

Marek Rawski

Ocena wartości produktu terytorialnego metodą refleksji strategicznej

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 187-200

2012

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.

dr MAREK RAWSKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OCENA WARTOŚCI PRODUKTU TERYTORIALNEGO METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Streszczenie

Celem pracy jest ukazanie możliwości wykorzystania jednego z etapów metody refleksji strategicznej tak do całościowej oceny wartości danego terytorium i do oceny szeroko rozumianych zasobów danego terytorium (produktu terytorialnego) w aspekcie zaspokojenia potrzeb ujawnionych przez różne podmioty, chcące skorzystać z użyteczności danego terytorium. Ukazano konieczne modyfikacje realizacji wspomnianego etapu metody refleksji strategicznej, aby móc ją wykorzystać do realizacji wskazanego celu. Dla egzemplifikacji technicznej strony stosowania omawianej metody przytoczono fragment wyniku własnych badań nad oceną wartości potencjału powiatu sanockiego dla różnych grup docelowych, ze szczególnym uwzględnieniem turystów. Interpretując uzyskane wyniki, ukazano dużą wartość pozyskanych drogą stosowania tej metody informacji przydatnych władzom danego terytorium w procesie decyzyjnym, mającym wzmocnić wartość terytorium.

Wprowadzenie

Samodzielność gospodarcza jednostek terytorialnych, uzyskana drogą zmian ustrojowych w Polsce, daje względnie duże i różnorodne możliwości działań zwiększających tempo rozwoju lokalnej społeczności. Konieczność zmian w sposobie zarządzania jednostką terytorialną wynika zarówno z realizacji ustawowych obowiązków nałożonych na nowe samorządy, jak i zmian warunków zewnętrznych ich funkcjonowania. Punktem wyjścia programowania stosownych działań, nie tylko w administracyjnie wyodrębnionych jednostkach, ale również w obszarach o atrybutach społeczno-gospodarczych czy przyrodniczych, przez te podmioty, których statutowym obowiązkiem jest zaspokajanie potrzeb określonych społeczności lokalnych (i nie tylko) może być przesłanką racjonalnego wyboru tempa i kierunku ich rozwoju. Należy rozważyć, na ile posiadane zasoby danej jednostki terytorialnej są w stanie zaspokoić potrzeby

zglaszane przez zainteresowanych. Mogą to być: przedsiębiorcy, turyści, twórcy, nowi mieszkańcy itd. W tym przypadku oferowany zbiór korzyści to swoisty konglomerat różnych przedsięwzięć skierowanych do różnych grup adresatów („gości”). Zbiór korzyści jest rozbudowany, ponieważ podejmowane działania przynależą do różnych sfer, jak np. gospodarka, inicjatywy społeczne, kultura, sport, edukacja, wypoczynek, ochrona zdrowia, dziedzictwo kultury, ekologia, tożsamość danej społeczności itp.¹

Celem publikacji jest próba ukazania możliwości, jakie daje wykorzystanie jednego z etapów metody refleksji strategicznej do oceny szeroko rozumianych zasobów danego terytorium (produktu terytorialnego) w aspekcie zaspokajania potrzeb ujawnianych przez różne podmioty, chcące z użyteczności danego terytorium korzystać.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone krótką charakterystyką istoty metody refleksji strategicznej, co pozwoli ukazać tkwiące w niej możliwości i ograniczenia, jak i refleksją nad rynkami docelowymi potencjalnie mogącymi korzystać z danego terytorium i produktem terytorialnym.

Istota metody refleksji strategicznej

Stosowanie metody refleksji strategicznej wymaga realizacji następujących etapów²:

- a) analizy otoczenia przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
- b) analizy potencjału przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
- c) badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowany szansami i zagrożeniami),
- d) identyfikacji możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- e) wyboru strategii poprzez badanie koherencji z celami,
- f) przełożenia strategii na zbiór działań,

¹ T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 20–22.

² Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 161–170; M. Rawski, *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 7, s. 6–8.

g) tworzenia planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach może zostać wykorzystana do realizacji postawionego celu, 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 i 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, eliminacja par wzajemnie wykluczających się. 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 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 przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Sam proces analizy potencjału firmy jest analogiczny do procesu analizy otoczenia. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału przedsiębiorstwa, uwzględniając między innymi: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz tak ustalonych silnych i słabych stron 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 (tab. 1).

Tabela 1

Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

Otoczenie		Szanse					Zagrożenia				
		1	2	3	...	K	1	2	3	...	M
Potencjał	1										
	2										
	...										
	N										
Silne strony	1										
	2										
	...										
	L										
Słabe strony	1										
	2										
	...										
	L										

Źródło: opracowanie 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 (czy bada się wpływ otoczenia na potencjał, czy odwrotnie). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, że 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 analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące 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, przebiegając na niekrzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się, wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi³.

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 interakcji⁴.

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

³ Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie...*, s. 161–170.

⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 191–203.

znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania⁵.

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na wypełnieniu 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, głównie 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. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

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

- a) 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 niekrzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek, to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu,
- b) 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),
- c) synergia ujemna, a więc 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 (mówiąc obrazowo) można wzmocnić negatywne oddziaływanie elementu otoczenia na przedsiębiorstwo (nie wykorzystać szans i nie ograniczyć zagrożeń).

Wyróżnione stany jakościowe należy wycenić przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań najefektywniejsze wydaje się być

⁵ M. Rawski, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 17–25.

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 zasygnalizowano dwa najważniejsze⁶.

Pierwszy polega na tym, że należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje cały potencjał na tle otoczenia, w którym chce się (musi się) 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 prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość nie jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem).

W drugim zabiegu 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 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

⁶ *Ibidem*, s. 17–25.

otoczenia – nie ma możliwości, aby go ukształtować zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Należy stosować takie działania taktyczne i operacyjne, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Należy stosować takie działania taktyczne i operacyjne, które nakierowane byłyby na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby dodatnie.

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 przedziałowej⁷. Jest to podstawa do postawienia tezy, że ta procedura jest najlepsza do analizy relacji pomiędzy elementami potencjału przedsiębiorstwa a elementami jego otoczenia.

Rynki docelowe w marketingu terytorialnym

W marketingu terytorialnym generalnie można wyróżnić rynki docelowe wewnętrzne i zewnętrzne⁸. Wewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty obecne na danym terytorium: mieszkańcy, w tym przedsiębiorcy, właściciele gospodarstw, działacze społeczni, przedsiębiorstwa, związki i stowarzyszenia społeczne, organizacje wyznaniowe i polityczne, a także pracownicy i działacze samorządu terytorialnego, lokalne organizacje i instytucje, pracownicy przedsiębiorstw i instytucji użyteczności publicznej. Związki łączące terytorium z wewnętrznymi rynkami docelowymi związane są z ich satysfakcją, a głównymi celami jednostki terytorialnej jest zaspokojenie ich potrzeb. W zakresie większości oferowanych im korzyści są skazani na lokalną ofertę.

Zewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty zlokalizowane poza danym terytorium, do których między innymi można zaliczyć: krajowych i zagranicznych przedsiębiorców, organizacje społeczne, pomocowe, lobbystyczne, kluby towarzyskie, eksporterów, turystów i wycieczkowiczów, mieszkańców innych terytoriów, tak potencjalnych osadników, jak i usługobiorców, młodzież jako

⁷ P. Hadrian, M. Rawski, *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2, s. 4–9.

⁸ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów...*, s. 39. W literaturze przedmiotu można znaleźć odmienne propozycje, np. V. Gerard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów...*, s. 72; Ph. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing place's – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, Free Press, New York 1993, s. 123.

potencjalnych uczniów czy studentów, wysoko wykwalifikowaną specjalistyczną siłę roboczą, organizacje i agendy rządowe itd. W przypadku zewnętrznych rynków docelowych głównym celem jednostki terytorialnej jest ich przyciągnięcie do terytorium.

Potrzeby i oczekiwania rynków docelowych pozostają w różnej interakcji. Mogą być względem siebie komplementarne, substytucyjne, neutralne czy konkurencyjne. Dla tworzenia spójnych rozwiązań należy uruchomić procesy mające na celu takie uporządkowanie podejmowanych działań (przyjętych dla każdego rynku docelowego), aby pojawiły się efekty synergii. Istotne jest więc zidentyfikowanie przynajmniej minimalnych oczekiwań sformułowanych przez poszczególne rynki docelowe względem zaspokojenia ich potrzeb oraz ich hierarchizacja z punktu widzenia ważności. Wyróżnienie jednego rynku docelowego w procesie tworzenia dla niego maksymalnej sumy użyteczności (przy zaoferowaniu użyteczności pozostałym rynkom docelowym, spełniającym minimalne oczekiwania) rodzi różne rozwiązania. Wykorzystanie metody refleksji strategicznej pomoże także określić stopień zaspokajania potrzeb rynków docelowych przez dane terytorium, jak i określić kierunek i intensywność koniecznych zmian terytorium celem zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb.

Produkt w marketingu terytorialnym

Zdefiniowanie produktu w kontekście marketingu terytorialnego napotyka na trudności związane głównie ze złożonością jego wewnętrznej struktury. Produkt terytorialny jest ukształtowany przez minione pokolenia, przez co wymusza potencjalne rynki docelowe w kontekście zaspokajanych potrzeb. Dopiero wtórnie następuje dostosowywanie jego struktury do potrzeb i preferencji rynków docelowych.

Produktem jednostek terytorialnych są określone zbiory użyteczności oferowane w różnym trybie (odpłatnym, częściowo odpłatnym i nieodpłatnym) na zróżnicowanych warunkach finansowych, czasowych, prawnych różnym rynkom docelowym. Ta różnorodność nakazuje rozpatrywać produkt terytorialny jako megaprodukt, składający się z subproduktów, np. turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, handlowo-usługowego, oświatowo-kulturalnego, targowo-wystawienniczego, rekreacyjno-sportowego, publicznego itp.⁹

⁹ A. Szromnik, *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 197–208.

Trudności tworzenia produktu terytorialnego wynikają z faktu, że jako całość jest niematerialny, zawierający różnego rodzaju wartości duchowe¹⁰. Do najważniejszych można zaliczyć: obyczaje, kulturę, tradycję, sztukę ludową, język, religię, sławne osobistości związane z terytorium, historię terytorium itp. Te elementy z różną intensywnością pojawiają się we wskazanych subproduktach terytorialnych, stanowiąc ich integralny komponent, co utrudnia tworzenie ostatecznych rozwiązań. Są one o tyle ważne, że trudne do imitacji przez konkurentów i często stanowią o przewadze konkurencyjnej terytorium.

W terytorium jako złożonej jednostce można wyróżnić dwa typy subproduktów¹¹:

- subprodukty funkcjonalne wyodrębnione według dominującej funkcji, którą spełniają (np. turystyczne, inwestycyjne),
- subprodukty przestrzenne, elementarne jednostki przestrzenne, wyodrębnione geograficznie względnie administracyjnie (np. gmina, wieś).

Megaprodukt powstaje jako efekt nałożenia na siebie wyodrębnionych subproduktów. Relacje między nimi są różnorodne, tworząc w efekcie złożoną wewnątrznie strukturę, zwiększającą się wraz z wielkością terytorium (wzrost liczby i różnorodności subproduktów w obu wymiarach). Ponadto między subproduktami zachodzą związki komplementarności, ale i wewnętrznej substytucyjności.

Relacje pomiędzy rynkami docelowymi a produktem

Podmiotem realizującym wybór rynków docelowych jest władza (administracja) samorządowa. Ona występuje w roli podmiotu przygotowującego, organizującego i realizującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego terytorium. Na danym terytorium, obok administracji samorządowej, są także obecne inne podmioty włączające się w realizację procesu marketingu. Najważniejsze z nich to: stowarzyszenia lub związki gospodarcze (przedsiębiorstw i ich grup), izby gospodarcze, stowarzyszenia dobrowolne przedsiębiorstw, grupy lobbystyczne, mieszkańcy, organizacje rozwoju lokalnego, fundacje, stowarzyszenia itp. Władza samorządowa wydaje się być integratorem wszystkich działań, w różnym zakresie uwzględniając zróżnicowane oczekiwania w zakresie wyboru rynków docelowych.

¹⁰ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 13–21; 110–129.

¹¹ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 7–25.

Jak już wspomniano, w marketingu terytorialnym jest wiele rynków docelowych. W tabeli 2 zestawiono wybrane rynki docelowe (bez ekspozycji szczegółowych oczekiwań) i produkt terytorialny rozpisany na poszczególne subprodukty, przykładowo: turystyczny (hotele, gastronomia, walory środowiska, zabytki, tradycja, atmosfera), inwestycyjny (lokale, linie technologiczne, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie), mieszkaniowy (mieszkania, domy, działki), handlowo-usługowy (usługi komercyjne), oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny), rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, rajdy, usługi), publiczny (usługi publiczne, administracja, komunikacja, usługi zdrowotne). Nie jest to jedyny sposób opisu produktu terytorialnego. W zależności od potrzeb za elementy produktu można np. uznać: image, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, system komunikacyjny i jakość zagospodarowania¹². Elementy te przenikają z różną siłą przez wszystkie subprodukty, stanowiąc ich integralny komponent.

Tabela 2

Przykładowa tablica do badania relacji zachodzących między rynkami docelowymi a produktem terytorialnym

Wyszczególnienie		Rynki docelowe							Suma brzegowa
		Mieszkańcy	Turyści	Organizacje społeczne	Lokalni przedsiębiorcy	Wykwalifikowana siła robocza	Potencjałni mieszkańcy	Inwestorzy krajowi	
Produkt terytorialny	turystyczny								
	inwestycyjny								
	mieszkaniowy								
	handlowo-usługowy								
	oświatowo-kulturalny								
	rekreacyjno-sportowy								
	publiczny								
	...								
	Suma brzegowa								Suma ocen

Źródło: opracowanie własne.

¹² T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miasta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 224.

Zanim rozpocznie się ocenianie poszczególnych relacji, należy określić kierunek oddziaływania rozważanych elementów na siebie. Ustalenie, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny, determinuje ich zoperacjonalizowanie. Generalnie można przyjąć tak rynki docelowe, jak i produkt terytorialny za elementy niezależne. Przyjmując jako niezależne rynki docelowe, a subprodukty terytorialne jako elementy zależne, można oceniać, w jaki sposób oddziaływania rynków docelowych sprzyjają kształtowaniu oczekiwanych stanów subproduktów terytorialnych. Przyjmując jako niezależne subprodukty terytorialne, a zależne rynki docelowe, można oceniać, na ile potencjał subproduktów terytorialnych pozwala realizować oczekiwania wyrażane przez rynki docelowe. Wydaje się, że drugi kierunek analizy jest konieczny do realizacji w pierwszej kolejności. Dla takiej analizy obliczona suma wszystkich wystawionych ocen badanych relacji między poszczególnymi elementami produktu terytorialnego a rynkami docelowymi jest podstawą do sformułowania albo oceny pozytywnej (potencjał subproduktów terytorialnych sprzyja realizacji oczekiwań rynków docelowych), albo negatywnej (potencjał subproduktów terytorialnych uniemożliwia/utrudnia/realizację oczekiwań rynków docelowych), albo neutralnej (potencjał subproduktów terytorialnych ani szczególnie nie sprzyja, ani nie utrudnia realizacji oczekiwań rynków docelowych).

Analizę można dezagregować. W granicy można badać relacje oddzielnie pomiędzy każdym subproduktem terytorialnym a oczekiwaniami sformułowanymi względem niego oddzielnie przez każdy rynek docelowy. W tabeli 3 przykładowo przedstawiono fragment efektów badania relacji pomiędzy subproduktem turystycznym powiatu sanockiego a oczekiwaniami turystów chcących skorzystać z tego subproduktu. Relacje oceniano, wykorzystując liczby z przedziału $\langle -2; +2 \rangle$.

Suma wystawionych ocen (tab. 3) wynosi +12 punktów. Oznacza to, że rozważane atrybuty subproduktu turystycznego powiatu sanockiego są umiarkowanie pozytywnie predysponowane do zaspokajania rozważanych oczekiwań turystów. Najbardziej wartościowymi atrybutami subproduktu w procesie zaspokajania potrzeb są: szczególna atmosfera i tradycja powiatu, uznane walory bioklimatyczne oraz atrakcje krajobrazowe i przyrodnicze. Stan wielu atrybutów subproduktu turystycznego utrudnia zaspokajanie w pełni oczekiwań turystów, w szczególności niski poziom usług hotelarskich i gastronomicznych, utrudniony dostęp komunikacyjny do elementów subproduktu turystycznego oraz usług związanych z obsługą turystów. To stan tych atrybutów subproduktu turystycznego powinien ulegać zmianie.

Tabela 3

Wyniki badania możliwości zaspokajania potrzeb turystów subproduktem turystycznym powiatu sanockiego (fragment dla wybranych elementów)*

Wyszczególnienie		Oczekiwania turystów								Suma brzegowa
		Obcowanie z dziedziczą przyrodą	Poprawa zdrowia	Poznanie miejscowej kultury	Aktywne spędzanie czasu	Poprawa kondycji fizycznej	Rozwój zainteresowań	Odreagowanie stresu	Wzmocnienie więzi rodzinnych (przyjacielskich)	
Subprodukt turystyczny	Szczególne atmosfera i tradycja	0	+1	+1	+1	0	+1	+2	+1	+7
	Uznane walory bioklimatyczne	+1	+2	0	0	+1	0	+1	0	+5
	Unikalne dziedzictwo kultury	0	0	+2	+1	0	+1	+1	+1	+6
	Utrudniony dostęp komunikacyjny	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-3
	Niski poziom usług hotelarskich i gastronomicznych	0	0	-2	-1	0	0	-1	0	-4
	Atrakcje krajobrazowe i przyrodnicze	+2	0	0	+1	+1	0	+1	+1	+6
	Niewystarczające kwalifikacje kadr turystycznych	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-2
	Słabe usługi związane z obsługą turystów	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-3
	Suma brzegowa	+2	+3	-2	-1	+2	+2	+3	+3	+12

*Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczególnych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

Rozważając subprodukt turystyczny jako całość (łącznie wszystkie jego atrybuty), można stwierdzić, że jego obecny stan w sposób szczególny jest predysponowany do zaspokajania potrzeb turystów dotyczących poprawy zdrowia, odreagowania na stres oraz wzmacniania więzi rodzinnych (przyjacielskich).

Zakończenie

Podsumowując prowadzone rozważania, warto zauważyć, że interpretacja uzyskanych informacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej może przebiegać na różnych poziomach. Suma punktów możliwych do uzyskania w całej tabeli 2 pozwala ocenić możliwości zaspokajania oczekiwań formułowanych jednocześnie przez wszystkie rynki docelowe, w aspekcie rozpoznanego potencjału wszystkich subproduktów terytorialnych. Suma punktów wystawionych dla danego subproduktu terytorialnego i jednocześnie dla wszystkich

rynków docelowych pozwala określić możliwości zaspokajania ich potrzeb przez dany subprodukt. Suma punktów wystawionych dla wszystkich subproduktów terytorialnych i wybranego rynku docelowego pozwala ocenić możliwości zaspokajania jego potrzeb jednocześnie przez wszystkie subprodukty. Suma punktów wystawiona dla wybranego subproduktu i wybranego rynku docelowego (przykładowo w tabeli 3 przedstawiono efekty analizy dla subproduktu turystycznego i turystów jako rynku docelowego) pozwala ocenić możliwości zaspokojenia jego potrzeb przez dany subprodukt. Ta możliwość, wynikająca z istoty procedury, wydaje się być szczególnie pomocna w procesie podejmowania przez władarzy danego terytorium decyzji, dotyczących kształtowania wartości danych subproduktów w kontekście realizacji rozwoju zrównoważonego (konieczność dostrzeżenia i respektowania oczekiwań innych rynków docelowych formułowanych względem danego subproduktu).

Warto również zauważyć, że istnieje możliwość dwoistego prowadzenia analizy, w zależności od tego, które elementy: czy potencjału terytorium, czy zidentyfikowane oczekiwania rynków docelowych, zostaną przyjęte za zmienne niezależne. Można analizować, w jakim stopniu istniejący potencjał danego terytorium może zaspokoić zidentyfikowane oczekiwania wybranych rynków docelowych, albo w jakim stopniu rozpoznane oczekiwania różnych rynków docelowych, możliwe do realizacji na danym terytorium, mogą to terytorium zmienić/zmodyfikować jego wartość.

VALUE EVALUATION OF THE TERRITORY PRODUCT BY THE STRATEGY REFLECTION METHOD

Summary

The aim of this study is to show the possibilities of using one of the stages of strategic reflection method as an overall assessment of the value of the territory, and to assess the resources of the territory (territorial products) in terms of satisfying the needs revealed by different entities that wish to benefit from the territory utilities. There are shown the necessary modifications to the implementation of this phase of the strategic reflection method, to be able to use it to achieve the stated objective. For exemplification of the technical side of this method, a constituent result of their research, was presented evaluating the potential of the county of Sanok, for different target markets, with particular emphasis on tourists. In the discussion of results the author showed high value of data derived from the application of this method. Data are useful for the authorities of the territory in their decision making that should reinforce the value of the area.

Translated by Wit Górski