

# Marek Rawski

---

## Ocena możliwości kształtowania współpracy przedsiębiorstw z pośrednikami metodą refleksji strategicznej

---

International Journal of Management and Economics 31, 289-305

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Marek Rawski**  
**Katedra Marketingu**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

## **Ocena możliwości kształtowania współpracy przedsiębiorstw z pośrednikami metodą refleksji strategicznej**

### **Wprowadzenie**

Tworzenie i dostarczanie wartości dla końcowego klienta zależy między innymi od efektów współpracy przedsiębiorstwa z uczestnikami łańcucha dostaw, w szczególności z pośrednikami handlowymi i innymi partnerami. Sprawność tej współpracy istotnie determinuje konkurencyjność w pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów. Podjęcie stosownych decyzji i działań w tym obszarze powinno być poprzedzone rzetelną diagnozą stanu faktycznego. Wydaje się, biorąc pod uwagę cechy i własności metody refleksji strategicznej, że jeden z jej etapów pozwala na obiektywną diagnozę i ocenę dotychczasowej współpracy przedsiębiorstwa z partnerami i pozwala wskazać ewentualne możliwości jej poprawy, w zależności od wartości potencjału przedsiębiorstwa i oczekiwań partnerów formułowanych względem niego.

Celem publikacji jest przedstawienie możliwości (po pewnych modyfikacjach), jakie daje metoda refleksji strategicznej (precyzyjniej: jej trzeci etap) w tym zakresie i ich zweryfikowanie przez przedstawienie analizy realnego przypadku – przedsiębiorstwa z branży odzieżowej prowadzącego działalność na terenie Polski. Właściwe rozważania zostaną poprzedzone krótką charakterystyką wybranych etapów metody refleksji strategicznej (co pozwoli ukazać tkwiące w niej możliwości i ograniczenia), a także uwagami o możliwych systemach dystrybucji, stosowanych przez producenta względem pośredników, jako zbioru warunków brzegowych dla prowadzenia analizy stanu faktycznego z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej.

### **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, pozwalający na porównywanie różnych rozwiązań tej samej sytuacji<sup>1</sup>.

Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów<sup>2</sup>:

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

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach może zostać wykorzystana do oceny możliwości kształtowania pożądaných relacji przedsiębiorstwa z faktycznymi i potencjalnymi pośrednikami, 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 jego funkcjonowanie, i wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Badanie zidentyfikowanych elementów powinno polegać na odkrywaniu tendencji aktualnych i przewidywanych, 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, 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.

Kolejny etap to badanie synergii w układzie potencjał – otoczenie, wymagający m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. 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. 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 przewyciężyć zagrożenia?
- Czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie szans?
- Czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zagrożeń?

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

Analizując synergię między potencjałem a otoczeniem, odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oddziaływania zmiennych na siebie. Wyniki badania zapisuje się w tablicy za pomocą 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 graficznymi<sup>3</sup>.

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji między szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną

TABELA 1. Macierz do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

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

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

(interakcji między zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tabela 1) wpisuje się liczbę 1, w przypadku braku związku – liczbę 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<sup>4</sup>.

Najlepszą wydaje się propozycja autora, zgodnie z którą do wartościowania różnych przypadków zaistniałych relacji można wprowadzić oceny punktowe (oparte na skali przedziałowej)<sup>5</sup>. 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 <-2; +2>. Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie pierwotnie proponowanego w literaturze systemu ocen za pomocą znaków graficznych<sup>6</sup>, 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, a więc o braku związku między

rozważanymi zmiennymi, względnie związku tak słabym, że nie ujawnia się ani synergia dodatnia, ani ujemna) oraz wyróżnienie poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego (silniejszy 2, słabszy 1). Wykorzystanie w procesie wyceny metod i technik 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 synerгии, a w ślad za tym mierników stosowanych wobec tego typu skali<sup>7</sup>.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: analiza zestawionych w macierzy liczb. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane trzy najważniejsze<sup>8</sup>.

1. 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, względnie – w zależności od kierunku analizy – „stan” otoczenia i możliwości jego wpływania na potencjał przedsiębiorstwa. Przy założeniu, że analiza prowadzona jest „od wewnątrz do zewnątrz”, gdy suma jest „dużą” liczbą dodatnią można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby za jego pomocą zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest niepredysponowany do tego, aby za jego pomocą w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji związana jest z niejednoznacznością słów „duża liczba”.
2. Należy ustalić rozkłady brzegowe, sumując oceny punktowe zarówno w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (przy założeniu prowadzenia analizy „od wewnątrz do zewnątrz”) 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 powinna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy taktyczne i operacyjne działania, bazujące na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie.

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

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 nastęrcza problem, bowiem nie wiadomo, czy licząc wartości graniczne brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergę oraz według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy. Przemyślenia autora 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).

## **Systemy i strategie dystrybucji jako determinant wyboru analizowanych czynników**

Krótką charakterystyka wykorzystywanych przez producentów systemów dystrybucji i stosowanych przez nich strategii w tym obszarze działalności pozwoli na wskazanie faktycznych możliwości stosowania metody refleksji strategicznej w procesie oceny korzyści wynikających z wchodzenia w interakcję z poszczególnymi pośrednikami handlowymi, głównie przez identyfikację zestawu charakterystyk pośredników koniecznych do wzięcia pod uwagę w procesie analiz. Uwzględniając zróżnicowanie stopnia intensywności dystrybucji realizowanej przez przedsiębiorstwo, można wyróżnić dystrybucję intensywną, selektywną i wyłączną (ekskluzywną)<sup>9</sup>.

Dystrybucja intensywna polega na oferowaniu produktów przedsiębiorstwa wszystkim dostępnym pośrednikom, skłonnyim do ich rozprowadzania na poszczególnych szczeblach kanału dystrybucji. Dystrybucja selektywna polega na oferowaniu produktów przez ograniczoną liczbę celowo dobranych pośredników spośród skłonnych do ich rozprowadzania na poszczególnych szczeblach kanału dystrybucji. Dystrybucja wyłączna polega na oferowaniu produktów przez jednego (najwyżej kilku) pośredników działających na odpowiednich szczeblach kanału. W granicy może być przyznanie

wybranemu przez producenta pośrednikowi handlowemu prawa wyłącznej sprzedaży. Oceniając możliwości współpracy przedsiębiorstwa z potencjalnymi pośrednikami metodą refleksji strategicznej, należy zwrócić uwagę na fakt, że każdy z wymienionych systemów dystrybucji będzie wymuszał inny zakres analizowanych cech pośredników i odmiennych procedur ich operacjonalizacji.

Przedsiębiorstwa tworzące kanał dystrybucji w różnym stopniu współpracują ze sobą, w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Można wyróżnić kanały konwencjonalne i zintegrowane pionowo<sup>10</sup>. W kanałach konwencjonalnych poszczególni uczestnicy (producenci, hurtownicy, detaliści) działają autonomicznie, dążąc do maksymalizacji swoich korzyści i prowadząc w tym celu agresywne negocjacje. Najczęściej zawierają jednorazowe transakcje kupna-sprzedaży, bez obowiązku ich odnawiania. W kanałach zintegrowanych pionowo, dla realizacji efektów synergii uczestnicy występujący na różnych szczeblach kanału wzajemnie uzupełniają lub łączą swoje działania oraz zasoby. W zależności od stopnia współpracy kanały zintegrowane pionowo dzieli się na: administrowane (uczestnicy są niezależni i samodzielni w swoim działaniu, ale godzą się na uwzględnienie w swoich celach interesów pozostałych uczestników, głównie integratora kanału), kontraktowe (uczestnicy działający na różnych szczeblach są niezależni, a umowy przez nich zawierane – np. umowy: spółki, zrzeczenia, komisju, kontraktacji, *joint ventures*, leasingu, franchisingu, spółdzielni, patronactwa – określają zakres kooperacji podejmowanej przez przedsiębiorstwa) oraz korporacyjne (powstające w wyniku łączenia kolejnych szczebli kanału: produkcji, hurtu, detalu w ramach jednej organizacji). Integratorem kanału dystrybucji jest uczestnik mający zdolność kontrolowania i wywierania wpływu na zachowania pozostałych uczestników, przejawiających zainteresowanie jego kształtowaniem i funkcjonowaniem. Kanał zintegrowany, a w szczególności gdy integratorem jest dane przedsiębiorstwo, wymaga szczególnie starannej oceny potencjalnych uczestników (pośredników) kanału. Metoda refleksji strategicznej może efektywnie pomóc zrealizować tę ocenę, a każdy typ kanału będzie determinował zestaw szczegółowych cech pośredników uwzględnianych w stosownej analizie.

Także strategie stosowane przez przedsiębiorstwo wobec pośredników silnie determinują przebieg analizy z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej. Stosowane strategie wobec pośredników można podzielić na: strategie wyboru pośredników i strategie związane z kształtowaniem stosunków z pośrednikami<sup>11</sup>.

Strategie wyboru pośredników można charakteryzować, stosując różne kryteria. Można wyróżnić strategie dotyczące jakości i kosztu pośrednictwa, strategie dotyczące liczby pośredników (np. strategia sprzedaży bezpośredniej czy strategia pozyskiwania wielu pośredników), strategię wyboru pośredników lokalnych względnie globalnych, strategię koncentracji na pośrednikach o wąskim względnie szerokim zakresie pełnionych funkcji, strategię sprzedaży szerokiego względnie wąskiego asortymentu produktów itp.

Strategie związane z kształtowaniem stosunków z pośrednikami to głównie strategie intensywnej (ekstensywnej) i długotrwałej (krótkotrwałej) współpracy z pośrednikami,



względnie strategię dominacji nad niezależnym pośrednikiem, równorzędnej współpracy z pośrednikami czy zabiegania o pośrednika. Każda wybrana strategia determinuje zestaw szczegółowych cech pośredników uwzględnianych w stosownej analizie metodą refleksji strategicznej.

## Potencjał przedsiębiorstwa

W metodzie refleksji strategicznej zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa (potencjał przedsiębiorstwa) mogą stanowić grupę zmiennych o charakterze wewnętrznym (opisując konkurencyjność potencjału przedsiębiorstwa), która wchodzi w relacje z grupą zmiennych charakteryzujących cechy podmiotów z otoczenia, w rozważanym przypadku – pośredników handlowych. Takie rozwiązanie wydaje się uzasadnione w świetle faktu, że od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, wzrosło zainteresowanie zasobami i umiejętnościami firmy jako bazy dla strategii przedsiębiorstwa i determinant jego rentowności. Trzy pokrewne teorie, starają się tę koncepcję rozwijać: zasobowe podejście do przedsiębiorstwa, kompetencyjna teoria przedsiębiorstwa oraz teoria przedsiębiorstwa opartego na wiedzy<sup>12</sup>.

W procesie identyfikacji zasobów i umiejętności (charakterystyki potencjału) można wyróżnić dwa podejścia<sup>13</sup>:

- 1) przedmiotem analizy są wszystkie zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa,
- 2) przedmiotem analizy są kluczowe zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, decydujące o jego zdolności do konkurowania.

Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa mogą być wyodrębniane według różnych kryteriów, np. w przekroju funkcji przedsiębiorstwa (głównych rodzajów działań) czy systemu działań przedsiębiorstwa (analiza systemu działań tworzących wartość dodaną w ramach tzw. łańcucha wartości, względnie analiza procesów realizowanych w przedsiębiorstwie)<sup>14</sup>. Często wykorzystuje się mieszane kryteria w sporządzaniu listy zasobów i umiejętności<sup>15</sup>. W niniejszym opracowaniu do identyfikacji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa zostało wykorzystane kryterium funkcji.

Sporządzenie w praktyce pełnego wykazu zasobów i umiejętności danego przedsiębiorstwa jest niemożliwe, biorąc pod uwagę czas i koszty. Ważniejszą kwestią jest umiejętny wybór i określenie tych elementów zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, które są strategicznie istotne i mają wpływ na poziom kompetencji przedsiębiorstwa i przewagi konkurencyjnej. Według modelu VRIO powinny to być zasoby i umiejętności: cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz dobrze wykorzystane<sup>16</sup>.

Każde przedsiębiorstwo posiada więc swój własny, niepowtarzalny zestaw zasobów i umiejętności spełniających powyższe warunki. Nie można stworzyć „optymalnej” listy zasobów i umiejętności, która powinna być przedmiotem analiz w każdym przedsiębiorstwie. Dla każdego przedsiębiorstwa należy zbudować indywidualny zestaw czynników, który jest głównie determinowany stanem uwarunkowań czasoprzestrzennych,

w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Należy dodać, że kilka czynników charakteryzujących zasoby i umiejętności ma istotne znaczenie, niezależnie od rodzaju działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo (przynależności branżowej) i powinno być uwzględnianych w analizie każdego przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć: pozycję rynkową przedsiębiorstwa, pozycję przedsiębiorstwa w zakresie kosztów, wizerunek firmy, kompetencje techniczne, wynik finansowy i potencjał finansowy przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

Można wskazać kilka elementów zasobów i umiejętności dla głównych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, które z racji posiadanych cech, własności i właściwości, potencjalnie mogą stać się (a przynajmniej będą brane pod uwagę) kluczowymi zasobami i umiejętnościami konkretnego przedsiębiorstwa.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „marketing” to: pozycja rynkowa w przekroju głównych grup produktów, dynamika sprzedaży głównych grup produktów, rentowność sprzedaży głównych grup produktów, atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa, szerokość i głębokość asortymentu, jakość produktów, posiadane marki, wizerunek głównych marek, zakres usług posprzedażowych, poziom cen i marż, pozycja cenowa, koszty dystrybucji, stopień kontroli nad systemem dystrybucji, sprawność systemu logistyki sprzedaży, zasięg geograficzny sprzedaży, warunki płatności, formy promocji i intensywność ich wykorzystania, skuteczność działań promocyjnych, stopień rozpoznania rynku, system informacyjny i wiedza marketingowa, sprawność własnych badań marketingowych, szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych, zdolności marketingowe, umiejętności marketingowe, wykorzystanie efektów segmentacji, umiejętność plasowania na rynku względem konkurentów, poprawność i skuteczność budżetowania działań marketingowych.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „zaopatrzenie” to: koszty zakupu, warunki dostaw, jakość nabywanych produktów, „wartość” dostawców, trwałość powiązań z dostawcami, dostępność do źródeł zaopatrzenia, intensywność efektów skali w zakupach, kwalifikacje i doświadczenie zarządzających zaopatrzeniem.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „produkcja” to: wykorzystanie zdolności wytwórczych, stan techniczny majątku produkcyjnego, koszty produkcji w przekroju głównych grup produktów, możliwości rozbudowy zdolności wytwórczych, kompetencje w zakresie technologii produkcji, jakość gospodarki zapasami, lokalizacja zakładów produkcyjnych, logistyka wewnętrzna, elastyczność pionu produkcji, integracja pionowa w produkcji, intensywność efektów skali produkcji, sprawność procesów przygotowania produkcji, sprawność procesów zarządzania jakością, specjalizacja majątku produkcyjnego, kwalifikacje i doświadczenia zarządzających produkcją.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „badania i rozwój” to: posiadane patenty, wysokość wydatków na B + R, własna baza badawczo-rozwojowa, kwalifikacje kadry badawczo-rozwojowej, zakres współpracy z otoczeniem w dziedzinie B + R, sprawność wprowadzania innowacji w produktach i procesach, komunikacja między pionem B + R a innymi służbami, sprawność systemów informatycznych.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „finanse” to: zdolność do samofinansowania, zdolność kredytowa, sprawność analiz kosztów, struktura bilansu, rachunek wyników, podstawowe wskaźniki finansowe, rachunek przepływów strumieni pieniężnych, zdolność pozyskiwania kapitału obrotowego i długoterminowego, skuteczność procedur planowania finansowego.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „personel” to: wydajność pracy, poziom kwalifikacji, struktura zatrudnienia, sprawność systemu motywowania, sprawność rekrutacji i integracji kadry, sprawność systemu szkolenia, sprawność systemu ocen i awansowania, stosunki międzyludzkie, relacje ze związkami zawodowymi.

Istotne elementy charakteryzujące funkcję „system zarządzania” to: elastyczność struktury organizacyjnej, sprawność systemu informacyjnego, sprawność procedur planowania, szybkość podejmowania decyzji, jakość kadry menedżerskiej, sprawność systemu kontroli, wykorzystanie koncepcji zarządzania strategicznego, morale kadry, zasady delegowania uprawnień.

## Ocena relacji: potencjał przedsiębiorstwa – cechy pośredników

Próbując ocenić efekty kształtowania relacji z poszczególnymi pośrednikami, należy uchwycić ich istotne cechy i własności z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Potencjalny zbiór charakterystyk pośredników, które mogą być brane pod uwagę przy ocenie jest względnie bogaty. Podstawowe cechy i własności potencjalnych pośredników to<sup>18</sup>: ich reputacja i aktywność w obsługiwanym segmencie rynku, wielkość sprzedaży możliwej do realizacji, rodzaj asortymentu pośrednika, kompatybilność asortymentu, grupy odbiorców, obszar obsługiwanego rynku, stopień pokrycia rynku, gęstość sieci detalicznej, koszty korzystania z pośrednictwa, zdolność realizacji płatności, warunki płatności, rabaty, kredytowanie transakcji, wpływ na zachowania partnerów, jakość usługi pośrednictwa, promocja, lojalność klientów, preferowane formy współpracy, zakres pełnionych funkcji itd. Ustalony zestaw kryteriów dla konkretnego przedsiębiorstwa będzie warunkowany wspomnianymi powyżej przyjętymi systemami dystrybucji i stosowanymi strategiami.

W tabeli 2 zestawiono główne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i przykładowy zbiór pośredników, wchodzące z sobą w relacje, które mogą stać się przedmiotem oceny. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego”, będącego przygotowaniem do właściwej analizy metodą refleksji strategicznej. Właściwą analizę winno poprzedzić rozstrzygnięcie dwóch kwestii.

1. Na jakim poziomie zagregowania prowadzić analizę. Czy relacje wynikające z powiązania elementów potencjału przedsiębiorstwa z określonymi pośrednikami traktować jako element o zagregowanym charakterze, czy też należy rozbić je na czynniki bardziej szczegółowe.

2. Jaki przyjąć kierunek oddziaływania rozważanych elementów na siebie, czy:
- przyjąć jako niezależne podmioty otoczenia – pośredników, a zależne – elementy potencjału przedsiębiorstwa (czy charakter i sposób oddziaływania pośredników sprzyja umocnieniu – rozwojowi – zasobów i umiejętności?),
  - przyjąć jako niezależne elementy potencjału przedsiębiorstwa, a zależne podmioty otoczenia, tj. pośredników (czy potencjał przedsiębiorstwa pozwala realizować oczekiwania – zmieniać je – wyrażane przez pośredników tak, aby to było korzystne dla przedsiębiorstwa).

**TABELA 2. Tablica do badania relacji zachodzących między obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa a cechami potencjalnych pośredników**

Wyszczególnienie		Pośrednik 1	Suma punktów	Pośrednik 2	Suma punktów	Pośrednik 3	Suma punktów	Pośrednik 4	Suma punktów	...
Potencjał	Personel									
	Finanse									
	Badania i rozwój									
	Marketing									
	Produkcja									
	Zaopatrzenie									
	...									
Suma punktów										

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono przykładowy sposób określenia elementów opisujących wybrane obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i wybrane charakterystyki dwóch pośredników (przykład analizy zdezagregowanej do poziomu funkcji), w odniesieniu do pierwszego rozwiązania (badana jest możliwość oddziaływania pośredników, przez określone cechy, na zmiany potencjału przedsiębiorstwa, tj. jego ubogacenie, względnie zubożenie) wraz z przykładowymi ocenami punktowymi. Oceny zestawione w tabeli 3 umożliwiają obliczenie sumy wszystkich „wystawionych” ocen badanych związków między poszczególnymi elementami potencjału a cechami pośredników, a także zinterpreto-



Potencjał marketingowy															
Słaby wizerunek	+1	0	0	+1	-1	0	+1	0	+1	0	+1	0	+1	0	+3
Intensywna promocja	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+6	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+5
Niskie koszty dystrybucji	0	+1	+1	+1	+1	+1	+5	+1	+1	0	+1	0	+2	+1	+5
Słaby system informacyjny	+1	0	0	0	-1	0	0	0	+1	+1	+1	0	+1	0	+3
Płytki asortyment	0	+1	0	0	0	+1	+2	0	+1	0	+1	0	+1	+1	+4
Dobre warunki płatności	0	0	+1	+1	+1	+1	+4	0	+1	0	+1	0	+2	+1	+4
Korzystna pozycja cenowa	+1	+1	+1	0	+1	+1	+5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+6
Suma	+4	+4	+4	+4	+2	+5	+23	+3	+7	+4	+2	+9	+5	+5	+30
Suma	+7	+7	+7	+5	+6	+9	+41	+10	+11	+7	+6	+13	+9	+9	+56

\*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji przedsiębiorstwa działającego na rynku elektrotechnicznym w Polsce. Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych elementów.

Źródło: Opracowanie własne.

wanie tej sumy jako wpływu pozytywnego (posiadany potencjał przedsiębiorstwa może zostać „wzbogacony” przez danego pośrednika), negatywnego (potencjał przedsiębiorstwa może zostać „zubożony” – jego charakterystyki mogą się pogorszyć – przez danego pośrednika), względnie neutralnego (potencjał przedsiębiorstwa nie ulegnie praktycznie żadnym zmianom w wyniku oddziaływania danego pośrednika).

Istotne odpowiedzi dotyczące rodzaju decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo, w celu kształtowania zgodnie ze swoimi oczekiwaniami relacji z pośrednikami, można z kolei uzyskać, interpretując wartości rozkładów brzegowych tabeli 3, powstałych przez zsumowanie ocen punktowych, w wierszach i kolumnach macierzy oraz stosując ten sam mechanizm interpretacyjny jak w przypadku oceny generalnej. Ten schemat interpretacyjny można powtórzyć na niższych poziomach analizy (w odniesieniu do poszczególnych kategorii potencjału przedsiębiorstwa).

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen (tabela 3) dla pośrednika A wynosi +41 punktów (wskaźnik dobroci powyżej 45 %) <sup>19</sup>, a dla pośrednika B wynosi +56 punktów (wskaźnik dobroci 56 %). Istnieje efekt synergii dodatniej (sytuacja pozytywna), tzn. że wejście w interakcję z obu pośrednikami może wpłynąć korzystnie na potencjał przedsiębiorstwa. Potencjał może zostać wzbogacony, a jego wartość znacznie wzmocni się, przy czym większe korzyści może przedsiębiorstwo uzyskać, wchodząc w interakcję z pośrednikiem B.

Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec, że rozważany potencjał przedsiębiorstwa jest w różnym stopniu predysponowany do korzystnych zmian w wyniku tworzenia zamierzonych relacji z pośrednikami. Szczególnie podatny na korzystne zmiany jest potencjał marketingowy, ponieważ może być intensywnie zmieniany w przypadku wejścia w interakcję z pośrednikiem B (suma punktów +30, a wskaźnik dobroci powyżej 52 %), a zmieniany nieco mniej intensywnie w przypadku wejścia w interakcję z pośrednikiem A (suma punktów +23, a wskaźnik dobroci 43 %). Jeżeli chodzi o potencjał produkcyjny, to również są możliwe jego korzystne zmiany (zwiększenie wartości) przez wejście w interakcję z obu pośrednikami, przy czym zmiany byłyby podobne: suma punktów w przypadku tworzenia relacji z pośrednikiem A wynosi +18 (wskaźnik dobroci prawie 60 %), a suma punktów w przypadku tworzenia relacji z pośrednikiem B wynosi +26 (wskaźnik dobroci prawie 60 %).

Analizując rozkłady brzegowe, między innymi można dostrzec, że jeśli chodzi o potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa, to współdziałanie z obu pośrednikami pozwoliłoby na szczególne zwiększenie korzyści związanych z elastycznością systemu produkcji i wysoką jakością produktów. Współdziałanie z pośrednikiem B pozwoli istotnie zwiększyć korzyści związane z niskim jednostkowym kosztem produkcji niż współpraca z pośrednikiem A. Jeżeli chodzi o potencjał marketingowy przedsiębiorstwa, to współpraca z obu pośrednikami pozwoli zwiększyć korzyści związane z zajmowaną pozycją cenową na rynku i wzmocnić efekty podejmowanych działań promocyjnych. Współpraca z pośrednikiem B pozwoliłaby **istotnie** zwiększyć korzyści związane z poprawą wizerunku firmy i wzmocnieniem systemu informacji niż współpraca z pośrednikiem A.

## Zakończenie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego stanu współpracy przedsiębiorstwa z jego pośrednikami i do formułowania prognoz zmiany tego stanu. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki, w celu wykorzystania do realizacji oceny współpracy, polega na:

- uwzględnieniu ważnych cech potencjału przedsiębiorstwa (niekoniecznie w podziale na silne i słabe strony), na różnych poziomach agregacji (np. całego przedsiębiorstwa, poszczególnych funkcji),
- uwzględnieniu tych cech i własności pośredników, które z perspektywy przedsiębiorstwa są istotne (wybór powinien być determinowany realizowanymi przez przedsiębiorstwo strategiami dystrybucji i przyjętymi systemami dystrybucji).

Wartość prowadzonej oceny współpracy metodą refleksji strategicznej przedsiębiorstwa z pośrednikami polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: analizować możliwości oddziaływania pośredników na potencjał przedsiębiorstwa, względnie analizować możliwości oddziaływania przez przedsiębiorstwo posiadającym potencjałem na zmiany zachowań pośredników. Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania. Przytoczony fragment analizy prowadzonej przez autora, pokazuje zarówno metodykę postępowania, jak i wartość zbioru informacji uzyskanych przez analizę możliwości współpracy metodą refleksji strategicznej.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> Z. Martyniak, Metoda refleksji strategicznej, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 4–6, s. 8.

<sup>2</sup> Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć m.in. w: Z. Martyniak, Metoda refleksji..., op.cit.; 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.

<sup>3</sup> Z. Martyniak, Organizacja i..., op.cit., s. 161–170.

<sup>4</sup> K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 192–203.

<sup>5</sup> P. Hadrian, M. Rawski, Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza, „*Przegląd Organizacji*” 2008, nr 2.

<sup>6</sup> Z. Martyniak, Organizacja i..., op.cit., s. 35–37.



<sup>7</sup> W rzeczywistości jest wykorzystywana skala porządkowa, przy czym traktowanie jej jako skali przedziałowej jest dopuszczalne, ponieważ różnice między 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). Omawiane rozwiązanie zostało szerzej scharakteryzowane w: M. Rawski, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.

<sup>8</sup> M. Rawski, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 17–25.

<sup>9</sup> Te systemy dystrybucji szeroko scharakteryzowano np. w: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 427–434.

<sup>10</sup> Zob. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996, s. 119–125.

<sup>11</sup> *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 78–84.

<sup>12</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 57.

<sup>13</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2011, s. 183.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 192.

<sup>15</sup> Zob. H. Bieniok, J. Marek, *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3.

<sup>16</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1.

<sup>17</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 69.

<sup>18</sup> Zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996, s. 116–117.

<sup>19</sup> Wskaźnik dobroci to iloraz sumy punktów macierzy do maksymalnej wartości, jaką suma może osiągnąć, przy uwzględnieniu tych elementów macierzy, które ujawniają synergie.

## Bibliografia

- Barney, J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1
- Bieniok H., Marek J., *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996
- Eiriz E., Wilson D., *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integrations*, „European Journal of Marketing” 2006, No. 3–4
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998
- Hadrian P., Rawski M., *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002
- Martyniak Z., *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990, nr 4–6
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie, 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001

Martyniak Z., Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997

Oblój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001

Rawski M., Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 7

Rawski M., Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3

Strategie marketingowe, red. W. Wrzosek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.

Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995

## **Assessment of opportunities to develop business cooperation with intermediaries by strategic reflection method**

### **Summary**

The creation and deliverance of value to the final clients, depends inter alia on the cooperation of companies with the participants of the supply chain, particularly with traders and other partners. The efficiency of this cooperation determines competitiveness in attracting and retaining customers. Appropriate decisions and actions in this area should be preceded by a thorough diagnosis of the facts. It seems, given the characteristics and properties of the method of strategic reflection, that one of its stages allows for an objective diagnosis and assessment of current business cooperation with partners and allows you to identify possible opportunities to improve performance, depending on the value potential of the company and the expectations of agents formulated for the company. The aim of the publication is to present the possibility (after some modifications done), that are offered by a method of strategic reflection (more precisely: its third phase) in this regard and its verification by the presentation of the analysis for the real event – companies from the apparel industry established on Polish territory.