

Marek Rawski

Możliwości oceny relacji metodą refleksji strategicznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 140-148

2009

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.

*Marek Rawski*¹

MOŻLIWOŚCI OCENY RELACJI METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Streszczenie

Przyjmując konieczność uwzględnienia relacji w postępowaniu rynkowym przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo, problemem do rozwiązania jest badanie charakteru oraz poziomu związków, a także ich wpływu na realizację funkcji marketingu w przedsiębiorstwie. Brak jest ugruntowanych narzędzi pozwalających na syntetyczną ich ocenę. Autor w publikacji zwrócił uwagę na wykorzystanie metody refleksji strategicznej do badania i syntetycznej oceny oraz możliwości kształtowania relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia.

Wprowadzenie

Problematyka relacji występujących pomiędzy różnymi podmiotami rynku, w marketingowych rozważaniach naukowych pojawiła się w połowie XX wieku. Owocem prowadzonych rozważań było m.in. zwrócenie uwagi na istotne znaczenie relacji (więzi) jako komponentu działań marketingowych przedsiębiorstwa², dostrzeżenie potrzeby kształtowania racjonalnych relacji nie tylko z klientami, ale także innymi podmiotami otoczenia rynkowego³, czy określenie poziomów relacji (więzi) z poszczególnymi podmiotami otoczenia⁴. Uwzględnianie relacji w postępowaniu rynkowym przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo, rodzi problem, którym jest określenie charakteru oraz poziomu związków, a także ich wpływu na realizację funkcji marketingu w przedsiębiorstwie. O ile w literaturze przedmiotu można znaleźć opis różnych koncepcji teoretycznych, zwracających uwagę na istotne elementy mające wpływ na kształtowanie poszczególnych relacji, o tyle brak jest ugruntowanych narzędzi umożliwiających syntetyczną ich ocenę, a w szczególności ocenę wspólną wielu relacji, których znaczenie dostrzeżono w teoretycznych modelach.

Ważnym problemem wydaje się być ustalenie sposobu badania związku relacji z działaniami marketingowymi przedsiębiorstwa. Poszukiwanie takiego sposobu analizy, zwróciło uwagę autora na możliwość adaptacji, do realizacji tego zamierzenia, metody refleksji strategicznej. Celem publikacji jest próba ukazania możliwości wykorzystania etapu metody refleksji strategicznej do badania i syntezy oceny relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia, w kontekście realizacji funkcji marketingowej.

¹ Marek Rawski – dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

² K. Rogoziński: *Nowy marketing usług*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 41-44.

³ A. Payne: *Marketing usług*. PWE, Warszawa 1997, s. 51-62; J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 50-57.

⁴ K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2004, s. 59.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, a także dotyczącymi potencjału marketingowego, który w przypadku wykorzystania metody refleksji strategicznej mógłby stanowić zmienne o charakterze wewnętrznym, wchodzące w relacje z grupą zmiennych stanowiących otoczenie przedsiębiorstwa.

Metoda refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała we Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Posiada liczne walory, do których należy zaliczyć jej uniwersalność, tj. możliwość zastosowania do analizy celów i działalności przeszłej, bieżącej i przyszłej oraz znaczny stopień systematyzacji, dający możliwość porównywania różnych rozwiązań tej samej sytuacji⁵. Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów⁶:

1. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa, kończąca się sporządzeniem wykazu szans i zagrożeń.
2. Analiza potencjału przedsiębiorstwa, zakończona listą jego silnych i słabych stron.
3. Badanie synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowany szansami i zagrożeniami).
4. Identyfikacja możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.
5. Wybór strategii poprzez badanie koherencji z celami.
6. Przełożenie strategii na zbiór działań.
7. Tworzenie planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do oceny możliwości kształtowania relacji przedsiębiorstwa z elementami jego otoczenia, a także dwa pierwsze etapy, przygotowujące do realizacji etapu trzeciego.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych elementów w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa, tj. takich, których stany mają wpływ na efektywność jego funkcjonowania, jak i wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Badanie zidentyfikowanych elementów powinno polegać na odkrywaniu tendencji aktualnych i przewidywanych na przyszłość, dając podstawę do sformułowania wykazu szans oraz zagrożeń, jakie stanowi otoczenie dla danego przedsiębiorstwa.

Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń), stosując różne sposoby redukcji wstępnego ich wykazu, np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń. Postulat ten wydaje się bardzo istotny z co najmniej dwóch powodów: można przyjąć, że wszystkie rozważane elementy mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia rozważanych elementów w późniejszym etapie badania, po drugie, ogranicza się liczbę badanych związków do najistotniejszych. Liczba elementów w każdej

⁵ Z. Martyniak: *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990, nr 4-6, s. 8.

⁶ Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć m.in.: Z. Martyniak: *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*. Antykwia, Kraków-Kłuczbork 1997, s. 161-170; M. Rawski: *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 7, s. 6-8.

z wydzielonych kategorii, nie musi być taka sama, co jest wynikiem odmiennych warunków czasoprzestrzennych funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał ten należy potraktować szeroko, dostrzegając m.in.: potencjał kadrowy i finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, procedury i metody działania, wynalazki i licencje, czyli potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Proces analizy potencjału firmy jest analogiczny do procesu analizy otoczenia. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału firmy uwzględniając m.in.: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz tak ustalonych atutów i słabości zawiera z reguły dużą liczbę elementów. Należy ją zredukować, wykorzystując techniki, podobnie jak w przypadku szans i zagrożeń.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał – otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10-12 elementów otoczenia, jak i 10-12 elementów potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz – tablicę krzyżową (tabela 1).

Tabela 1. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

POTENCJAŁ \ OTOCZENIE		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	...	k	1	2	3	...	m
SILNE STRONY	1										
	2										
	...										
	n										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	...										
	l										

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Martyniak: *Metoda refleksji strategicznej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990, nr 4-6, s. 8-10.

Etap ten wymaga m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. należy ustalić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (bada się wpływ „czego” na „co”). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych, jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badając synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- Czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- Czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- Czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku zaś analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na poniższe pytania:

- Czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać szanse?
- Czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przezwyciężyć zagrożenia?
- Czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie szans?
- Czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zagrożeń?

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania. Jedną z propozycji zaleca, by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) – wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak +), synergii negatywnej (ujemnej) – wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak –), braku synergii (stan neutralny) – brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak 0) co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym, przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się, wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi⁷.

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tab. 1) wpisuje się cyfrę „1”, w przypadku braku związku – cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę interakcji w wierszach i kolumnach macierzy, a tak ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ. W ostatnim etapie postępowania sumuje się wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczb interakcji⁸.

Do wartościowania zbudowanych relacji, autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmiennego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nierozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych (opartych o skalę przedziałową) do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe (a nie jak dotychczas stosowane znaki graficzne) pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania⁹.

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami, jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną. Relacje można opisywać różnymi formułami, w zależności od celu analizy. Przykładowo, relacją może być następujące pytanie: co może „wynikać” z faktu oddziaływania pierwszym (kolejnymi) elementem potencjału na pierwszy (kolejne) element otoczenia. Relację należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

⁷ Z. Martyniak: *Organizacja i zarządzanie ...*, s. 161-170.

⁸ K. Oblój: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 192-203.

⁹ M. Rawski: *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*. „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 17-25.

Każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących (ocena jakościowa):

1. Stan obojętności (neutralności). W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym, przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści firmie.
2. Synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do postawionego pytania oznacza to, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa (urzeczywistnić szanse lub ograniczyć zagrożenia).
3. Synergia ujemna, czyli sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do postawionego pytania można stwierdzić, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia nie można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami firmy, a nawet można wzmocnić negatywne oddziaływanie elementu otoczenia na przedsiębiorstwo (nie wykorzystać szanse i nie ograniczyć zagrożenia).

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejszym wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych $\langle -2; +2 \rangle$. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą; punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności),
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen; intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1); wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane trzy najważniejsze¹⁰:

1. Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chce się (musi) go wykorzystać (stwierdzenie słuszne w nawiązaniu do przykładowej relacji). Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną można stwierdzić, że potencjał jako całość jest niepredysponowany do tego aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji danego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”.
2. Należy ustalić rozkłady brzegowe sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (w nawiązaniu do postawionego pytania) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału

¹⁰ *Ibidem*, s. 17-25.

jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość – można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – nie ma możliwości, aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych winna stanowić podstawę budowania taktycznych oraz operacyjnych działań. Należy stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie oraz takie, które nakierowane byłyby na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby dodatnie.

3. Należy ustalić liczbę „zer” w całej macierzy. Udział relacji wycenionych jako neutralne (obojętne) w ogólnej liczbie relacji kształtuje się różnie, z doświadczeń autora od 5% do 80%. Każdy z uzyskanych wskaźników informujących o liczbie „zer” przekazuje inną informację, zmuszającą do stosowania odmiennych wariantów działania, tak taktycznych, jak i operacyjnych.

Uwzględniając możliwości analityczne trzech przedstawionych procedur wyceny efektów synergii w układzie: potencjał – otoczenie, można stwierdzić, że najszerszy zakres interpretacyjny umożliwia wycena relacji przy pomocy ocen punktowych w skali przedziałowej¹¹. Jest to podstawa do postawienia tezy, że ta procedura jest najlepszą do analizy relacji pomiędzy elementami potencjału przedsiębiorstwa a elementami jego otoczenia.

Potencjał marketingowy przedsiębiorstwa

Zarządzający działalnością marketingową w przedsiębiorstwie zainteresowani są tym, co i jak wpływa na decyzje i działania podejmowane w tym obszarze funkcjonalnym oraz, jak te działania wpływają na otoczenie rynkowe. Kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest kształtowanie i wykorzystanie szczególnie tych elementów potencjału przedsiębiorstwa, które decydują o wykorzystaniu jego potencjału wytwórczego i uzyskiwanych wynikach finansowych. Skupianie się menedżerów na stanie potencjału marketingowego jest konieczne, ponieważ w dłuższej perspektywie czasu, decyduje on o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku i w sposób znaczący determinuje możliwości kształtowania przez przedsiębiorstwo relacji z podmiotami z otoczenia. W metodzie refleksji strategicznej może stanowić zbiór zmiennych o charakterze wewnętrznym, który wchodzi w relacje ze zbiorem zmiennych będących elementami otoczenia przedsiębiorstwa.

Generalnie wszystkie interpretacje pojęcia „potencjał marketingowy przedsiębiorstwa” spotykane w literaturze przedmiotu można ułożyć na continuum,

¹¹ Szerzej: P. Hadrian, M. Rawski: *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2, s. 4-9.

kórego domknięciem z jednej strony jest pogląd, zgodnie z którym uważa się, że na potencjał marketingowy przedsiębiorstwa składają się strategie: produktu, ceny, dystrybucji, promocji i segmentacji – wąskie rozumienie¹². Domknięciem continuum z drugiej strony jest pogląd, zgodnie z którym potencjał marketingowy przedsiębiorstwa obejmują wszystkie te materialne i niematerialne zasoby posiadane bądź kontrolowane przez firmę, także umiejętności, zdolności i kompetencje ich wykorzystania, które mogą być przez nią efektywnie użyte celem dostarczenia wybranym klientom oczekiwanej przez nich wiązki wartości¹³.

Każde przedsiębiorstwo posiada swój własny, niepowtarzalny zestaw zasobów stanowiących jego potencjał marketingowy. Zestaw ten jest determinowany, tak przyjmowanym rozumieniem pojęcia „potencjał marketingowy”, jak i stanem uwarunkowań czasoprzestrzennych, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Można wskazać kilka zasobów (elementów) potencjału marketingowego, które z racji posiadanych cech, własności i właściwości, potencjalnie mogą stać się (a przynajmniej będą brane pod uwagę) potencjałem konkretnego przedsiębiorstwa¹⁴: udział w rynku, nazwa firmy i jej reputacja, dominacja rynkowa (dostrzegalna obecność rynkowa), atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa, posiadane marki, cenowa pozycja, sieć dystrybucji, unikalność dystrybucji, warunki dostaw, komunikacja z klientami, system informacyjny i wiedza marketingowa, umiejętności technologiczne, prawa autorskie i patenty, kultura firmy, zdolności i kompetencje marketingowe.

Relacje i ich ocena

Wielość spojrzeń na kategorię relacji pozwala na różnorakie zoperacjonalizowanie elementów otoczenia przedsiębiorstwa. Jedno z możliwych podejść związane jest z wyróżnieniem różnego typu relacji nawiązywanych z grupami podmiotów opisanych w teoretycznym modelu, który sformułowali A. Payne, D. Ballantyne, M. Christopher¹⁵. Zgodnie z tym modelem, przedsiębiorstwo powinno tworzyć relacje z sześcioma różnymi kategoriami podmiotów: klientami, pośrednikami (dystrybutorami), dostawcami, potencjalnymi pracownikami firmy, wpływowymi instytucjami, pracownikami firmy.

Inna możliwość podejścia do operacjonalizacji elementów otoczenia wynikałaby z określenia relacji nawiązywanych z różnymi typami interesariuszy, charakteryzowanymi ich poziomem spodziewanych korzyści, siły, umocowania i niecierpliwości¹⁶. Interesariuszy może być wielu, np.: klienci, dostawcy, pracownicy, kadra zarządzająca, właściciele, firmy konkurencyjne, instytucje finansowe, administracja lokalna, izba handlowa, centra innowacji, ośrodki akademickie, firmy konsultingowe, centralne organy rządowe, społeczność lokalna, władze samorządowe, Kościół, organizacje non profit, urząd pracy, partie polityczne, media, lokalni parlamentarzyści.

¹² Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 120.

¹³ G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy: *Marketing strategy & competitive positioning*. Prentice Hall Europe, London 1998, s. 115-128.

¹⁴ R. Niestrój: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 79;

M. Szymura-Tyc: *zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” 2001, nr 5, s. 7-13.

¹⁵ A. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship marketing*. Butterworth Heinemann Ltd., Oxford 1994, s. 21.

¹⁶ M. Nowak: *Controlling działalności marketingowej*. PWE, Warszawa 2007, s. 19-26.

Jeszcze inne rozwiązanie wiązałoby się z badaniem wpływu bogatego zbioru relacji o różnym charakterze, zidentyfikowanych przez E. Gummessona¹⁷. E. Gummesson określił 30 różnych relacji, jakie mogą przedsiębiorstwa tworzyć na rynku. Zostały one zestawione w cztery podstawowe grupy: relacje rynku klasycznego, relacje z rynkami specjalnymi, megarelacje i nanorelacje (określane jako relacje karłowate, ułomne)¹⁸.

Przyjmując chociażby jedno z powyższych rozwiązań należałoby ustalić, czy określenie tak czy inaczej zaistniałej relacji wynikającej z powiązania przedsiębiorstwa z określonymi podmiotami otoczenia (ale także – w przypadku relacji wewnętrznych – z powiązania między wyróżnionymi podmiotami wewnętrznymi) należałoby traktować jako zmienną o zagregowanym charakterze, czy też rozbić je na czynniki bardziej szczegółowe.

Przyjęcie takiego, czy innego sposobu określenia relacji jako grupy zmiennych musi być niewątpliwie powiązane z przyjętą koncepcją badania, a przede wszystkim założonym kierunkiem oddziaływania zmiennych na siebie. Ustalenie, które zmienne mają charakter zmiennych niezależnych, a które zależnych będzie w dużym stopniu narzucało sposób ich zoperacjonalizowania. Bardziej wartościowe wydaje się badanie możliwości wykorzystania potencjału marketingowego (zmienne niezależne) do zaspokojenia oczekiwań różnych rynków (zmienne zależne), a tym samym kształtowania relacji z nimi.

Innym problemem metodycznym pozostaje kwestia ocen relacji między zmiennymi niezależnymi i zależnymi. Proponowane w literaturze rozwiązania wymagają w tym przypadku sprecyzowania. Jedną z bardziej uogólnionych koncepcji takiego sprecyzowania, nawiązującą do podstawowej idei marketingu relacji, jest próba rozeznania i wyrażenia tego stosownymi ocenami, na ile zmienne niezależne sprzyjają (umożliwiają) zawiązanie, utrzymanie i wzbogacanie określonego rodzaju więzi. Taka propozycja wynika wprost z definicji marketingu relacji, w której podkreśla się istotność kształtowania więzi z klientami, ale dostrzegając potrzebę kontaktów z innymi podmiotami można przenieść je także na nie. Propozycja ta wymaga wskazania także negatywnego charakteru oddziaływania, np. ograniczenie, zablokowanie, zerwanie więzi. Inna propozycja mogłaby nawiązywać do klasyfikacji relacji między podmiotami z punktu widzenia występującej między nimi siły konfliktu (sprzecznych interesów) i współpracy¹⁹.

Przyjmując, takie czy inne założenia metodyczne, metoda refleksji strategicznej pozwala nie tylko określić charakter pojedynczych relacji, ale także dokonać oceny związku poszczególnych relacji z wszystkimi aktywami przedsiębiorstwa oraz związku poszczególnych aktywów z kształtowaniem wszystkich ważnych dla firmy relacji.

Po wypełnieniu macierzy przedstawionej w tabeli 1 ocenami punktowymi z <-2;+2> (co oznacza wykorzystanie najlepszej propozycji wartościowania relacji) można obliczyć sumę wszystkich ocen „wystawionych” relacjom, a interpretując tę sumę, np. określić możliwości kształtowania relacji zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu wartości potencjału marketingowego, którym dysponuje. Gdyby suma była „dużą” liczbą dodatnią, można stwierdzić, że posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał marketingowy jest predysponowany do kształtowania relacji z wybranymi podmiotami otoczenia. Gdyby suma była „dużą” liczbą ujemną można

¹⁷ *Podręcznik marketingu*. Red. M.J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 131-135.

¹⁸ J. Otto: *op.cit.*, s. 50-57.

¹⁹ K. Fonfara: *op.cit.*, s. 61.

stwierdzić, że posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał marketingowy nie jest predysponowany, aby przy jego pomocy kształtować relacje z wybranymi podmiotami otoczenia, zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa.

Istotne podpowiedzi dotyczące rodzaju decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo, celem kształtowania relacji zgodnie ze swoimi oczekiwaniami, można z kolei uzyskać, interpretując wartości rozkładów brzegowych, powstałych poprzez zsumowanie ocen punktowych, tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Gdyby suma punktów w wierszu macierzy była „dużą” liczbą dodatnią można stwierdzić, że dany element potencjału jest szczególnie predysponowany do oddziaływania nim na wszystkie analizowane podmioty otoczenia i przez to kształtowania relacji zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Gdyby suma punktów w kolumnie macierzy była „dużą” liczbą dodatnią można stwierdzić, że łącznie wszystkie rozważane elementy potencjału marketingowego przedsiębiorstwa są predysponowane do tego, aby nimi kształtować relację z danym podmiotem. Analiza wszystkich wartości uzyskanych w rozkładach brzegowych (tak sumy punktów w kolumnach i wierszach) pozwala sformułować sugestie odnośnie kierunku działań, które efektywnie pozwoliłyby kształtować relacje zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Planując działania taktyczno-operacyjne, w pierwszej kolejności należy uruchomić te, które bazują na tych aktywach rynkowych, dla których uzyskano „duże” sumy punktów dodatnich oraz te, które nakierowane byłyby na te oczekiwania podmiotów z otoczenia, dla których uzyskano „duże” sumy punktów dodatnich.

Rozkłady brzegowe, poprzez sumowanie punktów w macierzy, tak w wierszach, jak i kolumnach, można tworzyć dla każdego podmiotu z otoczenia oddzielnie, z którym przedsiębiorstwo tworzy relację. Łączna suma punktów pozwoli skonstatować, jak jest predysponowane przedsiębiorstwo, posiadając rozważane aktywa rynkowe, do kształtowania relacji, zgodnie ze swoimi oczekiwaniami, z każdym z podmiotów otoczenia. Sumy będące „dużymi” liczbami dodatnimi wskazują podmioty, z którymi przedsiębiorstwu względnie łatwo jest ustalić relacje zgodnie z własnymi oczekiwaniami, a sumy rozkładów brzegowych będące „dużymi” liczbami dodatnimi, wskazują jakimi szczególnie aktywami rynkowymi przedsiębiorstwo powinno oddziaływać i na które oczekiwania danego podmiotu, aby relację kształtować efektywnie. Sumy będące „dużymi” liczbami ujemnymi wskazują podmioty, z którymi przedsiębiorstwu będzie trudno ustalić relacje zgodnie z własnymi oczekiwaniami, a sumy rozkładów brzegowych będące „dużymi” liczbami ujemnymi wskażą, jakimi szczególnie aktywami rynkowymi przedsiębiorstwo nie powinno oddziaływać i na które oczekiwania danego podmiotu, w sytuacji, gdyby relację próbowało kształtować.

STRATEGIC REFLECTIONS METHODOLOGY APPLICABILITY IN EVALUATION OF RELATIONS

Summary

The research on the features and level of relations and its influence on marketing in enterprises are an important problem for marketing oriented companies. There are no solid tools that allow estimating the relations in a synthetic way. The author of the paper takes into consideration the opportunity to adapt strategic reflections methodology for examination and synthetic estimation of relations between enterprises and subjects from their environment.