Summary: This article describes city development strategies as objects of transactions on the business market. It presents the main stakeholders of a city development strategy and the main stimuli for its purchase. The research was conducted at self-governments in Ukrainian cities.

Key words: city development strategy, business services market, buying stimuli

Adres do korespondencji/ Mailing address: okaryy@gmail.com