

*Marek Rawski*

Katedra Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wykorzystanie metody refleksji strategicznej do oceny możliwości zmian potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa

## Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego jej etapu) pozwalają efektywnie określić możliwości kształtowania elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w zależności od oczekiwań formułowanych przez interesariuszy. Uwzględniono oceny czterech grup podmiotów: właścicieli udziałów lub akcji, klientów, pracowników i dostawców. Zweryfikowano zaprezentowane tezy, przedstawiając fragment analizy dla realnego przypadku – przedsiębiorstwa z branży spożywczej, prowadzącego działalność na terenie Polski.

**Słowa kluczowe:** metoda refleksji strategicznej, konkurencyjność przedsiębiorstw, potencjał konkurencyjności, metodyka badania konkurencyjności.

## 1. Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw zależnie od przyjętych kryteriów jest różnie określana. Na użytek niniejszego opracowania konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumiana jest jako jego zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz 2022, s. 36]. Niniejsze rozważania ograniczone zostaną do konkurencji operacyjnej, rozu-

mianej jako konkretne techniczne umiejętności, które są istotne ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na określonym rynku [Faulkner i Bowman 1996]. Jest to konkurencyjność w przedziale oceny dotyczącym „wnętrza” danego przedsiębiorstwa.

Do oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa szczególnie ważne są oceny czterech grup podmiotów: właścicieli udziałów lub akcji, klientów, pracowników, niektórych dostawców [Stankiewicz 2002, s. 44]. Każda z tych grup ocenia działalność przedsiębiorstwa, stosując kryteria odpowiadające ich interesom. Porównanie rezultatów faktycznie osiągniętych z oczekiwanymi przez poszczególne grupy podmiotów jest podstawą do oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Te poziomy mogą być różne dla poszczególnych podmiotów. Ich rozpoznanie jest istotne z punktu widzenia określenia możliwości zwiększania poziomu konkurencyjności, tj. modyfikowania własnego strategicznego potencjału konkurencyjności. Wydaje się, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej umożliwi efektywne wykonanie tego zadania.

Celem publikacji jest pokazanie, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego jej etapu) pozwalają efektywnie określić możliwości kształtowania elementów strategicznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w zależności od oczekiwań formułowanych przez podmioty oceniające, tj. określić, czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów realizujących swoje oczekiwania są w stanie umocnić (osłabić) elementy strategicznego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone krótką charakterystyką wybranych etapów stosowania metody refleksji strategicznej, co pozwoli ukazać korzyści, jakie tą metodą można uzyskać, rozwiązując postawiony problem, a także ułatwi wskazanie niezbędnych modyfikacji wyjściowej procedury, koniecznych do rozwiązania postawionego problemu.

## 2. Istota metody refleksji strategicznej

Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów [Martyniak 1996, s. 35–37]:

- analizy otoczenia przedsiębiorstwa kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
- analizy potencjału przedsiębiorstwa kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
- badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowanego silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowanego szansami i zagrożeniami),
- identyfikacji możliwych strategii rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,

- wyboru strategii poprzez badanie koherencji z celami,
- przełożenia strategii na zbiór działań,
- tworzenia planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do oceny możliwości kształtowania relacji przedsiębiorstwa z elementami jego otoczenia, a także dwa pierwsze etapy przygotowujące do realizacji etapu trzeciego<sup>1</sup>.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Należy wskazać istotne elementy w otoczeniu dalszym i bliższym przedsiębiorstwa, co daje podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń.

Następnie należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa, traktując go 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. Efektem analizy jest sporządzenie wykazu silnych i słabych stron.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał – otoczenie. Uwzględnia się 10–12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz – tablicę krzyżową (tabela 1).

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów, jak i interpretację oraz wnioskowanie.

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

Wyszczególnienie			Otoczenie											
			szanse					zagrożenia						
			1	2	3	...	k	1	2	3	...	m		
Potencjał	silne strony	1												
		2												
		...												
		n												
	słabe strony	1												
		2												
		...												
		l												

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Martyniak 1990, s. 4–7].

<sup>1</sup> Charakteryzując istotę trzeciego etapu metody refleksji strategicznej, autor wykorzystał fragmenty swojej publikacji: [Kowalkowski i in. 2010, s. 127–147].

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 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. 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, s. 161–170].

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 (tabela 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, s. 192–203].

Do wartościowania zbudowanych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmiennego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nierozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych (opartych na skali przedziałowej) do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania [Rawski 2002a, s. 14–18].

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. Relacje należy ocenić ze względu na przedsięwzięcie.

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

- stan obojętności (neutralności),
- synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa,
- synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić przez przypisanie im ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejsze wydaje się 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 wskazują na synergię dodatnią, punkty ujemne – na synergię ujemną, a liczba „0” – na neutralność (obojętność),
- 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 zostaną zasygnalizowane dwa najważniejsze [Rawski 2002b, s. 17–25].

1. Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja wskazuje na „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chce się (musi się) go wykorzystać, względnie odwrotnie, możliwości modyfikowania potencjału uwzględniając zidentyfikowane otoczenie w zależności od tego czy potencjał, czy otoczenie jest traktowane jako zmienna niezależna. Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią, przykładowo można stwierdzić, że potencjał (traktowany jako zmienna niezależna) 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. Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Obecnie nie istnieją obiektywne procedury pozwalające weryfikować istotność znaku plus czy minus. Kwestia jest ważna, ponieważ rodzi różne konsekwencje praktyczne. Inny bowiem zestaw działań taktycznych i operacyjnych należy podjąć w sytuacji, gdy traktuje się znak „+” za istotny (wyrażna „przewaga” potencjału nad otoczeniem), a inny, gdy znak „+” jest nieistotny (neutralność potencjału względem otoczenia). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika

„dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczoną sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku, gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na +2. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) wskazuje „dobroć” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Licząc wskaźnik „dobroci”, należy uwzględnić w obliczeniach jedynie elementy ujawniające synergę.

2. Należy ustalić rozkłady brzegowe, sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić powinna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które bazowałyby na tych elementach, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

### **3. Badanie relacji potencjału konkurencyjności z oczekiwaniami grup oceniających**

Realizacja trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania zmiennych, które będą analizowane, tak reprezentujących otoczenie, jak i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane elementy strategicznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany). Zmienne reprezentujące „otoczenie” to oczekiwania (aktualne, względnie prognozowane), formułowane przez poszczególne grupy oceniające, dotyczące zaspokojenia swoich potrzeb względem przedsiębiorstwa.

Każda z grup oceniających, pozostając z przedsiębiorstwem w określonych interakcjach, stosuje odmienne kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa i odmienne co do treści oczekiwania. Właściciele interesuje głównie dochód, jaki mogą osiągnąć z tytułu posiadania akcji (udziałów) przedsiębiorstwa. Dochód pochodzi ze wzrostu cen akcji i z otrzymanych dywidend [Rappaport 1999, s. 15], a ich źródłem jest generowana przez przedsiębiorstwo wartość dodana.

Klienta w sposób szczególny interesuje wartość oferty przedsiębiorstwa. Można ją określić jako różnicę pomiędzy sumą postrzeganych korzyści użytkowych i emocjonalnych z nabycia produktu firmy do całkowitych wydatków (przewidywanych) z tytułu posiadania tego produktu.

Pracownicy są głównie zainteresowani warunkami pracy i płacy, a więc pewnością trwałego zatrudnienia, formami zatrudnienia, wysokością i formami wynagradzania, warunkami środowiska pracy tak materialnymi, jak i niematerial-

nymi, warunkami realizacji swoich potrzeb, aspiracji czy rozwoju [Ackoff 1993, s. 7–9].

Dostawcy główni, tj. powiązani z przedsiębiorstwem umowami wieloletnimi są zainteresowani skalą jego działania i wzrostem tej skali. Zapewnia to bowiem względna pewność zaopatrzenia (nawet jego wzrost) na przedmiot dostawy, a więc zbyt oferowanych produktów własnych. O wzroście skali działania może świadczyć np. wzrost udziału w rynku [Stankiewicz 2002, s. 42].

Dążąc do zwiększenia konkurencyjności, przedsiębiorstwo powinno odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby. Zasobem można nazwać wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie. Natomiast potencjałem konkurencyjności można określić te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować w procesie budowania, utrzymania czy umacniania swojej konkurencyjności, a więc do tworzenia wartości oczekiwanych przez głównych interesariuszy.

Zasoby wchodzące w skład potencjału konkurencyjności można rozpatrywać z wielu punktów widzenia i w wielu przekrojach. Można wyróżnić cztery kategorie zasobów [Barney 1997, s. 143–144]:

- kapitał finansowy (różnorodne zasoby pieniężne, np. kapitał założycielski, kredyty bankowe),
- kapitał fizyczny (np. stosowane techniki i technologie, maszyny, budynki, surowce sieci informatyczne),
- kapitał ludzki (np. pracownicy i ich wiedza, doświadczenie, wzajemne relacje),
- kapitał organizacyjny (np. proces planowania, koordynacji, kultura, reputacja, relacje wewnątrzgrupowe).

Według innego kryterium, całość zasobów przedsiębiorstwa można podzielić na dwie grupy: zasoby materialne i zasoby niematerialne. W ramach zasobów materialnych wyróżnia się: rzeczowy majątek trwały (np. grunty własne, budynki, maszyny i aparaturę, środki transportu), finanse (np. udziały i akcje, papiery wartościowe, pożyczki i kredyty), zapasy (np. materiały i surowce, produkcję w toku). W ramach zasobów niematerialnych wyróżnia się: kompetencje (np. wiedzę, doświadczenie, zdolności), relacje (np. stosunki między pracownikami, z dostawcami, z klientami, z mass mediami), systemy funkcjonalne (np. zarządzanie wiedzą, motywacji, szkoleń, informacji), postawy (np. nastawienie do innowacji czy zmian, skłonność do współpracy, wartości i normy), możliwości (np. dostępność do zasobów, układ władzy w przedsiębiorstwie).

Najwartościowsze wydaje się uporządkowanie poszczególnych elementów zasobu przedsiębiorstwa w układzie funkcji. Potencjał konkurencyjności powinien być systemem złożonym z podsystemów, z których każdy spełnia określone funkcje, przyczyniając się do osiągnięcia celu całego systemu. Te podsystemy

to sfery funkcjonalno-zasobowe. W zależności od stopnia agregacji, potencjał konkurencyjności można grupować w różne sfery. Najczęściej wyróżnia się sferę: działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki zaopatrzeniowej, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, ogólną. Każda sfera składa się z elementarnych składników potencjału konkurencyjności<sup>2</sup>. Przykładowo sferę marketingu między innymi tworzą: budżet na działalność marketingową, możliwości w zakresie kształtowania cen, gęstość i zasięg dostępnej sieci dystrybucji, gęstość i zasięg obsługi posprzedażowej, zdolność do integracji stosowanych instrumentów, znajomość sytuacji na rynkach, znajomość potrzeb i preferencji klientów, wiedza, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających działalnością marketingową, stopień informatyzacji działań marketingowych. Dla każdego przedsiębiorstwa zestaw składników jest odmienny, determinowany swoistymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W tabeli 2 przedstawiono w ujęciu modelowym zestaw zmiennych mogących być przedmiotem analizy reprezentujących potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz główne grupy oceniające przedsiębiorstwo. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego” będącego przygotowaniem do właściwej analizy metodą refleksji strategicznej.

Ważną kwestią jest zbudowanie szczegółowej listy będącej wykazem czynników zasługujących na miano strategicznych składników potencjału konkurencyjności dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Nie można zbudować powszechnie obowiązującej listy czynników. To konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalają na jej skompletowanie i dla poszczególnych przedsiębiorstw będą one odmiennie wyglądały.

Jak już wspomniano, możliwe są dwie sytuacje:

– gdyby przyjąć za niezależne podmioty oceniające, a zależne elementy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, należałoby rozważyć, czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów związany z realizacją oczekiwań sprzyja umocnieniu (rozwojowi) elementów potencjału konkurencyjności (czy elementy potencjału konkurencyjności są wrażliwe na wpływ oczekiwań podmiotów oceniających),

– gdyby przyjąć za niezależne elementy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, a zależne podmioty oceniające (z ich oczekiwaniami), należałoby rozważyć, czy elementy potencjału konkurencyjności pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez podmioty oceniające.

---

<sup>2</sup> Obszerny zestaw elementarnych składników potencjału konkurencyjności można znaleźć np. w: [Stankiewicz 2002, s. 119–124].



Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawionego w opracowaniu łączy się z pierwszą sytuacją<sup>3</sup>. Spojrzenie przez pryzmat oczekiwań różnych podmiotów oceniających pozwoli na określenie możliwości kształtowania poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności.

Tabela 2. Tablica do badania relacji zachodzących między podmiotami oceniającymi przedsiębiorstwo a jego potencjałem konkurencyjności

Wyszczególnienie		Podmioty oceniające przedsiębiorstwo					Suma brzegowa
		właściciele	klienci	pracownicy	dostawcy	.....	
Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa	działalność badawczo-rozwojowa						
	produkcja						
	zarządzanie jakością						
	logistyka zaopatrzenia						
	marketing						
	finanse						
	zatrudnienie						
	organizacja i zarządzanie						
.....							
Suma brzegowa							Suma ocen w tablicy

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zestawiono przykładowe elementy opisujące wybrane obszary funkcjonalno-zasobowe oraz zestaw oczekiwań wybranych grup oceniających. W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen (tabela 3) wynosi +31 punktów (wskaźnik dobroci ponad 27%). Ta informacja pozwala na konstatację, że rozważany zestaw oczekiwań dwóch podmiotów oceniających jest w stanie wzmocnić analizowane elementy potencjału konkurencyjności firmy. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec zróżnicowanie i podobieństwa uzyskanych wyników. Oczekiwania klientów (+16; 31%)<sup>4</sup> z niewiele większą siłą są w stanie wzmocnić rozważane łącznie elementy potencjału konkurencyjności firmy niż oczekiwania dostawców (+15; 21%). Jeśli chodzi o oczekiwania klientów,

<sup>3</sup> Metodykę postępowania wraz z sposobem interpretowania uzyskanych wyników dla drugiego przypadku można znaleźć w: [Rawski 2012, s. 143–159].

<sup>4</sup> W nawiasie kolejno jest podana suma punktów i wartość wskaźnika dobroci.

Tabela 3. Tablica do badania wpływu potencjału konkurencyjności pracowników i klientów (fragment dla wybranych elementów)<sup>a</sup>

Wyszczególnienie	Podmioty oceniające										
	klienci					dostawcy					
	dobra jakość produktu	zauranie do firmy	przeżyta komunikacja	dogodne warunki zakupu	suma	dfugolnie umowy	duza skala dzialania	stabilna skala dzialania	dogodne warunki platnosci	suma	ogolem
Dobry stan parku maszynowego	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1
Nowoczesna technologia	+1	0	0	0	+1	+1	+1	-1	+1	+2	+3
Wzrost poziomu automatyzacji	+1	+1	0	-1	+1	+1	+1	-1	+1	+2	+3
Elastyczność parku maszynowego	+1	+1	+1	+1	+4	+1	+1	+1	+1	+4	+8
Wysoka kultura techniczna pracowników	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	+1	+1
Suma	+3	+2	+1	0	+6	+4	+4	-1	+3	+10	+16
Dobra znajomość potrzeb klientów	0	-1	-1	0	-2	0	-1	0	0	-1	-3
Znajomość konkurentów	+1	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-2	-2
Stosowanie elastycznej polityki cenowej	+2	+1	+1	+1	+5	+1	+1	-1	+1	+2	+7
Posiadanie sieci przedstawicieli handlowych	0	+1	+1	+1	+3	+1	+1	0	+1	+3	+6
Możliwość kształtowania produktu	+2	+1	+1	0	+4	+1	+1	0	+1	+3	+7
Zdolność prognozowania zmian na rynku	0	-1	+1	0	0	0	-1	-1	0	-2	-2
Informatyzyacja działań marketingowych	0	-1	0	+1	0	+1	+1	0	0	+2	+2
Suma	+5	-1	+3	+3	+10	+3	+1	-2	+3	+5	+15
Ogółem	+8	+1	+4	+3	+16	+7	+5	-3	+6	+15	+31

<sup>a</sup> oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa działającego na rynku spożywczym w Polsce. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie. Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła” szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło opracowanie własne.

to istotnie silniej są w stanie wzmocnić elementy potencjału konkurencyjności sfery marketingu (+10; 28%) niż elementy sfery produkcji (+6; 38%). Jeśli chodzi o dostawców, sytuacja jest odwrotna. Oczekiwania dostawców są w stanie istotnie silniej wzmocnić elementy sfery produkcji (+10; 36%) niż sfery marketingu (+51; 21%).

Rozważając łącznie oczekiwania obu podmiotów oceniających, można stwierdzić, że z podobną intensywnością mogą wpływać na wzmocnienie elementów potencjału konkurencyjności sfery produkcji (+16; 36%), jak i elementów sfery marketingu (+15; 21%). Oczekiwania łącznie obu podmiotów są szczególnie predysponowane do wzmocnienia w sferze produkcji elastyczności parku maszynowego (+8; 50%), a najslabiej do wzmocnienia stanu parku maszynowego i kultury technicznej pracowników. Statystycznie tak samo mogą wpływać na wskazane elementy potencjału konkurencyjności sfery produkcji dostawcy, jak i klienci. Jeśli chodzi o sferę marketingu, oczekiwania łącznie obu podmiotów oceniających w sposób szczególny mogą wpływać na wzmocnienie stosowania elastycznej polityki cenowej (+7; 43%) oraz możliwości kształtowania produktu (+7; 50%). Statystycznie tak samo na wskazane elementy mogą wpływać dostawcy, jak i klienci. Oczekiwania łącznie obu podmiotów oceniających mogą osłabić (statystycznie tak samo każdy z podmiotów) takie elementy potencjału konkurencyjności firmy z sfery marketingu, jak: znajomość potrzeb klientów (-3; 50%), znajomość konkurentów i zdolność prognozowania zmian rynku (-2; 25%).

Wpływ poszczególnych oczekiwań podmiotów oceniających na możliwość kształtowania elementów potencjału konkurencyjności firmy jest zróżnicowany. Jeśli chodzi o dostawców, to na wzmocnienie rozważanych elementów potencjału konkurencyjności firmy mają oczekiwania dotyczące długoletnich umów (+7; 39%) i dogodne warunki płatności (+6; 50%). Oczekiwania związane ze stabilnością skali działania mogą istotnie osłabić rozważane elementy potencjału konkurencyjności (-3; 30%). Jeśli chodzi o klientów, to na wzmocnienie rozważanych elementów potencjału konkurencyjności mają oczekiwania dotyczące dobrej jakości produktu (+8; 66%). Statystycznie takie same możliwości kształtowania, przez wskazane elementy oczekiwań, mają elementy potencjału sfery produkcji, jak i marketingu.

#### 4. Podsumowanie

Uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy oczekiwaniami podmiotów oceniających a elementami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Konieczna modyfikacja orygi-

nalnej metodyki, aby móc ją wykorzystać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych dla przedsiębiorstwa elementów potencjału konkurencyjnego,
- uwzględnieniu istotnych oczekiwań podmiotów oceniających, takich jak: właściciele, pracownicy, klienci, dostawcy.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej pomiędzy elementami potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa a oczekiwaniami podmiotów oceniających polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: można rozważać czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów związany z realizacją oczekiwań sprzyja umocnieniu (rozwojowi) elementów potencjału konkurencyjności, a także czy elementy potencjału konkurencyjności pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez podmioty oceniające.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania. Można prowadzić analizę jednocześnie dla wszystkich elementów potencjału konkurencyjności i oczekiwań wszystkich podmiotów oceniających, a w granicy można prowadzić analizę tylko dla elementów potencjału konkurencyjności wybranej sfery funkcjonalno-zasobowej i oczekiwań jednego, wybranego, podmiotu oceniającego.

## Literatura

- Ackoff R.L. [1993], *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barney J.B. [1997], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
- Faulkner D., Bowman C. [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kowałkowski A., Krzyżanowska M., Moszoro M., Rawski M. [2010] *Menedżer w organizacji – postrzeganie konkurencji oraz refleksja strategiczna*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Martyniak Z. [1990], *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4–6.
- Martyniak Z. [1996], *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Martyniak Z. [1997], *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Obłój K. [1988], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rappaport A. [1999], *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Rawski M. [2002a], *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Rawski M. [2002b], *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 3.

- Rawski M. [2012], *Proces oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa metodą refleksji strategicznej* [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji*, PTE, Odział w Łodzi, Łódź.
- Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

### **Assessing the Possibility of Changes in a Company's Competitive Potential Using the Strategic Reflection Method**

The purpose of the paper is to show that the characteristics and properties of strategic reflection method (its third stage, to be precise) effectively identify potential opportunities to develop competitive business components according to the expectations formulated by stakeholders. Four groups are assessed: the owners of shares, customers, employees and suppliers. The paper's theses are examined, presenting a fragment analysis for the real case of companies from the food industry that are active on the Polish market.

**Keywords:** strategic reflection method, competitive potential, enterprise competitiveness, methodics of research of competitiveness.