

Monika Krakowiak

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

MARKETING RELACJI W GMINIE

W publikacjach z zakresu marketingu terytorialnego coraz częściej pojawia się temat marketingu relacji (partnerskiego). W większości przypadków rozważania dotyczą uwarunkowań, które przemawiają za odchodzeniem od marketingu transakcyjnego (jednorazowego kontaktu) w stronę marketingu ukierunkowanego na tworzenie długotrwałych więzi, korzystnych relacji pomiędzy interesariuszami w gminie.

Marketing partnerski (relacyjny) gminy można bowiem zdefiniować jako inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi z interesariuszami lokalnymi w taki sposób, aby potrzeby i cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic¹.

Gmina jest wewnątrznie zintegrowanym podmiotem zbiorowym, który tworzą mieszkańcy, przedsiębiorcy, przedstawiciele samorządu oraz instytucje lokalne. Istotne stają się współzależności między tymi podmiotami, które są współodpowiedzialne za rozwój gminy. Problemem jest jednak osiągnięcie spójności działań podejmowanych w gminie.

W przypadku gmin, w odróżnieniu od przedsiębiorstw, brak jest ośrodka, który może koordynować zachowanie różnych aktorów i podmiotów zaangażowanych w proces kreowania marketingu gminy. Władze lokalne muszą więc aspirować do roli animatora, inspiratora oraz integratora tego złożonego procesu (por. [2, s. 78]).

Obecnie rolę władz lokalnych staje się tworzenie sieci powiązań podmiotów społecznych i gospodarczych, świadomych korzyści wspólnego działania. Umożliwiają one wykorzystanie i koordynację wiedzy i umiejętności wszystkich uczestników sieci w realizacji wspólnej uwarunkowanej kulturowo misji lokalnej wspólnoty, a także kreowanie pożądanego pozycji konkurencyjnej gminy.

¹ Definicja powstała na podstawie definicji marketingu relacji Ch. Grönroosa zamieszczonej m.in. w: [3, s. 138].

Działania zmierzające do rozwoju długotrwałych relacji partnerskich powinny być skoncentrowane przede wszystkim na podmiotach posiadających kapitał (rzeczowy, finansowy, intelektualny) atrakcyjny z punktu widzenia gminy. Lojalność takich podmiotów staje się atutem gminy i tworzy strategiczną przewagę konkurencyjną, osłabia konkurencyjne oddziaływanie innych podmiotów spoza partnerskiego układu, a dodatkowo obniża koszty działań marketingowych [6, s. 201].

Czynniki niezbędne do rozwoju partnerstwa w gminach (i w przypadku innych podmiotów) to [1]:

- chęć podjęcia współpracy przez wszystkie strony (podmioty),
- bardzo dobra komunikacja (interaktywny przepływ informacji),
- wytyczenie jasnych celów współpracy,
- precyzyjne określenie ról dla wszystkich stron (podmiotów),
- współodpowiedzialność za poszczególne etapy procesu oraz jego wyniki,
- zaufanie do pozostałych stron (podmiotów),
- dzielenie się wiedzą,
- „spłaszczenie” struktur organizacyjnych, przyjmowanie struktur sieci.

W gminach 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 pomiędzy partnerami, sieci kontaktów, wysoka jakość obsługi administracyjnej) [6, s. 201].

Kluczowe znaczenie dla marketingu relacyjnego (niezależnie od podmiotu, który go wykorzystuje) ma komunikacja odznaczająca się sprzężeniem zwrotnym między odbiorcą i nadawcą informacji [4, s. 59]. Obieg informacji zatacza koło, jest cyklem. Ponadto komunikacja w marketingu partnerskim zmierza w kierunku zindywidualizowanej wymiany informacji. Wymusza to na podmiotach nowe podejście w zbieraniu danych o partnerach (nabywcach, interesariuszach, pośrednikach itd.) i konstruowaniu odpowiednich baz danych.

Komunikacja jest istotną częścią marketingu partnerskiego, a nie jego synonimem. Jest niezbędna w inicjowaniu, budowaniu, podtrzymywaniu i pogłębianiu relacji [5, s. 51]. Dwukierunkowy przepływ informacji umożliwia partnerom lepsze poznanie się, ocenę wzajemnych możliwości i ustalenie dogodnych form współpracy. To z kolei może zaowocować zaufaniem i lojalnością stron, co stanowi podstawę partnerstwa, a tym samym marketingu partnerskiego.

Niniejszy referat ma być głosem w dyskusji na temat marketingu relacji w gminie, nie tylko z punktu widzenia założeń teoretycznych, ale przede wszystkim realiów polskich gmin. Poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki badań przeprowadzonych w ramach badań statutowych Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach na przełomie kwietnia i

maja 2005 r. Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego na próbie 68 gmin, a głównym celem było rozpoznanie postaw przedstawicieli samorządu terytorialnego wobec marketingu partnerskiego.

Podstawową kwestią w tworzeniu partnerskich relacji w gminie jest sprawny przepływ informacji. Najczęstszym sposobem komunikacji władz lokalnych z mieszkańcami i przedsiębiorcami jest kontakt „twarzą w twarz” (odpowiednio 60 i 64 wskazania). Nie mniej popularne jest przekazywanie informacji pocztą (59 i 58 wskazań). Na trzecim miejscu wymieniano wykorzystanie telefonu lub internetu. W kontaktach pomiędzy urzędem gminy a mieszkańcami i przedsiębiorcami najrzadziej używany jest faks. Tylko jeden przedstawiciel władz gminnych odpowiedział, że urząd nie komunikuje się z przedsiębiorcami, (zob. tab. 1).

Tabela 1. Sposoby komunikacji władz gminy z mieszkańcami i przedsiębiorcami

Sposób komunikacji	Mieszkańcy	Przedsiębiorcy
Bezpośredni kontakt („twarzą w twarz”)	64	60
Pocztą	59	58
Telefonicznie	40	49
Poprzez internet	39	40
Faksem	23	26
W inny sposób	28	21
Nie komunikujemy się	0	1

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Wśród innych sposobów komunikacji gminy z mieszkańcami respondenci wymieniali: spotkania na osiedlach, dzielnicach, zebrania środowiskowe, sesje rady, gazetę lokalną, komunikaty w kościele, radio lokalne, druki i ulotki, skrzynkę kontaktową, tablice ogłoszeń i obwieszczenia. W przypadku komunikacji z przedsiębiorcami, prócz większości z wyżej wymienionych sposobów, pojawiły się dodatkowo: gminne centrum informacji, konferencje oraz komunikacja poprzez organizacje, stowarzyszenia przedsiębiorców.

Trudno doszukać się odmienności w sposobach komunikacji urzędu gminy z mieszkańcami w porównaniu ze sposobem komunikacji z przedsiębiorcami. Jedynie rozmowy telefoniczne są prowadzone częściej z przedsiębiorcami.

Dobra komunikacja jest jednym z podstawowych warunków kreowania lojalności interesariuszy gminy. W wywiadzie znalazły się pytania dotyczące przejawów lojalności mieszkańców i przedsiębiorców wobec gminy oraz oceny przez przedstawicieli władz lokalnych lojalności obu tych grup interesariuszy.

Zdaniem respondentów biorących udział w badaniu, lojalność mieszkańców wobec gminy wyraża się głównie przez:

1) aktywne uczestnictwo w życiu lokalnym – aktywne włączanie się w działania podejmowane przez gminę, promowanie gminy na zewnątrz – rozpowszechnianie dobrej opinii o niej, wychodzenie z inicjatywą, udział mieszkańców w lic-

nych imprezach okolicznościowych, charytatywnych, uczestnictwo w obchodach miasta, akceptacja działań gospodarczych, udział w realizowaniu przedsięwzięć publicznych, działania proinwestycyjne, reagowanie na sytuacje niepokojące, pisemne i telefoniczne interwencje,

2) postawy mieszkańców wobec gminy, patriotyzm – duma z „małej ojczyzny”, silne poczucie więzi, przynależność, solidarność, przywiązanie do wartości tzw. małej ojczyzny, wywieszanie flag, poszukiwanie pracy na terenie miasta, dbanie o jej estetykę i wizerunek,

3) osobiste spotkania z władzami gminy – spotkania z przedstawicielami władz i samorządów terytorialnych, uczestnictwo w sesjach rady, posiedzenia zarządu osiedli, konsultacje z władzami gminy,

4) wysoką frekwencję wyborczą – zaangażowanie, uczestnictwo w wyborach samorządowych,

5) zadowolenie z działalności urzędu i pracy jego przedstawicieli – brak skarg, protestów, aprobata działań urzędu i jego pracowników – przedstawiciele samorządów lokalnych, terytorialnych,

6) wywiązywanie się z obowiązków mieszkańców, działania zgodne z prawem – sumienne wywiązywanie się z obowiązków podatkowych, porządkowych i gospodarczych,

7) wysoką i stałą liczbę podmiotów w gminie – gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, organizacje.

Dla 14% respondentów kłopotów przysporzyła odpowiedź na pytanie o przejawy lojalności mieszkańców wobec gmin.

Ocena przedstawicieli samorządów lokalnych (według pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza najniższą lojalność, a 5 lojalność najwyższą) odnośnie do lojalności mieszkańców dała następujące rezultaty: 44% gmin określiło tę kwestię na poziomie 4, 42% gmin na poziomie 3, tylko 5% uznało, że mieszkańcy przejawiają lojalność w najwyższym stopniu, czyli 5. Żadna z gmin nie oceniła lojalności mieszkańców na poziomie najniższym, a w przypadku 9% gmin nie uzyskano żadnej odpowiedzi.

Przejawami lojalności przedsiębiorców wobec gminy, w której mają zlokalizowaną siedzibę firmy, w opinii respondentów są:

1) rozwój przedsiębiorczości i sponsoring – tworzenie rządowych przedsiębiorstw, sponsorowanie imprez kulturalnych i sportowych, inwestowanie na terenie gminy, pomoc przy pozyskiwaniu inwestorów, uczestniczenie w zamierzeniach inwestycyjnych gminy,

2) współpraca między przedsiębiorcami a gminą – zapewnienie miejsc pracy mieszkańcom gminy, reagowanie na kontakty, współpraca między urzędem a przedsiębiorcami, prowadzenie polityki zgodnej z polityką gminy, dotrzymywanie terminów, informowanie o wszelkich pracach budowlanych,

3) wywiązywanie się z obowiązków przedsiębiorców – wywiązywanie się ze zobowiązań podatkowych, stabilizacja prowadzenia działalności, pomoc publiczna, przetargi,

4) promocja gminy – używanie w kampaniach promocyjnych elementów związanych z barwami miasta, nazwą, logo, co skutkuje m.in. wysokimi ocenami miasta w niezależnych rankingach i konkursach.

Ocena lojalności przedsiębiorców wobec gminy jest zróżnicowana (według pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza najniższą lojalność, a 5 lojalność najwyższą). 45% przedstawicieli władz lokalnych określiło lojalność przedsiębiorców na poziomie 4, średnią ocenę, czyli 3, dało 29%. Najwyższą ocenę lojalności przedsiębiorców – 5 – przyznano w przypadku 6% gmin, a 2 w przypadku 5%. Przedstawiciele władz 15% gmin nie udzielili odpowiedzi.

Budowanie partnerskich relacji pomiędzy gminą a mieszkańcami oraz gminą a przedsiębiorcami napotyka wiele przeszkód (zob. tab. 2).

Tabela 2. Przeszkody w budowaniu partnerskich relacji z mieszkańcami i przedsiębiorcami

Przeszkoda	Mieszkańcy (w %)	Przedsiębiorcy (w %)
Brak potrzeby budowania takich relacji	0	0
Brak środków finansowych	43	44
Brak zainteresowania mieszkańców/przedsiębiorców	46	43
Nadrzędne znaczenia innych bieżących problemów	35	29
Niewystarczające umiejętności pracowników urzędu	3	4
Inne względy	16	15
Nie wiem	9	9

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Na drodze w budowaniu partnerskich więzi między urzędem gminy a jej mieszkańcami oraz między urzędem a przedsiębiorcami pojawiają się bariery. Ważne jest, że przedstawiciele urzędów miast/gmin zauważają potrzebę budowy partnerskich relacji z podmiotami wewnątrz gminy (żaden z respondentów nie wskazał na brak potrzeby budowania partnerskich więzi). W przypadku budowania relacji z mieszkańcami jako pierwszą barierę wskazano brak zainteresowania ze strony mieszkańców (46%), w dalszej kolejności brak środków finansowych (43%), nadrzędne znaczenie innych bieżących problemów (35%) oraz niewystarczające umiejętności pracowników urzędu (3%). Wśród innych barier w budowaniu partnerskich relacji z mieszkańcami wskazano: niski poziom kultury społeczeństwa, brak środków na przyjęcie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, bezrobocie, ustawodawstwo, a także wskazywano na brak przeszkód.

Głównymi barierami w kreowaniu partnerskich relacji urzędu miasta/gminy z przedsiębiorcami lokalnymi są: brak środków finansowych (44%) oraz brak zainteresowania ze strony przedsiębiorców (43%). W dalszej kolejności wskazano nadrzędne znaczenie innych bieżących problemów (29%) oraz niewystarczające umiejętności pracowników urzędu (4%). Wśród innych barier wskazano m.in.: zbyt duże rozdrobnienie przedsiębiorczości w gminie, małą liczbą przedsię-

biorstw, brak wspólnej organizacji przedsiębiorców, brak środków na przyjęcie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, brak ustaw związanych z partnerstwem publicznoprawnym.

Zarówno w odniesieniu do mieszkańców, jak i do przedsiębiorców 9% respondentów nie potrafiło odpowiedzieć, jakie bariery występują w budowaniu partnerskich relacji w gminie.

Przedstawiciele urzędów gmin/miast oceniali w skali od 1-5 (gdzie 1 jest oceną najniższą, a 5 najwyższą) kwestie dotyczące funkcjonowania gminy. Kolejne kategorie po uporządkowaniu według malejących średnich wartości ocen przedstawiają się następująco:

1. Upowszechnianie informacji na temat działalności urzędu miasta/gminy – 4,2.
2. Współpraca władz lokalnych z mieszkańcami – 4,04.
3. Dotrzymywanie obietnic przez władze lokalne – 3,95.
4. Komunikacja władz lokalnych z mieszkańcami – 3,9.
5. Tworzenie przez władze lokalne warunków do rozwoju przedsiębiorczości – 3,78.
6. Współpraca władz lokalnych z przedsiębiorcami lokalnymi – 3,65.
7. Komunikacja władz lokalnych z przedsiębiorcami – 3,47.
8. Aktywność przedsiębiorców w rozwoju lokalnego rynku – 3,44.
9. Aktywność mieszkańców w dążeniu do rozwoju miasta/gminy – 3,15.

Analizując oceny podanych kategorii, należy pamiętać, że są to deklaracje i opinie przedstawicieli władz lokalnych. Nie jest więc zaskoczeniem, że kwestie bezpośrednio związane z działalnością władz samorządowych zostały ocenione wyżej aniżeli te, które dotyczyły aktywności mieszkańców lub przedsiębiorców lokalnych.

Podsumowując przytoczone powyżej wyniki badań, można pokusić się o stwierdzenie, że przedstawiciele władz samorządowych są przychylnie nastawione do tworzenia partnerskich układów z mieszkańcami i przedsiębiorcami w celu lepszego rozwoju gminy. Okolicznościami umożliwiającymi takie rozwiązanie są dobra komunikacja władz lokalnych z mieszkańcami i przedsiębiorcami, która w głównej mierze opiera się na kontaktach bezpośrednich, oraz wysokie oceny lojalności mieszkańców i przedsiębiorców wobec gminy przyznane przez przedstawicieli władz.

Ważną przeszkodą w budowaniu partnerskich relacji w gminie, zdaniem respondentów, jest brak zainteresowania ze strony samych mieszkańców i przedsiębiorców.

Inicjowanie powstawania, a następnie koordynacja sieci relacji w gminie przez władze samorządowe będzie procesem długotrwałym i skomplikowanym. Ową sieć powinny cechować: zaufanie, lojalność, świadomość współodpowiedzialności za rozwój gminy, postawy przedsiębiorcze, sprawny (dwustronny) przepływ informacji. Przytoczne wyniki badań, choć wybiórcze, wskazują na słabe strony układów relacji w gminach, których poprawa lub wyeliminowanie wymaga, oprócz wysiłku, także dużo czasu. Dodatkowo poważną przeszkodą w budowaniu trwa-

łych więzi partnerskich na poziomie gminnym, o której nie wspomnieli respondenci, jest konflikt między kadencyjnością organów wybieralnych gminy a długim okresem kształtowania więzi partnerskich.

Literatura

- [1] Armistead C., Pettigrew P., *Effective Partnerships: Building a Sub-regional Network of Reflective Practitioners*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 17, Issue 7, MCB University Press 2004.
- [2] Domański T., *Marketing miasta. Wyzwania strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE, Poznań 2005.
- [3] Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990.
- [4] Kramer J., *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, [w:] *Orientacja marketingowa podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań*, red. L. Żabiński, AE, Katowice 1999.
- [5] Zawada M., *Stary nowy marketing*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 6(40).
- [6] Zeman-Miszewska E., Krakowiak M., *Marketing partnerski w gminie (założenia a rzeczywistość)*, [w:] *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, Folia Oeconomica 179, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.

RELATIONSHIP MARKETING IN A COMMUNE (COMMUNAL UNITS)

Summary

Competition of the environment, complexity and changes in the economic process, that evolve of the representative democracy through to democracy based on the dialog create a special role of the information, communication and knowledge.

Integration of local commune can create quite stable relations, which are based on the roles and assumes of partner marketing.

This paper presents the field research results which concerned the attitudes towards relationship marketing in communal units.