Czesław Glinkowski[1]
Dariusz Nowak[2]

WPŁYW OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO W OKRESIE KRYZYSU

Mimo że pojęcie otoczenia do literatury zostało wprowadzone przez A. Marshalla ponad sto lat temu, zainteresowanie nim w gospodarce polskiej nastąpiło dopiero w momencie rozpoczętego w roku 1990 procesu transformacji. Procesu, który w sposób burzliwy i dynamiczny przestawiał funkcjonowanie dotychczasowych przedsiębiorstw na tory gospodarki rynkowej. W okresie gospodarki planowanej centralnie współpraca przedsiębiorstwa z otoczeniem przebiegała na zasadach i warunkach wyznaczanych przez odpowiedni resort ministerstwa. Sytuacja taka uległa diametralnej zmianie wraz z rozpoczęciem przez przedsiębiorstwa walki o klienta i jego portfel finansowy. Otoczenie stało się ważnym elementem funkcjonowania firm. Wyznaczało ono kierunki, sposoby i zakres rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw. W początkowym okresie przemian transformacyjnych szczególnie dynamicznie rozwijały się firmy handlowe i usługowe. Część dotychczas firm państwowych została sprywatyzowana, powstało również bardzo dużo małych i średnich przedsiębiorstw, które w handlu widziały swoją szansę na dynamiczny rozwój. Ich działalność opierała się na elastyczności działania i umiejętnym przystosowaniu się do potrzeb i wymagań rynku, której nie posiadały sprywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe. Dzięki temu, mimo posiadania znacznie mniejszych zasobów zarówno finansowych, jak i rzeczowych, powoli zaczęły zdobywać coraz większy udział w rynku. Podstawowa barierą ich rozwoju były niewystarczające środki finansowe. Większość bowiem nowo powstałych firm opierała swój wzrost na wypracowanych zyskach własnych. Zdawano sobie jednak sprawę, że szansę rozwojową będą miały tylko te firmy, które zdobędą dodatkowe środki na finansowanie działalności. Zaczęto

[1]Czesław Glinkowski, prof. dr hab., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
[2]Dariusz Nowak, dr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

poszukiwać kapitału zewnętrznego, który stanowił głównie kredyt bankowy oraz, w mniejszym stopniu, kredyt kupiecki. Przyczyniło się to do znacznego zadłużenia większości przedsiębiorstw. Pozyskane zasoby finansowe nie zawsze szły na cele wskazane we wniosku kredytowym. Powstawały nowoczesne siedziby firm, zakupywano wysokiej jakości wyposażenie, samochody, zwiększano zatrudnienie, płace oraz polepszano warunki socjalne pracy. Nikt nie dostrzegał niebezpieczeństwa związanego z możliwością utraty płynności finansowej. Dobra koniunktura, nienasycony rynek i rosnący popyt przyczyniały się do optymistycznych prognoz. Niestety, już pod koniec lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku zauważono pierwsze symptomy załamania gospodarczego. Coraz więcej przedsiębiorstw zmuszonych było do zmniejszenia rozmiarów produkcji, nakładów inwestycyjnych, redukcji zatrudnienia. Zaczęto również poszukiwać oszczędności w sferze zaopatrzenia w niezbędne środki produkcji i części zamienne. Szansę na rynku zyskali ci dostawcy, którzy potrafili szybko i efektywnie dostosować się do nowych wymagań rynku.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej nawiązuje współpracę z wieloma podmiotami, prowadzącymi różną działalność. Powiązania te przybierają charakter sieci, która wyznacza pole i zakres funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Innymi słowy, stanowią otoczenie tego podmiotu, na który wywierają wpływ o różnej sile natężenia. Stosunki między przedsiębiorstwem a otoczeniem mogą przybierać różnorodny charakter, począwszy od luźnych powiązań – np. jednorazowa transakcja kupna – sprzedaży, a kończąc na sformalizowanych umowach, regulujących wszystkie prawa i obowiązki poszczególnych podmiotów układu. Każdy element otoczenia wywiera określony wpływ na innych uczestników gry rynkowej, każdy poddany jest wpływowi tych warunków. Siła oddziaływania poszczególnych elementów otoczenia na innych uczestników zależy od wielu czynników, takich jak:

- pozycja rynkowa,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- rodzaj oferowanego produktu lub usługi,
- uciążliwość dla środowiska,
- wielkość zatrudnienia,
- lokalizacja.

Biorąc pod uwagę zakres dominacji, powiązania te mogą przyjąć charakter nadrzędności lub podrzędności. Przedsiębiorstwo jest nadrzędne w stosunku do innych podmiotów w sytuacji, w której dany podmiot zobowiązany jest do dokonywania z nim transakcji na warunkach i zasadach dyktowanych przez podmiot dominujący lub musi wykonywać polecenia i nakazy dyktowane przez ten podmiot. Sytuacja odwrotna powoduje, że następują stosunki podrzędności. Istnieje jeszcze jedna sytuacja, w której żaden podmiot nie ma pozycji dominującej, a współpraca następuje na zasadach partnerskich, która w przypadku próby dominacji jednego podmiotu może być szybko zerwana.

*
* *

W niniejszym artykule prezentowana jest średniej wielkości firma działająca na rynku dóbr instytucjonalnych, która po okresie szybkiego rozwoju wpadła w pułapkę związana z utratą płynności finansowej. Zajmuje się ona zaopatrzeniem „wielkiego przemysłu" w niezbędne czynniki umożliwiające mu funkcjonowanie. Dostarcza zarówno elementy pierwszego montażu (OEM[3]), części zamienne (after market), jak i produkty zaopatrzeniowe[4] (remonty planowe i doraźne). Jej dotychczasowy rozwój oparty był na elastyczności działania, którego nie posiadają przedsiębiorstwa duże. Elastyczność ta polega na błyskawicznej reakcji na każde wymagania potencjalnych klientów, firma bowiem potrafi dostarczyć w odpowiednim czasie, miejscu i po odpowiedniej cenie określone surowce, wyroby, narzędzia czy części zamienne. Świadczy również specyficzne usługi, często zaadaptowane do potrzeb i wymagań konkretnego nabywcy. Jest w stanie zaoferować wyroby o określonej jakości, akceptowalnej przez klienta i odpowiedniej do jego zasobów finansowych. Główna działalność tego przedsiębiorstwa polega na pośredniczeniu w łańcuchu dostaw pomiędzy producentem określonych dóbr a ich finalnym użytkownikiem. Ze względu na to, że firma jest niewielka, nie posiada pozycji dominującej zarówno wobec dostawców, jak i odbiorców. Musi umiejętnie dostosowywać się do warunków wyznaczanych przez otoczenie. Wieloletnia współpraca z dostawcami i niektórymi odbiorcami przyczyniła się do powstania więzi partnerskich.

Jest to firma działająca na podstawie prawa polskiego, prowadzona w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Została założona w roku 1992, a jej założycielami były trzy osoby fizyczne. Zgodnie z umową spółki przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest handel artykułami przemysłowymi, a w tym: koła zębate, pasy, uszczelki, narzędzia, śruby, tuleje, taśmy transportujące, łożyska, czyli części zamienne do maszyn i urządzeń. Wybór takiej działalności wynikał z doświadczeń wyniesionych przez jednego z założycieli z poprzedniej spółki, a w szczególności informacja o występujących w segmencie rynku przemysłowego lukach w zakresie zaopatrzenia w części zamienne. Luki te polegały na niedostosowaniu się dotychczas działających firm, w przeważającym zakresie państwowych, do nowo kształtujących się potrzeb rynku. Nie potrafiły one w sposób szybki i sprawny dostarczyć potrzebnych części do przedsiębiorstw, które zgłaszały zapotrzebowanie. Części te często stanowiły nadmierne zapasy w innych przedsiębiorstwach produkcyjnych, zaprzestających lub mocno ograni-

[3]Orginal Equipment Manufactures, zob. R. W. Hass, *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, Boston Massachusetts, A. Division of Wadsworth, Inc 1986, s. 10.

[4]Zob. H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 52.

czających swoją produkcję. Jednocześnie ograniczając swoje stany magazynowe, firmy poszukiwały dystrybutorów dostarczających określone części zgodnie z ich aktualnymi potrzebami. W przypadkach takich ciężar kosztów magazynowania i przechowywania przechodził na pośrednika, co umożliwiało przedsiębiorstwom dokonywanie dość znacznych oszczędności. Sytuacja taka sprzyjała tworzeniu się nowych przedsiębiorstw. Zdobywając informację na temat aktualnych potrzeb klientów w zakresie zaopatrzenia w części zamienne oraz upłynniając nadmierne ich zapasy, analizowana firma zdobywała coraz większą liczbę odbiorców. Początkowo działalność przedsiębiorstwa była bardzo skromna. Szybko jednak następował jej rozwój i wzrost. Od samego początku, w działalności firmy dużą rolę przypisano informacji, poprzez wykorzystywanie własnych programów komputerowych. Początkowo zakup części zamiennych następował od większych hurtowni, w miarę zaś rozwoju – od producentów. Klientów pozyskiwano głównie w miarę działań akwizycyjnych, poprzez bezpośredni kontakt z przedstawicielami fabryk, zakładów i przedsiębiorstw. Rozwój działalności firma zawdzięcza w dużej mierze postawie dotychczasowych monopolistów, którzy nie uwzględniali potrzeb i wymagań rynku. Nie podejmowali oni żadnej działalności w celu zmiany niekorzystnej dla siebie sytuacji, co spowodowało przejęcie znacznej liczby ich klientów przez inne firmy.

Analizowany podmiot po pierwszym okresie rozwoju określił swoją strategię, którą prowadzi do dziś. Obejmowała ona następujące założenia:

- budowę sieci sprzedaży przez tworzenie spółek pełniących rolę oddziałów,
- nawiązywanie współpracy z hurtowniami na terenie całego kraju,
- prowadzenie polityki zmierzającej do kompleksowej obsługi klienta poprzez zapewnienie mu pełnego asortymentu części zamiennych,
- nawiązanie współpracy z dużymi producentami części zamiennych, którzy są światowymi liderami,
- osiągnięcie pozycji monopolisty na lokalnym rynku.

W stosunkowo krótkim czasie nastąpiła rozbudowa przedsiębiorstwa. Zwiększeniu uległo zatrudnienie, asortyment magazynowy, wprowadzono również do sprzedaży nowe produkty. W kolejnym roku firma nawiązała współpracę z przedsiębiorstwami handlowymi na terenie Łodzi, Torunia, Gdańska, Piły i Kielc, co spowodowało znaczny wzrost sprzedaży. Kolejne lata to dalsza ekspansja rozwoju firmy. Powstają oddziały, początkowo w Krakowie, Wrocławiu, a następnie w Kielcach i Lublinie. Zostają również podpisane umowy kompleksowej sprzedaży części zamiennych z dużymi, liczącymi się na terenie kraju fabrykami. Nawiązano również współpracę z producentami części zamiennych z Niemiec i Stanów Zjednoczonych.

*
* *

Jednym z ważniejszych elementów otoczenia, wyznaczającym kierunki i drogi rozwoju, są odbiorcy produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem, jakie pojawia się przed firmą, jest umiejętne dokonanie strategicznej segmentacji[5] rynku, która wyodrębni w miarę jednorodne obszary funkcjonowania[6]. Dobrze przeprowadzony podział umożliwi zakwalifikowanie poszczególnych odbiorców do grup priorytetowych, które korzystają ze szczególnych praw. Rynek, na którym operuje omawiane przedsiębiorstwo można podzielić, korzystając z kryterium przeznaczenia danych elementów. Wychodząc z takiego punktu, wydzielić można dwie grupy klientów:

- Klientów bezpośrednich, których zakupy ograniczają się do własnych potrzeb produkcyjnych, dokonują znacznych zakupów, opartych na podpisanych umowach kooperacyjnych, przeprowadzonych negocjacjach i długoterminowych umowach. Są bardzo wygodnym segmentem zbytu; Zakupują znaczne partie części zamiennych, zazwyczaj w ograniczonym asortymencie (kilka lub kilkanaście typów). Korzyścią dla firmy jest możliwość planowania asortymentu magazynowego w układzie miesięcznym i kwartalnym, co znacznie obniża koszty związane z logistyką i utrzymaniem zapasów. Zapewnia to również pewny zbyt zakontraktowanych części. Do podstawowych wad tego segmentu należy stosunkowo niska marża. Dodatkowo zagrożeniem ze strony klientów bezpośrednich są próby dyktowania pozostałych warunków sprzedaży, takich jak termin płatności, niezmienność ceny, sposób dostawy, badania jakościowe.
- Klientów pośrednich, którzy dokonują znacznych zakupów, z przeznaczeniem do remontów planowych i doraźnych oraz do dalszej odsprzedaży. Marża również podlega negocjacjom i jest uzależniona od siły nabywczej poszczególnych klientów. W ramach tego segmentu wyróżnić można kilka podgrup nabywców:
  - Przedsiębiorstwa, które ze względu na ograniczone zapotrzebowanie na poszczególne części nie zaopatrują się bezpośrednio u producenta, lecz u dystrybutora. Głównym powodem jest ograniczony asortyment. Przedsiębiorstwa te nabywają różne części jako elementy wymienialne posiadanych maszyn i urządzeń. Prawidłowa i fachowa eksploatacja wymaga przeprowadzania remontów planowych, w tym wymiany podstawowych elementów, których czas życia (zużycie) już minął. Zazwyczaj wartość

[5] A. Nalepka, *Racjonalizacja zakresu działania przedsiębiorstwa,* w: *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Kraków 1998, s. 39.

[6] Klasyfikacja produktów przemysłowych przedstawiona jest w H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Warszawa 1999, s. 45–51.

takich transakcji jest wysoka, składa się jednak na nią bardzo szeroki asortyment. Sklepy i hurtownie dokonują zakupu ze względu na szeroki asortyment produktów oferowanych przez analizowane przedsiębiorstwa oraz akceptowalny poziom cen, zakupiony towar jest sprzedawany na after market.

- Kolejną grupę odbiorców zaopatrującą się w analizowanej firmie stanowią sklepy detaliczne oraz warsztaty naprawcze i remontowe. Nabywają one bardzo wąski asortyment, w przypadku warsztatów są to zakupy pojedyncze, najczęściej na zlecenie i w imieniu klienta ostatecznego.
- Ostatnią grupę stanowią nabywcy indywidualni, zakupujący części zamienne do własnych celów. Służą im jako elementy do wymiany zużytych i zepsutych elementów w posiadanych przez nich urządzeniach gospodarstwa domowego, samochodach czy domowym sprzętem budowlanym i ogrodniczym. Zakupów najczęściej dokonują za gotówkę i w prezentowanej firmie stanowią kilka procent.

W analizowanym przedsiębiorstwie dominującym segmentem są inne hurtownie, zakupujące wyroby w celu dalszej odsprzedaży. Segment ten jest obarczony stosunkowo małym ryzykiem, wadą natomiast jest niska marża. Firma posiada mały udział w sprzedaży w kierunku dużych przedsiębiorstw państwowych (wyższe ryzyko i wyższe marże). Stosunki z odbiorcami przez wiele lat przebiegały bez większych zakłóceń. Niestety, pogarszająca się sytuacja ekonomiczna państwa z jednej strony oraz nieefektywne wykorzystanie kredytów bankowych z drugiej przyczyniły się do pogorszenia dostępności poszczególnych części bezpośrednio z magazynu. Dotychczasowi nabywcy rozpoczęli poszukiwania innych dostawców. Na skutek tego wielu dotychczas lojalnych klientów zrezygnowało ze współpracy z prezentowaną firmą. Kryzys finansowy przyczynił się również do pogorszenia stosunków z grupą pierwszą, stanowiącą w strukturze sprzedaży przedsiębiorstwa kilkanaście procent. Współpraca z tą grupą polega przede wszystkim na przerzuceniu produktów od producenta (strategicznego) do odbiorcy – producenta określonych dóbr. Trudności z finansowaniem bieżącej działalności przejawiają się w okresowych brakach asortymentu. Braki takie przyczyniają się do ograniczenia współpracy, a w skrajnych przypadkach do zerwania kontaktów handlowych. W efekcie utraty klientów, analizowany podmiot nie wywiązuje się również z zakontraktowanych dostaw u poszczególnych producentów, którzy wprowadzają określone restrykcje. Próby odzyskania utraconych klientów lub zdobycia nowych napotykają znaczne trudności i wymagają jednocześnie dużych środków finansowych.

Kryzys związany z utratą płynności finansowej przyczynił się również do pogorszenia stosunków z drugą grupą otoczenia – dostawcami określonych części i urządzeń. Sprzedaż w analizowanym podmiocie następuje bezpośrednio z magazynu, firma bowiem wychodzi z założenia, że szansę na rozwój mają te przedsiębiorstwa handlowe, które mogą zaoferować produkt w jak najkrótszym czasie.

Budowa magazynu związana jest jednak z koniecznością jego finansowania, które w analizowanym podmiocie zostało pokryte zarówno kredytem bankowym, jak i kredytem kupiecki. Specjalna komórka firmy zajmuje się analizą płynności i stanów magazynowych, na podstawie których dokonuje się uzupełniania i rozbudowy magazynu. W strukturze firmy istnieją trzy rodzaje dostawców:
- dostawcy strategiczni,
- dostawcy rezerwowi,
- dostawcy uzupełniający.

Pierwszą grupę, dostawców strategicznych, stanowi siedmiu producentów dóbr instytucjonalnych. Firmy te zlokalizowane są w krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych. Zajmują się globalnym zaopatrzeniem przemysłu, posiadają po kilkanaście fabryk w różnych częściach świata. Ze względu na dominującą pozycję wyznaczają kierunki i zakres współpracy z przedsiębiorstwem polskim. Wyznaczają one poziom obrotów, terminy płatności, warunki dostawy. Omawiana firma zobowiązana jest do zakupienia u poszczególnych producentów wyrobów za sumę od stu tysięcy euro do miliona euro. Płatność ustalona została przeciętnie na sześćdziesiąt dni od dnia wystawienia faktury. Niestety, prezentowany podmiot nie jest w stanie regulować swoich należności w ustalonym terminie. Na nieterminowość spłat należności wpływ wywiera wiele czynników, takich jak:
- nieterminowy spływ należności od dostawców,
- konieczność spłaty raty kredytu wraz z odsetkami,
- rozpoczęte inwestycje (budowa magazynu),
- wysokie obciążenia fiskalne państwa,
- utrata znacznych środków finansowych na skutek licznych postępowań układowych i upadłościowych,
- drastyczny wzrost kursu euro wobec złotego – ujemne różnice kursowe.

Dodatkowym elementem utrudniającym bieżące regulowanie zobowiązań jest konieczność jednorazowej zapłaty znacznej sumy dostawcy, która może wynosić kilkadziesiąt tysięcy euro. Zebranie takich środków dla niewielkiego przedsiębiorstwa stanowi często barierę nie do pokonania. Płatność następuje ratami, często przez kilka tygodni, aż do spłaty całej sumy. Ze względu na nieterminową spłatę zobowiązań dostawcy stosują liczne restrykcje. Przyjmują one charakter:
- not odsetkowych, które miesięcznie stanowią obciążenie około 2500 – 3000 euro,
- wstrzymywania dostaw do czasu całkowitego uregulowania zobowiązań,
- konieczności dokonywania zakupu na przedpłaty do czasu uregulowania zaległości finansowych,
- konieczności przejścia do innej grupy klientów, co wiąże się z innym poziomem cen,
- limitów zadłużenia, których nie można przekroczyć,
- zerwania umowy.

Uwagę warto zwrócić na punkt drugi związany z wstrzymywaniem dostaw do czasu uregulowania wszystkich przeterminowanych zobowiązań. Po ich uregulowaniu dostawcy wysyłają jednorazowo cały dotychczas zamówiony asortyment w ramach przyznanego limitu. Wartość przesyłki stanowi często sumę kilkudziesięciu tysięcy euro. Mimo wielokrotnych rozmów, próśb i negocjacji dostawcy wykorzystują swoją dominującą pozycję i nie respektują postulatów analizowanej firmy. Dodatkowym utrudnieniem bieżącej działalności jest asortyment zawarty w przesyłce. Dostawcy bowiem wysyłają te produkty, które zostały zamówione w pierwszej kolejności, a nie te, które są zgłoszone jako najbardziej potrzebne. Na skutek tego wzrasta wartość magazynu o pozycje, które w danym momencie trudno sprzedać, brakuje natomiast tych produktów, które są potrzebne w bieżącej chwili.

W podobny sposób kształtuje się sytuacja na after market z dostawcami rezerwowymi i uzupełniającymi. Dostarczają oni produkty, których nie oferują dostawcy strategiczni. Dzięki nim analizowany podmiot może oferować na rynku pełen asortyment produktów. Dostawcy rezerwowi dostarczają ponadto wyroby oferowane prze dostawców strategicznych, które nie są dostępne w danej chwili. Dobra inwestycyjne produkowane są bowiem według określonych cykli, które w niektórych przypadkach trwają kilkanaście miesięcy. Analizowanemu podmiotowi trudno również regulować zobowiązania wobec tych grup dostawców, którzy wobec braku zapłaty stosują podobne restrykcje jak dostawcy strategiczni. Ze względu jednak na znaczna liczbę dostawców rezerwowych i uzupełniających zaopatrzenie firmy następuje w miarę płynny sposób. Wydłuża się niestety okres spłaty należności wobec wierzycieli, który osiąga aktualnie poziom kilkudziesięciu dni.

Ostatnim elementem otoczenia wywierającym znaczny wpływ na analizowane przedsiębiorstwo są instytucje i urzędy państwowe. Spośród tej grupy przedsiębiorstwo współpracuje z bankami, urzędem skarbowym i zakładem ubezpieczeń społecznych. Dodatkowo można wymienić przedsiębiorstwa zajmujące się dostarczaniem mediów (prąd, woda, gaz), jednak transakcje dokonywane z nimi nie stanowią praktycznie żadnego obciążenia dla firmy.

Do najważniejszych elementów tego otoczenia należą banki, które umożliwiają funkcjonowanie i wzrost firmy. Rozwój bowiem oparty na wypracowanych środkach własnych nie przynosi ze względu na ich ograniczoną wielkość spodziewanych rezultatów. Przez pierwszy okres swojej działalności prezentowany podmiot nie korzystał z kredytów bankowych. Jednak pod koniec lat dziewięćdziesiątych sytuacja rynkowa zmusiła firmę do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Dotychczasowo rozwój, który opierał się na wypracowanych środkach własnych, nie był zbyt dynamiczny. Aktywne działania konkurencji zmusiły prezentowany podmiot do rozszerzenia działalności. Zdawano sobie bowiem sprawę, że szansę rozwoju i przetrwania będą miały te firmy, które kompleksowo zaoferują dostawcom części zamienne. W okresie tym zauważono rów-

nież zwiększoną aktywność przedsiębiorstw w zakresie zapotrzebowania na części zamienne związane z popytem restytucyjnym. Podstawowym problemem, który pojawił się przed firmą, było poszukiwanie źródeł finansowania. Dobre wyniki finansowe, proste procedury oraz aktywność banków przyczyniły się do pozyskania kapitału drogą kredytu bankowego. Jednocześnie zaczęto poszukiwać nowych dostawców części zamiennych. Wybór padł na branże pokrewne, kierownictwo, bowiem przekonane było, że stosunkowo łatwo będzie zaoferować nowe produkty dotychczasowym klientom. Poszukiwania nowych dostawców przebiegały przez okres kilku miesięcy, zarówno w kraju, jak i zagranicą. Przeprowadzono wiele spotkań, negocjowano warunki współpracy, analizowano stymulację rozwoju. W wyniku takich działań przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z trzema kolejnymi producentami części zamiennych. Zasady współpracy były korzystne, nowi dostawcy udzielili, oprócz atrakcyjnych cen, kilkudziesięciodniowego terminu płatności. Wydawało się, że rozpoczęta współpraca umożliwi prezentowanemu podmiotowi zajęcie pozycji dominującej na rynku w zakresie rozpiętości i szerokości asortymentowej. Zamówiono wiele części, których dotychczas firma nie oferowała. Ich zakup w przeważającej części został sfinansowany kredytem bankowym, który pozyskano z dwóch banków o zasięgu ogólnokrajowym. W początkowym okresie rozszerzonej działalności dynamicznie zaczęła wzrastać sprzedaż oraz zyski firmy. Niestety, koniec lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku zaowocował spadkiem popytu zarówno na rynkach instytucjonalnych, jak i konsumpcyjnych. Odbiorcy, którzy do tej pory zaopatrywali się w produkty wysokiej jakości, zaczęli poszukiwać ich odpowiedników po niższych kosztach. Dodatkowo pogarszająca się koniunktura spowodowała lawinowy wzrost zadłużenia przedsiębiorstw wobec swoich dostawców. Rozpoczęto liczne postępowania układowe i upadłościowe, które trwają czasami po kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt miesięcy. Ogólna sytuacja gospodarcza kraju swoje odzwierciedlenie znalazła również w prezentowanym przykładzie. Banki, które dotychczas szukały klientów, zaostrzyły gwałtownie warunki współpracy. Skutkiem tego jeden bank nie przedłużył kredytu obrotowego na kolejny okres. Przedsiębiorstwo zmuszone było do jego spłaty, niestety nie posiadało odpowiednich środków. Gwałtownie zaczęto poszukiwać innych kredytodawców, którzy oferowali bardzo rygorystyczne warunki współpracy.

Aktualnie prezentowany podmiot posiada trzy kredyty na sumę prawie siedmiu milionów złoty (przy rocznym obrocie około 20 milionów), które są zabezpieczone hipotekami kaucyjnymi na posiadanych nieruchomościach, lokatami terminowymi na kwotę około miliona złotych oraz poręczeniem majątkowym. Mimo dużej spłaty w bieżącym roku, żaden z banków nie zrezygnował z dotychczasowych zabezpieczeń. Wszystkie natomiast żądają znacznej redukcji kwot kredytu w stosunkowo krótkim okresie.

*
* *

Analizowany podmiot jest typowym przedsiębiorstwem handlowym działającym na rynku dóbr instytucjonalnych. Otoczenie firmy wywiera niewątpliwie duży wpływ na jego funkcjonowanie. Dostawcy dyktują swoje warunki współpracy, które rygorystycznie egzekwują, odbiorcy natomiast żądają dostaw, długich terminów płatności oraz wielu dodatkowych przywilejów. W takiej sytuacji bardzo trudno zarządzać przedsiębiorstwem. Należy wybrać docelowe grupy odbiorców, które będą dla firmy priorytetem. W analizowanym przykładzie, mimo że strategicznym odbiorcą są duże firmy produkcyjne, współpraca rozwija się w kierunku małych sklepów, hurtowni i warsztatów naprawczych. Podstawową zaletą tego segmentu jest szybka rotacja środków pieniężnych. Zarząd przedsiębiorstwa wyszedł z założenia, że lepiej prowadzić interes na małą skalę niż nie prowadzić go w ogóle. Kredytowanie dużego przemysłu, stoczni, kopalni, hut, zakładów naprawczych taboru kolejowego może przynieść duże zyski, które niestety stanowią w obecnej sytuacji gospodarczej pieniądz wirtualny.

Bibliografia

1. Orginal Equipment Manufactures, Hass R. W., *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, Boston Massachusetts, A. Division of Wadsworth, Inc 1986.
2. Mruk H., Rutkowski I. P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999.
3. Nalepka A., *Racjonalizacja zakresu działania przedsiębiorstwa*, w: *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Kraków 1998.
4. Klasyfikacja produktów przemysłowych przedstawiona jest w H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Warszawa 1999.

Czesław Glinkowski
Dariusz Nowak

IMPACT OF SURROUNDINGS ON OPERATION OF A COMMERCIAL BUSINESS IN TIMES OF CRISIS

SUMMARY

This paper presents a middle size enterprises functioning on the business to business market. The initial dynamic development turned board of directors to finance the activity by use of bank credit. The breakdown of economy, decrease in demand, decrease in people incomes caused the serious problems connected with the lack of financial liquidity. The paper presents the reaction of environment (suppliers, buyers, and institutions) towards this enterprise during the period of these problems.