

*Marian Strużycki**

DYSTRYBUCJA JAKO OGNIWO WIEZI PARTNERSKICH NA RYNKU POLSKIM

1. Partnerstwo rynkowe jako idea

Postęp w nauce o zarządzaniu, a także związane z nim obszary dotyczące tzw. ścieżki ekonomicznej obejmującej m.in. problematykę rynku, konkurencji, przedsiębiorczości, łączą się z różnymi zakresami współdziałania przedmiotowego i podmiotowego określanego jako partnerstwo, kooperacja, współdziałanie itp. Idea ta wywodzi się z założenia, że różne formy partnerstwa i wykorzystanie ich w procesach konkurencji są działaniami o sumie dodatniej. Zauważa się, że przy dobrym skonstruowaniu więzi partnerskich wszyscy uczestnicy w jakimś zakresie wygrywają w tym procesie. W ogólniejszym znaczeniu stosunki partnerskie przenoszą się na rozległe obszary życia gospodarczego i społecznego, a jego uczestnicy upatrują w tym procesie możliwości umocnienia swojej pozycji na konkretnych rynkach. Sama idea partnerstwa nie jest nowa, ale podkreśla się jej szczególne znaczenie w ostatnim dziesięcioleciu – wskazuje się na nią jako na jedną z form pokonywania trudności w warunkach ograniczonej koniunktury, a z punktu widzenia poszczególnych przedsiębiorstw – w warunkach zagrożenia ich pozycji rynkowej lub, w szerszej formule, pogodzenia ekspansjonizmu wynikającego z globalizacji rynków z ideą umacniania i rozwijania małych i średnich przedsiębiorstw; z ideą lokalności, regionalności itp.

Rozwinięty konkurencyjny rynek zmusił jego uczestników do krytycznego spojrzenia na koszty konkurencji oraz na ich skutki dla konkurentów. Konkurentów można bowiem traktować jak wrogów, przeciwników lub jak przyjaciół, z którymi można się porozumieć, współdziałać, dostrzec wraz z nimi wspólną perspektywę rozwoju i dzięki temu zredukować koszty.

* Prof. zw. dr hab., Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie.

Strategia bezwzględnej walki o pozycję na rynku i o nowych klientów, która powodowała, że słabsi, mniejsi, mniej przedsiębiorczy byli eliminowani z rynku, nie leży ani w interesie firm globalnych, ani w interesie społecznym.

Różne skale porozumień i przejawy partnerskiego nastawienia potwierdziły, że na tej drodze można osiągać znaczne korzyści, lepiej wykorzystywać posiadane środki i informacje, a co za tym idzie – znajdować się w strefie zysku, nawet jeśli jego skala jest mała i w określonym czasie niezbyt satysfakcjonująca.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw idea partnerstwa rynkowego oznacza szansę, która przy pewnych umiejętnościach współdziałania z innymi uczestnikami rynku, w tym także z konkurentami, pozwala utrzymać swoją pozycję rynkową i rozwijać się. Nie bez znaczenia dla umocnienia tego kierunku jest pojawienie się ogromnego zainteresowania outsourcingiem oraz coraz większy udział w gospodarce firm sieciowych. Możliwości wyprowadzania pewnych czynności i grup funkcji poza przedsiębiorstwa wymaga zaufania do wykonawców, ale też łączy się z wyższym poziomem profesjonalizmu, niższymi kosztami i w wielu przypadkach nie wymaga posiadania własnych zasobów, niezbędnych do pełnienia danych ról.

Jest rzeczą jasną, że z tego powodu ani rynek, ani konkurencja nie zmieniają swojego charakteru. Dążenia kooperatywne wynikają z doświadczenia i z kalkulacji kosztów przedsiębiorstwa, które w formule porozumień i partnerstwa są bardziej racjonalne i z reguły niższe. W warunkach tradycyjnych napięć konkurencyjnych niezbędne jest tworzenie rezerw, prowadzenie długich negocjacji, często dochodzi do utraty szans rynkowych, a to w sumie przyczynia się do podwyższenia kosztów transakcyjnych¹. Skłonność do partnerstwa rynkowego optymalizuje te procesy i przyczynia się do osiągnięcia korzyści przez uczestników porozumienia. To z takiego podejścia rodzi się koncepcja łańcucha wartości w przedsiębiorstwie, a w węższym zakresie mówi się o niej jako o źródle wartości dodanej powiązanej z zewnętrznym łańcuchem wartości. Cały ten proces wymaga przebudowy nastawienia do interesów, przy założeniu zgody na przenoszenie wartości na kooperantów lub korzystanie z części pochodzących od nich wartości. Ogromne znaczenie w tym procesie mają efekty synergiczne, proste kalkulacje nakładów w tradycyjnym i partnerskim rozwiązaniu wykazują bowiem, że czynnik organizacyjny może przynosić dodatkowy dochód, a równolegle – gwarantować wysoki profesjonalizm poszczególnych funkcji i związane z tym możliwości utrzymania się na konkurencyjnym rynku.

¹ M. Romanowska, M. Trocki, (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

Bardziej wysublimowaną formułę partnerstwa rynkowego przedstawia M. E. Porter² używając pojęcia gron. W formule tej akceptuje się możliwość współdziałania konkurentów działających w tej samej branży i w tym samym regionie, ich kooperantów i klientów. Jest tu miejsce dla każdego, kto może konstruktywnie uczestniczyć w interesach prowadzonych na danym terenie. Mówi się, że region łączy uczestników biznesu. Związki te mogą obejmować przedstawicieli branż pokrewnych (komplementarnych), przedstawicieli nauki, zwłaszcza jednostek badawczo-rozwojowych, administracji terenowej, samorządu branżowego, banków, firm konsultingowych itp.

Porozumienia tego typu dyskontują swoisty patriotyzm regionalny, zainteresowanie władz administracyjnych i politycznych rozwojem regionu, ambicje jednostek przedsiębiorczych utożsamiających się z regionem, poszanowanie dla tradycji i możliwości jej wykorzystania w procesach biznesowych itp. Inaczej mówiąc, chodzi o koncentrację w jednym układzie organizacyjnym różnorodnych sił ekonomicznych i organizacyjnych, które mogą posłużyć do emitowania przedsiębiorczości regionalnej w różnych formach.

Wymieszanie różnych czynników, od patriotyzmu do profesjonalizmu może stanowić, jak wynika z doświadczeń innych krajów, niezwykle skuteczną siłę w rozwoju całych strumieni innowacji przekształcających się w działania gospodarcze o charakterze produktowym lub usługowym.

Nie bez znaczenia dla tego nurtu rozumowania jest problematyka ekologiczna, której ranga niebywale wzrasta i która w teorii gron jest traktowana jako skuteczny motyw scalający inicjatywy układu partnerskiego. Wokół tej tematyki stosunkowo łatwo znaleźć platformy porozumień, ukształtować reguły wspólnego postępowania, a następnie wspólnie egzekwować przypadki naruszeń związanych z tą tematyką.

Byłoby dużym uproszczeniem, gdyby współczesne pojmowanie zagadnień partnerstwa rynkowego ograniczyć do więzi produktowych i usługowych. Przekształcenia tysięcy przedsiębiorstw na drodze aliansów, przejęć, fuzji wskazują, że odbywają się one na zasadach partnerskich – bierze się tu pod uwagę korzyści z podejmowanej współpracy, zachowania określonej tożsamości, dyskontowania doświadczeń konkurencyjnych itp. Takie procesy wymagają swoistej sztuki w zawieraniu porozumień partnerskich, sztuki liczenia, sztuki kompromisów, sztuki kalkulowania przyszłych korzyści i nade wszystko sztuki sprawnego i efektywnego działania.

W bardziej rozległej formule współdziałanie partnerskie może obejmować właścicieli, menedżerów i pracowników oraz dotyczyć następujących układów podmiotowych³: dostawców i nabywców, konkurentów, organizacji proekologicznych, organizacji konsumenckich, organizacji naukowych i eksperckich,

² M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

³ *Ibidem*.

władz samorządowych, instytucji finansowych, agend rządowych i parlamentarnych, środków masowego przekazu.

Szeroka formuła partnerstwa rynkowego jest szczególnie akceptowana i traktowana jako generalne odniesienie w dokumentach regulujących gospodarkę państw-członków Unii Europejskiej. Podkreślana już wcześniej optyka regionalizacji – traktowanej jako konsolidacja sił w skali regionu z zachowaniem znacznej autonomii politycznej i samorządowej, znakomicie łączy się z ideą partnerstwa i kooperacji. Region lub mniejsze społeczności lokalne niejako z samej swojej natury tworzą określony klimat kooperacji – składają się na niego: większa wiedza o zasobach materialnych i ludzkich danego obszaru, emocjonalne związki kulturowe, poszanowanie tradycji, możliwość lepszego wykorzystania jednostek przedsiębiorczych, wybitnych, z talentem kooperacyjnym itp. W tej konwencji partnerstwo jest naturalnym zjawiskiem skupiającym podmioty wokół łatwiejszych do określenia celów, lepszej wiedzy o możliwościach i większych ambicji osiągnięcia czegoś dla siebie, na swoim terenie, przy akceptacji zarówno władz, jak i układów rodzinnych, więzi zawodowych itp.

2. Kierunki zarządzania partnerskiego w rozwiniętych stosunkach rynkowych (architektura problemu)

Akcentowany w pierwszym punkcie rozległy charakter stosunków partnerskich nie jest obojętny dla przedmiotu tego referatu. Handel i jego infrastruktura, potencjał dystrybucyjny, skala realizowanych procesów transakcyjnych stwarzają szczególne potrzeby w zakresie dobrej orientacji w możliwościach partnerskich oraz profesjonalnych umiejętności ich wykorzystania w realnych procesach rynkowych.

Tak zwana architektura stosunków partnerskich przedstawia podstawowe zgrupowania o charakterze organizacyjnym lub merytorycznym, wokół których mogą być formowane realne procesy kooperacyjne. Obejmują one:

- stosunki partnerskie na ścieżce ekonomicznej, wskazujące na podstawowe zależności rozwojowe tego procesu i główne jego przejawy;
- współdziałanie konkurentów na drodze porozumień i aliansów, akcentujące główne wątki porozumień; współdziałania, w których dochodzi do szczególnych wyodrębnień organizacyjnych, a także współdziałania banków, ubezpieczeń, instytucji;
- partnerstwo wewnątrzorganizacyjne;
- partnerstwo z organizacjami określanymi jako otoczenie pozabiznesowe⁴.

⁴ M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *op. cit.*

Ogólne problemy ekonomiczne partnerstwa muszą być przedstawione na tle związków obejmujących przedsiębiorstwo jako organizację służącą otoczeniu, nowych struktur działalności gospodarczej, przejawów działań w głównych procesach gospodarczych obejmujących produkcję i dystrybucję, ale także transport, organizacji współdziałających poprzez outsourcing itp. Nie sposób zaprezentować całej panoramy wymienionych tu związków. Chcę tylko zwrócić uwagę, że postęp naukowy w tym zakresie opiera się na krytycznej ocenie dotychczasowych teorii zachowania przedsiębiorstwa na rynku, wykazywania paradoksów zarządzania strategicznego, a także zmian w roli przedsiębiorstwa jako organizacji. B. Wawrzyniak w swoich analizach poświęconych temu zagadnieniu prezentuje różnorakie poglądy na temat przedsiębiorstwa, jego otoczenia z punktu widzenia hipotetycznych skłonności do akceptowania i wykorzystywania koncepcji kooperacji rynkowej⁵.

Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu obejmuje nie tylko układ zewnętrzny, ale także cały układ wewnętrzny – właścicieli, pracowników, menedżerów, którzy są związani z przedsiębiorstwem, kształtują jego ekonomikę i emitują nowe koncepcje zarządzania w celu poprawy pozycji przedsiębiorstwa, zwiększenia dochodów itp. W literaturze zauważa się, że liczne regulatory odnoszące się do rozwoju przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania wpływają na skłonność do kooperacji, chociaż wśród nich podstawowe znaczenie odgrywa rynek oraz świadomie kształtowane dążenie bycia konkurencyjnym wobec innych uczestników rynku. Przy dużych napięciach konkurencyjnych i potrzebie poszukiwania nowych dróg w intensyfikacji ekonomiki przedsiębiorstwa liczy się atmosfera zaufania między przedsiębiorstwami, profesjonalizm jako niezależna kategoria umacniająca odpowiedzialność za działanie i osiągnięte wyniki, ale także pragmatyzm, racjonalizm itp.

Inne znaczenie przypisywane jest innowacyjności, która stanowi źródło postępu także w procesach dystrybucji i przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, umacnia jego wizerunek, wpływa także na eksponowanie w informacji społecznej osobowości przedsiębiorcy, pozwala mu umacniać więzi polityczne, społeczne w skali regionu lub w skali kraju. W innym kontekście trzeba zauważyć, że potencjał przedsiębiorstwa i jego skłonność do służenia otoczeniu jest najbardziej ogólną formą kooperacji społecznej, która wymaga nie tylko świadomości utrwalania określonych wartości w systemach zarządzania więziami z otoczeniem, ale także ciągłego utrwalania tych więzi, obserwowania ich rezultatów – wykorzystuje się tu szeroki obszar komunikacji zewnętrznej; poprzez media, reakcje społeczne, akceptacje dla określonych działań i firm można utrwalić rzeczywisty obraz skłonności kooperacyjnej, ale także realnej skuteczności przedsiębiorstwa w otoczeniu.

⁵ B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *op. cit.*

Charakteryzując kierunki zarządzania partnerskiego w zakresie dystrybucji, należy zwrócić uwagę, że tzw. architektura biznesu ulega ciągłym zmianom. Zmieniają się struktury organizacyjne, relacje kapitałowe w przedsiębiorstwach, potencjał więzi transakcyjnych oraz sposoby ich koordynacji, wzrasta także skala niepewności i ryzyka w działalności przedsiębiorstw. Podtrzymywanie związków między architekturą biznesu a tendencjami kooperacyjnymi wynika z faktu, że każdy kierunek kooperacji wymaga dostosowania do niego narzędzi zarządzania pojmowanych w szerokiej formule. Wiadomo, że dynamiczny rozwój otoczenia stawia coraz to wyższe wymagania dotyczące elastyczności, skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstw⁶. Stare struktury organizacyjne przedsiębiorstw stają się z czasem przeszkodą w realizacji nowych zadań. Nowe oferty gospodarcze, nowe zachowania konkurencyjne będące rezultatem specjalizacji innych uczestników rynku zmuszają konkretne podmioty do różnorodnych przystosowań organizacyjnych.

Istota tego procesu ma charakter długofalowy, ponieważ struktury organizacyjne są kształtowane na podstawie założenia o jakościowo innym współdziałaniu z otoczeniem. Oznacza to nie tylko potrzebę elastyczności, ale także otwartości na skutki współdziałania z otoczeniem gospodarczym, które stworzy lepsze podstawy z zakresu szczegółowego zarządzania działalnością gospodarczą. Problem polega na tym, że koncepcje konsolidacyjne przynoszą struktury o nowych zaletach. Obejmują one:

- znacznie szerszy zakres działalności gospodarczej i związków bezpośrednich między uczestnikami układu skonsolidowanego i zarządami;
- swobodę kształtowania zakresu i formuł więzi między uczestnikami a zarządami zrzeszeń, korporacji itp.;
- znaczący wpływ siły oddziaływania ze względu na dynamikę i zakres operacji gospodarczych;
- zwiększenie dyspozycyjności podmiotów-uczestników skonsolidowanych jednostek w uzgodnionych zakresach decyzji gospodarczych.

Na marginesie enumeracji skonsolidowanych struktur handlowych należy zauważyć, że żadne rozwiązania organizacyjne nie powinny wpływać na ograniczenie przedsiębiorczości uczestników, przedsiębiorczości zarządów reprezentujących układ skonsolidowany, a także na ograniczenie odpowiedzialności ekonomicznej. Nie powinny również ograniczać swobody doboru podmiotów współdziałających na danych rynkach, ani akceptować pojawiających się skłonności do niskiej efektywności działania oddzielnych uczestników układu skonsolidowanego kosztem innych uczestników.

Dalsze kierunki umocnienia stosunków partnerskich w konwencji ścieżki ekonomicznej koncentrują się na łańcuchu dostaw jako koncepcji kooperacyjnej o wysokim poziomie kategoryzacji ilościowej i jakościowej. Można

⁶ M. Trocki, *op. cit.*

mówić, że obowiązujące w tym względzie strategie i standardy stanowią nową jakość w systemach więzi partnerskich. Sama koncepcja jest wykorzystywana zwłaszcza przy masowych, hurtowych dostawach o charakterze zaopatrzenia materiałowo-technicznego lub zaopatrzenia hurtowego jako podstawy dostaw detalicznych.

Warto zauważyć, że stosunki między dostawcą a nabywcą podlegają określonej ewolucji, że doświadczenia nagromadzone w trakcie pierwszych lat transformacji gospodarczej wzbogacają się o coraz to nowe przykłady, że kategoryzują się kryteria szczegółowych relacji między dostawcą a odbiorcą, że różne fazy współpracy uwzględniają: konkurencyjne punkty wyjścia w zakresie cen i jakości; korekty w stosunkach w trakcie realizowania transakcji; długotrwałość stosunków gospodarczych; szanse na ustalenie partnerstwa strategicznego itp. Realne doświadczenia w tym zakresie są przekładane na skłonność partnerów do wydłużania wzajemnych związków gospodarczych; dyskontują oni w ten sposób doświadczenie, gwarancję pewności, zaangażowanie stron w realizację kontraktu, adaptacyjne skłonności do zmian w różnych etapach realizacji dostaw itp. Liczą się oczywiście wszystkie czynniki i doświadczenia, które wypełniają układy transakcyjne między dostawcą a odbiorcą.

Innym wątkiem umacniania partnerstwa jest współdziałanie konkurentów i związane z nim alianse strategiczne, porozumienia między przedsiębiorstwami, współdziałanie banków i instytucji ubezpieczeniowych, franchising jako szczególnie sposób rozwoju przedsiębiorstwa i więzi partnerskich itp. Oto kilka słów komentarza do niektórych kierunków utrwalania więzi partnerskich.

Najbardziej fundamentalny kierunek wiąże się oczywiście ze zmianami kapitałowymi, które stanowią drogę poszukiwania brakujących zasobów, w tym kapitału, brakujących umiejętności i doświadczenia lub brakujących źródeł innowacji i przedsiębiorczości i to we wszystkich przekrojach gospodarki i rynku. Sygnalizujemy ten kierunek, ponieważ umacnianie dystrybucji krajowej opierającej się na kapitale kupieckim oraz na małych i średnich formach organizacyjnych – z jednej strony – oraz na kapitale zagranicznym i na nowych, skoncentrowanych technologiach handlowych – z drugiej – będzie wymagało istotnych zmian.

Trzeba zwrócić uwagę na szczególne znaczenie stosunków partnerskich w nowej architekturze – na znaczenie banków i instytucji ubezpieczeniowych. Otwarcie się banków na długofalowe inwestycje w dobrze przygotowane partnerstwo rynkowe przy współdziałaniu zabezpieczającym instytucje ubezpieczeniowe jest realne i nie należy wykluczyć, że to ważny kierunek przemian strukturalnych na polskim rynku.

Trzecim kierunkiem umacniania partnerstwa – pojmowanego jako idea zmian organizacyjnych i ekonomicznych – jest partnerstwo wewnątrzorganizacyjne. Obejmuje ono zagadnienia dotyczące współdziałania przedsiębiorstwa

w grupie kapitałowej, więzi potransakcyjnych przedsiębiorstw, współdziałania właścicieli spółek z ich zarządami i radami nadzorczymi, integracji pracowników organizacji partnerskiej itp.

Zakres wymienionych zagadnień wskazuje, że do partnerstwa podchodzi się jako do szerokiej formuły. Wskazuje na to akcentowanie więzi korporacyjnych w układach przedsiębiorstw, więzi kapitałowych, więzi powstających w procesach fuzji i przejęć oraz – co najbardziej interesujące – więzi o charakterze integracji pracowniczej w organizacji partnerskiej. W tej ostatniej formule zarządzanie partnerskie traktowane jest jako kierunek uniwersalny, obejmuje bowiem wewnętrzne zagadnienia zarządzania skoncentrowane na pracownikach i zakładające, że stopień integracji pracowników w organizacji jest niezwykle ważnym czynnikiem, który sprzyja realizacji partnerstwa gospodarczego i to zarówno w formule produktowej, jak i usługowej, konsultingowej, naukowej, a zapewne także w innych obszarach.

Przedstawiana argumentacja wskazuje, że dysponujemy już sporą, choć rozproszoną wiedzą z zakresu zarządzania partnerskiego. Być może stwarza ona podstawy do syntetyzowania jej w poszczególnych sektorach gospodarki. W odniesieniu do partnerstwa rynkowego istnieją podstawy do twórczej adaptacji i konstrukcji szczególnych uwarunkowań potrzebnych do akceptacji zarządzania partnerskiego w obszarach rynku, ale także podstawy do zbudowania różnorodnych programów edukacyjnych, z których ta idea może być transponowana – zwłaszcza chodzi tu o programy dla kadry zainteresowanej wewnętrznym przystosowaniem swoich firm do nowych warunków związanych z działaniem w ramach Unii Europejskiej.

Nie ryzykując większego błędu, można wyrazić pogląd, że rozwój konkurencji w ramach Unii będzie kształtował warunki określonego przymusu dla nowej architektury biznesu, w której kooperacja rynkowa, partnerstwo rynkowe, wyrażająca się w mnogich formach współpraca, będą decydować o pozycji polskich przedsiębiorstw zarówno w kraju, jak i poza jego granicami.

Ostatni element komentarza na temat kierunków zarządzania partnerskiego dotyczy wyróżników przedsiębiorstw i ich organizacji w tzw. otoczeniu pozabiznesowym. Ogólny pogląd na ten temat wskazuje, że przedsiębiorstwo musi kreować swoją organizację i – co za tym idzie – działanie, uwzględniając znaczenie użytecznych więzi z tzw. otoczeniem pozabiznesowym. Wiodące znaczenie w tym otoczeniu odgrywa szeroko rozumiana problematyka ekologiczna, a więc środowisko, instrumentacja jego ochrony, racjonalne oddziaływanie na nie i dbałość o zasoby naturalne. Łatwo dostrzec, że ten fragment otoczenia pozabiznesowego stwarza wyjątkowe okoliczności dla partnerstwa, bowiem zarówno wiedza z zakresu ochrony środowiska, jak i instrumentacja oddziaływania na nie, a przede wszystkim rygory ochrony ekologicznej wymagają z natury rzeczy działań uzgodnionych i wspólnych.

Inne kwestie dotyczą samorządu terytorialnego i administracji terenowej, a także współdziałania z nauką oraz współdziałania z firmami konsultingowymi. Wiele tych wątków, a także form współdziałania, dotyczy całego układu gospodarczego i wynika z funkcji tych organów lub agend, wielości celów, ról politycznych i administracyjnych, ról finansowych itp.

Z natury współdziałania i partnerstwa regionalnego wynikają różnorodne przejawy funkcji społecznych przedsiębiorstwa oraz ról społecznych, które odgrywa samorząd i administracja terenowa. Istota procesu polega na budowaniu przez wszystkich uczestników klimatu partnerstwa regionalnego. Truizmem będzie przypomnienie, że silna gospodarka regionalna pozwala sprawniej realizować inne funkcje samorządowe i administracyjne obejmujące wręcz życiodajne i rozwojowe kierunki działalności gospodarczej i społecznej w regionie.

Marian Strużycki

DISTRIBUTION AS A LINK OF PARTNER TIES ON THE POLISH MARKET

The author undertakes significant issues concerning the importance of partner ties in the market processes, and particularly in distribution. He ties these processes with competitiveness and entrepreneurship which, combined with the partner approach, become actions with an added sum. Various manifestations of the partner-like attitude to the distributive processes have proved that one can achieve a significant scale of benefits in this way. They are linked to lower costs of distribution, a better use of information, a quicker absorption of various commercial technologies, to strengthening a clear approach to building of a chain of enterprise's values, a partial transfer of those values to the partner, etc. The partner ties play a particular role in the region, which consolidate both direct actors of the distributive processes and the so-called business environment, as well as the administrative and self-government authorities.