

*Ewa Zeman-Miszewska**, *Monika Krakowiak***

MARKETING PARTNERSKI W GMINIE (ZAŁOŻENIA A RZECZYWISTOŚĆ)

Konkurencja i kreowanie konkurencyjności wyodrębnionych jednostek przestrzennych jest współcześnie immanentną cechą społeczeństw gospodujących. Pojawia się zatem potrzeba interpretacji problemów przestrzennych w kategoriach rynku i zachowań rynkowych. Traktowanie jednostek terytorialnych jako podmiotów konkurujących między sobą na licznych płaszczyznach umożliwia wykorzystanie podstawowych założeń marketingu, jak też i wiedzy o stosowaniu instrumentów marketingowych w funkcjonowaniu regionów, miast czy też gmin.

Wielość podmiotów zlokalizowanych w miastach/gminach i wzajemnych związków między nimi oraz między nimi i podmiotami zewnętrznymi wobec gmin, różnorodność produktów lokalnych (megaprodukt, produkty lokalnych wytwórców, walory naturalne itp.) i całej oferty produktowo-cenowo-promocyjno-dystrybucyjnej powoduje, że zasady i założenia marketingu przedsiębiorstw nie są w pełni przekładalne na kategorie polityki lokalnej.

Adaptacja założeń marketingu przedsiębiorstw do potrzeb wyodrębnionych jednostek przestrzennych wymaga w pierwszej kolejności zidentyfikowania podmiotów zarządzających tymi jednostkami, zdolnych do stosowania strategii marketingowej. Są to zazwyczaj samorzady terytorialne, co nie przesądza jeszcze o usytuowaniu ich w obrębie ośrodków decyzyjnych faktycznie inicjujących działania marketingowe. Mogą to być organy wykonawcze samorządu, organy uchwałodawcze (np. rady gminne), a niekiedy nawet mniej sformalizowane grupy radnych (np. zespoły opracowujące strategię rozwoju danej jednostki). Doświadczenia organizacji sieciowych pozwalają twierdzić, że podmioty takie mogą pojawiać się również poza strukturami samorządu.

* Dr hab., prof. nadzw., Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

** Mgr, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Akademia Ekonomiczna, w Katowicach.

Równie istotne jest zidentyfikowanie odpowiedników nabywców, a więc adresatów działań marketingowych. Wchodzą tu w rachubę wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze danej jednostki, którzy związani są z nią swoimi celami i działaniami (również działaniami pozostającymi w sferze przyszłych zamierzeń). Realizacja poczynań marketingowych wymaga jednak refleksji nad stopniem powiązania poszczególnych interesariuszy i ich segmentów z funkcjonowaniem jednostki, stopniem ich podatności na stosowanie poszczególnych instrumentów, wreszcie z potencjalną zbieżnością ich celów z celami danej jednostki (możliwością wyzwalań efektów synergicznych).

Należy też zdawać sobie sprawę ze zróżnicowania możliwości skutecznego wykorzystania zintegrowanych narzędzi marketingu. Do wykorzystywanych zazwyczaj dotychczas narzędzi marketingowych należy produkt i promocja. Dystrybucja w praktyce sprowadza się do dystrybucji informacji i mediów, natomiast dość trudno mówić o wykorzystywaniu przez samorządy lokalne cen (np. cen gruntów, czynszów za lokale użytkowe i podatków lokalnych) jako, zintegrowanego z pozostałymi, narzędzia marketingu.

Marketing terytorialny może mieć zarówno wymiar strategiczny, jak i operacyjny. Odnosi się zarówno do koncepcji działania i związanych z nimi celów, jak i do stosowanych metod i technik działania.

Zdolności adaptacyjne gmin do warunków rynkowych są pochodną szeregu trudnych do sklasyfikowania uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, społecznych i kulturowych. Ich połączenie daje mimo zbliżonych warunków wyjściowych często bardzo odmienne efekty, wyrażające się różnym poziomem konkurencyjności gmin oraz powstającą i pogłębiającą się luką rozwojową. Ma ona dynamiczny charakter, który prowadzi do postępującej polaryzacji regionów i społeczności lokalnych. Zasyssanie środków pomocowych nie zmienia zasadniczo układu. Kwestią podstawową staje się zatem wykorzystanie i uaktywnienie szeroko rozumianych zasobów endogennych, które stanowią podstawę postaw i zachowań przedsiębiorczych – głównej składowej konkurencyjności. Jej istotnym elementem jest umiejętność integracji i komunikacji wszystkich podmiotów sceny lokalnej.

Dotychczasowe założenia koncepcji marketingowych zachowań gmin mają charakter działań doraźnych, wykorzystujących głównie narzędzia promocji skierowane na pozyskiwanie kapitału zewnętrznego. Wobec podobnych zachowań marketingowych samorządów lokalnych dochodzi coraz częściej do upodobniania się ofert jednostek będących w tych samych grupach strategicznych. Podstawowe narzędzie promocji, jakim jest informacja, często jest wykorzystywane instrumentalnie (wirtualne miasta) po to, by ściągnąć inwestora zewnętrznego. Oferty (poza warunkami środowiskowymi) upodobniają się. Zmniejsza to skuteczność doraźnie wykorzystywanych narzędzi marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Stosowany model zachowań marketingowych samorządów lokalnych ma charakter transakcyjny, krótkookresowy.

Rola i miejsce marketingu terytorialnego, jak też rozumienie i zakres strategii marketingowych, wciąż ewoluują. Zmieniające się warunki działania, których wyrazem jest zmniejszająca się skuteczność marketingu transakcyjnego, tworzą potrzebę zmiany dotychczasowej filozofii działania. Zamiast dążenia do zawarcia jednorazowych transakcji pojawia się koncepcja budowy trwałych partnerskich relacji między interesariuszami lokalnymi (koncepcja marketingu partnerskiego). Transakcja (kontrakt) nie jest ostatecznym celem. Oznacza tylko możliwość zawarcia trwałej współpracy. Zaakceptowaniu tej koncepcji sprzyja poszerzająca się decentralizacja zarządzania wspólnotami lokalnymi.

Istotą marketingu partnerskiego (relacyjnego) jest tworzenie przyjaznej gminy przez inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi interesariuszy lokalnych z wyodrębnionymi jednostkami przestrzennymi. Potrzeba kształtowania długotrwałych relacji partnerskich dotyczy zwłaszcza podmiotów będących nosicielami szczególnie atrakcyjnych z punktu widzenia gminy potencjałów rzeczowych, finansowych, intelektualnych. Lojalność tych podmiotów stanowi istotny kapitał regionu. Strategie budowania relacji partnerskich polegają na wykorzystywaniu instrumentów sprzyjających zaufaniu (dotrzymywanie obietnic, otwarta komunikacja, ostrzeganie przed zagrożeniami), podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć (wspólne zespoły projektowe, wspólne bazy danych), a także tworzeniu barier wyjścia dla interesariuszy (długotrwałe kontrakty, profesjonalne doradztwo, szkolenia, gwarancje kredytowe) oraz barier dla konkurentów (więzi elektroniczne, sieci kontaktów, wysoka jakość obsługi administracyjnej).

Trwałe relacje z interesariuszami lokalnymi tworzą strategiczną przewagę konkurencyjną, osłabiają konkurencyjne oddziaływanie innych podmiotów spoza partnerskiego układu i obniżają koszty działań marketingowych. Środki marketingowe użyte są bardziej efektywnie, jeżeli skoncentrowane są na utrzymaniu lojalności aktualnych interesariuszy. Pozyskiwanie lojalnych interesariuszy to proces długotrwały. Potężną 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.

Gminy wykorzystują wiele różnorodnych narzędzi pozyskania i utrzymania lojalności strategicznych segmentów interesariuszy lokalnych. Jednym z nich jest segment małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród narzędzi skierowanych do przedsiębiorców lokalnych najszerszej wykorzystywane są, w opinii

samorządów¹, instrumenty podstawowe: finansowanie infrastruktury technicznej ze środków budżetowych, niskie stawki oraz ulgi podatkowe. Znacznie rzadziej są przez nie stosowane narzędzia służące kreowaniu otoczenia biznesu i podnoszenia kwalifikacji siły roboczej oraz gwarancje i poręczenia kredytowe. Wśród instrumentów marketingowych, którym przypisuje się szczególną rolę w budowaniu relacji partnerskich, wymienia się promocję gminy i lokalnych produktów oraz strategię wspierania przedsiębiorczości.

Kwestią podstawową w dobie szybko zmieniających się uwarunkowań rynkowych jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy dotychczasowy zakres i sposób wykorzystania narzędzi marketingowych kształtuje więzi partnerskie i postawy lojalnościowe wobec gminy. Próbę oceny skuteczności realizacji założeń marketingu partnerskiego oparto na wybranych wynikach badań w województwie śląskim².

W świetle ocen przedsiębiorców skuteczność tworzenia partnerskich relacji między gminą, środowiskiem lokalnym a małymi i średnimi przedsiębiorcami jest niska. Na ocenę tę istotny wpływ ma opinia przedsiębiorców na temat współpracy podmiotów lokalnych w gminie i roli, jaką w tym zakresie odgrywają władze lokalne (por. tab. 1) oraz na temat sposobu i wagi komunikacji marketingowej między podmiotami sceny lokalnej.

Tabela 1

Średnia ocen kategorii związanych z relacjami pomiędzy podmiotami lokalnymi

Wyszczególnienie	Średnia ocen ^a
Współpraca przedsiębiorstwa z władzami lokalnymi	2,32
Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarującymi w gminie	3,15
Wpływ przedsiębiorców na rozwój gminy, w której firma ma siedzibę	3,08
Komunikacja między przedsiębiorstwem a władzami lokalnymi	2,33
Zaufanie do władz lokalnych	2,39
Utożsamianie się firmy z gminą, w której ma siedzibę	3,25

^a Punktacja w skali do 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą a 5 najwyższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

¹ Por. W. Dziemianowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.

² Badania Zakładu Badań Rynków Regionalnych Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych AE w Katowicach przeprowadzono na przełomie kwietnia i maja 2003 r. na próbie 130 śląskich przedsiębiorstw.

Średnie ocen dotyczących relacji między podmiotami pozwalają wysnuć ogólny wniosek, że śląscy przedsiębiorcy nie są partnerami władz samorządowych w tworzeniu oferty gminy. Nisko oceniają współpracę i komunikację z władzami lokalnymi (odpowiednio 2,32 i 2,33). Nie darzą samorządowców zaufaniem (2,39). Swoją rolę na rozwój gminy przedsiębiorcy lokują na poziomie dostatecznym (3,08). To również może tłumaczyć średnią notę obrazującą utożsamianie się firm z gminami, w których prowadzą działalność gospodarczą – 3,25 (tab. 1).

Przyczynę tak złych opinii przedsiębiorców o ich stosunkach z władzami lokalnymi może przybliżyć analiza ocen działań władz lokalnych gminy, w której zlokalizowana była firma (tab. 2).

Tabela 2

Opinie przedsiębiorców odnośnie do działań władz lokalnych (w %)

Wyszczególnienie	Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się
Kreują korzystne warunki powstawania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku lokalnym.	8,5	18,6	24,8	24,8	23,3
Koordynują działalność podmiotów gospodarujących w danej gminie dla osiągnięcia przez nie korzyści dla całego systemu.	2,3	14	34,1	27,1	22,5
Rozwiązują konflikty pomiędzy podmiotami lokalnymi.	2,3	14	36,4	17,1	30,2
Inicjują współpracę między podmiotami stanowiącymi lokalną społeczność (przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu itp.)	3,9	21,7	30,2	27,9	16,3
Współpracują z otoczeniem rynkowym w promowaniu walorów gminy.	9,3	43,4	22,5	11,6	11,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Blisko 50% przedsiębiorców jest zgodnych co do tego, że władze lokalne nie stwarzają warunków do powstawania nowych i rozwoju już istniejących podmiotów gospodarczych, nie są także koordynatorem działalności podmiotów gospodarujących w gminie. Taki odsetek badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że władze lokalne inicjują współpracę i rozwiązują konflikty między podmiotami tworzącymi lokalną społeczność (co trzeci przedsiębiorca nie potrafił wyrazić opinii na ten temat).

Jedyną sferą aktywności władz gminy, w opinii połowy przedsiębiorców, w której te współpracują z otoczeniem rynkowym, jest promocja miasta (tab. 2).

Punktem wyjścia budowy trwałych, długookresowych relacji partnerskich jest dobra komunikacja pomiędzy podmiotami. O jej jakości może świadczyć natężenie kontaktów pomiędzy nadawcami i odbiorcami informacji oraz wybór sposobów przekazywania wiadomości.

Tabela 3

Częstotliwość komunikacji przedsiębiorstw z wybranymi podmiotami lokalnymi (w %)

Wyszczególnienie	Władze samorządowe	Inne przedsiębiorstwa	Banki
Kilka razy w tygodniu	3,1	53,9	48,1
Kilka razy w miesiącu	10,1	25,7	37,2
Kilka razy w roku	29,5	10,2	9,3
Raz na rok lub rzadziej	24,8	3,9	0,8
Nigdy	32,6	6,2	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W swoim najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa najczęściej komunikują się z innymi przedsiębiorstwami i bankami. Wymiana informacji następuje w drodze kontaktów bezpośrednich, telefonicznych, internetowych lub z wykorzystaniem faksu. Komunikacja przedsiębiorców z władzami lokalnymi jest zła. Jedna trzecia badanych nie inicjuje kontaktów z samorządowcami, a ponad połowa czyni to kilka razy w roku lub rzadziej. W tej konfrontacji (banki i inne przedsiębiorstwa a władze samorządowe) widać podobieństwo w doborze mediów, ale inna jest częstotliwość ich wykorzystania. Najczęściej kontakty na płaszczyźnie przedsiębiorcy – władze miejskie odbywają się w formie spotkań bezpośrednich i za pośrednictwem telefonu, nieco rzadziej faksu. Natomiast komunikacja internetowa popularna w kontaktach z innymi przedsiębiorstwami i bankami w przypadku urzędów miejskich jest sporadyczna.

Przedsiębiorcy lokalni są powiadamiani przez władze miejskie o sprawach ich łączących listownie lub czasem w rozmowie telefonicznej. Zdarzają się także spotkania bezpośrednie. 23 badanych przedsiębiorców twierdzi, że władze miejskie w ogóle się z nimi nie komunikują.

Mając wskazać czynniki, od których zależy rozwój miasta, gdzie prowadzą działalność, przedsiębiorcy na pierwszym miejscu wymieniają możliwości materialno-finansowe gminy, dalej położenie geograficzne, aktywność przed-

siębiorców, zaangażowanie samorządu lokalnego i dopiero na piątym miejscu współpracę podmiotów w gminie. Jeszcze dalej wskazują na dobry system komunikacji (przepływu informacji). Wynika z tego, że na razie trudno jest doszukać się zaczątków partnerstwa podmiotów lokalnych w śląskich gminach, przynajmniej w opinii przedsiębiorców. Większą wagę przywiązują oni do zasobów kapitałowych czy własnej przedsiębiorczości niż do kontaktów z innymi podmiotami lokalnymi, w tym zwłaszcza z władzami lokalnymi. Z badań wynika, że obecne związki przedsiębiorców lokalnych z władzami miejskimi są słabe i nie noszą znamion trwałej współpracy opartej na zaufaniu i wzajemnym wspieraniu się. Przeważają kontakty doraźne, które nie są wystarczającą przesłanką postaw lojalnościowych. Stosowany model zachowań marketingowych ma charakter transakcyjny i krótkookresowy. Gmina nie spełnia roli inicjatora działań lokalnych ani koordynatora współdziałania lokalnych podmiotów.

Ewa Zeman-Miszewska, Monika Krakowiak

PARTNER MARKETING IN TERRITORIAL DIVISION

Competition of the environment, complexity and changes in the economic processes, the evolve of the representative democracy through to democracy based on the dialog create a special role of the information, communication and knowledge. Because of that there appears the need of development of communication systems in the regions/territorial divisions. The local government is concentrated on the aims and the rules of local community what leads them to be marketing orientated. They can influence both the members of local community as well as outsiders if their goals or businesses are or able to be integrated with community's aims. Integration of local investors (also those potential) can create quite stable relations, which are based on the roles and assumes of partner marketing. The basic element of this process is well prepared communication system.