

*Sabina Kauf*  
Uniwersytet Opolski

# EWOLUCJA PARADYGMATU A KSZTAŁTOWANIE SIĘ KONCEPCJI RYNKOWO ZORIENTOWANEGO ZARZĄDZANIA ROZWOJEM REGIONU

## Abstract

### Evolution of paradigm but forming concept of market orientate of region management

Article presents short characteristic of basic change in the midst. These changes lead showing new paradigm in management, which must take into consideration formation of postindustrial, information and free time society. This civilization paradigm drawn new regard on management of territorial units. It has inclined author for presenting influence of market orientation on region management.

**Keywords:** management, public management, regional management, market orientation, relationship marketing

## Streszczenie

W artykule zaprezentowano krótką charakterystykę podstawowych zmian w otoczeniu prowadzących do wyłonienia się nowego paradygmatu w zarządzaniu, który wymaga uwzględnienia formowania się społeczeństwa postindustrialnego, informacyjnego i czasu wolnego. Ten cywilizacyjny paradygmat wpłynął również na sposób zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych. To skłoniło autorkę do zaprezentowania wpływu orientacji rynkowej na zarządzanie rozwojem regionu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zarządzanie publiczne, zarządzanie regionem, orientacja rynkowa, marketing relacyjny

## Wstęp

Ostatnie kilkadziesiąt lat przyniosło wiele zmian gospodarczych, ustrojowych i społecznych, które stanowią istotne wyzwania dla teorii, praktyki ekonomii oraz nauk pokrewnych. W głównej mierze potwierdziła się słuszność twierdze-

nia o nieodwołalności i nieciągłości zmian [m.in.: Toffler, Toffler, 2007; Porter, 2001], a także o konieczności dostosowania się do nich. Zmiany te dostrzegły także samorządy terytorialne, które chcą być konkurencyjne na rynkach lokalizacji. W tym celu poszukują możliwości zwiększenia efektywności prowadzonej polityki rozwoju. By była ona skuteczna, konieczny jest menedżerski stosunek do zarządzania rozwojem regionu. Dlatego też w odpowiedzi na zachodzące zmiany samorządowcy coraz częściej dostosowują swoje sposoby reagowania na zmiany w otoczeniu, co daje podstawę do wyłaniania się nowych, rynkowo zorientowanych modeli działania, metod oraz koncepcji zarządzania. Daleko im jednak ciągle do uświadomienia sobie, że w praktyce zarządczej niezmiernie pomocne mogą być doświadczenia w innych obszarach społecznych. A przecież skorzystanie z doświadczeń przedsiębiorstw jest alternatywą nieomal oczywistą.

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie krótkiej charakterystyki podstawowych zmian w otoczeniu, a także pokazanie wpływu orientacji rynkowej na zarządzanie regionem.

## Zmiany otoczenia rynkowego regionów i wykształcenie się nowego paradygmatu zarządzania nimi

Obserwowane zmiany warunków funkcjonowania regionów są wielowymiarowe – rozciągają się od wzrostu świadomości ekologicznej mieszkańców, przez globalizację konkurencji międzyregionalnej, wzrastającą mobilność czynników produkcji i kapitału intelektualnego, rozwój technik informacyjno-informatycznych zmierzających w kierunku budowania regionów uczących się, aż do zmiany kryteriów wartościowania. John Naisbitt [Naisbitt, 1984: 24 i nn.] już w 1984 roku wskazał na dziesięć megatrendów w otoczeniu, które dziś wpływają na koncepcje zarządzania nie tylko przedsiębiorstwami, ale także regionami. Zaliczamy do nich:

- 1) zahamowanie wzrostu gospodarczego przez stale nasilającą się recesję,
- 2) postępującą globalizację i internacjonalizację,
- 3) szybki postęp technologiczny,
- 4) zmiany procesów gospodarczych wywołane nowymi systemami komunikacyjnymi i informacyjnymi,
- 5) znaczne zmiany demograficzne,
- 6) pojawienie się nowych zachowań w społeczeństwach,
- 7) powstanie nowego priorytetu, jakim jest ochrona środowiska i zrównoważony rozwój,
- 8) zapoczątkowanie nowej ery w stosunkach między Wschodem i Zachodem,
- 9) odkrycie nowych biegunów wzrostu gospodarczego (obszary Pacyfiku),
- 10) znaczne wahania kursów walutowych.

Oddziaływanie wspomnianych megatrendów jest konsekwencją czynników strukturalnych związanych z koniecznością pokonywania stale wzrastającej kom-

pleksowości otoczenia i szybkiej dynamiki zmian [Backhaus, Plinke, 1989: 134]. Jednym z kluczowych powodów wprowadzenia zmian w zarządzaniu regionami jest jednak wzrost mobilności czynników produkcji. Obecnie podmioty gospodarcze podejmują decyzje lokalizacyjne nie z punktu widzenia ekonomiki regionalnej, ale globalnej. Wpływ na to mają między innymi:

- Rozwój systemów transportowych, który gwarantuje regionom harmonijny wzrost. Rozwój ten wymaga rozwiązywania problemu zewnętrznych powiązań komunikacyjnych z największymi ośrodkami Europy i świata. Do podstawowych zadań samorządów terytorialnych należy zatem poprawa i rozwój systemu transportowego. Dzięki temu zostanie umożliwione sprawne i bezpieczne przemieszczanie osób oraz ładunków w regionie. Przyczyni się do usprawnienia przepływów między regionami oraz ograniczy szkodliwy wpływ na środowisko naturalne. Nie bez znaczenia jest także odpowiednie ukształtowanie systemów ulicznych i usprawnienie komunikacji regionalnej, tak by warunki życia były dostosowane do standardów ogólnoświatowych.
- Transfer informacji związany z budową inteligentnych systemów informacyjnych. Rozwój technologii informacyjnych pozwala na szybki dostęp do informacji i zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia przez samorządy terytorialne trafnych decyzji, to znaczy takich, które przekładają się na rozwój regionu. Wykorzystanie technologii informatycznych wymaga stworzenia odpowiedniej infrastruktury informacyjno-informatycznej, umożliwiającej między innymi lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego regionów [Blaik i in., 2002: 87 i nn.].
- Możliwość sprawniejszego wprowadzania innowacji.
- Wymiana najlepszych wzorców.
- Poszerzenie wiedzy o działaniach podejmowanych w regionach konkurencyjnych [Armour, 2001: 476 i nn.].

Szereg obserwowanych w otoczeniu zmian, szczególnie w zakresie postępu informatycznego i technologicznego, ujęli Tofflerowie pod pojęciem trzeciej fali [Toffler, Toffler, 1996: 33]. Pojęcie to charakteryzuje okres przejściowy między drugą a trzecią rewolucją przemysłową. Jej podstawowymi symptomami jest między innymi budowa i/lub rozbudowa infrastruktury komunikacyjnej oraz informatycznej, integracja procesów i koncepcji zarządzania.

W konsekwencji można stwierdzić, że cywilizacja przemysłowa przekształca układy regionalne, a logika procesów ekonomicznych powoduje koncentrację przestrzenną oraz centralizację dyspozycji, zarządzania i władzy. Industrializacja wywołuje przekształcenia gospodarki rolnej i migrację ludności wiejskiej do przemysłu, który staje się biegunem wzrostu obszarów zurbanizowanych. Źródłem bogactwa narodów staje się wiedza i umiejętności społeczeństwa jako całości [Galbraith, 1987]. Tofflerowie twierdzą, że wiedza staje się istotnym substytutem bogactw naturalnych i kapitału [Toffler, Toffler, 1996: 33]. Powoduje to, że coraz istotniejsze stają się badania i rozwój, czyli działy badawczo-rozwojowe tworzone w regionach, oraz aplikacja badań podstawowych na zastosowania komercyjne [McHule, 1974].

### Wyznaczniki zmiany paradygmatów w zarządzaniu

Orientacja: na cele  
 Zadania: oparte na idei  
 Przywództwo: partycypacyjne  
 Zasoby ludzkie: wielokulturowe  
 Struktury: elastyczne  
 Organizacja: heterogeniczna,  
 usieciowiona  
 Ujęcie: całościowe

#### Technokratyczny paradygmat zarządzania

Dotyczy rozwiązywania problemów związanych z kompleksowością (taylorizm) – konstruktywizm

**Strategie** – sformalizowane, nieuwzględniające wykorzystania możliwości lokalnych inicjatyw społecznych, nieelastyczne, pozwalające na standardową obsługę beneficjentów

**Struktury** – zorientowane na zadaniowy podział pracy, specjalizację funkcjonalną, prowadzącą do koordynacji horyzontalnej i wertykalnego tworzenia się styków, tendencje do długotrwałej formalizacji, biurokracji i centralizacji

**Kultura** – w osiąganiu równowagi podstawowe znaczenie przypisywane jest czynnikom twardym, instrumentalnym i jakościowym; konsekwencją jest krótkookresowe myślenie w kategoriach kosztów

#### Humanistyczny paradygmat zarządzania

Dotyczy rozwiązywania problemów związanych z dynamiką otoczenia (stała i zmienna)

**Strategie** – wykorzystujące siły i potencjały tkwiące w regionie, rozwiązujące problemy beneficjentów (dostarczanie im wartości dodanej), przygotowujące, kształtujące i aktywnie promujące oferty przestrzennego rozwoju działalności gospodarczej prowadzące do wzrostu konkurencyjności regionu

**Struktury** – zorientowane na komunikację z personelem i kooperację prowadzącą do systemowego rozwiązywania problemów w obrębie sieci – tendencje do struktur nieformalnych, decentralizacji struktur zorientowanych na czas i klienta-beneficjenta

**Kultura** – wizjonerski rozwój perspektywy przyszłościowych prowadzący do rozwoju czynników miękkich – społecznych, poszukiwanie i wykorzystanie różnic rynkowych – długookresowe myślenie w kategoriach korzyści dla beneficjentów

Rysunek 1. „Stary” (technokratyczny) i „nowy” (humanistyczny) paradygmat zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bleicher, 2011: 64].

Regiony inwestujące w badania i rozwój, efektywnie wykorzystujące posiadany kapitał intelektualny oraz zewnętrzne źródła wiedzy, są zdolne do dynamicznego rozwoju. Mogą także dostarczać największej wartości dodanej dla beneficjentów. Istotnym potencjałem rozwojowym charakteryzują się zatem te regiony, w których zlokalizowane są jednostki naukowo-badawcze generujące nową wiedzę oraz technologię, którą absorbują i komercyjnie wykorzystują rodzime jednostki gospodarcze. W konsekwencji wzrost poziomu wiedzy w regionie stymuluje jego innowacyjność prowadzącą do wzrostu konkurencyjności.

Naszkicowane (jedynie nieliczne) wyzwania, związki oraz tendencje rozwojowe zmierzające w kierunku poprawy efektywności działania regionów pozwalają stwierdzić, że wyłania się nowy paradygmat zarządzania. Podstawą jego wyodrębnienia może być opracowany przed laty przez Ulricha i Kriega model zarządzania *St. Gallen* [Bleicher, 2011: 63]. Po dokonaniu niewielkich modyfikacji model ten można odnieść również do filozofii regionów (rys. 1).

„Stary” paradygmat, tzw. technokratyczny, odpowiada wizji ustroju społecznego powstałego w erze industrialnej jako wynik wiary w możliwości kontroli nad naturą i społeczeństwem. Opiera się na założeniu, że władza powinna zostać powierzona technokratom, gdyż to oni najlepiej potrafią zaprojektować zarówno rozwój regionu, jak i siły wytwórcze społeczeństwa.

Scentralizowane, zbiurokratyzowane, sformalizowane i nieuwzględniające potencjału społecznego zarządzanie jednostkami terytorialnymi nie sprawdza się jednak w warunkach rynkowych. Dokonujące się przemiany, rozwój informacyjno-komunikacyjny oraz postępujący proces modernizacji sprawiają, że kształtuje się społeczeństwo postindustrialne, informacyjne i czasu wolnego [Toffler, Toffler, 2007]. Zmiany te pociągają za sobą konsekwencje we wszystkich dziedzinach życia, także zarządzania jednostkami terytorialnymi. Społeczeństwo, które chce partycypować w decyzjach dotyczących rozwoju regionalnego, chce też być aktywnym uczestnikiem życia społeczno-gospodarczego. Nowy sposób wytwarzania bogactwa, a także zmiany w systemie wiedzy powodują przeobrażenia wpływające na efektywność i adekwatność dotychczasowych sposobów kierowania, administrowania i rządzenia regionami. W konsekwencji pojawił się nowy, tzw. humanistyczny, paradygmat, który stworzył konieczność przemodelowania dotychczasowych koncepcji zarządzania rozwojem regionu w kierunku jej urynkowania i zorientowania na potrzeby beneficjentów.

Pojawienie się nowego paradygmatu sprawiło, że koncepcje zarządzania regionami zaczął cechować prymat całości nad częściami tworzącymi fragmenty nieredukowalne do części składowych „sieci relacji”. Te zaś są dynamiczne, co pociąga za sobą konieczność elastycznego działania i myślenia procesowego. Dla paradygmatu humanistycznego charakterystyczne jest również przywództwo partycypacyjne, a nie technokratyczne. Wprowadzenie zmian w dotychczasowych systemach zarządzania rozwojem regionu nie jest jednak proste i wymaga „uczenia się” oraz zmiany mentalności władz regionalnych.

Należy nadmienić, że zmiana koncepcji zarządzania regionami została wymuszona także na mocy prawa. Wynika ona między innymi z konstytucji z 1997 roku zakładającej powierzenie wykonywania części zadań publicznych samorządom terytorialnym, zgodnie z zasadą subsydiarności. Podstawowym założeniem jest tutaj racjonalizacja podziału władzy oparta na kryterium efektywności. Decentralizacja wprowadza w miejsce hierarchiczności heterarchiczność władzy. Jej wprowadzenie pociągnęło za sobą powstanie samodzielnych podmiotów władz publicznych, niepodporządkowanych bezpośrednio rządowi. W konsekwencji ukonstytuowała się wielopodmiotowość władz publicznych. Władze te są samodzielnymi podmiotami realizującymi własne cele i dysponującymi uprawnieniami do realizacji własnej polityki. I choć jestem świadoma tego, że

rozwój i zmiany w regionie następują w wyniku współdziałania wielu podmiotów, a zarządzanie obejmuje mniejszą lub większą zbiorowość instytucji, których cele nie muszą współgrać z sobą, a tym samym instytucje te nie muszą przyczyniać się do powodzenia całości, to sędzę, że bez sprzeczności nie ma rozwoju. I tutaj rolę władz samorządowych jest takie wpływanie na procesy przemian, żeby przebiegały one nie tylko w dobrych dla społeczeństwa kierunkach, ale by powodowały jak najmniej zakłóceń przy odpowiednim nakładzie środków.

Należy podkreślić, że rynkowe ukierunkowanie procesów zarządzania w polityce regionalnej jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Niemniej sam fakt upodmiotowienia regionów zakłada zaprojektowanie organizacji, w której uczestnicy działają dobrowolnie, mając na uwadze wartości społeczne, i kierują się aspiracjami jako moralnością organizacyjną. Przy czym wykorzystanie w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi z koncepcji wywodzących się z praktyki gospodarczej wymaga adaptacji. Podkreśla to Kazimierz Perechuda, który twierdzi, że zmiany społeczno-gospodarcze we współczesnym świecie doprowadziły do uniwersalizacji koncepcji, modeli i metod zarządzania oraz spowodowały swoisty ich transfer między organizacjami [Perechuda, 2006: 5 i nn.]. Ich adaptacja dla zindywidualizowanych potrzeb zarówno sektora prywatnego, publicznego, jak i społecznego pozwala na ich zastosowanie, a – co ważniejsze – na osiągnięcie założonych celów.

## Orientacja rynkowa jako podstawa zarządzania regionem

Logika orientacji rynkowej determinuje wszystkie etapy procesu zarządzania rozwojem regionu, od formułowania celów aż do realizacji i kontroli. Formułując cele, władze samorządowe muszą pamiętać, że głównymi ich odbiorcami są mieszkańcy i to oni pośrednio wytyczają kierunki rozwojowe. Interesów mieszkańców nie można jednakże rozwiązać bez aktywności sfery usług publicznych i podmiotów gospodarczych. Przy czym należy zaznaczyć, że podmioty gospodarcze są również odbiorcami regionu. To powoduje konieczność traktowania ich jako partnerów organów samorządowych.

Formułowanie strategicznych celów rozwoju regionalnego wymaga informacji dotyczących poziomu konsumpcji oraz potrzeb mieszkańców i zlokalizowanych w regionie przedsiębiorstw. Konieczna jest także gotowość jednostek do kompromisu w wyborze celów: między wzrostem dochodów a poprawą warunków życia. Niezmiernie ważnym zagadnieniem jest również gotowość samorządów i podmiotów do współpracy.

Istotny wpływ na formułowanie celów ma także pojawienie się nowego paradygmatu, jakim jest internacjonalizacja regionów. Spowodowała ona przejście z układów hierarchicznych do sieciowych [Kaźmierski, 2004: 571] i pociągnęła za sobą konieczność orientowania się na regiony konkurencyjne. Interesy beneficjentów stanowią bowiem przedmiot konkurencji między jednostkami terytorialnymi. W tym kontekście znaczenia nabiera globalny wybór lokalizacji powodujący zaostrenie się walki samorządowców o inwestorów.

Dostęp władz samorządowych do aktualnych informacji wymaga prowadzenia badań rynkowych, które mogą stanowić podstawę segmentacji odbiorców regionu i wyboru grup docelowych (na przykład ukierunkowanie regionu na intensyfikację małej przedsiębiorczości). Sprawny system informacyjny jest podstawą skutecznej komunikacji kierownictwa samorządu województwa z mieszkańcami, przedsiębiorstwami i potencjalnymi inwestorami.

Orientacja rynkowa znajduje swoje odzwierciedlenie także w administracji jednostki samorządowej, gdyż dotyczy doskonalenia zarządzania komórkami organizacyjnymi. Dlatego też samorządy regionalne szczególną rolę przypisują motywowaniu pracowników, badaniu potrzeb beneficjentów oraz analizowaniu wniosków, skarg i postulatów mieszkańców [Bugdol, 2011: 58; Skierniewski, 2008: 107 i nn.]. Istotny jest też wkład myślenia rynkowego w kształtowanie kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, co przejawia się w intensyfikacji promocji regionu i podniesieniu stopnia jego znajomości. Władze samorządowe współdecydują o zewnętrznych korzyściach i kosztach przedsiębiorstw. Wpływają na uaktywnianie potencjału rozwojowego regionu oraz na przyciągnięcie kapitału zewnętrznego.

Istotnym elementem zarządzania rozwojem regionu jest marketing (rys. 2). Jego podstawowym zadaniem jest kreowanie popytu na region. Prowadzone przez władze samorządowe działania marketingowe mogą być ukierunkowane na zewnątrz i do wewnątrz.

Marketing zewnętrzny obejmuje przedsiębiorstwa, inwestorów i inne jednostki pozyskiwane przez samorządowców, a stanowiące podstawę wzrostu potencjału gospodarczego regionu. Ukierunkowane na zewnątrz działania marketingowe obejmują kształtowanie niepowtarzalnego wizerunku regionu, podniesienie stopnia jego znajomości zarówno wśród aktualnych, jak i przyszłych odbiorców regionu (inwestorów, przedsiębiorstw, turystów). Centralnym zadaniem jest tutaj strategiczne pozycjonowanie regionu, opierające się na charakterystykach jednorazowych, niepowtarzalnych (*Unique Selling Proposition*) [Töpfer, 1991: 342].

Marketing wewnętrzny obejmuje sferę oddziaływań administracji samorządowej na mieszkańców i podmioty zlokalizowane w regionie. Jego zadaniem jest stymulowanie zaangażowania beneficjentów w rozwiązywanie problemów społecznych, gospodarczych i ekologicznych [Kowalczyk, 2002: 339]. Istota marketingu wewnętrznego tkwi w uwzględnianiu, respektowaniu oraz koordynowaniu zróżnicowanych interesów odbiorców regionu, a nawet – w sensie regionalnego zarządzania konfliktami – w poszukiwaniu konsensusu (dialog i mediacje) [Funke, 1994: 36 i nn.].

Takie ujęcie marketingu wskazuje, że podstawowymi determinantami rozwoju regionalnego są społeczna spójność, stabilność polityczna i wysoka jakość życia. Działania marketingowe, wykorzystując potencjały endogeniczne regionu, przyczyniają się do wzrostu tożsamości interesariuszy. Celem tych działań jest dostarczanie beneficjentom wartości dodanej rozumianej jako różnica między wartością przekazaną przez region (na przykład wartość udostępnionych gruntów, zasobów przyrodniczych, informacji, pracowników) a otrzymaną przez interesariusza (pomniejszoną o poniesione koszty). Różnica wartości stanowi



Rysunek 2. Wkomponowanie marketingu regionu w nadrzędny system zarządzania jednostką terytorialną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jekel, 1998: 33].

podstawę oceny atrakcyjności regionu dla beneficjentów i interesariuszy dla regionu [Szromnik, 2007: 45 i nn.]. Wymiana wartości rynkowych dotyczy wszystkich odbiorców regionu (między innymi inwestorów, przedsiębiorstw, turystów, mieszkańców, pracowników i uczniów [Meffert, 1989: 275 i nn.]).

Wspomniane ukierunkowanie jest konsekwencją przewartościowania marketingu i przejścia z marketingu transakcji do marketingu relacji. Trwałość powiązań regionu z interesariuszami zależy od bieżących i przyszłych korzyści uzyskiwanych przez beneficjentów [Homburg, 2003: 423 i nn.]. To sprawia, że samorządowcy powinni dążyć do wzrostu ich wartości dla regionu oraz do tworzenia trwałych relacji z nimi (*customer lifetime value*) [Cornelsen, 2001: 26 i nn.]. Dążenie do uzyskania lojalnych odbiorców wymaga „inwestycji”, takich jak na przykład indywidualizacja kontaktów z beneficjentami. W samorządach regionalnych indywidualizacja może być realizowana choćby przez organizowanie przyjaznych urzędów czy tworzenie kartotek potencjalnych inwestorów, które zawierają wszelkie niezbędne informacje dotyczące ich potrzeb, między innymi w zakresie logistycznych usług infrastrukturalnych świadczonych przez region lub oczekiwanych wartości. Na podstawie kartotek można oceniać beneficjentów, co umożliwi indywidualizację kontaktów z nimi. Indywidualizacja kontaktów z beneficjentami może zostać zrealizowana również w ramach nowych kanałów zbytu (choćby za pomocą Internetu), gdzie przy niewielkich nakładach i dużym stopniu automatyzacji możliwe jest dostosowanie do indywidualnych potrzeb interesariuszy sposobów komunikacji i załatwiania spraw w jednostkach samorządowych. Indywidualizacja może przybierać formę marketingu *one-to-one*, to znaczy kontaktów indywidualnych, lub formę tzw. masowej indywidualizacji (*customizacji*), czyli odpowiedniego dostosowania kontaktów do konkretnej grupy beneficjentów [Bruhn, 2009: 132].



## Marketing relacyjny i jego potencjał wprowadzenia orientacji rynkowej w regionie

Marketing relacyjny zakłada tworzenie i budowanie więzi z beneficjentami [Payne, 1998: 51]. Jego podstawowym postulatem jest utrzymanie ścisłego związku między sferą oddziaływań organów samorządowych na jednostki zlokalizowane w regionie (marketing wewnętrzny) a działaniami skierowanymi do potencjalnych beneficjentów, którzy mogą się przyczynić do wzrostu potencjału gospodarczego regionu (marketing zewnętrzny) [Kowalczyk, 2002: 339]. Centralnym zadaniem marketingu relacyjnego jest również pozycjonowanie regionu. W zależności od zamierzeń powinno się tutaj wykorzystywać te jego charakterystyki (*Unique Selling Proposition*) [Töpfer, 1991: 342], które uczynią z niego obszar o niepowtarzalnym potencjale.

Biorąc pod uwagę postulaty przedstawicieli marketingu relacyjnego, uprawnione wydaje się stwierdzenie, że orientacja marketingowa jednostki terytorialnej obejmuje działania odnoszące się nie tylko do wszystkich beneficjentów, ale i do regionów konkurencyjnych [Fonfara, 2001: 86 i nn.]. W tym sensie do głównych cech marketingowego zorientowania regionu możemy zaliczyć :

- rzeczywiste, a nie tylko formalnoprawne, partnerstwo między organami samorządowymi a podmiotami w regionie, obejmujące obok podmiotów prywatnych także komórki wewnętrzne administracji samorządowej,
- pozytywnie oceniane warunki życia i prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, przewyższające wartości oferowane przez obszary konkurencyjne,
- pomyślną realizację więzi urzędnik–beneficjent (partner), możliwą dzięki zaufaniu i spełnieniu obietnic, a także dzięki dynamicznej równowadze marketingowej,
- komunikację, czyli porozumienie i budowanie dialogu oraz zaufania między partnerami [Żabiński, 2000: 26].

Jak do tej pory, marketing relacyjny charakteryzuje się ograniczoną możliwością implementacji rozwiązań budowanych na jego podstawie. Niemniej wydaje się, że może on stanowić jedną z podstawowych odpowiedzi na zmiany zachodzące w regionach i ich otoczeniu. Na przykład w myśl opracowanego przez Christiana Grönroosa [1994: 3 i nn.] trójkąta nowoczesnego marketingu, beneficjenci powinni być włączeni w system zarządzania regionem zgodnie z zasadą odwróconej piramidy. Oznacza to ich integrację w realizację strategii rozwoju regionalnego i inicjowanych przez władze samorządowe projektów [Cholewa, 2001: 12 i nn.]. Innymi słowy, interesariusze współpracują z administracją samorządową w trakcie poszukiwania celów i kierunków rozwoju, dokonywania analiz, a także wymiany doświadczeń wynikających z realizacji projektów. Celem kształtowania relacji między władzami samorządowymi a beneficjentami jest stałe podnoszenie wartości. Dotyczy to zarówno korzyści czerpanych przez beneficjentów, jak i tych dostrzeganych z punktu widzenia regionu.

W myśl koncepcji Grönroosa można przyjąć, że rozwój lub stagnacja nie zawsze będą zależały od władz samorządowych. Odpowiedzialność za kontakty z beneficjentami spoczywa w większości na tych pracownikach, którzy bezpośrednio są odpowiedzialni za przygotowanie odpowiednich decyzji i aktów wykonawczych. Niejednokrotnie ich postawa i kompetencja zadecydują o tym, czy możliwe będzie osiągnięcie pożądaných korzyści [Kauf, 2009: 77]. Widoczne jest to również w procesie pozyskiwania inwestorów. Zgodnie z tym sposobem myślenia kształtowanie i utrzymywanie więzi z beneficjentami wymaga spłaszczenia oraz uproszczenia struktur administracyjnych. Oznacza to wyeliminowanie szczebli pośrednich, pozwala na szybszą i efektywniejszą obsługę beneficjenta oraz dostarczenie mu większej wartości.

## Zamiast zakończenia — stan wprowadzenia orientacji rynkowej w polskich regionach

Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że w polskich województwach podjęto już wiele działań w celu zaspokojenia potrzeb beneficjentów. Do grupy województw o największym stopniu wprowadzenia w życie orientacji rynkowej należą: kujawsko-pomorskie, małopolskie, podlaskie, pomorskie i wielkopolskie.

Najgorzej sytuacja kształtuje się w województwach: lubelskim i podkarpackim. W województwie lubelskim nie podejmuje się działań związanych z kształtowaniem wizerunku regionu. Jednocześnie, jak wynika z przeprowadzonych analiz strategii rozwoju, działania marketingowe kierowane są głównie do mieszkańców i związane są z dążeniem do poprawy jakości życia w regionie. Zapisy w obu strategiach rozwoju województw nie określają jednoznacznie, do jakich grup odbiorców organy samorządowe kierują swoje główne działania. To zaś zwiększa niebezpieczeństwo podejmowania niewłaściwych decyzji. Może wpłynąć również negatywnie na sposób postrzegania regionu przez beneficjentów, którzy nie otrzymują oczekiwanych świadczeń. Przeprowadzane w regionach analizy otoczenia sprowadzają się najczęściej do określenia ich mocnych i słabych stron. Zaniedbywane jest natomiast określenie szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w warunkach konkurencji.

Pod względem tworzenia wartości dla inwestorów relatywnie najlepiej uplasowały się województwa: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie i wielkopolskie. Wyniki te znajdują swoje potwierdzenie w tym, że w regionach tych obserwuje się znaczny napływ inwestycji.

Podsumowując, zaobserwowane zmiany sytuacji rynkowej regionów pozwoliły na wyłonienie się nowego paradygmatu związanego z wyłanianiem się społeczeństwa postindustrialnego, informacyjnego i wolnego czasu. Jego postawy i cele wpływają na ekonomię, a widoczne są między innymi w ewolucji poglądów na konkurencję. Tendencje te znajdują swoje odbicie w sposobach zarządzania regionami. W konsekwencji władze samorządowe starają się sięgać po sprawdzone w praktyce przedsiębiorstw modele i koncepcje zarządzania. Niemniej

nieuchronny proces urynkowienia regionów ciągle jeszcze jest niedoceniany przez samorządowców, gdyż jeszcze zbyt często obciążeni są oni stereotypami, które umacniają ich w przekonaniu o małej wiarygodności i skuteczności takich procedur. Urzędnicy z dystansem podchodzą do wprowadzania zmodyfikowanych koncepcji zarządzania i są niechętni zmianom. Wynika to nie tylko z inercji intelektualnej, ale i obawy<sup>1</sup>, że nowe rozwiązania teoretyczne zweryfikują zbyt wiele wyobrażeń o mechanizmach rządzących pracą samorządów. Dlatego wolą oni zawierzyć bardziej rozwiązaniom intuicyjnym niż refleksji teoretycznej, które proponują modele szybszego rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej.

Dodatkową przeszkodą wprowadzania nowych procedur zarządczych jest brak sprawdzonych wzorców, które można by wykorzystać. Istotną przeszkodą w tworzeniu elastycznych i nowoczesnych struktur zarządzania jest również niestabilność kadr i brak ciągłości polityki regionalnej wywołanej zmianami partyjnych konstelacji po każdorazowych wyborach. Zmniejszenie „upolitycznienia” i „kadencyjności” opracowywanych dokumentów strategicznych wpłynęłoby niewątpliwie na ich jakość.

Skutecznym zabiegiem dla opracowania efektywnych strategii mogłoby być przygotowanie materiałów popularyzujących nowoczesne koncepcje zarządzania regionem i metodologię opracowywania strategii. Dużą rolę odegrać by tu mogły szkolenia i wyjazdy studyjne do krajów z wieloletnimi tradycjami samorządowymi. Przyczyniłoby się to zapewne do lepszej weryfikacji i ewaluacji przyjętych strategii. Niezmiernie ważne wydaje się więc powierzenie opracowania i realizacji strategii rozwoju regionalnego osobom kreatywnym, kompetentnym, a także otwartym na rozwiązania innowacyjne, gotowym do współpracy czy partnerstwa z beneficjentami regionu.

## Literatura

- Armour L. (2001), *The Business of the Inner Life: the Economics, Communication, Consciousness and Civilization*, „International Journal of Sozial Economics”, vol. 28, 5–7.
- Backhaus K., Plinke W. (1989), *Strategische Allianzen als Antwort auf verwunderte Wettbewerbsstrukturen*, Strategische Allianzen, Hrsg. K. Backhaus, K. Plitz, Verlagsgruppe Handelsblatt, Dusseldorf–Frankfurt a.M.
- Blaik P. i in. (2002), *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, Opole.
- Bleicher K. (2011), *Das Konzept Integriertes Management*, 8 Aufl., Frankfurt–New York.
- Bruhn M. (2009), *Relationship Marketing*, Vahlen Verlag, München.
- Bugdol M. (2011), *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Opole.
- Cholewa T. (2000), *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek”, 12.
- Cornelsen J. (2001), *Was ist der Kunden Wert? Kundenanalyse im Beziehungsmarketing am Beispiel vom Automobilkaufern*, „Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung”, 1.

<sup>1</sup> Obawy te wskazują na pewne podobieństwo zachowań społecznych, które już dawno zostały objęte refleksją antropologiczną i psychologiczną. Wynika z nich, że nowe elementy w kulturze, które zagrażają dotychczasowym strukturom, są odrzucane.

- Fonfara K. (2002), *Proces wdrażania koncepcji marketingowych w polskich firmach* [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Warszawa.
- Funke U. (1994), *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption*, Heft 68, Meinz.
- Galbraith J.K. (1987), *Istota masowego ubóstwa*, Warszawa.
- Grönroos Ch. (1994), *From marketing-Mix to Relationship Management. Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Asia-Australia Marketing Journal”, Vol. 2, no. 1.
- Homburg Ch., Sieben F.G. (2003), *Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT getriebenen Aktivismus* [w:] M. Bruhn, Ch. Homburg (red.), *Handbuch Kundenbindungmanagement*, Wiesbaden.
- Jekel T. (1998), *Regionalmanagement und Regionalmarketing. Theoretische Grundlagen kommunikative Regionalplanung*, Salzburg.
- Każmierski J. (2004), *Logistyka jako narzędzie usprawniania procesów gospodarczych w obszarze regionu i miasta* [w:] J. Ślodziak (red.), *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, Opole.
- Kowalczyk L. (2002), *Logistyczno-marketingowa koncepcja zarządzania w jednostkach terytorialnych (w warunkach reformy administracyjnej)* [w:] J. Witkowski (red.), *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, Wrocław.
- Kauf S. (2009), *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, Opole.
- McHule J. (1974), *Przyszłość przeszłości* [w:] A. Siciński (red.), *Technika i społeczeństwo*, T. I, Warszawa.
- Meffert H. (1989), *Städtemarketing – Pflicht oder Kür* [w:] *Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft*, Hrsg. Arbeitsgemeinschaft Stadtvisionen.
- Skierniewski T. (2008), *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej*, Warszawa.
- Naisbitt J. (1984), *Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York.
- Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Warszawa.
- Töpfer A. (1991), *Stadtmarketing – eine neue Anforderung an Kommunen?*, „Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen”, 1.
- Toffler A., Toffler H. (1996), *Budowa nowej cywilizacji*, Poznań.
- Toffler A., Toffler H. (2007), *Rewolucyjne bogactwo*, Warszawa.
- Żabiński L. (red.) (2000), *Modele strategii marketingowych*, Katowice.