

Marek RAWSKI¹

ANALIZA AKTYWÓW RYNKOWYCH PRZEDSIĘ- BIORSTWA METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

W publikacji zwrócono uwagę na możliwość adaptacji metody refleksji strategicznej do badania i syntetycznej oceny relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia, w kontekście realizacji funkcji marketingowej. Przedstawiono hipotetyczną sytuację zachodzących relacji, wskazując wybranych interesariuszy z przykładowymi oczekiwaniami oraz wybrane aktywa rynkowe przedsiębiorstwa, możliwe do wykorzystania w procesie zaspokajania ich oczekiwań. Zaprezentowano fragment analizy (metodą refleksji strategicznej) dla przedsiębiorstwa prowadzącego działalność na polskim rynku obuwniczym.

1. WPROWADZENIE

Rozwój podejścia interakcyjnego i sieciowego spowodował istotny wzrost znaczenia relacji jako komponentu działań marketingowych przedsiębiorstwa i dostrzeżenie potrzeby kształtowania racjonalnych relacji nie tylko z klientami, ale także z innymi podmiotami otoczenia rynkowego. Uwzględnienie relacji w postępowaniu przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo rodzi kwestię określenia wpływu relacji na realizację funkcji marketingowej w przedsiębiorstwie, a w szczególności na „moc” potencjału marketingowego przedsiębiorstwa, tj. posiadane przez niego aktywa rynkowe.

Ważną kwestią wydaje się być badanie związku relacji z działaniami marketingowymi przedsiębiorstwa, głównie przez uchwycenie wpływu elementów otoczenia przedsiębiorstwa na jego aktywa rynkowe (wzmocnienie, osłabienie względnie *status quo*). Poszukiwanie takiego sposobu badania zwróciło uwagę autora na możliwość adaptacji metody refleksji strategicznej do realizacji tego celu. Celem publikacji jest próba ukazania możliwości wykorzystania etapu metody refleksji strategicznej do badania i syntezy oceny wpływu „stanów” otoczenia przedsiębiorstwa na jego aktywa rynkowe.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, a także potencjału marketingowego (aktywów rynkowych), który w przypadku wykorzystania metody refleksji strategicznej mógłby stanowić zmienną o charakterze wewnętrznym, wchodzącą w relację ze zmienną zewnętrzną – otoczeniem przedsiębiorstwa.

2. AKTYWA RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTWA

Zarządzający 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. Fundamentalną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest niewątpliwie kształtowanie i wykorzystanie aktywów rynkowych przedsiębiorstwa, czyli tych, które decydują o wykorzystaniu jego potencjału

¹ Dr Marek Rawski, Zakład Zarządzania Marketingiem, Katedra Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

wytwórczego i uzyskiwanych wynikach finansowych. Skupianie się menedżerów na stanie aktywów rynkowych jest konieczne, ponieważ w dłuższej perspektywie czasu decydują one o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku i determinują możliwości kształtowania przez przedsiębiorstwo relacji z podmiotami z otoczenia. W metodzie refleksji strategicznej aktywa rynkowe mogą stanowić grupę zmiennych o charakterze wewnętrznym (odnosząc się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa), która wchodzi w relacje z grupą zmiennych będących elementami otoczenia przedsiębiorstwa.

Pojęcie aktywów rynkowych zostało po raz pierwszy użyte przez H. Davidsona². Według niego aktywa rynkowe to zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo, zwykle o charakterze niematerialnym, które mogą być użyte do osiągnięcia przewagi na rynku.

Pojęciu „aktywa rynkowe” w literaturze przedmiotu przypisuje się różne znaczenia. Według jednego z określeń aktywa rynkowe obejmują wszystkie elementy współtworzące siłę konkurencyjną i rynkową wartość przedsiębiorstwa, a więc nie tylko kategorie księgowo-bilansowe odzwierciedlające wielkość i strukturę będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów kapitałowych, ale i składniki pozaewidencyjne, które można ująć w trzy grupy:

- kadra zarządzająca i system zarządzania przedsiębiorstwem,
- składniki organizacyjne i techniczne, np. wielkość i struktura zasobów pracy będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, poziom zastosowania technologii, organizacja pracy,
- aktywa określające pozycję rynkową przedsiębiorstwa: udział w rynku, atrakcyjność programu asortymentowego, cenowa pozycja produktów, system dystrybucji, aktywa rynkowe³.

Według innego określenia aktywa rynkowe to wszystkie zasoby przedsiębiorstwa, które mogą być spożytkowane do osiągnięcia celów marketingowych firmy⁴.

Generalnie wszystkie interpretacje znaczenia pojęcia „aktywa rynkowe” spotykane w literaturze przedmiotu można ułożyć na continuum, którego domknięciem z jednej strony jest wąskie rozumienie aktywów przedsiębiorstwa jako strategii produktu, ceny, dystrybucji, promocji i segmentacji⁵. Domknięciem continuum z drugiej strony jest pogląd, zgodnie z którym aktywa rynkowe przedsiębiorstwa obejmują wszystkie te materialne i niematerialne zasoby posiadane bądź kontrolowane przez firmę – w tym także umiejętności, zdolności i kompetencje ich wykorzystania – które mogą być przez nią efektywnie użyte celem dostarczenia wybranym klientom oczekiwanej przez nich wartości⁶.

Każde przedsiębiorstwo posiada swój własny, niepowtarzalny zestaw zasobów stanowiących jego aktywa rynkowe. Zestaw ten jest determinowany tak przyjmowanym rozumieniem pojęcia „aktywa rynkowe”, jak i stanem uwarunkowań czasoprzestrzennych, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Można wskazać kilkanaście zasobów (elementów) aktywów rynkowych, które z racji posiadanych cech, własności i właściwości potencjalnie mogą stać się (a przynajmniej będą brane pod uwagę) aktywami konkretnego przedsiębiorstwa:

² M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001/5.

³ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 79.

⁴ *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju za pomocą metody SWOT*, red. L. Żabiński, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 19.

⁵ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 120.

⁶ G.J. Holey, J.A. Saunders, N.F. Piercy, *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, London 1998, s. 115–128.

- Udział w rynku. To ważny element aktywów rynkowych, stanowi bowiem jeden z podstawowych czynników przewagi konkurencyjnej, co zweryfikowano empirycznie. Na przykład realizacja programu PIMS pokazała między innymi, że udział w rynku wykazał (w stosunku do innych analizowanych czynników) najwyższą dodatnią korelację ze stopą zwrotu kapitału (ROI) i płynnością finansową przedsiębiorstwa.
- Nazwa firmy i jej reputacja. Reputacja i wizerunek firmy wraz z oferowanymi produktami tworzą wiązkę korzyści dla klienta, takich jak rzetelność, wiarygodność, trwałość czy prestiż.
- Dominacja rynkowa (dostrzegalna obecność rynkowa). Liderzy rynku cieszą się zwykle dobrym pokryciem rynku, szeroką dystrybucją i w związku z tym często są uważani przez klientów za lepszych od pozostałych uczestników rynku. Widoczna na rynku obecność produktu nobilituje firmę.
- Atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa, rozumiana jako stosunek sumy korzyści, jakie przynosi klientowi produkt, do łącznych kosztów związanych z jego nabyciem i użytkowaniem. Atrakcyjność oferty warunkowana jest indywidualnymi preferencjami i możliwościami klienta, w związku z czym powinna być rozpatrywana względem rynków docelowych, dla których została przygotowana.
- Posiadane marki. Marki stają się wartościowymi aktywami rynkowymi, między innymi ze względu na to, że są trudne do stworzenia, stanowią źródło dodatkowej wartości dla klienta i wpływają na jego lojalność, pozwalają osiągnąć pozycję konkurencyjną i bronić jej, przynoszą wymierne finansowo efekty.
- Cenowa pozycja. Średni poziom cen realizowany przez przedsiębiorstwo na danym „rynku cenowym” syntetycznie charakteryzuje stosowaną przez nie strategię marketingową i pozwala określić jego pozycję cenową w stosunku do konkurentów,
- Sieć dystrybucji. Szeroko rozbudowana pozwala zwiększyć wygodę nabycia produktów poprzez oferowanie ich w miejscu, czasie i ilości zgodnej z oczekiwaniami klientów.
- Unikalność dystrybucji. Inwestycje poniesione przez przedsiębiorstwo celem zdominowania kanałów dystrybucji danego produktu mogą być znaczącymi aktywami rynkowymi. Zdobywanie kontroli nad kanałami może być realizowane poprzez rozwój własnych kanałów względnie pośrednio – poprzez różnego typu powiązania umowne, stwarzające dostęp do nich i wykluczające obecność konkurentów.
- Warunki dostaw. Czas dostawy to jeden z ważniejszych elementów aktywów rynkowych. Zdolność do zapewnienia szybkiej dostawy, bez kompromisu wobec jakości dostarczanego produktu, jest istotnym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej.
- Komunikacja z klientami. Twórczo realizując zadania promocyjne, przedsiębiorstwo wypracowuje określone, nierzadko oryginalne instrumenty oddziaływania na klientów, które stanowią zasób aktywów promocyjnych, ułatwiających jego przyszłe działania marketingowe.
- System informacyjny i wiedza marketingowa. System informacji marketingowej pozwala efektywnie gromadzić wiedzę o zjawiskach obecnych na rynku, szczególnie o kliencie. Duże znaczenie mają zmagazynowane dane dotyczące klientów, zebrane na przykład w ramach programów lojalnościowych lub jako część procesu zakupu celem tworzenia ofert dostosowanych do oczekiwań i szczególnych cech klientów.
- Umiejętności technologiczne. Przywództwo technologiczne może przyczynić się do redukcji kosztu, co owocuje obniżką cen, względnie poprawić jakość produktu, co może zostać dostrzeżone i docenione przez klientów.

- Prawa autorskie i patenty. Mogą być źródłem dodatkowych dochodów przedsiębiorstwa w przypadku korzystnej sprzedaży produktów wytworzonych dzięki ich wykorzystaniu, licencjonowaniu lub odstąpieniu innym podmiotom. Stanowią też skuteczną ochronę przed konkurencją, dopóki nie powstaną nowe wytwory (wynałazki) dające większe korzyści danej grupie klientów.
- Kultura firmy. Kreowanie kultury i zdolności uczenia się wymaga świadomego i konsekwentnego działania w długim okresie czasu. Gdy zostanie wypracowana, stanowi najbardziej unikalny i cenny (trudny do imitacji) składnik aktywów rynkowych, mający odbicie w wartości produktów,
- Zdolności marketingowe. Wiedza i doświadczenie pracowników związane z realizacją określonych zadań, polegających na skoordynowanym wykorzystaniu różnorodnych zasobów firmy (materialnych i niematerialnych) celem kreowania, dostarczania i komunikowania wartości wybranym grupom klientów, to ważny składnik aktywów rynkowych przedsiębiorstwa.
- Kompetencje marketingowe. Zdolności marketingowe firmy jako całości, polegające na umiejętnym dokonaniu wyboru rynku docelowego i pozycjonowania produktu, a na podstawie wycucia rynkowego zidentyfikowaniu wiązki wartości oczekiwanych przez wybraną grupę klientów, wytworzeniu i dostarczeniu jej poprzez wykorzystanie zasobów firmy, to również cenny element aktywów rynkowych przedsiębiorstwa⁷.

3. ISTOTA METODY REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Pierwszym etapem procesu analizy metodą refleksji strategicznej⁸ powinna być identyfikacja istotnych elementów dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Wynikający z tego wykaz szans i zagrożeń ogranicza się do najistotniejszych, stosując różne sposoby redukcji wstępnej ich listy, na przykład dzięki przegrupowaniu, agregowaniu, wyborowi reprezentanta, eliminowaniu par wzajemnie wykluczających się czy przewidywaniu ewolucji zdarzeń. Postulat redukcji wydaje się bardzo istotny, ponieważ po pierwsze pozwala na przyjęcie założenia, że wszystkie rozważane zmienne mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia zmiennych w późniejszym etapie badania, a po drugie ogranicza liczbę badanych związków do najistotniejszych.

Równolegle przebiega etap analizy potencjału przedsiębiorstwa, zmierzający do identyfikacji jego silnych i słabych stron przy uwzględnieniu między innymi jego wrażliwości i kreatywności względem otoczenia czy zdolności do antycypacyjnego przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

Kolejny etap polega na badaniu synergii w układzie potencjał–otoczenie, wymagający między innymi ustalenia kierunku badania, to znaczy wskazania, które zmienne mają charakter 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. Analizując synergię pomiędzy poten-

⁷ M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001/5; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 79–91.

⁸ Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej zamieszcza m.in. Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001, s. 314–319; M. Rawski, *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002/7.

cjałem a otoczeniem odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oddziaływania zmiennych na siebie. 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 zidentyfikowane szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przewyciężyć zidentyfikowane zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie zidentyfikowanych szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zidentyfikowanych zagrożeń⁹?

Badań synergii zaleca się dokonywać w tablicy krzyżowej (macierzy) stanowiącej pomocnicze narzędzie analityczne (tabela 1).

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

OTOCZENIE POTENCJAŁ	SZANSE					ZAGROŻENIA					m
SILNE STRONY											
SŁABE STRONY											

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Martyniak, *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990/4–6.

Wyniki badania zapisuje się w tablicy przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania. Najlepszą, według autorów, wydaje się propozycja, zgodnie z którą do wartościowania różnych przypadków zaistniałych relacji można wprowadzić oceny punktowe, oparte o skalę przedziałową¹⁰. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania. Stany jakościowe i kierunki synergii należy wycenić wykorzystując oceny z domkniętego przedziału liczb całkowitych $\langle -2; +2 \rangle$. Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie pierwotnie proponowanego w literaturze systemu ocen przy pomocy znaków graficznych¹¹, w którym stany synergii pozytywnej i negatywnej były również stopniowane na dwóch poziomach. Za takim rozwiązaniem

⁹ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 298–299.

¹⁰ P. Hadrian, M. Rawski, *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008/2.

¹¹ Z. Martyniak, *Organizacja...*, s. 317–318.

przemawia duża czytelność i łatwość posługiwania się tą skalą (punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, ujemne o synergii ujemnej, a liczba 0 o neutralności, a więc o braku związku pomiędzy rozważanymi zmiennymi względnie o związku tak słabym, że nie ujawnia się ani synergia dodatnia, ani ujemna) oraz wyróżnienie różnych poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego (silniejszy 2, słabszy 1). Wykorzystanie w procesie wyceny technik i metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji, minimalizując subiektywizm wystawianych ocen. Propozycja ta rodzi oczywisty dyalekt związany z uzasadnieniem zastosowania skali przedziałowej do oceny synergii, a w ślad za tym – mierników stosowanych wobec tego typu skali¹².

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 między innymi 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. 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. 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, zaś unikać nakierowanych na zmienne zależne, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne.

4. BADANIE WPŁYWU OTOCZENIA NA AKTYWA RYNKOWE

Wielość spojrzeń na kategorię relacji pozwala na różnorakie zoperacjonalizowanie elementów otoczenia przedsiębiorstwa¹³. Jedno z możliwych podejść, przyjęte w publikacji, wynika z określenia relacji nawiązywanych z różnymi typami interesariuszy charakteryzowanymi poziomem spodziewanych korzyści, siły, umocowania i niecierpliwości¹⁴. Interesariuszy może być wielu: na przykład klienci, dostawcy, pracownicy, kadra zarządzająca, właściciele, firmy konkurencyjne, instytucje finansowe, administracja lokalna,

¹² W rzeczywistości wykorzystywana jest skala porządkowa, przy czym 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*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 91.

¹³ W tej sprawie zob. M. Rawski, *Możliwości oceny relacji metodą refleksji strategicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 41 [558] (2009), s. 146–147.

¹⁴ M. Nowak: *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 19–26.

izba handlowa, centra innowacji, ośrodki akademickie, firmy konsultingowe, centralne organy rządowe, społeczność lokalna, władze samorządowe, Kościół, organizacje *non-profit*, urząd pracy, partie polityczne, media czy lokalni parlamentarzyści.

Wykorzystując metodę refleksji strategicznej należy założyć kierunek oddziaływania zmiennych na siebie. Ustalenie, z nich które mają charakter zmiennych niezależnych, a które zależnych, będzie w dużym stopniu narzucało sposób ich zoperacjonalizowania. Można badać możliwości wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów rynkowych (zmienne niezależne) do zaspokojenia oczekiwań różnych interesariuszy (zmienne zależne), a tym samym kształtowania relacji z nimi (analiza „od wewnątrz do zewnątrz”). W publikacji przyjęto kierunek przeciwny („z zewnątrz do wewnątrz”), badając, w jakim stopniu rozpoznane „stany” otoczenia mogą wpływać na posiadane przez przedsiębiorstwo aktywa rynkowe (wzmocnić je, osłabić względnie nie powodować żadnych zmian).

W tabeli 2 przedstawiono hipotetyczną sytuację, wskazując wybranych interesariuszy z przykładowymi oczekiwaniami i wybrane aktywa rynkowe przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Macierz do badania synergii pomiędzy przykładowymi aktywami rynkowymi przedsiębiorstwa a oczekiwaniami wybranych podmiotów rynku

Wyszczególnienie	Klienci			Dostawcy			Akcjonariusze		Rząd (Instytucje kontroli)				Pośrednicy					
	Jakość usług	Zaufanie	Poziom cen	Potrzeby	Partnerstwo	Wielkość zamówienia	Zaplata	Zysk	Przestrzeganie prawa	Opinia w środowisku	Zdolność kredytowa	Przestrzeganie prawa	Solidność	Brak niespodzianek	Solidność	Wydajność	Dowody uznania	Wzajemność
Udział w rynku																		
Atrakcyjność produktu																		
Cenowa pozycja																		
Sieć dystrybucji																		
Unikalność dystrybucji																		
Kultura firmy																		
Aktywa promocyjne																		
Reputacja firmy																		
Dominacja rynkowa																		
Warunki dostaw																		
Posiadane marki																		
System informacyjny																		

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zestawiono fragment badania metodą refleksji strategicznej dla wybranego przedsiębiorstwa, uwzględniając zidentyfikowane oczekiwania dwóch podmiotów z jego otoczenia i jego główne aktywa rynkowe.

Dane liczbowe w tabeli 3 umożliwiają obliczenie sumy wszystkich wystawionych ocen badanych związków między poszczególnymi elementami aktywów rynkowych i oczekiwaniami interesariuszy, a także zinterpretowanie tej sumy jako wpływu pozytywnego (zachowania interesariuszy pozwalają przedsiębiorstwu wzmocnić posiadane aktywa rynkowe), negatywnego (zachowania interesariuszy mogą spowodować osłabienie aktywów rynkowych przedsiębiorstwa) bądź neutralnego (zachowania interesariuszy nie wpływają na aktywa rynkowe przedsiębiorstwa).

Tabela 3. Tablica do badania wpływu ujawnianych oczekiwań (zachowań) dostawców i klientów na aktywa rynkowe przedsiębiorstwa (fragment dla wybranych elementów)*

		Interesariusze												
		Dostawcy						Klienci						
Aktywa rynkowe przedsiębiorstwa	Wyszczególnienie	Wiarygodność finansowa	Wywiązanie się ze zobowiązań	Opłacalność ekonomiczna	Etyka działania	Kultura działania	Suma	Ekonomiczne cechy produktu	Wysoka jakość produktu	Przejrzysta komunikacja	Sprawny proces obsługi	Indywidualizacja relacji	Suma	Suma
	Wysoki udział w rynku	0	+1	0	0	0	+1	+1	+1	0	+1	-1	+2	+3
	Sprawnny system informacji	+1	0	0	+1	+1	+3	0	0	+2	+1	-1	+2	+5
	Dobry wizerunek	+2	+1	+1	+2	+2	+8	+1	+2	+1	+1	+1	+6	+14
	Atrakcyjny produkt	0	+1	0	+1	+1	+3	0	0	+1	0	-1	0	+3
	Mocna cennowa pozycja	+1	+1	+1	0	0	+3	0	+1	0	+1	-2	0	+3
	Wysokie koszty dystrybucji	+1	+1	+2	0	0	+4	0	-1	0	-1	-2	-4	0
	Wąski asortyment	0	0	-1	0	0	-1	+1	+1	0	+1	+1	+4	+3
	Korzystne warunki płatności	+2	+2	+1	+1	0	+6	0	+1	0	-1	-1	-1	+5
	Szybkie wprowadzanie nowych produktów	0	0	0	0	0	0	+1	+1	0	+1	+1	+4	+4
	Suma	+7	+7	+4	+5	+4	27	+4	+6	+4	+4	-5	13	40

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa działającego na rynku obuwia w Polsce. Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono tu w postaci szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja uzyskanych informacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej może przebiegać na różnych poziomach. Suma punktów zestawionych w tabeli 2 pozwala

ocenić, w jaki stopniu formułowane oczekiwania i zachowania jednocześnie wszystkich interesariuszy, mogą wpływać na posiadane przez przedsiębiorstwo aktywa rynkowe. Suma punktów ocen relacji danego interesariusza z wszystkimi charakterystykami aktywów rynkowych pozwala ocenić możliwość wpływania tego interesariusza na „stan” rozważanych aktywów rynkowych przedsiębiorstwa. Suma punktów ocen danego aktywa rynkowego przedsiębiorstwa z wszystkimi interesariuszami pozwala ocenić możliwość jednoczesnego wpływania wszystkich interesariuszy na dane aktywo rynkowe przedsiębiorstwa.

Gdy obliczona wartość sumy punktów macierzy (tabela 3), względnie jej fragmentów (niższe poziomy analizy) jest dużą liczbą, można stwierdzić, że istnieje istotny wpływ wszystkich zmiennych niezależnych (interesariuszy) na wszystkie zmienne zależne (aktywa rynkowe). Czy jest to wpływ korzystny, czy nie, o tym decyduje znak liczby będącej sumą punktów macierzy. Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznaczności pojęcia „duża liczba”. Rozstrzygnięcia można poszukiwać w stosowaniu wskaźnika relatywizującego otrzymaną sumę elementów macierzy w stosunku do maksymalnej wartości, jaką suma może osiągnąć.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych (tabel 3) wynosi +40 (wskaźnik relatywizujący 22,2%). Ta informacja pozwala na konstatację, że zidentyfikowane „stany” łącznie obu interesariuszy (ich oczekiwania i zachowania) wzmacniają posiadane przez przedsiębiorstwo aktywa rynkowe. Jest to więc sytuacja stwarzająca przedsiębiorstwu generalnie sprzyjające warunki do kształtowania obustronnie korzystnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Jednocześnie oddziaływanie obu interesariuszy na posiadane przez przedsiębiorstwo aktywa rynkowe jest zróżnicowane. Zdecydowanie większe możliwości wzmocnienia własnych aktywów rynkowych daje przedsiębiorstwu kształtowanie relacji z „dostawcami” (suma jest równa 27 punktów, a wskaźnik relatywizujący wynosi 60%) niż z „klientami” (suma: 13 punkty; wskaźnik relatywizujący wynosi 29%).

Analizując wartości rozkładów brzegowych (tabela 2), między innymi można dostrzec, że zidentyfikowane „stany” obu interesariuszy silnie wzmacniają dobry wizerunek przedsiębiorstwa, a nie mają wpływu na zmianę wysokich kosztów dystrybucji. Rozważając oddziaływanie obu interesariuszy oddzielnie, można dostrzec charakterystyczne różnice: istotnie korzystniejszy wpływ „dostawców” na koszty dystrybucji i warunki płatności, korzystniejszy wpływ na cenową pozycję na rynku i atrakcyjność produktu, a także korzystniejszy wpływ „klientów” na wprowadzanie nowych produktów i głębokość asortymentu.

LITERATURA

- [1] *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju za pomocą metody SWOT*, red. L. Żabiński, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997
- [2] Gołębiowski, T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
- [3] Hadrian, P.; Rawski, M., *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008/2.
- [4] Hooley, G.J.; Saunders, J.A.; Piercy, N.F., *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, London 1998
- [5] Kaczmarczyk, S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

- [6] Martyniak, Z., *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001
- [7] Martyniak, Z., *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990/4–6
- [8] Niestrój, R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996
- [9] Nowak, M., *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- [10] Pierścionek, Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997
- [11] Rawski, M., *Możliwości oceny relacji metodą refleksji strategicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 41 [558] (2009)
- [12] Rawski, M., *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002/7
- [13] Szymura-Tyc, M., *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001/5

ANALYSIS OF THE MARKETABLE ASSETS BY A STRATEGIC REFLECTION METHOD

This publication investigates the opportunity to adapt the strategic reflection method for purposes of research and synthetic assessment of relationships between the enterprises and organisations in its environment, in the context of performance of the marketing function. The publication presents a hypothetical situation with the relevant relationships, indicating selected stakeholders with examples of their expectations, and selected market assets of the enterprise which may be used to meet the expectations. It also includes a fragment of an analysis completed with the use of the strategic reflection method for a company operating in the footwear industry in Poland.