

OCENA WARTOŚCI TERYTORIUM DLA DOCELOWYCH GRUP KONSUMENTÓW METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Marek Rawski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie: Celem pracy jest ukazanie możliwości wykorzystania jednego z etapów metody refleksji strategicznej tak do całościowej oceny wartości danego terytorium, poprzez skonfrontowanie silnych i słabych stron „produktu terytorialnego” z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia terytorium, jak i do oceny szeroko rozumianych zasobów danego terytorium (produkty terytorialnego) w aspekcie zaspokojenia potrzeb ujawnionych przez różne podmioty, chcące skorzystać z użyteczności danego terytorium. Ukazano konieczne modyfikacji realizacji wspomnianego etapu metody refleksji strategicznej, aby móc ją wykorzystać do realizacji wskazanych celów. Dla egzemplifikacji technicznej strony stosowania omawianej metody, przytoczono wynik własnych badań w układzie: potencjał gminy Tranów – otoczenie gminy Tarnów. Interpretując szeroko uzyskane wyniki, ukazano dużą wartość pozyskanych, droga stosowania tej metody, informacji przydatnych Władzom danego terytorium w procesie decyzyjnym, mającym wzmocnić wartość terytorium.

Słowa kluczowe: metoda refleksji strategicznej, marketing terytorialny, rynki docelowe w marketingu terytorialnym, produkt w marketingu terytorialnym

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” samorzady, jak i zmian uwarunkowań zewnętrznych ich funkcjonowania. Wydaje się, że zastosowanie w praktyce koncepcji marketingu terytorialnego, 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. Efekty, jakie w praktyce zostaną osiągnięte poprzez wykorzystanie filozofii marketingu terytorialnego, zależą nie tylko od umiejętności wdrażania jej w życie, ale także od stanu ustaleń teoretycznych.

Nie ma jednego, powszechnie akceptowanego rozumienia natury marketingu terytorialnego. Generalnie można wskazać dwa odmienne, co do istoty kierunki rozwoju tego pojęcia, co jest wynikiem odmiennego akcentowania znaczenia jednego ze słów: marketing względnie terytorium (Rawski 2007). Cel opracowania nie zmusza do charakterystyki poszczególnych podejść (Szromnik 2007; Florek 2006). Na użytek

niniejszego opracowania przyjmuje się, że marketing terytorialny to koncepcja zarządzania jednostką osadniczą, zmierzająca do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości” przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparta na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów (Szromnik 2002). W tym określeniu zwrócona jest uwaga na dwie strony, wchodzące ze sobą w relację: mieszkańcy i „goście” ujawniający niezaspokojone potrzeby i pragnący je zaspokoić, wchodzi w interakcję ze zbiorem użyteczności oferowanych im przez dane terytorium (produkt terytorialny). Zanim relacje zaistnieją, warto ocenić, na ile posiadane zasoby danej jednostki terytorialnej są w stanie zaspokoić potrzeby zgłaszane przez zainteresowanych. Lista „gości” jest długa. 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. (Domański 1997).

Celem pracy jest ukazanie możliwości, jakie daje wykorzystanie jednego z etapów metody refleksji strategicznej:

- do całościowej oceny wartości terytorium poprzez skonfrontowanie silnych i słabych stron

„produktu terytorialnego” z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia terytorium,

- 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 (co umożliwi realizację drugiego zamierzenia).

Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała w 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 i znaczny stopień systematyzacji, dający możliwość porównywania różnych rozwiązań tej samej sytuacji (Martyniak 1990).

Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów (Martyniak 1997; Rawski 2002b):

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa, kończąca się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
- analiza potencjału przedsiębiorstwa, kończąca się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
- badanie synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowany szansami i zagrożeniami),
- identyfikacja możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- wybór strategii poprzez badanie koherencji z celami,
- przełożenie strategii na zbiór działań,
- tworzenie planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do realizacji postawionych celów, 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 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 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 (tabela 1).

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

Table 1. The matrix array to study the potential synergy in the system – environment.

OTOCZENIE POTENCJAŁ		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 Martyniak 1990.

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, kierunku badania tzn. należy ustalić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). 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 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 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 graficznymi (Martyniak 1997).

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 interakcji (Obłój 1998).

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 nie rozważane, 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 działania (Rawski 2002a).

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, 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):

- 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, przebiegając na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu,
- 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),

- 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 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 $<-2; +2>$. 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 najważniejsze (Rawski 2002a):

- należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału 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 jest nie predysponowany do tego aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Nie ma bowiem żadnych obiektywnych procedur pozwalających na weryfikację istotności znaku i poziomu wartości owej sumy. 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 macierzy

w stosunku do maksymalnej (minimalnej) wartości jaką suma może osiągnąć. Obliczenie owego ilorazu (można go wyrazić w %) również następuje z powodu. Po pierwsze nie wiadomo, czy licząc wartości graniczne brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergię? Według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy? Przemyślenia autora skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach jedynie elementów określających synergię, w przeciwnym bowiem razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest praktycznie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych zmiennych;

- 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 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. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, 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 wyce- na relacji przy pomocy ocen punktowych w skali przedziałowej (Hadrian, Rawski 2008). Jest to podstawa do postawienia tezy, że ta procedura jest najlepszą do analizy relacji pomiędzy elementami potencjału przedsiębiorstwa a elementami jego otoczenia.

Dla zobrazowania korzyści płynących z zastosowania powyżej procedury względem wybranego terytorium, poniżej przedstawiono fragment wyników autorskiego badania przeprowadzonego dla gminy Tarnów, polegającego na badaniu synergii w układzie; potencjał gminy – otoczenie gminy. Badanie miało na celu określenie wpływu elementów otoczenia (zmiennie niezależne) na elementy potencjału gminy (zmiennie zależne). W badaniu uwzględniono następujące zmienne:

- silne strony:
 - S1 – związek z miastem powiatowym,
 - S2 – bogata oferta terenów budowlanych,
 - S3 – potencjał intelektualny i zawodowy,
 - S4 – rozwijająca się infrastruktura i mała przedsiębiorczość,
 - S5 – atrakcyjne warunki naturalne,
 - S6 – wysoki stopień aktywności społecznej mieszkańców,
 - S7 – postawa otwartości na współpracę z instytucjami zewnętrznymi,
 - S8 – duża liczba zabytków będących potencjalną atrakcją turystyczną.
- słabe strony:
 - W1 – rozdrobnienie i niska dochodowość gospodarstw rolnych,
 - W2 – słabe zagospodarowanie terenu,
 - W3 – szkodliwe oddziaływanie dużych zakładów przemysłowych.
- szanse:
 - O1 – wzrost świadomości ekologicznej,
 - O2 – możliwość pozyskiwania środków z organizacji pozarządowych,
 - O3 – wzrost zapotrzebowania na wiedzę,
 - O4 – rozwój budownictwa mieszkaniowego,
 - O5 – rozwój sektora finansowego.
- zagrożenia:
 - T1 – duże ubóstwo społeczeństwa i bezrobocie,
 - T2 – rosnąca przestępczość,
 - T3 – zagrożenie skażenia środowiska,
 - T4 – nasilająca się biurokracja.

W tabeli 2 zestawiono efekty badania synergii pomiędzy elementami potencjału gminy, a elementami otoczenia, wykorzystując jako oceny punkty z przedziału <-2;+2>¹¹.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2 i pamiętając o przyjętym kierunku badania efektów synergii pomię-

dzy elementami otoczenia gminy a elementami potencjału gminy, między innymi można dostrzec¹², że otoczenie gminy (postrzegane całościowo poprzez rozważane elementy szans i zagrożeń) może oddziaływać pozytywnie na potencjał gminy (postrzegany całościowo, przez pryzmat silnych i słabych stron), zwiększając jego wartość. O tym informuję suma wszystkich wystawionych ocen (+40 punktów, tj. duża liczba dodatnia). Dostrzec można charakterystyczne zróżnicowanie strukturalne. Przykładowo, szczególnie te elementy otoczenia, które traktowano jako szanse, mogą w sposób istotny wzmocnić wartość tych elementów potencjału gminy, które traktowano jako słabe strony (suma punktów wynosi +39 – duża liczba dodatnia). Z kolei, te elementy otoczenia gminy, traktowane jako zagrożenia mogą osłabić silne strony gminy (suma punktów wynosi -14). Element otoczenia (szansa) „możliwość pozyskania środków z instytucji pozarządowych” jest szczególnie predysponowany do wzbogacenia wartości całego potencjału gminy, poprzez wzmocnienie jego silnych stron i ograniczenia słabości (suma ocen +21 punktów). Element otoczenia (zagrożenie) „rosnąca przestępczość” jest szczególnie „groźny”, ponieważ jest w stanie osłabić silne strony potencjału gminy i wzmocnić jej słabe strony (suma Ocen -7 punktów). Wszystkie rozważane elementy otoczenia (łącznie szanse i zagrożenia) w sposób szczególny mogą ograniczać słabość potencjału („szkodliwość oddziaływania dużych zakładów przemysłowych”) – suma +8 punktów, a także wzmocnić silną stronę potencjału („wysoki stopień aktywności społecznej mieszkańców”) – suma +7 punktów.

¹¹ Oceny zawarte w tabeli 2 mogą budzić wątpliwości wynikające z braku w niniejszym tekście szerszych informacji na temat celów, metodyki prowadzonego badania, a także braku szerszego opisu (tła) kształtowania się rozważanych zmiennych. Taki skrót wynika z faktu, iż autorowi zależy przede wszystkim na ukazaniu postępowania w metodzie refleksji strategicznej, a wykorzystane wyniki badania służą jedynie jako egzemplifikacja prowadzonych rozważań. Również z tego powodu, nie uwzględniono wszystkich analizowanych zmiennych, tak opisujących potencjał gminy, jak i jej otoczenie.

¹² Formułowane uwagi nie są pełną analizą, a zgodnie z celem opracowania mają tylko zwrócić uwagę na możliwości wyciągania bogactwa wniosków z danych liczbowych odzwierciedlających efekty badania synergii.

Tabela 2. Efekty badania synergii w układzie: potencjał gminy Tarnów – otoczenie gminy Tarnów.**Table 2.** Study the effects of synergy in the system: the potential of the municipality Tarnów – surrounding municipalities

OTOCZENIE POTENCJAŁ		SZANSE Σ						ZAGROŻENIA Σ					Σ
		O1	O2	O3	O4	O5		T1	T2	T3	T4		
SILNE STRONY	S1	0	1	2	1	1	5	1	-1	0	0	0	5
	S2	-1	2	0	1	0	2	1	0	-1	-1	-1	1
	S3	1	2	2	0	0	5	-1	-1	0	0	-2	3
	S4	-1	2	1	2	2	6	-2	-2	-1	1	-4	2
	S5	2	2	0	-1	0	3	0	0	-2	-1	-3	0
	S6	1	2	1	1	2	7	-1	-1	1	1	0	7
	S7	1	2	0	1	1	5	-1	-1	1	1	0	5
	S8	1	2	0	1	2	6	0	-1	-2	-1	-4	2
Σ		4	15	6	6	8	39	-3	-7	-4	0	-14	
SŁABE STRONY	W1	0	2	1	1	2	6	-2	0	0	-1	-3	3
	W2	1	2	0	2	2	7	-1	0	-1	-1	-3	4
	W3	2	2	1	0	1	6	0	0	2	0	2	8
	Σ		3	6	2	3	5	19	-3	0	1	-2	-4
Σ		7	21	8	9	13		-6	-7	-3	-2		40

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rynki docelowe w marketingu terytorialnym

W marketingu terytorialnym generalnie można wyróżnić rynki docelowe wewnętrzne i zewnętrzne (Szromnik 1997)¹³. 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 potencjalnych uczniów czy studentów, wysoko wykwalifikowaną specjalistyczną siłę roboczą, organizacje i agendy rządowe, itd. W przypadku zewnętrznych rynków docelowych, głównymi celami 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 formułowanych 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 zobiektywizować ważność rynków docelowych w aspekcie możliwości zaspokajania ich potrzeb przez dane terytorium.

Produkt w marketingu terytorialnym

Zdefiniowanie produktu w kontekście marketingu terytorialnego napotyka na trudności związane głównie ze złożonością jego wewnętrznej struktury. Produkt terytorialny jest „tworem” ukształtowanym 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

¹³ W literaturze przedmiotu można znaleźć odmienne propozycje, zob. np. Gerard 1997, Domański 1997, Kotler i in. 1993.+

megaprodukt, składający się z subproduktów, np. turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, handlowo-usługowego, oświatowo-kulturalnego, targowo-wystawienniczego, rekreacyjno-sportowego, publicznego, itp. (Szromnik 2005; Szromnik 2007).

Trudności tworzenia produktu terytorialnego wynikają z faktu, że jako całość jest niematerialny, zawierający różnego rodzaju wartości duchowe (Szromnik 2007). 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 subproduktów (Florek 2006):

- subprodukty funkcjonalne, wyodrębnione według dominującej funkcji, którą spełnia subprodukt (np. turystyczny, inwestycyjny),
- 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 wewnętrzną 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

W marketingu terytorialnym przyjmuje się, że podmiotem realizującym wybór rynków docelowych jest władza (administracja) samorządowa. Ona występuje w roli podmiotu przygotowującego, organizującego i realizującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego terytorium. Ale na danym terytorium, obok administracji samorządowej, są 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 władną integratorem wszystkich działań, w różnym zakresie uwzględniając zróżnicowane oczekiwania w zakresie wyboru rynków docelowych.

Jak już wspomniano, rynków docelowych w marketingu terytorialnym jest wiele. W tabeli 3 zestawio-

no przykładowo 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 zagospodarowania (Markowski 1999). Elementy te przenikają z różną siłą przez wszystkie subprodukty, stanowiąc ich integralny komponent.

Zanim rozpocznie się ocenianie poszczególnych relacji, należy określić kierunek oddziaływania rozważanych elementów na siebie. Ustalenie, które elementy mają charakter niezależny, a które zależnych 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 szczególnie atrakcyjny. 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 realizację oczekiwań rynków docelowych).

Tabela 3. Przykładowa tablica do badania relacji zachodzących między rynkami docelowymi a produktem terytorialnym.

Table 3. An example of an array to study relations between the target markets and product territorial.

Wyszczególnienie		Rynki docelowe							Suma brzegowa
		Mieszkańcy	Turyści	Organizacje społeczne	Lokalni przedsiębiorcy	Wykwalifikowana siła robocza	Potencjałni mieszkańcy	Inwestorzy krajowi	
Produkt terytorialny	Turystyczny								
	Inwestycyjny								
	Mieszkalniowy								
	Handlowo-usługowy								
	Oświatowo-kulturalny								
	Rekreacyjno-sportowy								
	Publiczny								
...									
Suma brzegowa									

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

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 tablicy 3, 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 pozwala ocenić możliwości zaspokojenia jego potrzeb przez dany subprodukt. Ta możliwość, wynikająca z istoty procedury, wydaje się być szczególnie pomocną w procesie podejmowania decyzji przez władarzy danym terytorium, dotyczących kształtowania „warto-

ści” danych subproduktów w kontekście realizacji rozwoju zrównoważonego (konieczność dostrzeżenia i respektowania oczekiwań innych rynków docelowych formułowanych względem danego subproduktu).

Stosowana procedura pozwala prowadzić stosowne analizy na różnych poziomach, w zależności od potrzeby decydenta. Pozwala spojrzeć w sposób obiektywny (z perspektywy postronnego obserwatora) na cały potencjał terytorium, przez pryzmat jego słabych i silnych stron i rozważać możliwości jego modyfikacji w aspekcie szans i zagrożeń płynących z szeroko rozumianego otoczenia tego terytorium. Pozwala spojrzeć w sposób subiektywny na potencjał danego terytorium, przez pryzmat możliwości zaspokojenia potrzeb zgłaszanych jednocześnie przez wszystkie potencjalne rynki docelowe, a na niższych poziomach tylko przez poszczególne rynki docelowe.

Warto również zauważyć, że istnieje możliwość dwoistego prowadzenia analizy, w zależności 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.

Literatura:

1. Domański T. (1997), *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 20-22.
2. Florek M. (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 7-25.
3. Gerard V. (1997), *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 72.
4. Hadrian P., Rawski M. (2008), *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*. „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 4-9.
5. Kotler Ph., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing place’s – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Free Press, New York, s. 123.

6. Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miasta*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 224.
7. Martyniak Z. (1990), *Metoda refleksji strategicznej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4-6, s. 8-10.
8. Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*. Antykwa. Kraków-Kluczbork, s. 161-170.
9. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 191-203.
10. Rawski M. (2002a), *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*. „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 17-25.
11. Rawski M. (2002b), *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7, s. 6-8.
12. Rawski M. (2007), *Trudności budowania strategii w marketingu terytorialnym*. W: E. Skawińska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 88-89.
13. Szromnik A. (1997), *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 39.
14. Szromnik A. (2002), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*. W: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa, t. CXII, s. 41.
15. Szromnik A. (2005), *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*. W: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 197-208.
16. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 13-21; 110-129.

STRATEGIC REFLECTION METHOD IN THE VALUATION OF THE TERRITORY FOR THE TARGET CONSUMER GROUPS

Marek Rawski

Cracow University of Economics

Summary: 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, by exposing the strengths and weaknesses of "territorial product" with opportunities and dangers from territory ambience, and to assess the resources of the territory (territorial products) in terms of satisfying the needs revealed by the 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 objectives. For exemplification of the technical side of this method, the result of their research quoted in the system: the potential of Tarnow municipality - Tarnow municipality surroundings. Broadly interpreting the results, there are presented a high value of useful information obtained, the way of using this method, information useful for authorities of the territory in their decision processes, which are to reinforce the value of the territory.

Keywords: strategic reflection method, territorial marketing, target markets in the territorial marketing, product in the territorial marketing

Adres do korespondencji/ Mailing address: rawskim@uek.krakow.pl