

Beata Rabsztyn

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

MARKETING PARTNERSKI JAKO ELEMENT INNOWACYJNEGO ZARZĄDZANIA REGIONEM

1. Wstęp

Nowoczesne technologie, coraz większa rola informatyzacji w działalności gospodarczej, a także konsekwencja we wdrażaniu do praktycznych działań innowacji będących wynikiem badań naukowych to podstawowe przesłanki systematycznej ewolucji procesu zarządzania. Warunki makroekonomiczne, a w szczególności konieczność konkurowania w sferze gospodarczej i społecznej z regionami obszaru UE, wymuszają stosowanie w filozofii zarządzania metod niekonwencjonalnych, to jest takich metod, które wnosząc do zarządzania elementy innowacyjne, mogą najskuteczniej dostosowywać działania regionu do oczekiwań funkcjonujących w nim podmiotów, jak również umożliwiać wykorzystywanie intelektualnego i gospodarczego potencjału regionu w najbardziej racjonalny sposób. Stosowany w zarządzaniu marketing terytorialny przestaje spełniać rolę najbardziej efektywnego narzędzia w procesie zarządzania. Obowiązująca w marketingu zasada zaspokajania potrzeb klienta w sposób efektywniejszy niż czyni to konkurencja zostaje poszerzona w marketingu partnerskim o szereg elementów, z których najkorzystniejszym jest utworzenie partnerskich więzi z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami regionu. Funkcjonuje pogląd, że najbardziej istotnymi zasobami przedsiębiorstwa są jego partnerskie relacje [2, s. 15]. Tak sformułowane założenie, pomimo swej polemiczności, można odnieść do regionu, przyjmując hipotezę, że partnerskie relacje regionu z bezpośrednim i dalszym otoczeniem, oprócz długoterminowych korzyści materialnych i społecznych, powodują pozytywne reakcje w sferze psychologicznej i socjologicznej wyrażające się między innymi korzystną interakcją wszystkich podmiotów relacji. W rozważaniach na temat zarządzania nie można pominąć również tak istotnych zasobów regionu, jak jego potencjał intelektualny czy potencjał gospodarczy.

Innowacyjne zarządzanie regionem uzależnione jest od potencjału intelektualnego, dopływu nowoczesnych technologii, sprawności organizacyjnej, a także od wyboru najbardziej efektywnej dla danego regionu metody działań marketingowych. Należy więc zgodzić się z opinią C. Peyroux, że „wzrost innowacji zależy w równej mierze od rozwoju wiedzy naukowo-technicznej jak i od usprawnień procesów zarządzania” [8, s. 171].

2. Istota i rola marketingu partnerskiego

Marketing partnerski jest „ciągłym procesem poszukiwania i tworzenia nowej wartości oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego” [2, s. 35]. W odniesieniu do regionu można przyjąć, że jest to takie działanie, które poprzez partnerskie związki regionu z jego społecznością, z podmiotami gospodarczymi, organizacjami społecznymi, placówkami użyteczności publicznej, pracownikami regionalnych i lokalnych instytucji administracji publicznej, a także z innymi regionami umożliwia osiąganie określonych korzyści przez wszystkich interesariuszy związku partnerskiego z jednej strony, z drugiej zaś wpływa stymulująco na konkurencyjność regionu. Określając w sposób bardzo ogólny rolę marketingu partnerskiego w procesie zarządzania, można wyrazić opinię, że marketing partnerski jest instrumentem wzmacniającym relacje regionu z wyselekcjonowanymi podmiotami sfery gospodarczej i społecznej. W literaturze przedmiotu istnieją opinie, że „przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa (można zatem założyć, że również regiony), które najlepiej potrafią budować relację ze wszystkimi podmiotami otoczenia” [2, s. 24], a we współczesnych warunkach „już nie tylko marka – jakość, cena decydują o sukcesie, ale w coraz większym stopniu sztuka zjednywania sobie klientów i umiejętność zdobywania nowych” [5, s. 7].

Wprowadzenie do zarządzania marketingu partnerskiego wymaga od władz regionu pozyskania wiedzy o:

- intelektualnych, gospodarczych i socjalnych zasobach regionu,
- podmiotach, które ze względu na strategiczne cele regionu będą stanowić jego trwałe zasoby relacji,
- konkurentach, których celem jest również współpraca z wybranymi przez region podmiotami,
- możliwościach personalnych regionu w zakresie marketingu partnerskiego,
- kosztach finansowych marketingu i przewidywanych korzyściach osiągniętych w wyniku jego wprowadzenia.

3. Elementy marketingu partnerskiego

I.H. Gordon określa marketing partnerski jako wypadkową, jedenastu elementów (11 C), takich jak [2, s. 90-101]: klient, kategorie produktu, zasoby i zdol-

Tabela 1. Elementy marketingu partnerskiego

Elementy marketingu partnerskiego	Przedsięwzięcia władz regionu
1. Klient /mieszkańcy regionu, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe, inne regiony/	– wybór podmiotów relacji zgodnie ze strategią rozwoju regionu – określenie rodzaju relacji – opracowanie strategii współpracy – określenie celów, jakie mają być osiągnięte
2. Kategorie produktu /rodzaj usług, podstawowy produkt regionu, np. usługi turystyczne, produkcja przemysłowa, produkcja rolna, przetwórstwo itp./	– określenie rodzaju oferowanych przez region usług i produktów – identyfikacja podmiotów wytwarzających produkty bądź oferujących usługi
3. Zasoby i zdolności /potencjał intelektualny, potencjał gospodarczy, możliwości finansowe/	– określenie źródeł finansowania przedsięwzięć gospodarczych i społecznych, a także kosztów marketingu partnerskiego – ocena realnych możliwości regionu pod względem personalnym oraz stanu sprawności organizacyjnej niezbędnej do wprowadzenia i kontynuacji marketingu partnerskiego – działania na rzecz zabezpieczenia środków niezbędnych do realizacji zadań
4. Koszt opłacalność wartość /systematyczne tworzenie nowych wartości/	– ciągłe poszukiwanie nowych partnerów do wspólnej realizacji przedsięwzięć w takich obszarach, jak: edukacja, turystyka, ekologia, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo publiczne czy przedsięwzięciach gospodarczych takich jak: budownictwo, infrastruktura społeczna, infrastruktura komunikacyjna itp. – działania na rzecz zwiększania wspólnie z podmiotami uczestniczącymi w związku partnerskim – wartości kontynuowanych relacji
5. Kontrola procesu od kontaktu do rozliczenia	– wybór metod i osób odpowiedzialnych za kontrolowanie procesów relacji – monitorowanie przebiegu relacji oraz formułowanie wniosków i uwag – dbałość o wysoką efektywność działań podejmowanych w ramach związku partnerskiego
6. Współpraca i integracja	– tworzenie sprzyjającego klimatu dla realizacji zadań wynikających z marketingu partnerskiego – kształtowanie stosunków interpersonalnych w instytucjach administracji publicznej wspierających orientację marketingową – działania na rzecz integracji z regionem jego mieszkańców, podmiotów gospodarczych, instytucji pozarządowych
7. Indywidualizacja /podmioty, produkty i usługi stanowiące stałą wartość regionu/	– opracowanie indywidualnych metod relacji dla poszczególnych podmiotów gospodarczych, układu partnerskiego stanowiących stałą wartość regionu, np. lokalna społeczność regionu
8. Komunikacja interaktywna i planowanie /osobisty kontakt z klientem/	– stwarzanie pozytywnego wizerunku regionu u podmiotów związku partnerskiego – uznanie priorytetu osobistego kontaktu pracowników urzędów administracji publicznej ze społecznością regionu, podmiotami gospodarczymi itp. – podejmowanie przedsięwzięć wyzwalających pozytywne działania interaktywne uczestników relacji
9. Ocena dostawcy przez klienta /ocena regionu np. przez mieszkańców/	– szczegółowa analiza wszystkich uwag i wniosków napływających w czasie trwania procesu relacji i po jego zakończeniu – przeciwdziałanie ujawnionym błędom i niedociągnięciom przy udziale podmiotu, którego niedociągnięcia dotyczą lub który je sygnalizuje – monitorowanie i ocena stopnia wzrostu więzi z podmiotami relacji oraz działania na rzecz ich utrwalania
10. Dbłość o klienta /całokształt działań regionu na rzecz jego klientów/	– prowadzenie racjonalnej i przyjaznej polityki w zakresie edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, ochrony środowiskowej, zwalczania patologii, walki z bezrobociem itp.
11. Łańcuch partnerstwa	– budowanie trwałych powiązań partnerskich wśród pracowników instytucji administracji publicznej regionalnej i lokalnej wzmacniający aprobatę zasad marketingu partnerskiego – tworzenie i systematyczne rozszerzanie kontaktów partnerskich z podmiotami otoczenia w celu podejmowania i realizacji wspólnych przedsięwzięć w sferze gospodarczej i społecznej.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [2, s. 99-101].

ności, koszt – opłacalność – wartość, kontrola procesów od kontraktu do rozliczenia, współpraca i integracja, indywidualizacja, komunikacja interaktywna i plasowanie, ocena dostawcy przez klienta, dbałość o klienta, łańcuch partnerstwa, a także prezentuje pakiet niezbędnych działań w obszarze każdego z tych elementów.

Rozpatrując zakres tych działań z punktu widzenia regionu, można przyjąć za zasadne takie przedsięwzięcia zaprezentowane w tab. 1.

4. Bariery stosowania marketingu partnerskiego

Podstawowe bariery przyjmowania orientacji marketingowej przez władze regionu w ogóle, a orientacji marketingu partnerskiego w szczególności to:

- brak dostatecznej wiedzy o roli i zasadach marketingu,
- brak specjalistów z zakresu nowoczesnego zarządzania,
- funkcjonujący jeszcze często i akceptowany przez władze model zarządzania oparty o tradycje (administrowanie regionem), gdzie proces zarządzania ograniczony jest do załatwiania spraw bieżących w trybie nakazowo-decyzyjnym,
- ograniczone środki finansowe uniemożliwiające powiększanie struktur organizacyjnych instytucji regionalnych i lokalnych o działy zajmujące się marketingiem,
- obawa, a często niechęć władz regionu do wprowadzenia nowych form zarządzania wymagających większego nakładu pracy, a także zdecydowanie większych umiejętności pracowników administracyjnych,
- brak dostępnych dowodów potwierdzających sukcesy podmiotów nowoczesnie zarządzanych (nieskuteczny bądź niestosowany benchmarking),
- w przypadku marketingu partnerskiego dodatkową barierą jest konieczność zaangażowania w działalność marketingową zdecydowanej większości pracowników, co wiąże się z dużymi zmianami organizacyjnymi, a także koniecznością prowadzenia specjalistycznych szkoleń,
- w sferze psychologicznej barierą jest ugruntowany przez dziesięciolecia model gospodarki centralnie sterowanej, co powoduje, że przystosowanie się do warunków gospodarki wolnorynkowej wielu pracowników pracujących w tamtym okresie jest utrudnione.

5. Marketing partnerski a praktyczne zarządzanie regionem

W rozważaniach nad praktycznym wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania w regionie przez instytucje do tego powołane, takie jak: reprezentujący administrację centralną Urząd Wojewódzki oraz instytucje samorządowe regionalne i lokalne: Urząd Marszałkowski, starostwa powiatowe, powiaty ziemskie, powiaty grodzkie, gminy miejskie, gminy wiejskie, należy przyjąć założenie, że im większa ranga urzędu, tym większy stopień innowacyjności w procesie zarządza-

nia. Założenie takie ma logiczne uzasadnienie, bowiem miasto wojewódzkie posiada największy potencjał intelektualny i gospodarczy, najczęściej w jego granicach zlokalizowane są wyższe uczelnie, instytuty naukowe itp. W najgorszej sytuacji są gminy w małych miastach oraz gminy wiejskie znacznie oddalone od dużych miast. O ile w województwach i powiatach istnieje świadomość i wola kontynuowania procesów integracyjnych poprzez poszukiwanie powiązań z podmiotami otoczenia gospodarczego i społecznego, a także poszukiwania najskuteczniejszych instrumentów wspierających zarządzanie, o tyle w gminach wiejskich i wiejsko-miejskich zarządzanie jest najczęściej oparte na tradycjach [9, s. 45], a zmiana takiego modelu administrowania wymaga czasu oraz inwestycji z zakresu infrastruktury, ale także, a może przede wszystkim, inwestowania w rozwój potencjału intelektualnego. Tak sformułowany pogląd potwierdzają częściowo badania przeprowadzone przez zespół badawczy [9] na próbie 18 powiatów i 74 gmin regionu łódzkiego. Z zestawienia niektórych obszarów badań, które znalazły się w zainteresowaniu podmiotu badającego, a dotyczących przesłanek świadczących o innowacyjnym zarządzaniu, wynikają wnioski przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Elementy innowacyjnego zarządzania

Elementy innowacyjnego zarządzania	Powiaty (liczba w %)	Gminy (liczba w %)
Istnienie w strukturze organizacyjnej działu do spraw współpracy ze społeczeństwem i organizacjami pozarządowym	83,3	54,5
Realizacja projektów wspólnie ze społecznością lokalną	88,8	66,2
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	72,2	48,6
Współpraca z lokalną społecznością	50,0	37,8
Istnienie w strukturze organizacji działu do spraw współpracy z podmiotami gospodarczymi	72,2	58,1
Realizacja projektów wspólnie z podmiotami gospodarczymi	66,6	21,6
Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości	88,8	85,0
Posiadanie w urzędzie punktu obsługi petenta	22,2	24,0
Posiadanie zintegrowanego systemu informatycznego z zakresu bazy danych	38,8	28,3
System weryfikacji zewnętrznej urzędu	27,7	10,8
System wewnętrznej oceny urzędu	44,4	39,1
System wewnętrznej oceny pracowników urzędu	50,0	60,8
System samooceny pracowników urzędu	5,5	5,4

Źródło: [9].

Analizując sytuację obrazującą stan faktyczny organizacyjnego przygotowania urzędów regionu łódzkiego do unowocześnienia procesów zarządzania, należy zauważyć, że stosunkowo duży procent powiatów i gmin posiada w swoich strukturach organizacyjnych dział, których zadaniem jest kontynuowanie współpracy z lokalną społecznością. Równie duży udział jednostek deklaruje realizację ze swoim społeczeństwem przedsięwzięć, w których dominującą rolę odgrywają edukacja i

szkolenia, kultura i sport, ochrona zdrowia, turystyka, pomoc społeczna czy ekologia. Współpracy w dziedzinach związanych bezpośrednio z gospodarką (jak misje gospodarcze, infrastruktura społeczna, budownictwo) nie kontynuuje żadna jednostka, a współpracę w ramach planowania strategicznego tylko 5,5% powiatów i 0% gmin. Wspólne projekty z podmiotami gospodarczymi realizuje ponad 66% powiatów i prawie 22% gmin, są to przedsięwzięcia z zakresu promocji, przeciwdziałania uzależnieniom, edukacji i szkolenia, natomiast współpracę w zakresie gospodarczym deklaruje 16,6% powiatów i tylko nieco ponad 1% gmin.

Zakres zainteresowania autorów badań nie pozwala na udzielenie szczegółowych odpowiedzi na pytanie o gotowość i stan przygotowania regionów do wprowadzania naukowych innowacji w zarządzaniu (wymaga to bowiem przeprowadzenia pogłębionych badań z udziałem instytucji samorządowych wszystkich szczebli, a także urzędów wojewódzkich) i nie był to podstawowy cel artykułu. W treści artykułu zostały zawarte ogólne informacje o istocie, roli i elementach marketingu partnerskiego, a ponadto została podjęta próba identyfikacji działań regionu w zakresie zarządzania relacjami, identyfikacji barier rozwoju orientacji marketingowej. Jednym z celów tekstu było zwrócenie uwagi na istniejące luki w literaturze przedmiotu w zakresie marketingu partnerskiego w jednostkach samorządu terytorialnego.

W podsumowaniu można założyć, że w polskich regionach istnieje potencjał innowacyjny, a na niezadowalające tempo jego rozwoju wpływa wiele zjawisk, których nie można lokalizować wyłącznie w obszarach działalności władz regionalnych i lokalnych. Na stosunkowo niski poziom zarządzania, szczególnie w jednostkach najniższych szczebli, ma bowiem wpływ sytuacja gospodarcza kraju, jego polityka regionalna, stan finansów publicznych czy wreszcie trwająca przez dziesięciolecia gospodarka sterowana centralnie tłumiąca skutecznie jakiegokolwiek przejawy własnej inicjatywy urzędów. Radykalna zmiana w filozofii zarządzania w kierunku praktycznego wykorzystywania rozwiązań naukowych wymaga w warunkach polskich regionów czasu, środków finansowych, a także mądrej polityki regionalnej państwa i solidarnej polityki UE. Polskie regiony wcześniej czy później będą zmuszone do zreformowania wielu procesów, w tym procesu zarządzania, gdyż w warunkach globalizacji i coraz bezwzględniejszej konkurencji na rynkach europejskich i światowych wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań jest najbardziej skuteczną metodą do zwiększania możliwości konkurencyjnych regionu.

Literatura

- [1] Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
- [2] Gordon I.H., *Relacje z klientem – marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] Jewtuchowicz A., *Wiedza, innowacja, przedsiębiorczość a rozwój regionu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.

- [4] Klamut M. (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego*, AE, Wrocław 2000.
- [5] Ławicki J.S., *Marketing sukcesu – partnering*, Difin, Warszawa 2005.
- [6] Misiąg W. (red.), *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.
- [7] Mitreğa M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- [8] Peyroux C., *Zarządzanie wiedzą a procesy innowacyjne*, [w:] A. Jewtuchowicz, *Wiedza, innowacja, przedsiębiorczość a rozwój regionu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004
- [9] Raport z badań: *Potencjał innowacyjny i otwartość na innowacje władz regionalnych i lokalnych*, Łódź 2004, www.rislodzkie.lodz.pl/zadania/raporty/Innowacyjnosc.pdf.
- [10] Szulce H. (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE, Poznań 2005.

MARKETING BASED ON PARTNERSHIP AS AN ELEMENT OF INNOVATIONAL REGIONAL MANAGEMENT

Summary

This document includes information about the essence role and elements of partnership marketing as well as barriers in marketing development in regions. The paper also presents general researches' results which concern identification of new management's elements in local administration units in region of Lodz.