

**Piotr Hadrian, Marek Rawski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## WYKORZYSTANIE METODY REFLEKSJI STRATEGICZNEJ DO OCENY ZWIĄZKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA Z PODMIOTAMI OTOCZENIA W KONTEKŚCIE MARKETINGU RELACJI

### Wprowadzenie

Problematyka skupiająca swoją uwagę na zjawiskach relacji występujących między różnymi obiektami rynku pojawiała się w marketingowych rozważaniach naukowych od połowy XX wieku. Nie wchodząc głębiej w rozważania dotyczące podstaw i rozwoju tych dociekań<sup>1</sup>, można skonkludować, iż jej owocem jest:

- zwrócenie uwagi na istotne znaczenie relacji (więzi)<sup>2</sup> jako komponentu działań marketingowych przedsiębiorstwa<sup>3</sup>,
- dostrzeżenie potrzeby kształtowania optymalnych relacji nie tylko z klientami, ale także z innymi podmiotami otoczenia rynkowego<sup>4</sup>,
- określenie poziomów relacji (więzi) z poszczególnymi podmiotami otoczenia<sup>5</sup>.

Konieczność uwzględnienia relacji w postępowaniu rynkowym przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo rodzi problemem do rozwiązania, którym jest badanie charakteru oraz poziomu związków, a także ich wpływu na realizację funkcji

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat zobacz: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2001, s. 41.

<sup>2</sup> W koncepcji marketingu relacji znaczenie to ma charakter kluczowy, tzn. determinuje pozostałe elementy marketingu. Zobacz: J. Otto, *Marketing relacji*, s. 77-81.

<sup>3</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 41-44.

<sup>4</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 51-62; J. Otto, *Marketing relacji*, s. 50-57, 60-69.

<sup>5</sup> A. Payne, *Marketing usług*, s. 51-62; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2004, s. 59; J. Otto, *Marketing relacji*, s. 69-71.

marketingu w przedsiębiorstwie. O ile w literaturze marketingowej można znaleźć opis różnych koncepcji teoretycznych, które zwracają uwagę na istotne elementy mające wpływ na kształtowanie poszczególnych relacji, o tyle brak jest ugruntowanych narzędzi umożliwiających syntetyczną ich ocenę. Tym bardziej ocenę wspólną wielu relacji, których znaczenie dostrzeżono w teoretycznych modelach.

Szczególnie interesującym problemem wydaje się ustalenie sposobu badania, który ocenia związek relacji z działaniami marketingowymi przedsiębiorstwa. Poszukiwanie takiego sposobu analizy zwróciło uwagę autorów na możliwość adaptacji do realizacji tego zamierzenia metody refleksji strategicznej. Celem publikacji jest próba ukazania możliwości wykorzystania metody refleksji strategicznej do badania i syntetycznej oceny relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia.

## Metodyka refleksji strategicznej

Pierwszym etapem procesu analizy metodą refleksji strategicznej<sup>6</sup> powinna być identyfikacja istotnych elementów otoczenia (dalszego i bliższego) przedsiębiorstwa dająca podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń. Zaleca się ograniczenie listy szans i zagrożeń do kilku najistotniejszych, 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: przyjmuje się, że wszystkie rozważane zmienne mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia zmiennych w późniejszym etapie badania, po drugie, ogranicza liczbę badanych związków do najistotniejszych.

Równoległy (w sensie istoty, a niekoniecznie czasu realizacji) jest etap analizy potencjału przedsiębiorstwa traktowanego szeroko jako: zasoby kadrowe, finansowe, marketingowe, materialne, organizacyjne, proceduralne, know-how (potencjał związany z realizacją wszystkich funkcji). Etap zmierza do identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, uwzględniając między innymi jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypacyjnego przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

Trzeci etap to badanie synergii w układzie potencjał – otoczenie. Etap ten wymaga m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. wskazania, które zmienne mają charakter

<sup>6</sup> Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć m.in. w: Z. Martyniak, *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 4-6; 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.

niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” jest badany). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych, interpretacji oraz wnioskowania. Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badania synergii zaleca się dokonywać w tablicy krzyżowej (macierzy) stanowiącej pomocnicze narzędzie analityczne. Analizując synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem, odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek kształtowania relacji.

Wyniki badania zapisuje się w tablicy za pomocą różnych formuł, wynikających głównie z celów badania. Jedną z propozycji zaleca, by ocenę stanów synergetycznych 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 zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym, przebiegając na niekrzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się na dwu poziomach jakościowych (silniejszym i słabszym), odzwierciedlając tę decyzję większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi<sup>7</sup>.

Inna propozycja zaleca stosowanie systemu zero-jedynkowego, tzn. wpisywanie parametru 1 w przypadku każdej występującej interakcji (niezależnie od jej charakteru), a 0 w przypadku jej braku<sup>8</sup>.

Najlepszą, według autorów, wydaje się propozycja, zgodnie z którą do wartościowania różnych przypadków zaistniałych relacji można wprowadzić oceny punktowe (oparte na skali przedziałowej)<sup>9</sup>. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania. Proponowany system ocen punktowych różni się od propozycji systemu zero-jedynkowego, w którym założono jedynie możliwość stwierdzenia zaistnienia relacji, nie pozostawiając możliwości wskazania jej charakteru. W tym podejściu stany jakościowe i kierunki synergii należy wycenić, wykorzystując oceny z domkniętego przedziału liczb całkowitych  $\langle -2; +2 \rangle$ . Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie wskazanego systemu ocen za pomocą znaków graficznych, w którym również stany synergii pozytywnej i negatywnej były stopniowane na dwóch poziomach. Za takim rozwiązaniem przemawia duża czytelność i łatwość posługiwania się tą skalą (punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, ujemne o synergii ujemnej, a liczba 0 o neutralności) oraz wyróżnienie różnych poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego

<sup>7</sup> Zob. Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie*, s. 35-37.

<sup>8</sup> Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 192-203.

<sup>9</sup> Zob. P. Hadrian, M. Rawski, *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2.

(silniejszy 2, słabszy 1). Wykorzystanie w procesie wyceny technik i metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie, minimalizując subiektywizm wystawianych ocen. Propozycja ta rodzi oczywisty dylemat związany z uzasadnieniem zastosowania skali przedziałowej do oceny synergii, a w ślad za tym mierników stosowanych wobec tego typu skali<sup>10</sup>.

Przystępując do interpretacji uzyskanych wyników, w pierwszej kolejności warto ustalić liczbę stanów synergii występujących w badaniu, jak i liczbę ich braku. Daje to ogólny pogląd na związki zachodzące między analizowanymi elementami. Ocena jakościowa ma inne znaczenie niż sama liczba stanów synergii (często przy mniejszej liczbie związków synergii charakter jakościowy może być silniejszy i odwrotnie). Interpretacja ocen zestawionych w tablicy polega głównie na wykorzystaniu właściwości macierzy. Polegają one m.in. na obliczeniu wartości sumy wszystkich elementów macierzy – uzyskana informacja pokazuje wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na wszystkie zmienne zależne. Gdy wartość bezwzględna sumy jest dużą liczbą, można stwierdzić, że czynniki niezależne wpływają (pozytywnie lub negatywnie w zależności od znaku sumy) na zmienne zależne. Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznaczności terminu „duża liczba”. Nie ma żadnych obiektywnych procedur pozwalających na weryfikację istotności znaku i poziomu wartości owej sumy. Trudno odpowiedzieć, w jakim stopniu wystąpienie znaku „+” lub „-” jest efektem „manipulacji” na liczbach, a w jakim stanem obiektywnym. Subiektywnego rozstrzygnięcia można poszukiwać w stosowaniu wskaźnika relatywizującego otrzymaną sumę elementów macierzy w stosunku do maksymalnej bezwzględnej wartości, jaką suma może osiągnąć. Obliczenie owego ilorazu (można go wyrazić w %) również nastrocza problemy, nie wiadomo bowiem, czy licząc wartości graniczne brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy czy tylko te, które ujawniają synergię oraz według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy? Przemyślenia autorów skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach granicznych wartości maksymalnych wyznaczających przedział zmienności jedynie tej liczby elementów, które ujawniają występujące stany synergii. W przeciwnym razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest praktycznie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych obszarów (kategorii zmiennych bądź potencjału i otoczenia).

<sup>10</sup> W rzeczywistości została wykorzystana skala porządkowa. Traktowanie jej jako skali przedziałowej jest dopuszczalne, ponieważ różnice pomiędzy sąsiednimi stanami są równe. Takie postępowanie pozwala wykorzystać bardziej wyrafinowane techniki statystyczne do analizy rozważanego problemu (zob. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 91). Szerzej omawiane rozwiązanie zostało scharakteryzowane w: M. Rawski, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.

W następnej kolejności warto obliczyć wartości rozkładów brzegowych, poprzez zsumowanie ocen punktowych, tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Sumy brzegowe wierszy charakteryzują wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na poszczególne zmienne zależne. Dylematy interpretacyjne uzyskanych wyników są podobne jak w uwagach poczynionych wcześniej. Generalnie można stwierdzić, iż należałoby stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, unikać zaś należy takich, które bazowałyby na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne. Z kolei stosować należy takie działania, które nakierowane są na te elementy zależne, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, a unikać nakierowanych na zmienne zależne, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne<sup>11</sup>.

## Relacje i ich ocena

Podmioty zarządzające działalnością marketingową w przedsiębiorstwie zainteresowane są tym, co i jak wpływa na decyzje i działania podejmowane w tym obszarze funkcjonalnym, i vice versa – jak te działania wpływają na otoczenie rynkowe. Spośród problemów tu występujących ciekawym zagadnieniem jest niewątpliwie kształtowanie i wykorzystanie aktywów określających rynkową pozycję przedsiębiorstwa, czyli tych, które decydują o wykorzystaniu jego potencjału wytwórczego<sup>12</sup>. W metodzie refleksji strategicznej mogłyby one stanowić grupę zmiennych o charakterze wewnętrznym (odnosząc się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa), która wchodzi w relacje z grupą zmiennych stanowiących elementy otoczenia przedsiębiorstwa.

Wielość spojrzeń na kategorię relacji pozwala na różnorakie zoperacjonalizowanie zmiennych otoczenia. Jedno z możliwych podejść związane jest z wyróżnieniem różnego typu relacji nawiązywanych z grupami podmiotów opisanych w teoretycznych modelach A. Payna<sup>13</sup>, R. Morgana – S. Hunta, P. Doyle’a. Inna możliwość wynikałaby z określenia relacji nawiązywanych z różnymi typami interesariuszy, charakteryzowanymi ich poziomem spodziewanych korzyści, siły, umocowania i niecierpliwości<sup>14</sup>. Jeszcze inne rozwiązanie wiązałoby się z bada-

<sup>11</sup> Nie scharakteryzowano pozostałych etapów metody refleksji strategicznej, tj. etapu ustalania możliwych strategii i etapu tworzenia programu działań, ponieważ uwagi formułowane w tekście dotyczą tylko trzeciego etapu.

<sup>12</sup> Szerzej w prawie aktywów rynkowych zob. np. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 79-94; M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5.

<sup>13</sup> Współautorami tego modelu są D. Ballantyne i M. Christopher.

<sup>14</sup> M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007, s. 19-26.

niem wpływu bogatego zbioru relacji (30) o różnym charakterze, zidentyfikowanych przez E. Gummesona<sup>15</sup>.

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<sup>16</sup>, czy też rozbić je na czynniki bardziej szczegółowe. W tabeli 1 zaprezentowano próbę takiego uszczegółowienia wynikającego z identyfikacji różnych oczekiwań uczestników rynków wyróżnionych w modelu Payna-Ballantyna-Christopfera (w boczku tabeli 1 wskazano wybrane (przykładowe) elementy składające się na aktywa rynkowe przedsiębiorstwa).

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. Podany przykład rozpisania rynków związany jest raczej z koncepcją badania możliwości wykorzystania aktywów marketingowych (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, jakkolwiek wydaje się ono najbardziej sensowne na etapie konkretnego badania. Jedną z bardziej uogólnionych koncepcji takiego sprecyzowania, nawiązującej 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<sup>17</sup>. Oczywiście 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 współpracy<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> *Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 131-135.

<sup>16</sup> Taki poziom badania relacji przedstawił np. K. Obój, opisując wzajemne oddziaływanie na siebie kibiców strategicznych organizacji. Zobacz: K. Obój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 118.

<sup>17</sup> Taka propozycja wynika wprost z definicji marketingu relacji, w której podkreśla się istotność tych trzech etapów kształtowania więzi z klientami, ale dostrzegając potrzebę kontaktów z innymi podmiotami można przenieść je także na nie. Zobacz: J. Otto, *Marketing relacji*, s. 46, 50.

<sup>18</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski*, s. 58-60.

Tabela 1. Macierz do badania synergii pomiędzy przykładowymi aktywami rynkowymi przedsiębiorstwa a oczekiwaniami wybranych podmiotów rynku, z którymi przedsiębiorstwo tworzy relacje

Wyszczególnienie	Klienci			Dostawcy				Pracownicy (potencjalni)			Akcjonariusze				Rząd (instytucje kontroli)				Pośrednicy				Personel firmy						
	Jakość usług	Zaufanie	Poziom cen	Potrzeby	Partnerstwo	Wielkość zamówienia	Zapłata	Liczba miejsc pracy	Pierwsze wrażenie	Traktowanie	Zysk	Wzrost	Przestrzeganie prawa	Opinia w środowisku	Zdolność kredytowa	Przestrzeganie prawa	Solidność	Brak niespodzianek	Solidność	Solidność	Wydajność	Dowody uznania	Wzajemność	Dowody uznania	Dowody uznania	System nagród	Bezpieczeństwo	Możliwość awansu	
Udział rynku																													
Atrakcyjność produktu																													
Cenowa pozycja																													
Sieć dystrybucji																													
Unikalność dystrybucji																													
Sieć dostawców																													
Aktywa promocyjne																													
Reputacja firmy																													
System informacyjny																													
System zarządzania																													

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 69.



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 przedsiębiorstwa relacji.

Po zapełnieniu macierzy przedstawionej w tabeli 1 ocenami punktowymi z  $\langle -2; +2 \rangle$  (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 aktywów rynkowych, którymi dysponuje. Istotne odpowiedzi 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.