

Jan Skonieczny

Zachowanie nabywców i sprzedawców na rynku produkcyjnym

Z wybranym dostawcą nabywca wspólnie przygotowuje umowę o dostawach, w której oprócz warunków technicznych dostawy, jej wielkości i terminie dostawy, gwarancji, zasadach zgłaszania reklamacji, sposobach usuwania usterek i rozwiązywania sprzeczności itd., określa plan dostawy.

W ostatnim etapie nabywca ocenia wyniki współpracy z dostawcą. Są one podstawą do przedłużenia z nim umowy na kolejny okres lub rezygnacji z jego dostaw w przypadku negatywnej oceny, co wiąże się, jak wiadomo, z poszukiwaniem nowego dostawcy.

Liczba etapów nabywania dobra produkcyjnego może być mniejsza. Wpływ na to mają następujące czynniki:

- niepewność transakcji,
- klasa zakupu,
- złożoność produktu,
- powiązania między nabywcami a dostawcami,
- charakter rynku transakcji.

Wpływ niepewności transakcji na zachowanie nabywców i dostawców

Każdy zakup produkcyjny cechuje niepewność wynikająca z niemożności przewidzenia skutków podpisanej umowy między nabywcą a sprzedawcą. Ponieważ proces decyzyjny wyboru dostawcy (lub produktu) ma na celu rozwiązanie problemu w przedsiębiorstwie, to nabywca odczuwa z tego tytułu niepewność. Nabywca nie jest pewien, czy podjął prawidłowe działania związane z wyborem dostawcy oraz jakie mogą być negatywne skutki tych działań. Nabywca chce rozwiązać swój problem, a nie kreować nowe problemy, których rozwiązywanie łączyłoby się z wykorzystaniem dodatkowych zasobów. Również dostawca może ponosić ryzyko z powodu np. ograniczonych możliwości finansowych odbiorcy. Niepewność nie jest żadną obiektywną wielkością, lecz subiektywnym odczuciem uczestników transakcji kupna-sprzedazy. Subiektywnie odczuwana (spostrzegana) niepewność przez uczestników tej transakcji obejmuje [9, s. 257]:

- niepewność wystąpienia określonego zdarzenia, (np. zakupiona obrabiarka uniemożliwia utrzymanie wymaganej normą tolerancji obrabianych przedmiotów),
- przewidywane negatywne skutki tego zdarzenia (np. niemożność otrzymania przedmiotów poddanych obróbce na obrabiarce w granicach tolerancji zwiększy liczbę reklamacji ze strony klientów).

Na niepewność wystąpienia określonego zdarzenia wpływ mają zjawiska zachodzące w otoczeniu firmy (niepewność egzogeniczna) i zachowanie uczestników transakcji (niepewność endogeniczna).

Niepewność egzogeniczna jest wywołana czynnikami, które znajdują się poza kontrolą stron transakcji kupna-sprzedazy. Najczęściej są to czynniki: makroekonomiczne (np. recesja gospodarcza), prawno-polityczne (np. konflikty polityczne), technologiczne (np. rozwój technik teleinformatycznych) socjokulturowe (np. zmiana stylu życia), demograficzne (np. starzenie się społeczeństw zachodnich), naturalne (np. powódź, klęski żywiołowe).

Niepewność endogeniczna jest wynikiem zachowania uczestników transakcji kupna-sprzedazy. Zarówno zachowanie nabywcy, jak i dostawcy może być różne i różnie wpływać na drugą stronę. Mniejsza niepewność występuje w przypadku, gdy obaj uczestnicy transakcji są w stosunku do siebie lojalni i dążą do uzyskania obopólnych korzyści ze współpracy. Niepewność wzrasta, gdy jeden z uczestników transakcji dąży do uzyskania większych korzyści kosztem partnera, wykorzystując swoją siłę negocjacyjną wynikającą z większych zasobów lub pozycji monopolistycznej na rynku.

Udany zakup przemysłowy muszą poprzedzać działania zorientowane na redukcję ryzyka, należy jednak pamiętać, że jego całkowite wyeliminowanie nie jest możliwe. Wyróżnia się dwa podstawowe takie działania [9, s. 258]:

- zmniejszenie negatywnych skutków zdarzenia,
- zmniejszenie niepewności wystąpienia określonego zdarzenia.

Zmniejszenie negatywnych skutków danego zdarzenia obejmuje następujące działania: przerzucenie ryzyka na innych uczestników transakcji, rozproszenie ryzyka i tworzenie rezerw.

Przerzucenie ryzyka transakcji na innych jej uczestników jest skutecznym sposobem zmniejszenia niepewności. Odbywa się to najczęściej przez włączenie w proces zakupu innych podmiotów. Może on dotyczyć każdego etapu procesu zakupu. Przykładów takich działań jest wiele. Nabywca może wynająć firmę prawniczą w celu ochrony prawnej transakcji, ubezpieczyć transport produktów w firmie ubezpieczeniowej lub zlecić nadzorowanie dostawy firmie ochroniarzkiej. Do zmniejszenia ryzyka finansowego transakcji wykorzystuje się *faktoring*, *leasing* i *venture capital*.

Kolejnym sposobem zmniejszenia negatywnych skutków zdarzenia jest **rozproszenie ryzyka** związanego z uzależnieniem się nabywcy od dostawcy. W tym celu nabywca może zlecić zamówienie równocześnie kilku dostawcom. Tego typu działanie określa się mianem *order splitting* lub *multiple sourcing*. Podobne działania może podjąć dostawca, sprzedając swoje produkty do kilku nabywców.

Trzecim działaniem zmniejszenia negatywnych skutków zdarzenia jest **budowanie rezerw**. Na przy-

Tab. 1. Zachowanie nabywcy i sprzedawcy w zależności od etapu zakupu produkcyjnego

| Etapy zakupu produkcyjnego | Zachowanie nabywcy | Zachowanie sprzedawcy |
|---|---|--|
| Rozpoznanie potrzeby | uświadomienie potrzeby i sposobu jej zaspokojenia | wpływanie na rozpoznanie potrzeby przez reklamę, kontakt osobisty lub telefoniczny itp. |
| Ogólny opis produktu | określenie ogólnych cech produktu | zaoferowanie pomocy nabywcy, który często nie jest świadom wszystkich korzyści z produktu; zaangażowanie się w proces definiowania cech produktu zwiększa szansę na otrzymanie zamówienia |
| Szczegółowy opis produktu (specyfikacja produktu) | zastosowanie metody analizy wartości do badania produktu i jego wariantów | wykorzystanie metody analizy wartości do optymalizowania oferty nie tylko w wymiarze technicznym, ale również informowanie o potencjalnych korzyściach, które może odnieść nabywca w wyniku realizacji dostawy |
| Poszukiwanie dostawców | przeglądanie katalogów branżowych, pism specjalistycznych, odwiedzanie targów, wykorzystywanie osobistych kontaktów | zamieszczanie informacji o sobie w czasopiśmie specjalistycznych, katalogach branżowych, uczestnictwo w targach, budowanie reputacji na rynku |
| Przyjęcie ofert od dostawców | zaproszenie przedsiębiorstw do złożenia oferty oraz ich formalna ocena | przedstawianie oferty w taki sposób, aby wyróżniała się na tle ofert firm konkurencyjnych i wzbudziła zainteresowanie nabywcy, sprzedawca przedstawia w ofercie swoje umiejętności i zasoby (ludzkie, finansowe, technologiczne, organizacyjne) oraz listę firm, dla których realizował zamówienia (listę referencyjną), sprzedawca może również zaprosić nabywcę do odwiedzenia firmy w celu prezentacji posiadanej technologii oraz spotkania ze specjalistami w celu wyjaśnienia istniejących wątpliwości i budowania wzajemnego zaufania |
| Ocena i wybór dostawcy | analiza jakościowa ofert, przedsiębiorstw-oferentów i wybór najlepszych | |
| Zlecenie dostawy | negocjowanie z dostawcą zamówienia na produkt wraz z planem dostawy | dążenie do podpisania umowy długoterminowej z możliwością jej negocjacji w przypadku wystąpienia negatywnych zjawisk |
| Ocena korzyści | ciągła kontrola korzyści z tytułu dostawy produktu | kontrola wynegocjowanych warunków umowy |

Źródło: opracowanie własne.

kład dział zaopatrzenia wykorzystuje zapasy produktów jako rezerwę łagodzącą zmienność dostaw.

Zmniejszenie niepewności związanej z wystąpieniem określonego zdarzenia obejmuje dwa działania: **zbieranie informacji** o zjawiskach w otoczeniu firmy i wpływanie na nie. Do zbierania informacji wykorzystuje się własne służby marketingowe i handlowe lub zadanie to zleca się wynajętym firmom konsultingowym lub wywiadowniom gospodarczym. Obok zbierania informacji o zjawiskach rynkowych, przedsiębiorstwa mogą próbować na nie wpływać, np. przez **kreowanie lobby** polityczno-gospodarczego lub trwałych związków z innymi firmami przez zawieranie z nimi aliansów strategicznych lub tworzenie struktur kartelowych i sieci dostawców.

Wpływ klasy zakupu na zachowanie nabywców i dostawców

Przy zakupie dobra przemysłowego wyróżnia się trzy sytuacje: zakup rutynowy, zmodyfikowany i nowy.

Zakup rutynowy charakteryzują transakcje rutynowe. Odbiorca ma do dyspozycji własną listę sprawdzonych dostawców, z którymi utrzymuje stały kontakt. Nabywcy mają duże doświadczenie handlowe i zazwyczaj nie zgłaszają zapotrzebowania na nowe informacje o produktach. Produkty, ich ceny, czas dostawy mogą się zmieniać z każdym ponownym zakupem, ale w określonym przedziale. Większe zmiany w umowie są możliwe tylko w drodze ponownych negocjacji. Przy zakupie rutynowym nowi dostawcy nie są brani pod uwagę, chyba że dotychczasowy dostawca pragnie znacznie zmienić treść umowy.

Zakup zmodyfikowany przedstawia sytuację, w której nabywca pragnie zmienić (zmodyfikować) produkt, cenę, warunki dostawy lub inne warunki. Wymaga on zaangażowania – w zależności od wielkości zmian – większej liczby pracowników – zarówno po stronie nabywcy, jak i dostawcy oraz dodatkowych informacji. Nabywca w tym przypadku może zwrócić się o modyfikację zamówienia do dotychczasowego odbiorcy lub do jego konkurenta, który oferuje na rynku taki sam lub podobny produkt.

Nowy zakup jest to sytuacja, w której nabywca kupuje produkt po raz pierwszy. Z tego względu nabywca ma małe doświadczenie handlowe. Sposobem zaradzenia temu jest pozyskanie nowych informacji i zaangażowanie w proces zakupu większej liczby osób. Konieczne jest również uwzględnienie w tym procesie alternatywnych rozwiązań problemu oraz alternatywnych źródeł dostaw.

Tylko w przypadku nowego zakupu należy przejść całą procedurę zakupu (zob. tab.1). W przypadku zakupu rutynowego, procedurę zakupu można ograniczyć tylko do dwóch etapów: szczegółowej specyfikacji produktu, który ma być dostarczony do nabywcy (etap 3) i oceny korzyści z transakcji (etap 8) [7, s. 198]. Zakup zmodyfikowany powinien obejmować – oprócz szczegółowej specyfikacji produktu i oceny transakcji – inne etapy procesu zakupu, w zależności od tego, czy modyfikacja zamówienia nabywcy jest mała czy duża. W pierwszym przypadku zakup zmodyfikowany zawiera mniej etapów, tym samym upodabnia się do zakupu rutynowego. W przypadku większej liczby etapów, zakup zmodyfikowany jest bliższy nowemu zakupowi (zob. tab. 2).

Wpływ złożoności produktu na zachowanie nabywców i dostawców

Wszystkie dobra przemysłowe można zaliczyć do czterech grup, przyjmując za kryterium ich rozróżnienia: typ klienta (znany – nieznan) i jego czasowy udział w procesie zakupu (krótki – długi) [1], [10]:

- produkty proste standardowe,
- produkty proste na indywidualne zamówienie,
- produkty złożone standardowe,
- produkty złożone na indywidualne zamówienie.

Produkty proste, standardowe są sprzedawane dla bliżej nieokreślonego odbiorcy, z którym nie nawiązuje się trwałych związków z powodu krótkiego czasu zakupu. Chodzi tu o surowce, produkty i części wytworzone seryjnie i sprzedawane pojedynczym nabywcom rutynowo, np. samochód osobowy, obrabiarka uniwersalna, komputer.

Również **produkty proste na indywidualne zamówienie** klienta cechuje krótki czas trwania zakupu. W porównaniu jednak z produktami standardowymi są one oferowane klientowi, którego wymagania są znane sprzedawcom. Charakteryzują się więc wyższym poziomem indywidualizacji, ponieważ są projektowane i wykonywane, aby zaspokoić ściśle określoną potrzebę (lub potrzeby) nabywcy. Produkty proste na indywidualne zamówienie mogą przybierać postać całego produktu lub stanowić modyfikację produktu prostego standardowego. Przykładem takich produktów jest samochód ratowniczy powstały przez modyfikację samochodu osobowego, obrabiarka o żądanych parametrach technologicznych, komputer o odpowiedniej szybkości pracy lub pamięci.

Produkty (systemy) złożone, standardowe i na indywidualne zamówienie cechuje długi czas zakupu. Jest on spowodowany tym, że pomiędzy producentem a klientem powstaje związek, który jest zdeterminowany technologicznie. Przejawia się on w tym, że proces zakupu składa się z wielu, następujących po sobie etapów. W produktach złożonych standardowych, które są oferowane na anonimowym rynku, wykorzystuje się przede wszystkim produkty standardowe. Kolejność wyszczególnionych etapów zakupu dobra nie musi być ściśle przestrzegana. W nowym rozwiązaniu można wykorzystać już posiadane produkty proste, stan-

dardowe lub ich modyfikację. W produktach złożonych na indywidualne zamówienie budowanie długotrwałego związku odbywa się przez aktywny udział nabywcy we wszystkich etapach procesu zakupu. Jest to ważne, ponieważ każdy etap zakupu jest zależny od przyjętego rozwiązania w etapie poprzednim. Ten sposób nabywania produktu przemysłowego określa się często w literaturze zamówieniem „pod klucz”. Dobrą ilustracją zachowań sprzedawców oferujących na rynku produkty złożone jest wypowiedź P. Barnevika, prezesa zarządu firmy ABB, działającej na rynku światowym: „Wielu klientów odchodzi obecnie od pojedynczych zamówień w stronę realizacji projektów «pod klucz», w celu skrócenia czasu budowy, uzyskania lepszych wyników i obniżenia łącznych kosztów. Dla nas w ABB oznacza to, że nie oferujemy już pojedynczych robotów dla naszych klientów w przemyśle motoryzacyjnym, ale proponujemy całe linie produkcyjne; nie tylko lakierujemy wyprodukowane sprzęty, ale sprzedajemy kompletne wyposażenie lakierni. Zamiast dostarczania pojedynczych elementów wyposażenia dla firm wydobywających surowce z dna morskiego, wytwarzamy całe platformy i systemy podwodne. Kompletne systemy transportowe, lotniska, pełne realizacje obiektów w przemyśle leśnym, stalowym czy rafineryjnym; przebudowy hoteli, sal operowych i stacji telewizyjnych – to wszystko przykłady realizowanych przez ABB projektów «pod klucz», w których szeroki zakres produktów, możliwości instalacyjnych oraz wykonawczych daje nam przewagę nad konkurencją” [6].

Powiązania pomiędzy *buying center* a *selling center*

Decyzję o zakupie produkcyjnym w przedsiębiorstwie podejmuje grupa pracowników. Stanowią oni zespół do spraw zakupów, zwany potocznie **centrum zakupów** (*buying center*). Członkami zespołu są pracownicy działu marketingowego, finansowego, zaopatrzeniowo-produkcyjnego przedsiębiorstwa. Reprezentują oni specyficzne interesy grupy zawodowej, z której się wywodzą. Webster i Wind wyróżniają pięć podstawowych ról członków centrum zakupów [2, s. 63]:

- użytkownicy (*users*) – osoby, które będą wykorzystywać zakupiony produkt,
- kupujący (*buyers*) – osoby, które mają formalne uprawnienia do wyboru dostawcy oraz ustalenia warunków zakupu,
- doradcy (*influencers*) – osoby, które wpływają na decyzję zakupu produktu lub wybór dostawcy, np. personel techniczny,
- decydenci (*deciders*) – osoby, które z racji pełnionych funkcji decydują o wyborze dostawcy,
- strażnicy informacji (*gatekeepers*) – osoby, których zadaniem jest ograniczanie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.

Do tej grupy zalicza się również inicjatorów zakupu (*initiators*), którzy dają impuls do działań związanych z zakupem przemysłowym. Zalicza się do nich najczęściej zaopatrzeniowców, inżynierów i dostawców [5, s. 76].

Opisane role, jakie mogą pełnić członkowie centrum zakupów, mają charakter teoretyczny. W rzeczywistości uczestnicy centrum zakupów mogą pełnić kilka ról jednocześnie. Na przykład, w przypadku zakupu rutynowego liczba uczestników transakcji jest mniejsza niż przy nowym zakupie (zob. tab. 2).

Odpowiednikiem centrum zakupów jest u dostawcy **centrum sprzedaży** (*selling center*). Günter wy-

różnia pięć podstawowych ról, jakie pełnią członkowie w centrum sprzedaży [5, s. 111]:

- producenci (*producers*) – osoby, które uczestniczą w opracowywaniu i wytwarzaniu zamówionego produktu,
- decydenci (*deciders*) – osoby, które z racji pełnionych funkcji decydują o wyborze dostawcy,
- doradcy (*influencers*) – osoby, które wpływają na decyzję zakupu produktu lub wybór dostawcy, np. personel techniczny,
- sprzedawcy (*salesmens*) – osoby, które są uprawnione do przygotowania i realizacji czynności związanych ze sprzedażą produktu,
- strażnicy informacji (*gatekeepers*) – osoby, których zadaniem jest ograniczanie informacji na temat centrum zakupu, np. asystentki, telefonistki.

Oprócz producentów i sprzedawców, pozostałe role członków centrum sprzedaży są takie, jak członków centrum zakupów, z tą tylko różnicą, że ci pierwsi uczestniczą w procesie sprzedaży, a drudzy – w procesie zakupu.

Końcowy rezultat transakcji między nabywcą a sprzedawcą jest wypadkową decyzji: grupowych uczestników centrum zakupów, jak i centrum sprzedaży oraz indywidualnych każdego członka obu zespołów. Ten sposób powiązań między *buying center* a *selling center* świadczy o interakcyjnym podejściu do zakupu produkcyjnego. Podejście to zostało rozwinięte w model IMP-Group (*Industrial and Marketing and Purchasing Group*). Przyjęte postępowanie badawcze zakłada, że bezpośrednie kontakty między grupami i indywidualnymi członkami centrum zakupów i sprzedawcy są mechanizmem uruchamiającym, rozwijającym i podtrzymującym wzajemne stosunki [2, s. 120], [11, s. 33].

Charakter rynku transakcji



Na rynek dóbr produkcyjnych składają się trzy rodzaje rynków [8, s. 260–262][12, s. 39]:

- rynek przedsiębiorstw produkcyjnych,
- rynek przedsiębiorstw handlowych (dystrybutorów produkcyjnych),
- rynek instytucji publicznych.

Rynek przedsiębiorstw produkcyjnych obejmują wszystkie jednostki gospodarcze i organizacje, które nabywają dobra i usługi produkcyjne do produkcji innych produktów.

Do rynku przedsiębiorstw handlowych zalicza się wszystkie organizacje, które odkupują produkty przemysłowe od przedsiębiorstw w celu ich dalszej odprzedaży z zyskiem innym uczestnikom rynku produkcyjnego.

Najbardziej zróżnicowanym rynkiem jest rynek instytucji publicznych. Obejmuje on takie podmioty, jak: urzędy administracyjne i samorządowe, jednostki kultury i oświaty, jednostki służby zdrowia, wojsko, policja, straż pożarna.

Sprzedawcy produktów przemysłowych muszą znać rynek, na którym chcą dokonać transakcji, ponieważ na każdym z nich obowiązują inne reguły wynikające z charakteru rynku. Najbardziej zbiurokratyzowany jest rynek instytucji publicznych, na którym obowiązują procedury zamówień publicznych.

Przez zamówienie publiczne rozumie się zamówienie na roboty budowlane, dostawy oraz wykonywanie usług, opłacanych ze środków publicznych w całości lub w części. Zamówienia publiczne mogą być udzielane w różnych procedurach, które są ściśle określone w ustawie o zamówieniach publicznych. Procedurami tymi są [3, s. 27]:

- przetarg nieograniczony,
- przetarg ograniczony,
- przetarg dwustopniowy,
- negocjacje z zachowaniem konkurencji,
- zapytanie o cenę,
- zamówienie z wolnej ręki.

Podstawową procedurą na rynku zamówień publicznych jest **przetarg nieograniczony**. Zamawiający zaprasza do udziału w przetargu nieograniczonym przez zamieszczenie ogłoszenia w miejscu publicznym, w „Biuletynie Zamówień Publicznych” oraz w prasie. Po otrzymaniu zgłoszenia od potencjalnego dostawcy lub wykonawcy, zamawiający przesyła mu formularz zawierający specyfikację istotnych warunków. Każdy oferent może złożyć tylko jedną ofertę, a przystępując do przetargu, obowiązany jest wnieść wadium. Oferty otwiera się w miejscu i terminie okre-

Tab. 2. Proces zakupu produkcyjnego w zależności od klasy zakupu

| Zmienne procesu | Nowy zakup/zakup zmodyfikowany | Zakup rutynowy |
|--|--|---------------------------------------|
| Okres trwania | 7 miesięcy–5 lat | 1 tydzień–7 miesięcy |
| Wielkość centrum zakupu | 2–6 członków | 2–3 członków |
| Impuls do kontaktu z dostawcami wychodzi od: | zaopatrzeniowców, planistów, menedżerów produktu, inżynierów | zaopatrzeniowców |
| Inicjatorzy zamiaru kupna | menedżerowie, inni dostawcy, inżynierowie | zaopatrzeniowcy, użytkownicy |
| Podstawowe kryteria negocjacji | cena, wykonanie produktu, dostawa, gwarancja | dostawa, cena, warunki płatności |
| Skład centrum zakupów | zróżnicowany | zaopatrzeniowcy i inni |
| Przyczyny dokonywania zakupu | żądane modyfikacje, niezadowolenie, nieudolni dostawcy | uzupełnienie magazynu, niezadowolenie |
| Sporządzanie raportu o zakupie | zawsze lub czasami nieformalny | nieformalny |

Źródło: [5, s. 55].

ślonym w ogłoszeniu o przetargu, zazwyczaj w obecności oferentów. Zamawiający wybiera ofertę najkorzystniejszą. Rozumie się przez nią ofertę z najniższą ceną (przy takiej samej jakości przedmiotu zamówienia) lub ofertę z najkorzystniejszym bilansem, np. kosztami eksploatacji, czasem wykonania i dostawy. O wyniku przetargu zamawiający zawiadamia niezwłocznie pozostałych oferentów, wskazując zwycięzcę przetargu oraz cenę. Równocześnie informację o wyborze dostawcy zamawiający zamieszcza w miejscu publicznym, w „Biuletynie Zamówień Publicznych” i w prasie. Następnie zamawiający podpisuje z oferentem umowę o realizacji zamówienia.

Drugą procedurą w zamówieniach publicznych jest **przetarg ograniczony**. W porównaniu z przetargiem nieograniczonym mogą wziąć w nim udział tylko oferenci zaproszeni przez zamawiającego. Najczęściej ma to miejsce w przypadku zamówienia o charakterze specjalistycznym. Zamawiający zaprasza do udziału w nim wszystkich znanych dostawców i wykonawców. Pozostałe elementy przetargu ograniczonego są takie same lub zbliżone do przetargu nieograniczonego.

Trzecią procedurą przetargu na rynku zamówień publicznych jest **przetarg dwustopniowy**. Stosuje się go wówczas, gdy zachodzi jedna z następujących okoliczności:

- nie można z góry określić cech technicznych i jakościowych zamawianych dostaw, usług lub robót budowlanych,
- z powodu specjalistycznego charakteru dostaw, usług lub robót budowlanych konieczne są negocjacje z dostawcami lub wykonawcami,
- przedmiotem zamówienia jest przeprowadzenie badań, eksperymentu, sporządzenie opinii naukowej albo świadczenie innych wyspecjalizowanych usług,
- przedmiotem zamówienia jest projektowanie i wykonanie robót budowlanych.

Przetarg dwustopniowy składa się z dwóch etapów. Pierwszy obejmuje składanie ofert (bez podawania ceny), przy czym zamawiający może żądać od oferentów określenia parametrów przedmiotu przetargu i prowadzić z nimi negocjacje (z wyłączeniem ceny). Etap drugi, w którym uczestniczą wybrani po pierwszym etapie dostawcy lub odbiorcy, kończy się złożeniem przez nich oferty ostatecznej. Jej obligatoryjnym elementem jest podanie ceny. Po złożeniu ofert ostatecznych zamawiający dokonuje wyboru oferty najkorzystniejszej.

Czwartą procedurą przetargową w zamówieniach publicznych są **negocjacje z zachowaniem konkurencji**. Polega ona na negocjacji warunków umowy między zamawiającym a oferentami (z co najmniej dwoma). Procedura ta może być stosowana w przypadku, gdy:

- zamawiający zaprasza do rokowań dostawców i wykonawców, podejmując z nimi negocjacje,
- zamawiający zaprasza wykonawców lub dostawców do składania ofert wstępnych, a następnie podejmuje z wybranymi oferentami negocjacje.

W drugim przypadku negocjacje są podobne do przetargu dwustopniowego. W przeciwieństwie jednak do niego, w przypadku negocjacji z zachowaniem konkurencji, zamawiający ma obowiązek zwrócenia się o złożenie oferty ostatecznej, zawierającej cenę do wszystkich oferentów, z którymi prowadził negocjacje.

Piątą procedurą stosowaną w zamówieniach publicznych jest **zapytanie o cenę**. Polega ona na kierowaniu przez zamawiającego pytania w formie pisemnej o cenę dostaw rzeczy lub usług do co najmniej czterech

oferentów. Tę procedurę postępowania można stosować w przypadku, gdy przedmiotem zamówienia są dostawy rzeczy lub usługi powszechnie dostępne o ustalonych standardach jakościowych i obie te cechy występują równolegle.

Szóstą procedurą w ustawie o zamówieniach publicznych jest **zamówienie z wolnej ręki**. Polega ona na udzieleniu zamówienia przez oferenta po negocjacjach tylko z jednym dostawcą lub wykonawcą. Może ona być stosowana m.in., gdy zamawiający:

- dokonuje zamówień dodatkowych w wysokości nie przekraczającej 20% poprzedniego zamówienia, pod warunkiem zachowania tych samych norm, parametrów i standardów,
- zawiera umowę o przeprowadzenie badań, eksperymentu lub sporządzenie opinii naukowej,
- ze względu na specyfikę dostawy, usługi lub roboty budowlanej może je uzyskać od jednego dostawcy lub wykonawcy,
- dokonuje zamówienia publicznego na prace twórcze projektowe oraz na prace z zakresu działalności twórczej w dziedzinie kultury i sztuki.

Znajomość wymienionych procedur zamówień publicznych przez przedsiębiorstwa oferujące swoje produkty na rynku publicznym jest warunkiem ich skutecznego działania.

Zachowanie nabywców i sprzedawców na rynku produkcyjnym jest jednak trudne do badania w przypadku, gdy dochodzi do równoległego oddziaływania na transakcję wielu różnorodnych czynników.

Jan Skonieczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] BACKHAUS K., *Geschäftstypspezifisches Investitionsgütermarketing*, [w:] DROEGE W., BACKHAUS K., WEIBER R., *Strategien für Investitionsgütermärkte*, Verlag Moderne Industrie 1993.
- [2] BACKHAUS K., *Investitionsgütermarketing*, 3 wydanie, Verlag Vahlen, München 1992.
- [3] DOBRODZIEJ E., *Zamówienia publiczne*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- [4] ENGELHARDT W., GÜNTER B., *Investitionsgüter-Marketing*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1981.
- [5] FITZGERALD R., *Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschaffungs-entscheidungen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1989.
- [6] *Globalna strategia ABB*, „Rzeczpospolita” 1996 nr 92, z 18.04.1996.
- [7] KOTLER PH., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall International, Inc., Wydawnictwo Gebethner 1995.
- [8] KOTLER PH., AMSTRONG G., *Marketing – eine Einführung*, Service-Fachverlag, Wien 1988.
- [9] KLEINALTENKAMP M., PLINKE W., *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2 wydanie, Springer Verlag, Heidelberg 2000.
- [10] KUBIŃSKI P., SKONIECZNY J., *Strategie marketingowe na rynku przemysłowym*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 9.
- [11] SURÓWKA-MARSZAŁEK D., *Marketing przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.
- [12] WOJCIECHOWSKI T., *Marketing dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2000.