

Mirella Barańska-Fischer

Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym : (na przykładzie regionu łódzkiego)

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 4 (45), 11-21

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mirella Barańska-Fischer

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: m.baranska.fischer@p.lodz.pl

Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego)

Kod JEL: M15

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, administracja publiczna, marketing relacji, region łódzki

Streszczenie. W artykule podjęto problematykę związaną z kształtowaniem relacji między wybranymi podmiotami reprezentującymi region łódzki – małymi i średnimi przedsiębiorstwami a administracją publiczną – na rzecz zwiększania efektywności podejmowanych działań w obszarze kreowania środowiska proinnowacyjnego dla małego i średniego biznesu. Znaczenie analizowanych problemów, rozpatrywanych przez pryzmat coraz szybciej zachodzących zmian na większości rynków, wynika przede wszystkim z nieustannego intensyfikowania inicjatyw i przedsięwzięć decydentów każdej jednostki terytorialnej w kierunku zwiększania jej stopnia konkurencyjności, budowania potencjału silnego i wyróżniającego się obszaru geograficznego na mapie regionu, kraju czy większej przestrzennie części świata. Złożoność analizowanej tematyki zilustrowano danymi empirycznymi, pochodzącymi z zaprojektowanych i zrealizowanych w regionie łódzkim badań terenowych.

Wprowadzenie

Każda organizacja, niezależnie od wielkości, dąży do tego, aby zająć uprzywilejowane miejsce na rynku, by zdobyć przewagę nad konkurencją, wyróżnić się w otoczeniu. Działaniom tym sprzyja z jednej strony aktualnie prowadzona

aktywność innowacyjna organizacji, a z drugiej – charakter i rodzaj reprezentowanego obszaru terytorialnego – jego istota, czyli rdzeń reprezentowanych norm i wartości, ważnych nie tylko dla środowiska biznesowego oraz posiadany i prognozowany potencjał twórczy, tkwiący w danym momencie wewnątrz wszystkich podmiotów w nim zlokalizowanych. To tzw. interesariusze danego, np. geograficznie wyodrębnionego terytorium, którego gospodarzom powinno zależeć na nieustannym kreowaniu (dla owych interesariuszy) warunków sprzyjających powstawaniu nowej i lepszej jakości działania/życia w reprezentowanym środowisku. Środowisku to powinno być proinnowacyjnie nastawione, ukierunkowane na zdobywanie zaufania i prestiżu w kontekście kształtowania wzajemnych relacji.

Z obserwacji zachodzących w ostatnich latach nowego tysiąclecia, zmian i przeobrażeń obrazu polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej wynika jednoznacznie, że nadal zakorzenione jest w świadomości niemal większości małych i średnich przedsiębiorców swoiste przekonanie o niskiej skuteczności i efektywności działań ze strony przedstawicieli organów administracji publicznej, w szczególności w odniesieniu do wspierania aktywności innowacyjnej sektora MSP. Polski przedsiębiorca, głównie mały i średni, nie jest i nie będzie w stanie konkurować z wielkim biznesem we wszystkich jego obszarach, ale musi umieć istnieć obok niego i, paradoksalnie ujmując, komplementarnie z nim, czy tego chce czy nie. Rolą organów administracji publicznej jest zatem umiejętność zarządzania i kierowania gospodarką reprezentowanego środowiska, scalanie wszystkich interesariuszy, nie tylko w sferze biznesu/-ów, ale jednoczyć całą społeczność regionu, kraju czy części świata – tworzyć środowisko, z którym będzie się chciało różnym podmiotom rynkowym identyfikować – tworzyć środowisko, z którym będzie się chciało różnym podmiotom rynkowym identyfikować – żyć w nim, mieszkać, pracować, zwiedzać, odpoczywać itp.

Celem artykułu jest więc przedstawienie wybranych implikacji związanych z kreowaniem relacji między MSP a administracją publiczną regionu łódzkiego. Autorka opracowania rozpatruje te relacje aplikacyjnie przez pryzmat zwiększania efektywności podejmowanych działań przez organy administracyjne na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla przedsiębiorców małego i średniego biznesu.

Jako metodę badawczą zastosowano wywiad bezpośredni. Należy podkreślić, że w ujęciu terytorialnym (w szczególności regionalnym) jedynie wspólnota interesów i wzajemne zrozumienie/uwzględnianie potrzeb i oczekiwań interesariuszy – zarówno przedstawicieli organów administracji publicznej, jak i środowiska biznesowego – stanowią zasadniczą płaszczyznę kształtowania stosunków partnerskich i budowania wartości całej reprezentowanej jednostki przestrzennej.

Marketing relacji – jego istota i kształtowanie w układzie terytorialnym

Problematyka dotycząca marketingu relacji nabiera szczególnego znaczenia w obliczu zmian i wyzwań, jakie stawia przed wszystkimi współczesnymi organizacjami rynek dziś i jutra. Rynek jutra jest bowiem coraz mniej przewidywalny w różnych jego płaszczyznach i wymiarach. Dla każdego podmiotu rynkowego, a przede wszystkim dla aktywnego innowacyjnie, było, jest i będzie konieczne wypracowanie takich sposobów, metod czy technik komunikowania się ze swoimi interesariuszami, w szczególności z organami administracyjnymi reprezentowanego terytorium, aby chcieć i móc odnosić obustronne korzyści – współpracę opierać na szacunku wobec siebie i empatii.

Koncepcja marketingu relacji, który zajmuje badaczy od początku lat 80. minionego stulecia, związana była początkowo wyłącznie z sektorem usług oraz podmiotami rynku przemysłowego; w warunkach współczesnego rynku odnosi się ją do działalności wszystkich organizacji, kontaktujących się ze swoimi interesariuszami (Otto, 2004, s. 41–43). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że identyfikacja, nawiązywanie, podtrzymywanie i rozwijanie więzi z klientami organizacji to tylko jedna z płaszczyzn marketingu relacji; druga zaś dotyczy zupełnie odmiennego aspektu – zerwania owych relacji z interesariuszami w taki sposób, aby umożliwić wszystkim stronom osiągnięcie celów, o ile tylko sytuacja tego wymaga. Najczęściej odbywa się to przy obopólnej zgodzie i ustalonych wcześniej zasadach współpracy (Gronroos, 1994, s. 347). Miarą efektywności i skuteczności współpracy interesariuszy powinny być długoterminowe relacje partnerskie, wynikające z jakości wzajemnych kontaktów.

Należy podkreślić, że w latach 90. ubiegłego wieku E.R. Morgan i S.D. Hunt rozwinęli model marketingu partnerskiego, w którym zakłada się, że wszelkie działania i czynności organizacji z zakresu marketingu mają na celu podtrzymywanie i wzmacnianie czy pogłębianie wymiany między interesariuszami (Kotler, 2004, s. 105–106). Wymiana określonych wartości, stanowiących użyteczność dla każdej strony w niej uczestniczącej, stanowi podstawę kształtowania relacji partnerskich. Kształtowanie i wdrażanie zasad marketingu relacji wymaga od interesariuszy pełnego zaangażowania na różnych poziomach/płaszczyznach oddziaływania:

- a) operacyjnych zadań i czynności z wykorzystaniem aktywów będących do dyspozycji stron (poziom I);
- b) posiadanych zdolności, umiejętności i kompetencji pracowników organizacji w celu kreowania sieci relacji i sprawnego zarządzania zasobami, przede wszystkim wiedzą (poziom II);
- c) horyzontalnego, tj. zorientowanego perspektywicznie na klientów i ich potrzeby/korzyści, jakich oczekują, spodziewają się otrzymać przez relacje (sieci relacji) z innymi podmiotami (poziom III), np. dzięki procesom prosumpcji;

- d) mądrości – akceptowalnej społecznie i mającej walory unikatowego zasobu określonego środowiska biznesowego i okołobiznesowego (poziom IV).

Należy jednak podkreślić, że nadrzędnym celem poprawnie funkcjonujących partnerskich relacji interesariuszy w układzie przestrzennym, i to niezależnie jakiego rodzaju obszaru czy sfery działania dotyczą, winno być kreowanie wartości dodanej, tkwiącej w ofercie rynkowej – w świecie dóbr materialnych i niematerialnych usług. Ma to szczególne odniesienie do dynamicznie rozwijających się rynków, w których na bieżąco liczą się wzajemne zależności i współzależności grup interesariuszy, aktywnie oddziałujących na wizerunek reprezentowanej jednostki terytorialnej. Zasadniczym więc, jeśli nie jedynym, instrumentem realizacji takiej misji jest zatem inteligentne i przemyślane w skutkach wzajemne oddziaływanie/współpraca wszystkich zainteresowanych relacjami strategicznymi podmiotów rynkowych – integracja ich sił, środków i możliwości na rzecz tworzenia nadzwyczajnych i wyjątkowych korzyści dla siebie samych i szeroko rozumianego otoczenia. Dane, informacja i wiedza interesariuszy stanowią bazę kształtowania filozofii marketingu relacji dla reprezentowanych przez nich SJB (strategicznych jednostek biznesu).

Ponadto, ze względu na specyficzny i właściwy, wyłącznie dla danego środowiska przestrzennego, charakter istniejących i mogących się wykreować w przyszłości więzi i powiązań wszystkich uczestników danego rynku, zachodzi konieczność, aby władze administracyjne krajów, subregionów czy regionów umiały na bieżąco monitorować, analizować i ukierunkowywać tworzenie się pożądanых w środowisku sieci struktur partnerskich na rzecz wzmocnienia potencjału i kreowania wartości dla siebie samych i potencjalnych interesariuszy.

Administracja publiczna na rzecz wzmocnienia potencjału innowacyjności MSP w regionie łódzkim

Rozwój gospodarczy regionu łódzkiego wyznacza w znacznym stopniu funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw; podobnie rzecz ma się z gospodarką innych obszarów terytorialnych w całej UE. Obraz małej i średniej przedsiębiorczości w otoczeniu determinują podmioty rynkowe (organizacje i instytucje) reprezentujące instytucjonalną infrastrukturę otoczenia biznesu. To one stanowią bazę kształtowania stopnia konkurencyjności reprezentowanego obszaru geograficznego, dając w mniejszym lub w większym stopniu siłę małym i średnim przedsiębiorcom do rozwijania przedsiębiorczości i innowacyjności. Z. Przygodzki (2007, s. 149) uważa, że wzajemne relacje przedsiębiorców, instytucji wsparcia i kapitału społecznego składają się na jakość środowiska dla rozwoju biznesu.

Wobec coraz silniejszej konkurencyjności regionów i przedsiębiorstw istotną rolę w kreowaniu, pożądanых nie tylko dla biznesu, cech infrastruktury

instytucjonalnej odgrywają działania organów administracji publicznej – polityka regionalna/lokalna władz rządowych i samorządowych. Polityka ta pozwala koordynować władzom regionu działania na rzecz kształtowania klimatu środowiska proinnowacyjnego dla MSP, czy to na zasadzie współpracy interesariuszy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego czy prywatno-prywatnego.

Stan rozwoju infrastruktury instytucjonalnej daje się mierzyć ilościowo i jakościowo w poszczególnych obszarach przestrzennych. Wskaźniki te wzajemnie się uzupełniają, a ich wykorzystanie przez otoczenie przejawia się głównie w budowaniu obrazu środowiska przyjaznego i atrakcyjnego dla interesariuszy. Wskaźniki ilościowe to nic innego jak liczba instytucji występujących na danym terytorium, które zajmują się udzielaniem wsparcia finansowego i pozafinansowego dla podmiotów rynkowych, w szczególności dla MSP (szerzej: Filipiak, Ruszała, 2009, s. 62), zaś wskaźniki jakościowe oznaczają (Przygodzki, 2007, s. 151):

- jakość funkcjonowania instytucji wsparcia w kontekście kształtowania wzajemnych relacji z interesariuszami – beneficjentami programów wsparcia działalności,
- współdziałanie różnego rodzaju instytucji na rzecz tworzenia/wdrażania nowych programów pomocowych dla podmiotów otoczenia.

W ostatnich latach nastąpił dynamiczny rozwój różnych form wsparcia MSP w naszym kraju, niemniej jednak przedsiębiorcy nie do końca znają i wykorzystują istniejące możliwości, czego odzwierciedleniem jest choćby sytuacja środowiska w regionie łódzkim (przynajmniej w czasie objętym badaniem empirycznym autorki opracowania) (Olejniczak, 2015, s. 99). Należy mieć na uwadze to, że system instytucjonalnego wsparcia działalności MSP w naszym kraju współtworzą (Forin, Lada, 2005, s. 7) organy administracji publicznej oraz ich przedstawicielstwa terenowe (np. PARP – agencja rządowa, która zarządza funduszami pochodzącymi z budżetu państwa oraz UE, RIF – regionalni partnerzy PARP, współpracujący przy wdrażaniu określonych programów), jak również:

- a) podmioty funkcjonujące na zasadzie non profit (np. stowarzyszenia, fundacje, kluby przedsiębiorczości itp.);
- b) firmy typowo komercyjne (z lub bez akredytacji PARP) oraz
- c) wyspecjalizowane firmy usługowe (np. banki, firmy szkoleniowe, consultingowe i inne).

W celu zapewnienia sektorowi MSP optymalnego sposobu funkcjonowania systemu instytucjonalnego wsparcia wskazane byłoby, aby w danej jednostce przestrzennej ww. podmioty współpracowały ze sobą na zasadzie synergii, wzajemnej wymiany doświadczeń oraz partnerstwa strategicznego. Wówczas przedsiębiorcy mogliby odnosić nadzwyczajne korzyści, wynikające z aplikacji instrumentów kompleksowego i wszechstronnego podejścia systemowego do zgłaszanych przez nich potrzeb i oczekiwań.

Metodyka badania marketingowego i wybrane rezultaty badawcze

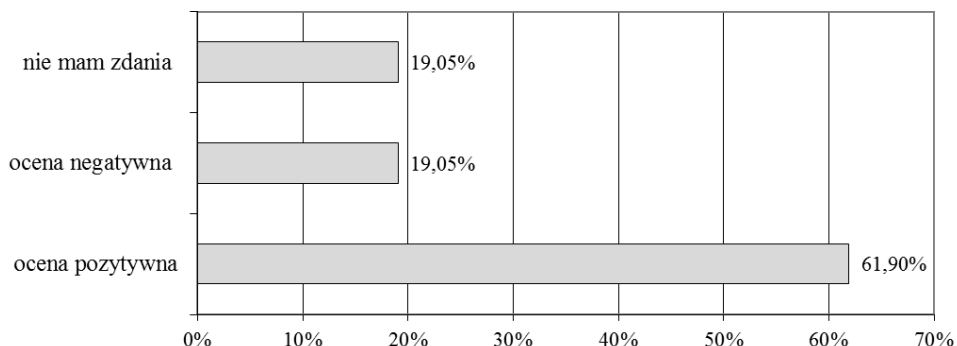
Treść niniejszego opracowania obejmuje częściowe rezultaty zaprojektowanego przez autorkę i zrealizowanego w terenie, przez Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia – instytucję non profit z regionu łódzkiego, badania marketingowego. Badanie to przeprowadzono w latach 2011–2013 w regionie łódzkim, wśród celowo wybranych organów administracji publicznej w ramach realizacji przez autorkę projektu *Efektywność działań administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim* (projekt badawczy habilitacyjny nr 4068/B/H03/2011/40 finansowany ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego).

Badanie terenowe, w formie wywiadu bezpośredniego, zrealizowano wśród 21 uczestników reprezentujących urzędy/instytucje administracji publicznej w regionie łódzkim (m.in. miasto Łódź i powiat łódzki wschodni, miasto Piotrków Trybunalski i powiat piotrkowski, miasto Sieradz i powiat sieradzki oraz miasto Skierniewice i powiat skierniewicki), które udzielały, w czasie objętym badaniem, wsparcia dla MSP w zakresie ich aktywności innowacyjnej. Liczebność próby badawczej stanowiła 42% ogółu respondentów, zaproszonych do udziału w wywiadzie. Wywiady zrealizowano z wykorzystaniem kwestionariusza, składającego się z kilku rozbudowanych bloków pytań merytorycznych, poprzedzonych wstępem, a zakończonych metryczką respondenta.

Większość respondentów, a mianowicie ponad 85% reprezentowało instytucje o lokalnym zasięgu działania, zaledwie dwie miały zasięg regionalny. Jeden z uczestników badania nie udzielił w tej kwestii odpowiedzi. W badaniu wzięło udział 12 mężczyzn (57,14%) oraz 9 kobiet (42,86%). Jedna trzecia badanych osób miała wykształcenie średnie, pozostali – wyższe. Przeciętny czas pracy respondentów w reprezentowanej organizacji wynosił 6,8 lat.

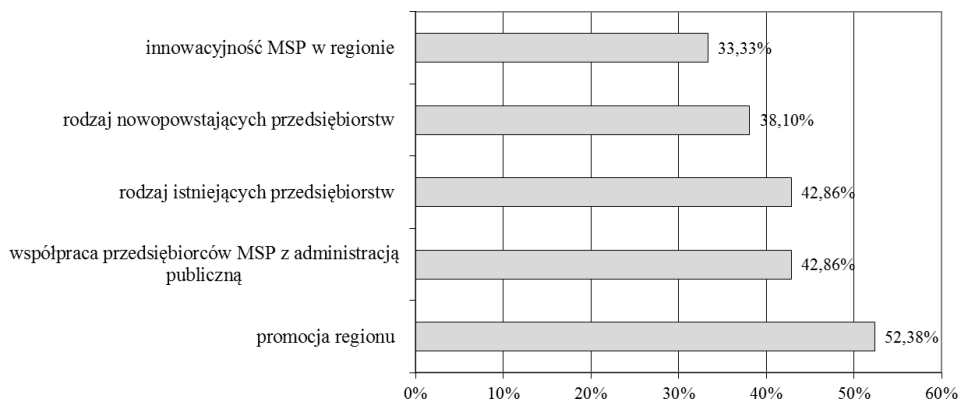
W świetle opinii większości uczestników badania ocena wizerunku regionu łódzkiego była pozytywna. Szczegółową strukturę odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

Przedstawiciele organów administracji publicznej zidentyfikowali determinanty współkształtujące rozwój regionu łódzkiego (rys. 2). Z analizy danych wynika, że jedynie dla co ponad drugiego z respondentów promocja regionu stanowi kluczową zmienną wpływającą na jego rozwój. Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw jest zaś czynnikiem, na który jedynie średnio co trzeci uczestnik badania zwrócił uwagę w odniesieniu do kwestii kreowania wizerunku reprezentowanej jednostki terytorialnej.



Rysunek 1. Oceny wizerunku regionu łódzkiego według respondentów

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego badania, Łódź 2016.



Rysunek 2. Struktura odpowiedzi respondentów dotyczących identyfikacji determinant rozwoju regionu łódzkiego

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego badania, Łódź 2016.

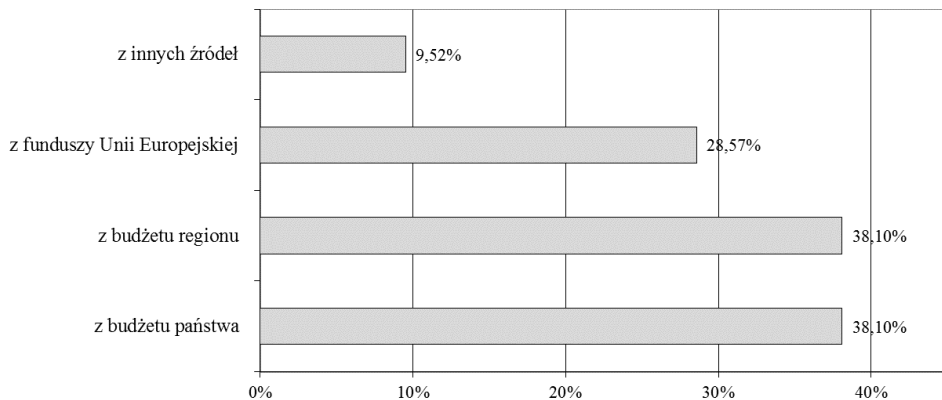
Można zatem stwierdzić, że należałoby sukcesywnie wpływać na zwiększenie skuteczności i efektywności działań w obszarze promocji regionu łódzkiego, gdyż jest to jedno z podstawowych narzędzi marketingowych w zakresie kreowania relacji interesariuszy w każdym obszarze geograficznym, niezależnie od jego wielkości. Obserwując w ostatnich 2–3 latach szybki spadek liczby mieszkańców w regionie łódzkim (o niemal 200 tys. osób), władze terytorialne powinny jak najszybciej podjąć intensywne działania w kierunku zatrzymania zjawiska migracji na zewnątrz, by tym samym móc przyciągnąć nowe podmioty w obliczu malejącej dla otoczenia atrakcyjności regionu. Czynione inwestycje infrastrukturalne w regionie pozwolą w przyszłości zmienić istniejący stan rzeczy, niemniej jednak będą to z pewnością działania rozłożone w czasie.

Uczestnicy badania marketingowego, oceniając warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie łódzkim, wyrazili opinie, że:

- są one dobre dla przedsiębiorców – 42,86% ogółu wskazań,
- są złe dla przedsiębiorców – dla 42,86% respondentów,
- ani się nie poprawiły, ani nie pogorszyły w latach 2011–2013 – 38,01% odpowiedzi,
- pogorszyły się w latach 2011–2013 – dla 28,57% respondentów,
- poprawiły się w latach 2011–2013 – dla 19,05% badanych podmiotów.

Pozostali respondenci (14,29% z ogółu badanych) nie mieli zdania w rozpatrywanej kwestii badawczej.

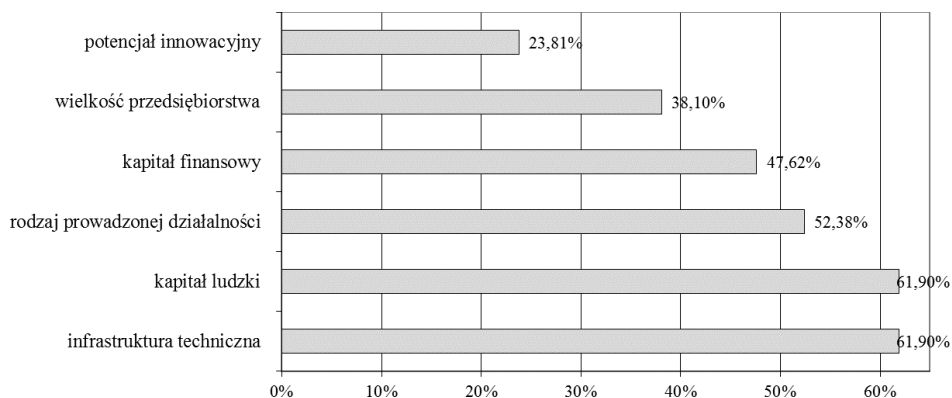
Kształtowanie relacji stron – organów administracji publicznej z przedsiębiorcami MSP przejawiać się może m.in. w rodzajach i formach udzielanego w latach 2011–2013 wsparcia aktywności innowacyjnej MSP przez JST. Uzyskane dane empiryczne dla gospodarki regionu łódzkiego wyraźnie świadczą o tym, że ze wsparcia finansowego skorzystało najwięcej podmiotów MSP – 66,66% ogółu badanych, zaś z pozafinansowego – 52,38% uczestników badania. Na rysunku 3 przedstawiono szczegółową strukturę odpowiedzi uczestników badania dotyczących identyfikacji rodzaju źródła, z którego zostało udzielone wsparcie bezpośrednie innowacyjności MSP. Z zestawienia danych empirycznych wynika, że największe znaczenie dla przedsiębiorców miały w tym samym stopniu dwa główne źródła – budżet państwa oraz budżet JST regionu łódzkiego.



Rysunek 3. Rodzaj źródła wsparcia bezpośredniego dla aktywności innowacyjnej MSP

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego badania, Łódź 2016.

Wśród najczęściej występujących kryteriów udzielenia MSP wsparcia bezpośredniego uczestnicy badania wskazali przede wszystkim infrastrukturę techniczną, jaką dysponowali przedsiębiorcy oraz kapitał ludzki. Na rysunku 4 przedstawiono szczegółową strukturę uzyskanych odpowiedzi.



Rysunek 4. Kryteria uwzględniane przy udzielaniu wsparcia bezpośredniego dla aktywności innowacyjnej MSP

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonego badania, Łódź 2016.

Analiza danych empirycznych przedstawionych na rysunkach 3–4 wskazuje, że:

- zbyt mało przedsiębiorców sektora MSP korzystało, w latach objętych badaniem, ze wsparcia aktywności innowacyjnej z zewnątrz,
- fundusze pochodzące z UE nie były wówczas popularnym źródłem wsparcia dla MSP,
- potencjał innowacyjny przedsiębiorców sektora MSP, w ich ocenie, nie był najważniejszą zmienną decyzyjną dla organów administracji publicznej,
- poszczególne podmioty udzielające wsparcia przedsiębiorcom powinny dążyć do opracowania spójnej koncepcji oddziaływania na rynek w reprezentowanym regionie,
- przedsiębiorcy regionu łódzkiego winni wykazywać w przyszłości zdecydowanie większą niż dotychczas aktywność w obszarze ubiegania się o wsparcie aktywności innowacyjnej z zewnątrz.

Podsumowanie

Kreowanie właściwych relacji między uczestnikami gry rynkowej, w szczególności w obszarze zwiększania efektywności podejmowanych przez administrację publiczną działań w obszarze kreowania środowiska proinnowacyjnego dla małego i średniego biznesu, jest szczególnie ważne w warunkach nasilającej się konkurencyjności poszczególnych jednostek terytorialnych w naszym kraju. Region łódzki ma w tym zakresie również wiele do zrobienia z uwagi na zachodzące w ostatnich latach zmiany i przeobrażenia w środowisku biznesowym,

czego przykładem może być nisko oceniana przez przedsiębiorców MSP przejrzystość – transparentność systemu wsparcia oraz jego wewnętrzna struktura. Z tego względu zarówno regionalne, jak i lokalne organy administracji publicznej powinny:

- a) nieustannie dbać i zapewniać skuteczność i efektywność realizacji rządowych programów pomocowych dla MSP, np. w zakresie wykorzystania instrumentów prawnych, finansowych, organizacyjnych, marketingowych czy konsultingowo-doradczych;
- b) stworzyć quasi-hybrydową platformę instytucjonalnego wsparcia MSP (mogłyby ją tworzyć: organy administracji terytorialnej, instytucje komercyjne, jak i nienastawione na zysk, prywatni donatorzy i inni interesariusze, np. inni przedsiębiorcy);
- c) zwiększać świadomość przedstawicieli środowiska biznesowego w regionie o istniejących programach, formach, środkach i narzędziach pomocowych;
- d) popularyzować istniejące programy wsparcia dla MSP w regionie przez zaangażowanie w ich praktyczną realizację, np. jako doradcy terytorialni;
- e) stale monitorować praktyczną implementację skuteczności i efektywności wykorzystania środków i narzędzi pomocowych (przez pryzmat korzyści dla zaangażowanych w jego realizację interesariuszy);
- f) dążyć do uproszczenia procedur/wymogów formalno-prawnych dla przedsiębiorców aplikujących o środki pomocowe w celu budowania sprawnego systemu i jego wewnętrznych struktur.

Bibliografia

- Filipiak, B., Ruszała, J. (2009). *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie i instrumenty*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Forin, A., Lada, D. (red.) (2005). *Partner przedsiębiorcy. Ogólnopolski Informator Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Gronroos, Ch. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10, 347–360.
- Kotler, Ph. (2004). *Marketing od A do Z*. Warszawa: PWE.
- Olejniczak, K. (2015). Wpływ otoczenia instytucjonalnego na małe i średnie przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 848, Ekonomiczne Problemy Usług*, 116, 98–108.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Przygodzki, Z. (2007). Konkurencyjność regionów. W: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

**Implications of Creating Relationships between SMEs and Public Administration
on Regional Level (as Exemplified by Łódzkie Region)**

Keywords: small and medium-sized enterprises, public administration, relationship marketing, Łódzkie Region

Summary. The article discusses the issues of building relationships between selected entities representing Łódzkie Region – small and medium-sized enterprises and public administration – to increase effectiveness of the measures taken in the area of creating a pro-innovation environment for small and medium business. The importance of analyzed problems, perceived from the perspective of ongoing changes on most markets, results most of all from constant increasing of initiatives and action of decision makers of each territorial unit towards increasing its level of competitiveness, building the potential of strong and differentiated geographical region on the regional, national or greater part of the world. The complexity of the subject is illustrated by empirical data coming from the field research designed and completed in Łódzkie Region.

Translated by Mirella Barańska-Fischer

Cytowanie

Barańska-Fischer, M. (2016). Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego). *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 11–21.