

Czesław Glinkowski, Dariusz Nowak

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKU DÓBR PRZEMYSŁOWYCH

W najbliższej przyszłości na skutek integracji z państwami Unii europejskiej polskie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku dóbr instytucjonalnych mogą utracić swoje dotychczasowe rynki zbytu. Muszą zatem podjąć aktywne działania, które pozwolą zająć im pozycję konkurencyjną w stosunku do podobnych firm, zamierzających rozpocząć działalność w naszym kraju. Swojej przewagi konkurencyjnej powinny poszukiwać w obszarach pozafinansowych, ponieważ obecnie ich zasoby kapitałowe są niewystarczające. Dodatkowym elementem pogarszającym kondycję oraz pozycję tych firm są zatory płatnicze, uniemożliwiające prawidłowy przepływ gotówki oraz liczne postępowania upadłościowo-układowe.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie – poprzez wyniki badań rynkowych – podstawowych obszarów zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstw działających na rynku dóbr przemysłowych. Rynek ten, często niedoceniany, jest niezwykle atrakcyjnym polem działania dla wielu firm, które wykorzystując pojawiające się luki oraz niezagospodarowane obszary, osiągają szybki wzrost i rozwój. Małe, lokalne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w ograniczonym obszarze, w sprzyjających warunkach mogą znaleźć dużego kooperanta, co stanie się podstawą ich rozwoju. Sprzyja temu również postawa dotychczasowych kooperantów, wywodzących się z przedsiębiorstw państwowych, które nie zawsze elastycznie działają w odpowiedzi na wymagania i życzenia klientów.

Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją dóbr, zarówno konsumpcyjnych jak i przemysłowych, muszą w swojej działalności korzystać z usług wielu kooperantów i dostawców, żadna bowiem firma nie może działać w systemie zamkniętym, ponieważ nie jest w stanie wytwarzać wszystkich elementów, których używa w swojej działalności produkcyjnej i usługowej czy których potrzebuje do swojego funk-

cjonowania. Poszukuje zatem dostawców surowców, materiałów przemysłowych, części i urządzeń, a przede wszystkim artykułów zaopatrzeniowych i usług przemysłowych. Współpraca najczęściej jest oparta na odpowiedniej umowie, która szczegółowo określa wszystkie wymagania począwszy od terminów dostaw poszczególnych elementów, ich jakości, ceny, a kończąc na karach umownych za wszelkie odstępstwa od wytycznych zawartych w procedurach. Wraz z rozwojem rynku zakupy te przybierają coraz bardziej profesjonalny charakter. Nierzadko duży odbiorca współuczestniczy przy organizacji procesu produkcyjnego dostawcy, udziela mu wskazówek oraz przeprowadza cykliczne audyty mające na celu zapobieżenie nieprawidłowościom.

W artykule, poprzez analizę lokalnego rynku wielkopolskiego, starano się ukazać znaczenie poszczególnych czynników wpływających na ocenę dostawcy przez odbiorcę przy wyborze kooperantów oraz reakcję dostawców w odpowiedzi na te oczekiwania. Dostawcami i kooperantami najczęściej zostają niewielkie przedsiębiorstwa¹ z rynku lokalnego, ponieważ w Polsce nie ma jeszcze dużych firm zajmujących się kompleksową obsługą przemysłu. Głównym obszarem ich działalności jest pośredniczenie w łańcuchu dostaw określonych produktów, które mogą być przeznaczone do pierwszego montażu², do remontów planowych (*after market*), do działalności bieżącej oraz wytwarzania mało skomplikowanych części i urządzeń dla konkretnego odbiorcy. Swoją działalność opierają najczęściej na wypracowanych zyskach, czasami posiłkują się kredytem bankowym. Nie posiadają zbyt dużego doświadczenia, którego brak może stać się podstawową barierą ich rozwoju, zwłaszcza w kontekście zbliżającej się integracji.

Duże zakłady produkcyjne, wytwarzające określone dobra i usługi, coraz częściej, wybierając swoich kooperantów, poddają ich weryfikacji, której celem jest odpowiednie strukturalne dopasowanie do specyfiki i indywidualnych wymagań odbiorcy. Niestety dotychczas nie wypracowano szczegółowych standardów i procedur, pozwalających dokonać odpowiedniej klasyfikacji. Każde przedsiębiorstwo próbuje dokonać takiej oceny na podstawie własnych parametrów i ustaleń, nie zawsze zgodnych z podstawowymi tendencjami ekonomicznymi. W artykule – na podstawie

¹ Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w poprzednim roku obrotowym:

- 1) rocznie zatrudniał średnio mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości 5 mln euro.

Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który nie jest małym przedsiębiorcą i w poprzednim roku obrotowym:

- 3) rocznie zatrudniał średnio mniej niż 250 pracowników oraz
- 4) osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 250 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości 40 mln euro.

² Original Equipment Manufactures – OEM, zob. [Hass 1986, s. 10].

analizy 27 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, zwanych odbiorcami – przedstawiono grupę czynników, które przy ocenie i weryfikacji dostawców i kooperantów były stosowane najczęściej. Prezentowane czynniki były zawarte w ofertach przetargowych, zapytaniach o cenę i zaproszeniach do negocjacji. W zależności od przedsiębiorstwa nadawano im różną rangę. Dla jednego przedsiębiorstwa najważniejsza była cena i ona stanowiła główny czynnik kształtujący współpracę, dla innego – jakość oraz terminy dostaw potrzebnego asortymentu. Ukazano również stosunek tych dostawców do stawianych im wymagań. Badania przeprowadzono telefonicznie na próbie 67 przedsiębiorstw zwanych dostawcami.

W analizie poszczególne czynniki zawarte w procedurach negocjacyjnych podzielono na trzy grupy:

1) potencjał dostawcy – kooperanta, który jest charakteryzowany przez jego zasoby finansowe (ewentualnie wartość firmy) oferowaną cenę, warunki płatności, jakość produktu i jego dostępność,

2) doświadczenie i umiejętności, potwierdzone odpowiednimi certyfikatami i opiniami, sposoby załatwiania reklamacji, szybkość obsługi i jej jakość, wrażliwość na uwagi i życzenia kontrahenta,

3) świadczenia ponad standardowe, czyli takie, które najczęściej są oferowane bezpłatnie i służą uatrakcyjnieniu oferty.

Podstawowa grupa czynników, brana pod uwagę przy wyborze kooperanta, jest związana z jego potencjałem. Pierwszym elementem charakteryzującym tę grupę jest cena, która stanowiła podstawę wyboru w 21 przedsiębiorstwach (prawie 78% badanych). Należy jednak zaznaczyć, że tylko cztery przedsiębiorstwa nadały temu czynnikowi najwyższy priorytet. Były to przedsiębiorstwa finansowane z budżetu, np. Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne z Poznania. Dla pozostałych cena również stanowiła ważny element wyboru dostawcy, nie była jednak kryterium najważniejszym. Respondenci zgodnie uważają, że poziom cen oferowany przez dostawców powinien być indywidualnie kształtowany dla każdego przedsiębiorstwa i zależeć od takich elementów, jak wielkość zakupu w danym asortymencie, całościowa wartość zakupów (roczna) oraz termin regulowania zobowiązań wynikających z zakupu.

Inne podejście prezentują dostawcy, którzy uważają, że cena nie może być elementem najważniejszym w kooperacji, dużego znaczenia nabiera bowiem również jakość i dostępność asortymentu oraz renoma firmy. Ceny są kształtowane w tych przedsiębiorstwach w różny sposób i wpływ na nie mają takie elementy, jak:

- jednorazowa wartość zakupu,
- roczna wartość zakupu,
- jednorazowa wielkość zakupu,
- roczna wielkość zakupu,
- rodzaj przedsiębiorstwa dokonującego zakupy,
- czas realizacji zamówienia.

Analizując czynniki wpływające na wielkość ceny można stwierdzić, że dostawcy prezentują dwa ujęcia: wartościowe i ilościowe. Nie zgadzają się również z twier-

dzeniem, że dla każdego klienta należy opracowywać indywidualny cennik. W swojej działalności stosują następujące metody kształtowania cen:

- pierwsza grupa przedsiębiorstw, reprezentowana przez 38 firm, posiada standardowe cenniki, od których udziela rabatów w granicach od 2 do 15%. Rabat ten najczęściej zależy od siły przetargowej odbiorcy, od jego lojalności oraz od wielkości i częstotliwości zakupów itp.,
- drugi sposób, reprezentowany przez 24 firmy, polega na ustalaniu różnych cen dla poszczególnych segmentów odbiorców. Inny poziom jest oferowany producentom wykorzystującym dany asortyment w produkcji do pierwszego montażu, inny – przedsiębiorstwom remontowo-montażowym, jeszcze inny – dla hurtowni, sklepów i warsztatów naprawczych. Najwyższy poziom cen jest oferowany indywidualnym klientom, dokonującym zakupu części zamiennych do indywidualnego wykorzystania. W uzasadnionych przypadkach firmy te udzielają dodatkowego rabatu, działanie takie jest jednak bardzo sporadyczne.
- ostatni sposób, stosunkowo rzadko występujący, polega na indywidualnym kształtowaniu cen dla poszczególnych klientów. Ten sposób kształtowania cen propagują przedsiębiorstwa, które opierają swoją działalność na kilku lub co najwyżej kilkunastu odbiorcach.

Drugim elementem, który charakteryzuje potencjał przedsiębiorstwa, jest jakość oferowanych produktów, dająca się podzielić na trzy grupy: standardową, o obniżonych parametrach jakościowych i o podwyższonych parametrach jakościowych. W przeprowadzonym badaniu tylko nieliczna grupa przedsiębiorstw-odbiorców zainteresowana jest produktami o jakości ponadprzeciętnej. Grupę tę reprezentuje sześć przedsiębiorstw, spośród których warto wymienić mleczarnię z Gostynia oraz firmę Trepko z Gniezna. Do tej grupy należą również przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, które ulokowały swoje zakłady na terytorium Polski. Do swoich zakładów dopuszczają tylko produkty z odpowiednimi certyfikatami, często żądają świadectwa pochodzenia danego elementu³. Dostawcy wskazują, że jest to dla nich bardzo atrakcyjna grupa klientów. Dokonują oni zakupów o znacznej wartości oraz regulują swoje zobowiązania w ustalonym terminie. Jest to niezwykle ważny element, zwłaszcza w kontekście licznych zatorów płatniczych, które stały się poważnym problemem w ostatnich kilku latach.

Druga grupa, reprezentowana przez 17 przedsiębiorstw, poszukuje na rynku dostawców, którzy mogą oferować produkty o jakości standardowej. Wyroby te są używane przez firmy posiadające ugruntowaną pozycję rynkową, atrakcyjny produkt i szanse rozwojowe. Najczęściej są to sprywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe napotykające na duże bariery wzrostu, posiadające zużyty park maszynowy i potrzebujące kapitału na inwestycje. Nie oplatą się im inwestować środków finan-

³ Świadectwo pochodzenia to dokument wystawiony przez producenta, dotyczący oryginalności wyrobu, zawierający datę produkcji, wysyłki, numer części itp.

sowych w maszyny i urządzenia, których okres eksploatacji dobiega końca. W momencie osiągnięcia pewnego poziomu rozwoju stają się nabywcami produktów o najwyższej jakości.

Stosunkowo mała grupa przedsiębiorstw (4) jest też zainteresowana produktami o obniżonej jakości, która wiąże się ze znacznie niższą ceną. Wyrobów z tego segmentu używają przede wszystkim przedsiębiorstwa działające w branżach schyłkowych, o słabej kondycji ekonomicznej, o przestarzałym produkcie. Typowymi reprezentantami tej grupy są niektóre cukrownie. Należą tu również przedsiębiorstwa molochy (huty, stocznie, kopalnie), którym brak odpowiedniej wiedzy, a efektywność działania działów zaopatrzenia oceniają poprzez pryzmat pozornych oszczędności. Przedsiębiorstwa zaopatrujące się w części zamienne o obniżonym standardzie najczęściej mają duże problemy z zachowaniem płynności finansowej i wydłużają czas realizacji swoich zobowiązań. Sytuacja taka powoduje powstawanie łańcuchów zależności finansowych i bezpośrednio przedkłada się na działalność dostawców. W skrajnych przypadkach brak zapłaty za towar może przyczynić się do bankructwa niektórych przedsiębiorstw. Z jakością produktów bezpośrednio wiąże się czas bezawaryjnego użytkowania wyposażenia produkcyjnego. Problem ten nie dotyczy tylko ceny części zamiennej, ale także kosztów naprawy maszyny czy urządzenia. Koszt taki często kilkunastokrotnie przewyższa cenę części zamiennej, co bezpośrednio wpływa na opłacalność zakupu produktów o podwyższonych parametrach jakościowych. Niestety świadomość większości przedsiębiorstw jest bardzo niska, a efektywność oceniana jest przede wszystkim przez pryzmat ceny.

Dostawcy oferujący swoje produkty na rynkach przemysłowych uważają, że jakość powinna być indywidualnie kształtowana w zależności od rodzaju odbiorcy, gdyż innej jakości produktów używają nowoczesne przedsiębiorstwa, posiadające skomputeryzowany park maszyn, innej – produkujące w sposób tradycyjny, a jeszcze innej – przedsiębiorstwa schyłkowe o przestarzałym wyposażeniu. Przedsiębiorstwo, które może zaoferować odpowiedni produkt każdemu klientowi, jest o wiele bardziej konkurencyjne od przedsiębiorstwa, które skupia się tylko na wąskim, choć bardzo wysokiej jakości produkcie. Na rynku niestety istnieje stosunkowo mało firm, które posiadają w swojej ofercie pełen zakres produktów o różnej jakości. Badania wskazały, że tylko 12 przedsiębiorstw–dostawców, które stanowią 18% badanych, oferuje wyroby z trzech grup jakościowych. Pozostałe specjalizują się bądź w produktach najwyższej jakości 61%, bądź w wyrobach o obniżonych parametrach jakościowych (21% badanych).

Kolejnym elementem zaliczanym do potencjału dostawcy jest oferowany przez niego asortyment, w tym jego głębokość i szerokość. Wszystkie badane przedsiębiorstwa–odbiorcy zgodnie orzekły, że w pierwszej kolejności wybiorą tego dostawcę, który posiada w ofercie większą liczbę produktów. Wiąże się to z ekonomiczną opłacalnością zakupów, łatwiej, bowiem nawiązać współpracę z jednym kooperantem oferującym cały potrzebny asortyment niż z kilkudziesięcioma firmami. Szerokość asortymentu oznacza grupę towarów oferowane przez dostawcę, np.: pasy napędowe,

łożyska, narzędzia, smary, materiały biurowe, żarówki, śruby, uszczelki a głębokość asortymentu – zróżnicowanie danej grupy (np. śruby od 1 do 25 mm, pasy płaskie, klinowe, wielorowkowe, bezkońcowe). Przedsiębiorstwa, które zaopatrują się na rynku przemysłowym, poszukują dostawców, którzy mogą zaoferować, w stosunkowo krótkim czasie pełen asortyment, na który składane jest zamówienie. Niestety większość przedsiębiorstw poddanych badaniom, zajmujących się zaopatrzeniem rynków instytucjonalnych specjalizuje się w dostawach specjalistycznych (57 przedsiębiorstw). Oznacza to oferowanie wyselekcjonowanych typów produktów. Taka firma nie jest atrakcyjna dla nowoczesnych przedsiębiorstw, ponieważ zakupy dokonywane u wielu dostawców zwiększają koszty zaopatrzenia. Część analizowanych dostawców zauważyła pojawiające się problemy i podjęła działania zmierzające do dywersyfikacji swojej oferty (24 przedsiębiorstwa). Najczęściej następuje rozszerzenie asortymentu o produkty pokrewne.

Badani dostawcy wskazali również na ważny element kształtujący ich konkurencyjność. Jest on związany z oferowanym asortymentem i jego strukturalnym dopasowaniem do potrzeb i wymagań rynku. W tym celu należy analizować cykl życia produktów, maszyn i urządzeń, kondycję przedsiębiorstw oraz pojawiające się nowości. Brak takiej analizy może przyczynić się do poważnych kłopotów dostawcy, który w odpowiednim czasie nie sprzedaje starzejącego się produktu⁴. Wszyscy badani dostawcy deklarowali taką działalność, przy czym niektóre przedsiębiorstwa robią analizę w cyklu miesięcznym lub kwartalnym. Pięć przedsiębiorstw natomiast analizuje swój produkt tylko jeden raz w roku.

Wyżej wymienione elementy należą do standardowych czynników budujących przewagę konkurencyjną dostawców. Przez odbiorców są one analizowane w pierwszej kolejności i są podstawą wstępnej weryfikacji. W niektórych przypadkach dokonana selekcja oznacza wybór dostawcy. Taki sposób selekcji, oparty tylko na czynnikach standardowych, zadeklarowało trzech badanych. Najczęściej jednak jest to tylko etap wstępny, który zawęża grono potencjalnych oferentów.

Drugą grupę czynników kształtujących konkurencyjność dostawców na rynkach przemysłowych stanowią elementy związane z jego fachowością, doświadczeniem i umiejętnościami. Badane przedsiębiorstwa uznały, że najważniejszym elementem z tej grupy jest odpowiednia obsługa, która dotyczy zarówno fachowości jak i uprzejmości. Nabywca często żąda dodatkowych informacji związanych z zakupem danego produktu. Interesują go dane techniczne, warunki pracy, montażu i demontażu, a także stosunek ceny do jakości. Dobry dostawca powinien umiejętnie przedstawić wszystkie parametry związane z oferowanym produktem. Dostawcy zauważają ten problem i część z nich wychodzi naprzeciw oczekiwaniom rynku, zajmując się szkoleniami technicznymi. Są one oferowane bezpłatnie wszystkim

⁴ Sytuacja taka miała również miejsce w Niemczech, w firmie FAG, która produkowała części zamienne dla polskich kopalń. W 1990 r. kopalnie zaprzestały dokonywania zakupów, a w firmie FAG zostało wiele produktów (o wartości kilku milionów marek), na które nie mogły znaleźć nabywców.

klientom, zarówno obecnym jak i potencjalnym i odbywają się w zakładzie nabywcy lub w siedzibie dostawcy. Spośród przebadanych firm aż 85% deklaruje możliwość przeprowadzenia takich szkoleń, 37% takie szkolenia prowadzi. Element ten w początkowym okresie transformacji rynkowej był niedoceniany, zyskuje jednak obecnie coraz bardziej na znaczeniu, zwłaszcza w kontekście pojawiania się wyrobów bardzo skomplikowanych, które wymagają specjalistycznej obsługi.

Część analizowanych odbiorców fachowość dostawcy ocenia przez pryzmat okresu funkcjonowania danej firmy na rynku. Im dłużej dany podmiot działa, tym większą ma szansę na nawiązanie trwałego kontaktu. Dodatkowo oceniany jest potencjał ekonomiczny, przedstawiany w postaci opinii bankowej, która była żądana przez 7 przedsiębiorstw – odbiorców. Opinia taka zawiera informacje o obrotach na rachunku bieżącym, posiadanych kredytach i formach ich zabezpieczeń. Dla odbiorcy jest gwarancją, że dany dostawca posiada zasoby umożliwiające mu wykonanie kontraktu, który może osiągnąć sumę kilkuset tysięcy złotych. Ważnym aspektem związanym z obsługą klienta jest również uprzejmość, która obecnie należy już do standardów.

Odbiorcy wskazali również na kolejny problem, analizowany w procesie wyboru dostawcy. Jest on związany ze sposobem załatwiania reklamacji zarówno uzasadnionych, jak i bezzasadnych. Mogą one dotyczyć dwóch aspektów: formalnego i technicznego. Techniczne najczęściej są rozpatrywane w określonym terminie przez producenta, który za pośrednictwem dostawcy przekazuje swoją opinię użytkownikowi. Opinia taka powinna być dostarczona w formie pisemnej, zawierać odpowiednie uzasadnienie i sposób rozwiązania problemu. Pięciu dostawców z grupy badanej zadeklarowało, że mimo negatywnej oceny producenta może załatwić reklamację pozytywnie (tzn. wymienić zepsuty produkt na nowy). Pozostali reklamację traktują w sposób sformalizowany i opierają się na opinii producenta. Reklamacje formalne dotyczą najczęściej pomyłek związanych z wystawianiem faktury lub z wydawaniem produktów i najczęściej są załatwiane odmownie.

Dwunastu odbiorców wskazało również w swoich procedurach przetargowych na ważność takich elementów, jak posiadane certyfikaty i autoryzacje. Autoryzacja oznacza, że dostawca oferuje produkty konkretnego producenta, który gwarantuje ich pochodzenie i zapewnia, że dany dostawca spełnia wszystkie wymagania stawiane przed tego rodzaju firmami. Produkty przechowywane są w sposób właściwy, personel jest przeszkolony i aktywnie uzupełnia swoje wiadomości i kwalifikacje. Dodatkowego znaczenia nabiera fakt, że pomiędzy producentem a odbiorcą istnieje tylko jeden pośrednik, co ma zasadniczy wpływ na poziom cen. Certyfikaty natomiast oznaczają spełnianie określonych wymagań (np. ekologicznych), które często są wymagane przez odbiorcę. Najbardziej znany jest certyfikat zarządzania jakością według normy europejskiej EN ISO 9000:2000. Określa ona podstawowe zasady kierowania organizacją, które są zawarte w ośmiu wytycznych [*System zarządzania...*, s. 9-11]: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na

podstawie faktów oraz wzajemne korzystne powiązanie z dostawcami. W bieżącej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa jakość odgrywa zasadniczą rolę i staje się podstawowym ogniwem łączącym klienta ze sprzedawcą. Dla odbiorcy posiadanie certyfikatu ISO przez dostawcę oznacza gwarancję rzetelności i fachowości. W ostatnim czasie coraz więcej odbiorców zwraca również uwagę na jednostkę certyfikującą. Większą szansę na współpracę posiadają ci dostawcy, którzy byli certyfikowani przez ogólnie znane firmy np. TUV. Spośród badanych dostawców 15 deklarowało posiadanie takiego certyfikatu, a 41 – jego wprowadzenie w najbliższym czasie. Każda z firm zapewniała, że ustaliła procedury związane z zarządzaniem jakością.

Kolejnym elementem sklasyfikowanym w grupie doświadczenie i fachowość, często żądanym przez odbiorców, są opinie innych użytkowników rynku instytucjonalnego, z którymi dany dostawca współpracuje. Najczęściej są one wystawiane w formie listu intencyjnego i w pośredni sposób poświadczają, że dana firma wywiązuje się z podjętych zobowiązań. Szczególnego znaczenia nabierają opinie wystawione przez duże przedsiębiorstwa, o znanej marce i ustalonej renomie, oraz różnego rodzaju nagrody i wyróżnienia, które są elementem wspomagającym i oznaczają, że dany dostawca jest aktywnym uczestnikiem rynku.

Na podstawie analizy tych czynników większość producentów deklaruje wybór swoich dostawców. Badane przedsiębiorstwa wskazały, że najczęściej wybierają kilku dostawców, z których jeden staje się po pewnym czasie liderem, pozostali natomiast stanowią ogniwo uzupełniające. Dążą oni również do zajęcia oraz utrzymania pozycji lidera. Zadanie takie nie należy do łatwych, ponieważ na rynku istnieje wiele podobnych firm, świadczących podobne usługi o porównywalnym standardzie. Ażeby zająć pozycję lidera w przedsiębiorstwie, należy podejmować różnego rodzaju działania ponadstandardowe, które można zaklasyfikować do trzeciej grupy czynników budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jest ona związana z usługami i działaniami, które budują wizerunek dostawcy. Spośród tych działań do najważniejszych badane przedsiębiorstwa zaliczyły formalne i pozaformalne powiązania pomiędzy pracownikami odbiorcy i dostawcy. Celem dostawcy jest umiejętne nawiązanie kontaktów, także osobistych, które będzie można wykorzystać w sytuacjach krytycznych (np. spóźnienie się z dostawą, aktualizacja ceny, zamiana asortymentowa). W tym celu organizuje się różnego rodzaju spotkania, szkolenia, prezentacje. Odbywają się one najczęściej w atrakcyjnych turystycznie miejscowościach, a całkowite koszty ponosi organizator. Dodatkowym elementem aktywizującym tę grupę czynników są różnego rodzaju prezenty dla osób dokonujących zakupu. Mogą one przybierać różnorodną formę, począwszy od drobnych upominków typu długopis, kalendarz czy czapeczka, wręczanych z różnych okazji, np. rocznicy firmy, aż do gratyfikacji uzależnionej od wielkości zakupu. Stosowanie tego rodzaju elementów może w niektórych przypadkach doprowadzić do deprawacji stosunków na linii dostawca–odbiorca. W związku z tym wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza nowoczesnych, zakazuje swoim pracownikom wszelkich pozasłużbowych stosunków z partnerami handlowymi. Mimo możliwości deprawacji stosunków pomiędzy dostawcą

i odbiorcą czynnik ten należy do jednych z ważniejszych, ponieważ jest elementem tzw. marketingu partnerskiego, którego zasady opierają się na budowie długofalowej, pozytywnej i efektywnej współpracy. Wszystkie badane przedsiębiorstwa zajmujące się dostawami deklarowały stosowanie szerokiego wachlarza działań, mających na celu nawiązanie partnerskich stosunków z odbiorcami.

Analiza czynników kształtujących efektywność gospodarowania pozwala stwierdzić, że po pierwszym okresie transformacji, kiedy to większość przedsiębiorstw rozwijała się w sposób chaotyczny, nastąpiło ustabilizowanie i uspokojenie działalności. Firmy zaczęły wprowadzać długofalowe strategie, modernizować swoje zasoby, kształcić kadrę oraz pracowników. Znalazło to odzwierciedlenie również w zakresie i intensywności stosowania poszczególnych instrumentów konkurencyjności, które przyczyniają się do wzrostu pozycji przedsiębiorstw. W pierwszym okresie starano się konkurować przede wszystkim ceną, później jakością i wielkością asortymentu. W ostatnim czasie natomiast na uwagę zasługuje wzrost znaczenia czynników pozaekonomicznych, pozastandardowych. Niestety czas, jaki pozostał do integracji, nie pozwolił większości przedsiębiorstw osiągnąć zadowalającego poziomu i może przyczynić się do poważnych problemów małych przedsiębiorstw obsługujących rynek przemysłowy po aneksji z Unią Europejską.

Literatura

Hass R.W., *Industrial Marketing Management*, PWS Kent Publishing Company, Boston Massachusetts, A. Division of Wadsworth, Inc. 1986.

Prawo działalności gospodarczej – DzU 1999, nr 101, poz. 1178, rozdz. 6, art. 54 i 55.

System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polska Norma PN EN ISO 9000, Polski Komitet Normalizacyjny, wrzesień 2001.

FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES OPERATING ON THE INDUSTRIAL GOODS MARKET

Summary

In the paper there are presented factors which have an effect on the effectiveness of management of enterprises operating on the industrial goods market. These factors are divided into three groups: standard-factors, professional factors and partner factors. The suppliers achieving superior segments of the market, cooperating with more and more up-to-date enterprises are forced to take into account particular groups of factors. The deficiency in taking into account of these elements may contribute to the loss of the standing and the market.