

Ilona Kędzierska

Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 24, 63-73

2011

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.

Ilona Kędzierska

Uniwersytet Szczeciński

MARKETING PARTNERSKI JAKO WSTĘP DO PARTNERSTWA

Streszczenie

Współczesna gospodarka wymaga od jednostki gospodarczej ścisłej współpracy z jej otoczeniem. Pozwala to bowiem na podniesienie jej konkurencyjności, wzmocnienie bądź utrzymanie pozycji rynkowej oraz zdobycie nowego grona nabywców. Umocnienie więzi jest możliwe dzięki wprowadzeniu marketingu partnerskiego. Często staje się on początkiem dla powstawania relacji czysto partnerskich, a także wspiera ich rozwój i intensywność.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie marketingu partnerskiego jako pierwszego kroku do nawiązania partnerstwa – zarówno między firmą a klientem, jak również pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją państwową czy dwoma prywatnymi jednostkami gospodarczymi.

Słowa kluczowe: marketing, marketing partnerski, partnerstwo.

Wprowadzenie

Od firm funkcjonujących we współczesnej gospodarce wymaga się szybkiego rozwoju oraz dostosowywania się do nowych sytuacji i technologii. Przeżycie na rynku uzależnione jest od podejmowania najróżniejszych wyzwań, ryzyka oraz nadążania za postępem. Każde, choćby tylko chwilowe, spowolnienie działań sprawia, że ciężko jest nadrobić stracony czas.

Jeszcze nie tak dawno temu znaczna część przedsiębiorstw, zwłaszcza w Polsce, bagatelizowała znaczenie marketingu. Jednostki gospodarcze mają świadomość, że działania marketingowe muszą zostać wpisane w strategię przedsiębiorstw i innych organizacji. Marketing pozwala na zdobycie przychylności klientów, co przekłada się na wzrost ich liczby. Pozyskanie jak największej liczby zadowolonych klientów jest jednym z najważniejszych celów marketingowych współczesnych jednostek gospodarczych. To właśnie od klientów zależy dalsza egzystencja przedsiębiorstwa. To oni podejmują decyzje, co zakupić, kierując się przy tym swoimi preferencjami, posiadaną wiedzą oraz doświadczeniem. Wiedzę klienta o produkcie można poszerzyć m.in. za pomocą instrumentów marketingowych.

Działania marketingowe nastawione są coraz częściej nie tylko na nabywców, ale również na otoczenie jednostki gospodarczej. Pragnąc nawiązać bliższą współpracę, wręcz relacje partnerskie z otoczeniem, przedsiębiorstwa skupiają działania na wielu uczestnikach rynku. Celem takiego zachowania podmiotów jest zacieśnienie więzi z powiązаныmi z nimi partnerami.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie koncepcji marketingu partnerskiego jako pierwszego kroku do nawiązania partnerstwa – zarówno między firmą a klientem, jak również pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją państwową czy dwoma prywatnymi jednostkami gospodarczymi.

1. Marketing partnerski

Współczesne przedsiębiorstwa działają w dynamicznie zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu. Coraz częściej też dostrzegają, że stosowane do tej pory koncepcje zarządzania marketingowego są zbyt wąskie, niewystarczające i mało efektywne. Przed firmami stoi trudne zadanie – muszą tak zorganizować pracę i zarządzanie, aby możliwe było zrealizowanie misji, celów działalności, a także odniesienie sukcesu na rynku. Dlatego też obecnie przedsiębiorstwa dążą do tworzenia i utrzymywania bliskich relacji z klientami oraz budowania z nimi trwałych więzi.

Od ponad dwóch dekad marketing jest nieustannie krytykowany. Inwestorzy coraz rzadziej wykazują zainteresowanie marketingiem, są niecierpliwi w oczekiwaniu na jego rezultaty. Rewolucja technologiczna, która dawała nowe możliwości strategicznego działania, w marketingu przeszła w zasadzie bez

echa. Klasyczna teoria oraz praktyka marketingu skupiają się raczej na umiejętnościach służących pozyskiwaniu nowych klientów aniżeli utrzymywaniu dotychczasowych (przykładem może być podejście niektórych operatorów telefonii komórkowej do klientów, gdzie bardziej opłacalne jest zerwanie starej umowy i zawiązanie nowej). Dlatego też doszło do wykształcenia się pojęcia marketingu partnerskiego.

Marketing partnerski to „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczey klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić. Mechanizmem umożliwiającym efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowania struktur organizacyjnych”¹.

Według M. Rydla i S. Ronkowskiego marketing partnerski oznacza „koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalności z klientem, aliansów strategicznych z partnerami w biznesie – dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, producentami wyrobów komplementarnych, pośrednikami itp.”².

Definicja marketingu partnerskiego byłaby taka sama jak definicja marketingu tradycyjnego, gdyby nie sześć elementów, które potraktowane jako całość zmieniają stosunek przedsiębiorstwa nie tylko do marketingu, ale także do prawie wszystkich obszarów działalności firmy. Należą do nich³:

- tworzenie nowej wartości dla klienta oraz jej podział pomiędzy producenta i klienta,
- indywidualny klient, który ma udział w tworzeniu najcenniejszej dla siebie korzyści, dlatego też wartość tworzona jest wspólnie z nim,

¹ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 35–36.

² E. Rudawska, *Marketing partnerski – nowe wyzwanie marketingu XXI wieku*, w: *Podstawy marketingu*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, 2003, s. 33.

³ I.H. Gordon, *Relacje...*, *op.cit.*, s. 36.

- od przedsiębiorstwa wymagane jest zaprojektowanie i dostosowywanie procesów, narzędzi komunikacji, technologii oraz personelu w taki sposób, aby tworzyły one wartości, których oczekuje klient,
- trwała współpraca pomiędzy nabywcą a sprzedawcą sprawia, że działania marketingowe są prowadzone w czasie rzeczywistym,
- klienci są oceniani na podstawie łącznej wartości zakupów dokonywanych w całym okresie aktywności nabywczej, a nie na podstawie pojedynczych transakcji,
- łańcuch partnerstwa można stworzyć nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli dostawcami, pośrednikami i akcjonariuszami.

Wprowadzenie tych elementów wywołuje poważne skutki dla przedsiębiorstwa. Od tego bowiem momentu musi ono zacząć zwracać szczególną uwagę na⁴:

1. Technologię informacyjną jako narzędzie umożliwiające kontakt z indywidualnym klientem – tworzenie trwałych związków jest bardzo ważne i możliwe dzięki sprawnemu przepływowi informacji, a także komputerowym bazom danych. Przedsiębiorstwo powinno za pośrednictwem technologii informacyjnej i łańcuchów wartości dostarczyć każdemu klientowi (bądź ich grupie) taką wartość, jaka jest przez nich oczekiwana.
2. Wzbogacenie oferty i współpracę, czyli zakres prowadzonej działalności – firmy, które dążą do tego, by w pełni zaspokoić potrzeby swoich klientów, powinny liczyć się z tym, że będą musiały podjąć działania, o których wcześniej nie myślały. Część z nich będzie musiała rozszerzyć swoją działalność, np. poprzez włączenie nowych produktów do swojej oferty (niekoniecznie pochodzących z ich własnej linii produkcyjnej), inne natomiast mogą zostać zmuszone do podejmowania niekonwencjonalnych sojuszy i układów, np. z konkurentami.
3. Wybór klientów i rezygnację z nieatrakcyjnych klientów – przy wyborze klientów bierze się pod uwagę strategiczne cele przedsiębiorstwa, które są możliwe do realizacji tylko pod warunkiem, że zajmie się ono obsługą właściwej grupy nabywców, a z pozostałych (nieatrakcyjnych) zrezygnuje. Docelowa grupa klientów to niekoniecznie ta, którą łatwo przyciągnąć czy

⁴ *Ibidem*, s. 37–46; E. Rudawska, *Marketing partnerski...*, *op.cit.*, s. 34–35.

przynosząca najwięcej zysku w krótkim okresie, lecz ta, która będzie przynosić przedsiębiorstwu dochody przez długi czas.

4. Łańcuch partnerstwa (powiązań) – który przedsiębiorstwo jest zmuszane stworzyć, aby móc efektywnie zaspokajać coraz to nowe potrzeby klientów. Łańcuch ten obejmuje relacje zachodzące pomiędzy firmą a klientem, dostawcami, pracownikami, wpływowymi instytucjami, inwestorami, a także organizacje, które mogą wystawić przedsiębiorstwu referencje. Każde z ogniw ma inne potrzeby i pragnie brać czynny udział w tworzeniu wartości dla finalnego nabywcy. Partnerstwo między uczestnikami łańcucha powinno się odbywać na takich samych zasadach jak partnerstwo między firmą a klientem.
5. Weryfikację czterech elementów marketingu-mix (4P) – w przypadku marketingu partnerskiego instrumenty te mają nieco inny charakter, dlatego też następuje wspólne opracowanie tych narzędzi. Dzięki ciągłej współpracy i konsultacjom następuje ich rozwój, a także ulepszanie. Produkt nie jest już zbiorem korzyści materialnych i niematerialnych wytworzonych przez przedsiębiorstwo, lecz w wyniku współpracy (większej wiedzy i doświadczenia obu partnerów) staje się niepowtarzalny i zindywidualizowany, odpowiadający wymogom klienta. Cena powinna odzwierciedlać wartość produktu, która jest konsekwencją stworzenia produktu przy współpracy z klientem. Marketing partnerski nakazuje zaprosić klienta do procesu kształtowania ceny, a także do wszystkich działań, które są związane z kształtowaniem wartości, by nabywca miał wybór kompromisu oraz pozyskał zaufanie do sprzedawcy. Promocja przestaje być środkiem bezpośredniego działania na wzrost sprzedaży, staje się natomiast instrumentem reklamy firmy lub marki. Może również stać się narzędziem komunikacji dzięki rozwijającym się technologiom informacyjnym. Dystrybucja, która w marketingu tradycyjnym jest kanałem przenoszącym produkty od producenta do konsumenta, w marketingu partnerskim staje się procesem, w którym klient decyduje, kto i gdzie ma mu dostarczyć wymaganą wartość. Dlatego może się nawet wydawać, że lepszym określeniem od terminu „dystrybucja” wydaje się „alokacja”. Produkt w marketingu partnerskim składa się bowiem z wielu elementów, a klient może zdecydować o miejscu i czasie ulokowania każdego z nich.
6. Powołanie i wykorzystanie specjalistów do spraw związanych z partnerstwem, których zadaniem jest wsparcie firmy w budowaniu wartości oraz

partnerstwa z innymi. Przedsiębiorstwo stosujące marketing partnerski stara się aktywnie zaangażować klienta w proces tworzenia wartości, uznając to za najlepszą drogę do znalezienia nowatorskich sposobów dostarczenia mu nowych i cennych korzyści. Dlatego też niezbędne staje się utworzenie stanowiska menedżera ds. partnerstwa, którego zadaniem będzie wysłuchanie opinii jego odpowiednika po stronie nabywcy oraz współpraca z nim w zakresie integrowania środków komunikacji, technologii, ludzi i procesów. Menedżer ten współpracuje również z osobami podejmującymi decyzje w ramach procesu zakupu, w tym z działem zamówień klienta oraz pracownikami własnej firmy, odpowiedzialnymi za komunikowanie się z klientami i tworzenie wartości produktu. Celem tych działań jest osiągnięcie poszukiwanej wartości.

Na marketing partnerski składają się komponenty będące odpowiednikami poszczególnych elementów przedsiębiorstwa. Są to⁵:

- kultura organizacyjna i system wartości,
- kierownictwo,
- strategia,
- struktura organizacyjna,
- ludzie,
- technologia informacyjna,
- wiedza,
- procesy.

Zadaniem marketingu partnerskiego jest połączenie tych komponentów z wybranymi klientami i innymi podmiotami, które są zainteresowane działalnością jednostki gospodarczej.

Pomimo wieloletniej obecności na rynku i w świecie nauki często marketing partnerski jest błędnie nazywany marketingiem, sprzedażą na rynku przedsiębiorstw, marketingiem bezpośrednim opartym na bazie danych, programem dla lojalnych (stałych) klientów, marketingiem zindywidualizowanym i innymi pojęciami, w zależności od rodzaju celów. Zawiera on w sobie wszystkie wymienione pojęcia, jednak jest znacznie szerszym pojęciem niż marketing czy partnerstwo. Jego wprowadzenie sprawia, że możliwe staje się zacieśnienie oraz sformalizowanie stosunków partnerskich, które w formie nieoficjalnej bądź wręcz nieświadomej niejednokrotnie występują w przedsiębiorstwie.

⁵ I.H. Gordon, *Relacje...*, op.cit., s. 51.

Marketing partnerski różni się od współczesnych teorii zarządzania, gdyż zakłada uczestnictwo klienta w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa lub/i produktu. Zmienia on strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, styl pracy oraz system bodźców, czyli wszystko to, co mogłoby utrudniać kontakty z klientem.

Zatem marketing partnerski nie jest tylko:

- nową teorią marketingu tradycyjnego,
- techniką sprzedaży na rynku przedsiębiorstw,
- marketingiem bezpośrednim opartym na bazach danych,
- programem dla stałych klientów,
- samym partnerstwem gospodarczym,

ale koncepcją współdziałania ze wszystkimi aktorami szeroko rozumianego otoczenia.

2. Partnerstwo – jego istota i ogólne zasady

Zgodnie z definicją *Małego słownika języka polskiego* partner to „współuczestnik gry, zabawy, rozmowy; towarzysz, współnik”⁶. Aby mogło zaistnieć jakiegokolwiek partnerstwo, musi być co najmniej dwóch partnerów.

Samo partnerstwo jest trudne do zdefiniowania, chociażby dlatego, że jest to termin szeroko stosowany zarówno w życiu gospodarczym, jak i społecznym czy politycznym. Obecnie za partnerstwo powszechnie uznaje się długotrwały związek między przynajmniej dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu, otwartej wymianie informacji, a także wspólnym dzieleniu się zarówno ryzykiem, jak i korzyściami wynikającymi z podjętej współpracy⁷. Partnerzy muszą współdziałać ze sobą na zasadach takich samych jak biologiczna symbioza, czyli zapewnić równe prawa i korzyści dla obydwu stron. Jeśli dojdzie do wykorzystywania jednej strony przez drugą (można to porównać do pasożyta w biologii), układ byłby z góry skazany na klęskę. Dlatego w biznesie przy partnerstwie zakłada się równość korzyści dla partnerów.

Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperatywna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy zgadzają się pracować razem, by osiągnąć wspólny cel bądź podjąć specyficzne zadanie,

⁶ *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 602.

⁷ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 280.

jednocześnie dzieląc ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i oczywiście korzyści. Wszystkie strony partnerstwa są zaangażowane we wspólne działania i pracują w sposób skoordynowany.

Podstawą partnerstwa jest aktywny związek partnerów, który był budowany przez pewien czas i nie ulegnie rozpadowi przy pierwszych problemach. Pomimo silnych więzi pomiędzy uczestnikami partnerstwa i ich wzajemnego wpływu na siebie każdy z nich zachowuje swoją autonomię przy jednoczesnym wzajemnym szacunku.

Istnienie partnerstwa zależne jest od wystąpienia pewnych elementów, które pozwolą potencjalnym partnerom na zacieśnienie już istniejących więzi. Pomędzy stronami powinien istnieć związek. Wspólna jasna wizja i misja oraz zdefiniowane cele sprzyjają zawieraniu się partnerstwa. Wspólne określanie zadań, obustronne zaangażowanie się w tworzenie planu działania, otwarta komunikacja oraz opracowanie procedur zorientowanych na rezultaty sprawiają, że wcześniejsze więzi nabierają charakteru prawdziwego partnerstwa.

Partnerstwa mogą być zawierane pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami, jednostkami sektora prywatnego i publicznego, a także między sprzedawcą i nabywcą.

3. Marketing partnerski a partnerstwo

Z pozoru marketing partnerski i partnerstwo są do siebie bardzo podobne. Wiele osób używa zamiennie tych pojęć, ale – jak zostało to już wcześniej wspomniane – marketing partnerski jest pojęciem znacznie szerszym niż samo partnerstwo.

Zasadniczym podobieństwem jest to, że znaczenie zarówno marketingu partnerskiego, jak i partnerstwa zaczęto dostrzegać stosunkowo niedawno. Przez długi czas bagatelizowano fakt, że działania te mogą przynieść znacznie większe korzyści niż tradycyjne podejścia do form i sposobów działania na rynku. Obecnie pomagają wprowadzić jednostki gospodarcze w przyszłość, są bowiem skutecznym sposobem działania na rynku. Współczesna gospodarka opiera się na wiedzy i przepływie informacji. Zawieranie partnerstwa oraz prowadzenie marketingu partnerskiego przyspieszają zdobywanie i wymianę wiedzy, technologii i informacji, wzmacniając w ten sposób konkurencyjność firmy na rynku i dając jej możliwość zdobywania przewagi nad innymi.

Warto zaznaczyć, że marketing partnerski można stosować, nie mając żadnego konkretnego partnera, pragnąc tylko przyciągnąć do firmy klientów i utrzymać ich (stąd też czasem nazywany jest marketingiem relacji). W marketingu partnerskim każda ze stron może mieć całkiem inne cele. Firma stosująca marketing partnerski może chcieć pozyskać lojalność klientów, natomiast klient może widzieć tylko lepszą ofertę na rynku oraz znacznie bardziej profesjonalną i przyjazną obsługę. Partnerstwo natomiast nie może zaistnieć, jeśli obie strony nie wyrażą chęci współpracy i podjęcia wspólnych działań oraz nie znajdą wspólnego celu.

Marketing partnerski i partnerstwo obejmują swoim zasięgiem różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Obszar ich oddziaływania może się pokrywać, lecz nie musi. Podczas gdy partnerstwo może dotyczyć tylko jednego konkretnego aspektu funkcjonowania firmy, marketing partnerski wymaga zmiany podejścia w całym przedsiębiorstwie, a w szczególności we wszystkich obszarach, które w jakimkolwiek stopniu przyczyniają się do tworzenia trwałej więzi.

Zarówno w marketingu partnerskim, jak i partnerstwie przedsiębiorstwo jest nastawione na długofalową współpracę z partnerem, która ma na celu przyniesienie korzyści obu stronom.

Wdrożenie marketingu partnerskiego oraz partnerstwa w życie przedsiębiorstwa wymaga pewnych przekształceń struktury, jak choćby stworzenie stanowiska i wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za partnerstwo. W małych przedsiębiorstwach nie jest to aż tak widoczne, gdyż przeważnie wiąże się z rozszerzeniem zakresu obowiązków jednej lub kilku osób. Jednak w dużych firmach najczęściej związane jest to z utworzeniem stanowiska menedżera lub specjalisty do spraw partnerstwa.

W wyniku partnerstwa może powstać całkiem nowa organizacja (np. konsorcjum czy całkiem nowa spółka na rynku), marketing partnerski takiej formy nie przyjmuje. Nie wymaga również podpisywania żadnych porozumień i umów, które należałoby podpisać, zawiązując partnerstwo, by uniknąć ewentualnych konfliktów czy sporów.

Zarówno partnerstwo, jak i marketing partnerski opierają się na otwartej wymianie informacji, która pozwala na kreowanie wartości dla przedsiębiorstwa (czy też partnerstwa) i jego klientów.

Marketing partnerski wiąże się z dostarczaniem korzyści w zamian za długotrwałą lojalność. Partnerstwo natomiast może być zawiązane tylko na czas realizacji konkretnego projektu, po zakończeniu którego każda firma może na-

wet zaprzestać jakichkolwiek kontaktów i nie mieć więcej żadnych zobowiązań wobec byłego partnera.

Marketing partnerski może stać się pierwszym krokiem do zawiązania partnerstwa między firmami lub między firmą a klientem, bądź firmą a instytucją państwową. Dlatego też prawdopodobnie tak wiele osób używa zamiennie tych dwóch pojęć. Należy jednak pamiętać o różnicach w podejściu do obu koncepcji.

Podsumowanie

Podsumowując można powiedzieć, że większość menedżerów nadal nie ma świadomości różnic dzielących marketing partnerski i partnerstwo lub nie chce tych różnic dostrzec. Dlatego też bardzo często oba te działania wykorzystywane są przez jednostki gospodarcze w tym samym czasie. Wielokrotnie przedsiębiorstwa prowadzące działania z zakresu marketingu partnerskiego nie są świadome, że w rzeczywistości mają one już zawiązane partnerstwo niesformalizowane. Z powyższego można wywnioskować, że marketing partnerski nieświadomie stał się dla nich pierwszym krokiem do stworzenia partnerstwa, które od tego momentu należałoby rozwinąć i podpisać oficjalną umowę partnerską.

Kształcąc młodą kadre menedżerską, specjalizującą się w marketingu i/lub zarządzaniu, należałoby zwrócić szczególną uwagę na fakt, że często działania marketingu partnerskiego mogą przyczynić się do nawiązania stosunków partnerskich. Stosunki te trzeba sformalizować w celu uniknięcia ryzyka wystąpienia „partnerstwa pasożytniczego”. Podczas szkolenia menedżerów warto również położyć nacisk na wiedzę potrzebną do rozróżnienia marketingu partnerskiego od partnerstwa.

Literatura

- Gordon H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE. Warszawa 2001.

Rudawska E., *Marketing partnerski – nowe wyzwanie marketingu w XXI wieku*, w: *Podstawy marketingu*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, 2003.

Mały słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

THE RELATIONSHIP MARKETING AS AN INTRODUCTION OF PARTNERSHIP

Summary

Present economy requires close cooperation with the environment of an entity. It allows to increase its competitiveness, strengthen or maintain the market position as well as acquire a new group of purchasers. Strengthening the bonds is possible thanks to introducing the relationship marketing. Often it becomes the beginning of the existence of the partner relations and supports their development and fostering.

The main aim of the article is to show the relationship marketing as a first step towards establishing the partnership, not only between the entity and a customer but also between the entity and a state organization or two private companies.

Translated by Ilona Kędziarska

Keywords: marketing, partnership marketing, partnership.