

Dr inż. Agnieszka TUL-KRZYSZCZUK²

Jan ŁUKOWSKI¹

Monika KUFKA¹

Bartosz KWIATKOWSKI¹

Maria WIDAWSKA¹

¹Koło Naukowe Gastronomów i Hotelarzy

²Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, SGGW w Warszawie

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW GASTRONOMICZNYCH ORAZ WPŁYW RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ICH FUNKCJONOWANIE®

Competitiveness of catering companies and the impact of supplier
relationships on their operation®

Słowa kluczowe: konkurencyjność, gastronomia, dostawcy, przedsiębiorstwo.

JEL code: L22 M31 D30 D40

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących charakterystyki i próby oceny zastosowanych instrumentów konkurencyjności przedsiębiorstw gastronomicznych mających na celu wyróżnienie się na rynku oraz wpływanie poprzez relacje z dostawcami na ich funkcjonowanie.

Wyniki badań jakościowych przeprowadzonych na podstawie ustrukturalizowanego kwestionariusza wywiadu bezpośredniego zrealizowanych z menedżerami lub właścicielami lokali gastronomicznych pokazują, iż wysoko ocenianą wartością w budowaniu konkurencyjności na rynku jest świadome kreowanie i umacnianie wypracowanej pozycji marki, poprzez zwiększenie uwagi na obsługę klienta w lokalu, oferowanie produktów wyższej jakości niż konkurencja, elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym, a także bezpośrednia współpraca z dostawcami oraz budowanie z nimi trwałych więzów lojalnościowych. Wybór dostawców determinuje: jakość, atrakcyjne ceny i szeroki asortyment oferty towarowej oraz bonifikaty i dogodne warunki dostawy.

Efektom podjętego problemu badawczego jest próba wskazania najważniejszych czynników decydujących o wyborze dostawcy w placówkach gastronomicznych. Dzięki sprawdzonym i zaufanym dostawcom właściciele placówek gastronomicznych są w stanie sprostać zmieniającym się potrzebom coraz bardziej wymagających konsumentów. Poprzez zwiększenie uwagi na obsługę klienta w lokalu i oferowanie produktów wyższej jakości (także dzięki dostawcom), przedsiębiorstwa gastronomiczne są w stanie utrzymać i/lub poprawić pozycję konkurencyjną na rynku. Opracowanie ma charakter artykułu badawczego.

Key words: competitiveness, gastronomy, suppliers, company.

JEL code: L22 M31 D30 D40

The purpose of this discussion is to characterize and attempt to evaluate the use of competition instruments for catering companies in order to stand out in the marketplace and the impact of supplier relationships on their operation. The results of qualitative research conducted on the basis of a structured direct interview questionnaire with managers or owners of catering establishment show that the highly valued value in building competitiveness on the market is the conscious creation and strengthening of the brand's position by increasing attention to customer service in the premises, offering higher quality products, flexibility and ability to respond quickly to changes in the market environment, as well as direct collaboration with suppliers and building loyal bonds relationships with them. On the other hand, the choice of suppliers determines: quality, attractive prices and a wide assortment of goods offer and discounts and convenient delivery conditions.

The result of the research problem is an attempt to identify the most important factors in choosing a supplier in catering establishments. Thanks to proven and trusted suppliers, catering business owners are able to meet the changing needs of increasingly demanding consumers. In addition, by enhancing customer care in the premises and offering higher quality products (also through suppliers) they are able to maintain and/or improve their competitive position in the market. The study is a research article

WSTĘP

W dobie globalizacji oraz coraz większej świadomości konsumenckiej, konkurencyjność na rynku usług staje się zjawiskiem mocno dynamicznym. Pojęcie konkurencja pochodzi od łacińskiego słowa concurrere, czyli biec razem. Jednak dzisiejszy sens tego słowa odnosi się do rywalizacji. W takim znaczeniu konkurencja jest bardzo stara. Dostrzegamy ją w wielu dziedzinach życia takich jak: gospodarka, polityka, sport, edukacja czy nauka [12]. Przedstawia ona zjawisko społeczne opisujące pewną relację między ludźmi, którzy są nią (konkurencją) objęci. Skuteczne konkutowanie polega na dążeniu do celu mimo przeszkód i osiągnięciu go, aby było to możliwe, trzeba być konkurencyjnym [24].

Konkurencyjność to wielowymiarowa cecha firmy, wynikająca zarówno z jej wewnętrznych właściwości, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia [4]. Ponadto może oznaczać umiejętność osiągania lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Może być traktowana jako synonim zdolności konkurencyjnej firmy [10]. Konkurencyjność jest zatem atrybutem tylko niektórych podmiotów, które skutecznie uczestniczą w walce. Ma też charakter relatywny o własnościach porównawczych, gdzie porównywane są cechy podmiotu, którego konkurencyjność jest analizowana, do cech innego podmiotu [9].

KONKURENCYJNOŚĆ I DOSTAWCY PRZEDSIĘBIORSTW GASTRONOMICZNYCH

Konkurencyjność może być określana na poziomie przedsiębiorstwa, sektora, przemysłu lub kraju. Pojęcie konkurencyjności jest wieloaspektowe. Wymaga ono jasnego zdefiniowania. Przez niektórych jest uważane za najważniejsze na poziomie przedsiębiorstwa, przez innych na poziomie krajowym. Konkurencyjność to dynamiczne porównanie firm, przemysłów lub sektorów, wraz z ich produktami lub usługami, które ze sobą kooperują i/lub współzawodniczą w określonym miejscu (konkretnym lub wirtualnym), dla osiągnięcia wspólnych celów finansowych lub handlowych [14, 16]. Stankiewicz [23] opisuje to pojęcie stwierdzając, że „konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” [23, s.19].

Konkurencyjne przedsiębiorstwa, to te podmioty gospodarcze, które osiągają większą niż przeciętnie poprawę jakości dóbr i usług oraz/lub redukcję relatywnych kosztów, co pozwala im na wzrost poziomu osiąganych zysków i/lub wzrost udziału w rynku [3]. W szerszym ujęciu przedsiębiorstwa są konkurencyjne, jeśli posiadają zdolność do przetrwania i rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu [9].

Konsumenci są coraz bardziej wymagającą grupą społeczeństwa, co bardzo mocno wpływa na rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw gastronomicznych, zaspokajających zarówno najbardziej podstawowe potrzeby człowieka czyli żywienia i bezpieczeństwa, a także te wyższego rzędu związane z przynależnością, szacunkiem czy samorealizacją.

Rosnąca popularność gastronomii w Polsce przyczynia się nie tylko do powstawania nowych lokali gastronomicznych, ale również rozwoju i zwiększenia ilości obecnych na rynku wytwórców oraz pośredników, dostawców niezbędnych surowców do produkcji potraw i świadczenia usług gastronomicznych, np. rozrywki i odpoczynku [17, 21].

Jednym z kluczowych elementów konkurencyjności zakładów gastronomicznych jest wybór i współpraca z odpowiednim dostawcą surowców żywnościowych i nieżywnościowych zapewniającym ciągłość produkcji niezbędną do funkcjonowania lokalu. Dostawcą może być producent, dystrybutor, usługodawca. W branży gastronomicznej dostawcą surowców są: hurtownie ogólnospożywcze, hurtownie specjalistyczne (z napojami, alkoholem, owocowo-warzywne lub z maszynami i urządzeniami), rynki hurtowe, giełdy towarowe, centra handlu hurtowego, a także zakłady przetwórstwa spożywczego (np. mleczarskiego, mięsnego lub rybnego), placówki handlu detalicznego (sklepy wielko powierzchniowe, sklepy dyskontowe i mniejsze) oraz producenci maszyn i wyposażenia zakładów gastronomicznych [26]. W ostatnich latach rynek dostawców systematycznie dąży do poprawy jakości oferowanych usług. Znajduje to odzwierciedlenie we wzroście powierzchni magazynowej, a tym samym poprawie warunków przechowywania towarów, zwiększaniu zakresu i jakości oferowanych usług (np. doradztwo, szkolenia dla personelu, rozwiązania w zakresie kreacji produktu czy ekspozycji i marketingu) [20, 27].

W przypadku produkcji w zakładach gastronomicznych ustalenie liczby i „geografii” dostawców jest kluczową czynnością. Produkty spożywcze muszą być nabywane od atestowanych dostawców, którzy mogą udokumentować fakt spełnienia wszystkich wymaganych norm prawnych, polskich i unijnych. Duża liczba dostawców zmniejsza ryzyko braku na czas określonego surowca potrzebnego do produkcji, zwiększa jednak obciążenie i koszty systemu zaopatrzenia (tj. transportu, magazynowania itp.). Najkorzystniejszym ekonomicznie rozwiązaniem jest pozyskiwanie dostawców mających swe siedziby w bliskiej odległości od firmy, którzy będą elastycznie dostosowywać zaopatrzenie do potrzeb lokalu. Kolejna kwestia to dogodność dla przedsiębiorstwa gastronomicznego terminy i wielkości dostaw - w zależności od popytu, sezonowości, ograniczając poziom zapasów [32].

MATERIAŁY I METODY

Metodą badawczą wykorzystaną do analizy był bezpośredni wywiad z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego operacjonalizującego cel badania. Wywiad przeprowadzono w okresie październik-listopad 2016 wśród 34 właścicieli bądź kierowników zakładów gastronomicznych funkcjonujących na terenie aglomeracji warszawskiej. Dobór próby miał charakter doboru celowego, a głównym kryterium zaklasyfikowania do badań były placówki świadczące usługi gastronomiczne oraz ich lokalizacja na terenie Warszawy. Spośród badanych obiektów 19 stanowiły restauracje, 4 - restauracje typu Fast food, po trzech przedstawicieli kawiarni, barów, dyskotek oraz 2 pizzerie. Wszystkie badane lokale istniały na rynku stosunkowo niedługo, bo w większości był to okres od 5 do 9 lat. W przypadku siedmiu zakładów (w tym 4 restauracji, 2 typu Fast food i jednej kawiarni), wynosił on poniżej 5 lat.

WYNIKI BADAŃ I DYSKUSJA

Biorąc pod uwagę instrumenty konkurowania, czyli środki świadomie kreowane i stosowane przez przedsiębiorstwo w celu wyróżnienia się na rynku [9, 23], wśród badanych warszawskich przedsiębiorstw gastronomicznych, najwyżej ocenianymi (na ocenę 4,0) aktywnościami, a tym samym najczęściej stosowanymi działaniami były: wzmacnianie marki, kładzenie dużego nacisku na obsługę klienta, oferowanie produktów wyższej jakości niż konkurencja, a także terminowość, elastyczność, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym itp. (tab. 1).

Obecnie przedsiębiorstwa poszukując nowych źródeł wartości coraz powszechniej uznają rosnącą rolę pozabilansowych zasobów niematerialnych, tj. znaczenie marki, kultury organizacyjnej, wizerunku, kapitału ludzkiego bądź lojalności klientów. Szczególne miejsce wśród nich zajmuje marka, która staje się czynnikiem decyzyjnym przy wyborze produktów dla coraz większej grupy nabywców. Oznacza to, iż firmy (także w branży gastronomicznej) posiadające silne marki mogą uzyskać określoną marżę na swoich produktach. Zapewnia to im wyższy zysk i konsekwentnie wyższy zwrot z kapitału własnego, a tym samym lepszą pozycję konkurencyjną na rynku [2, 15].

Skojarzenia z wyglądem lokalu gastronomicznego, obsługą czy atmosferą w lokalu stanowią podstawę wizerunku marki, czyli jej obrazu rozpatrywanego przez pryzmat doznań symbolicznych. Na ten obraz w istotny sposób wpływa percepcja rodzaju marki, pozwalająca na skoncentrowanie się na innych elementach przekazu rynkowego [11].

Badani przedsiębiorcy skupiają dużą uwagę na kliencie oraz na wprowadzaniu najwyższej jakości produktów, gdyż chcą jak najbardziej zadowolić odbiorcę oraz stać się marką, która będzie zawsze dobrze kojarzona. Wśród zakładów gastronomicznych istnieje duża konkurencja, dlatego przedsiębiorcy powinni być elastyczni i dostosowywać ofertę do zmieniających się oczekiwań i coraz bardziej wymagających konsumentów.

W swych dążeniach do wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku, stawiają więc na kompetentnych pracowników, o unikalnych kwalifikacjach oraz na szkoleniach personelu, aby uzyskać bardziej wykwalifikowanych pracowników. Firmy stają się przedsiębiorstwami wyspecjalizowanymi, które chcą, aby do ludzi "przemawiała" ich potrawa, a nie slogany reklamowe. W ten sposób rozszerzają i wzbogacają swoją ofertę asortymentową, wprowadzając innowacyjne produkty.

Konkurencyjność przedsiębiorstw innowacyjnych związana jest z systematycznym dostosowywaniem do zmieniających się warunków rynku, a często także na wyprzedzaniu tych zmian [13]. Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (w tym gastronomicznych) pozostaje pod wpływem wielu czynników, zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego. Do podstawowych uwarunkowań należy zaliczyć wysoką jakość produktów (usług), niskie koszty działalności, wysoki poziom integracji produkcji i kapitału, ciągły rozwój technologii czy wydajny system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem [25].

Wysoko ocenianą wartością w badaniach własnych była bezpośrednia współpraca z dostawcami oraz budowanie z nimi trwałych więzów lojalnościowych (tab. 1). Potwierdzają to

Tabela 1. Instrumenty konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa gastronomiczne w celu wyróżnienia się na rynku (n=34)

Table 1. Competing instruments used by catering companies to stand out on the market (n=34)

Lp.	Instrumenty konkurowania	Średnia*
1.	Kładziemy duży nacisk na obsługę klienta; Oferujemy produkty (usługi) wyższej jakości niż konkurencji; Wzmacniamy pozycję marki, aby była powszechnie rozpoznawalna i dobrze kojarzona; Jesteśmy terminowi, elastyczni, zdolni do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym itp.	4
2.	Bezpośrednio współpracujemy z dostawcami/kontrahentami	3,9
3.	Oferujemy produkty (usługi) w atrakcyjnych cenach; Wzbogacamy (rozszerzamy) ofertę asortymentową produktów (usług); Zatrudniamy kompetentnych pracowników, o unikalnych kwalifikacjach (dobrze zmotywowani)	3,8
4.	Wprowadzamy nowości, innowacyjne produkty (usługi); Prowadzimy ciągłe szkolenia personelu	3,7
5.	Dążymy do budowania trwałych więzów lojalnościowych z dostawcami	3,6
6.	Prowadzimy szerokie działania marketingowe (np. z zakresu PR)	3,3
7.	Zwiększamy nakłady na reklamę i promocję, prowadzimy liczne akcje promocyjne	3,2

*Ocena w skali: od 1- najmniej ważna, do 5- najważniejsza.

Źródło: Badanie własne

Source: The own study

liczne doniesienia, gdzie zauważalne jest umacnianie wszelkich układów partnerskich między uczestnikami rynku, które mieszczą się w obszarach innowacji organizacyjnych. Zacieśnianie współpracy z partnerami biznesowymi w czasach gorszej koniunktury daje przedsiębiorstwu poczucie większego bezpieczeństwa działania na rynku. Integracja procesów prowadzących łańcuch dostaw produktów żywnościowych do sukcesu jest możliwa wyłącznie dzięki relacjom partnerskim opartym na wzajemnym zaufaniu i respektowaniu interesów każdego uczestnika łańcucha oraz na szybkiej reakcji na potrzeby uczestników procesów, szczególnie konsumentów [1, 30, 31].

Wszelkie działania marketingowe, tj. zwiększanie nakładów na reklamę i promocję, prowadzenie szeroko rozwiniętej działalności badawczej (B+R, analizy rynku, itp) czy rozszerzanie zakresu oferowanych usług były najniżej ocenione wśród właścicieli i kierowników warszawskich lokali gastronomicznych (tab. 1). Działania te kojarzone zwykle z wysokim nakładem finansowym są najczęściej stosowane w dużych przedsiębiorstwach. Stanowią one jednak szansę wzrostu konkurencyjności w całym łańcuchu dostaw produktów żywnościowych do konsumenta [32].

W większości przebadanych warszawskich zakładów gastronomicznych ich właściciele bądź kierownicy korzystają z usług stałych pojedynczych dostawców (13 lokali) bądź kilku, ale dobrze znanych (12 lokali). Nieliczni zaś kupują

u różnych, mniej znanych dostawców. Jest to potwierdzenie, iż właściciele lokali gastronomicznych przywiązują dużą wagę do współpracy z zaufanymi dostawcami, szczególnie takimi o strategicznym znaczeniu [22]. Wybór dostawców różni się w zależności od kategorii zamawianego towaru. Ograniczenie do 1-2 dostawców ma znaczenie w przypadku produktów sprzedawanych w dużych ilościach i przy relatywnie niskich marżach (np. napoje bezalkoholowe, woda itp.). W przypadku dostaw napojów alkoholowych zaleca się korzystanie z 3-4 dostawców [8].

Najczęściej wybieranym sposobem zaopatrzenia polskich restauratorów są hurtownie zapewniające dowóz towaru do zakładu gastronomicznego (71% wskazań). Na drugiej pozycji plasują się producenci (np. żywności i innych wyrobów, 32%). Wśród dostawców wybranych produktów żywnościowych zdecydowanie dominują mali, lokalni dostawcy (81%) oraz firma Makro Cash&Carry (46%) [5].

W zależności od zapotrzebowania przedsiębiorstwa gastronomiczne mogą łączyć różne sposoby dostaw produktów żywnościowych, np. kupować wędliny od sprawdzonego dostawcy (masarni), zaś dla uzupełnienia zakupów także w sklepie detalicznym (tradycyjnym lub nowoczesnym, np. dyskontowym) bądź na pobliskim targowisku. Hurtownie typu Cash&Carry umożliwiają zakupy produktów żywnościowych w większych niż w handlu detalicznym opakowaniach i w większej ilości. Oprócz artykułów spożywczych sieci te oferują środki chemii gospodarczej, artykuły biurowe i drobne wyposażenie. Jest to, szczególnie istotne źródło zaopatrzenia np. dla małych punktów gastronomicznych, kawiarni czy bufetów. Niektóre przedsiębiorstwa gastronomiczne, np. hotelowe bądź ze specjalistyczną kuchnią, korzystają z bezpośrednich dostaw unikatowych często wyrafinowanych surowców (np. z kuchni egzotycznej) czy urządzeń gastronomicznych importerów z zagranicy. Może to być zorganizowane w układzie jednorazowej (incydentalnej) dostawy (np. przy organizacji okolicznościowych wydarzeń) bądź na podstawie długoterminowych umów (przy stałym zapotrzebowaniu) [32].

Tabela 2. Kryteria wyboru dostawców w warszawskich placówkach gastronomicznych (n=34)

Table 2. Criteria for selecting suppliers in Warsaw catering establishments (n = 34)

Lp.	Kryteria wyboru dostawców	Średnia*
1.	Wysoka jakość produktów	4,2
2.	Atrakcyjne ceny	4,3
3.	Szeroki asortyment	4
4.	Bonifikaty; Dogodne dla nas warunki dostawy	3,8
5.	Terminowość i częstotliwość dostaw	3,6
6.	Nowości produktowe (innovacyjne produkty); Możliwość kontaktu telefonicznego, sms, itp.	3,5
7.	Opakowania zbiorcze	3,3
8.	Wydłużony termin płatności	3,2
9.	Różne formy reklamy (bonusy)	2,9

*Ocena w skali: od 1- najmniej ważna do 5- najważniejsza.

Źródło: Badanie własne

Source: The own study

Wybór dostawców ma ogromne znaczenie i wpływ na to, co chcą osiągnąć dani przedsiębiorcy tworząc wartość dla klientów. Istnieje wiele czynników, które przedsiębiorca

bierze pod uwagę podczas selekcji dostawcy bądź kilku dostawców (tab. 2). Najważniejsza dla właścicieli badanych lokali gastronomicznych była wysoka jakość dostarczanych produktów, atrakcyjne ceny oraz szeroki asortyment oferty produktowej.

Wyniki te potwierdzają dane z opublikowanego w 2017 roku w Raporcie pt. Rynek dostawców HoReCa w Polsce [19]. Potwierdzono w nim, że wysoka jakość produktów jest najważniejszym kryterium przy wyborze dostawców. Pierwszą, jako najważniejszą determinantę, zaznaczyło aż 64% przedsiębiorców, zaś w drugiej kolejności, jako ważną, wybrało ją 25% respondentów [5]. Wykorzystanie tańszych substytutów w produkcji gastronomicznej nie jest wskazane, ponieważ wpływa to negatywnie na standard finalnego produktu [18].

Dla badanych warszawskich lokali gastronomicznych nie małe znaczenie miały także bonifikaty i dogodne warunki dostawy (tab. 2). Większość menedżerów i właścicieli uważa, że podstawową przyczyną wyboru konkretnego dostawcy jest niska, konkurencyjna na rynku cena oferowanego towaru i związane z tym oszczędności w prowadzeniu działalności gastronomicznej. Ta najniższa cena nie zawsze jednak zwiększa obroty i zyskowność, często wiąże się ona z gorszym poziomem obsługi u dostawcy. Kupowanie tanio i sprzedawanie drogo to strategia stosowana często w modelu biznesowym przez wielu restauratorów. Oznacza to niestety oszczędności na jakości, co nie sprawdza się w dzisiejszych czasach, gdy klienci są coraz bardziej wymagający i mają dostęp do mediów społecznościowych. Obecnie restauratorzy odnoszący sukces, zaopatrują się u dostawców oferujących konkurencyjne ceny. Zgodnie z oczekiwaniami gości inteligentnie wyceniają też swoje produkty oraz zwracają szczególną uwagę na zwiększenie liczby transakcji na każdego gościa odwiedzającego lokal [8].

Na wybór dostawcy w gastronomii wpływa także szybkość i terminowość dostawy oraz szeroka oferta towarowa [5]. Na przestrzeni ostatnich lat systematycznie rośnie znaczenie możliwości dowiezienia zakupionych produktów przez dostawcę. Odbiorcy HoReCa bardziej cenią możliwość dokonania zamówienia towaru z hurtowni z opcją dostawy (73%, wzrost o 6%) i jednocześnie bezpośredni kontakt z producentem przy zamówieniach (32%, wzrost o 9%) [6, 7]. Dzięki bezpośredniej formie zaopatrzenia przy zamówieniach długoterminowych i realizowanych w większych ilościach (bądź nawet kilka razy dziennie) można liczyć na obniżoną cenę zakupu. W ten sposób przedsiębiorcy zyskują świeży i odpowiedniej jakości towar, a także gwarancję terminowej dostawy [28].

Niezbędne przy współpracy zakładu z dostawcą może być wypracowanie: warunków składania i realizacji zamówień (właściwa współpraca z kontrahentami, możliwość zamówienia towaru z wyprzedzeniem bądź w krótkim czasie oczekiwania), warunków finansowych i technicznych zakupu (negocjowanie warunków umowy, kontrola kosztów zaopatrzenia, kalkulacja cen, stosowanie rabatów i upustów cenowych), form transportu (tj. fizyczne przemieszczanie towarów, z wykorzystaniem środków transportu własnego zakładu gastronomicznego lub coraz częściej dostawcy), zasad rozliczania (gotówką czy przelewem, ustalenie terminów spłat), zasad reklamacji, zwrotów i odsprzedaży [32].

Bezpośrednie docieranie z towarem do sklepów czy zakładów gastronomicznych jest zdaniem wielu przedsiębiorstw

receptą na zapewnienie sobie przewagi rynkowej [25]. W epoce dostawy na czas (często kilka razy dziennie, np. w przypadku dostawy świeżego mięsa), krótki termin realizacji dostawy okazuje się głównym zadaniem. Zbyt długie magazynowanie szczególnie produktów świeżych może negatywnie wpływać na ich jakość. Coraz częściej niezawodność dostawy jest ważniejsza niż długość cyklu realizacji zamówienia – przynajmniej do pewnego momentu – gdyż skutki niedotrzymania terminu dostawy mogą być znacznie poważniejsze niż konieczność dalszego zamawiania z wyprzedzeniem [29, 32].

Jak wskazują wyniki badań własnych wydłużony termin płatności nie był kluczowym czynnikiem przy wyborze dostawcy. Większość zakładów gastronomicznych (76%) rozlicza się z dostawcą w formie gotówki, zaś 24% w formie płatności odroczonej. Ok. 37% spośród badanych placówek w zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstwa stosuje zamiennie obie formy rozliczenia z dostawcą [5].

Zgodnie z wynikami badań własnych różne formy reklamy (bonusy) również nie były najważniejszymi czynnikami przy wyborze dostawcy, aczkolwiek nie negowanymi przez przedsiębiorców (ocena 2,9). Dostawcy w branży HoReCa, to podmioty komercyjne, które chcąc zwiększyć sprzedaż swoich produktów, oferują lokalom gastronomicznym wsparcie marketingowe, tj. różne formy reklamy bądź bonusu np. własne zamrażarki na lody, witryny chłodnicze bądź wyposażenie lokali (stoliki, krzesła, parasole, ekspresy do kawy itp.), z logo firmy, które uatrakcyjniają ofertę usługową lokalu gastronomicznego [5, 8, 28].

PODSUMOWANIE

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że w celu wyróżnienia się na rynku w warszawskich placówkach gastronomicznych świadomie kreowano i stosowano umacnianie wypracowanej pozycji marki. Skupiano też większą uwagę na obsłudze klienta w lokalu i oferowanie produktów wyższej jakości niż konkurencja. Niemalże znaczenie odgrywała także terminowość, elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym. W swych dążeniach do wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku, przedsiębiorstwa stawiają na kompetentnych pracowników, o unikalnych kwalifikacjach oraz na szkoleniach, aby uzyskać bardziej wykwalifikowany personel.

Wysoko ocenianą wartością w budowaniu konkurencyjności była bezpośrednia współpraca z dostawcami oraz budowanie z nimi trwałych więzów lojalnościowych. W większości przebadanych warszawskich zakładów gastronomicznych ich właściciele bądź kierownicy korzystają z usług stałych pojedynczych dostawców bądź kilku, ale dobrze znanych. Nieliczni z nich kupują towar u tych mniej znanych. Dzięki sprawdzonym i zaufanym dostawcom właściciele placówek gastronomicznych są w stanie sprostać zmieniającym się potrzebom coraz bardziej wymagających konsumentów. Poprzez zwiększenie uwagi na obsługę klienta w lokalu i oferowanie produktów wyższej jakości (także dzięki dostawcom) są w stanie utrzymać i/lub poprawić pozycję konkurencyjną na rynku.

Jakość produktów jest najważniejszym aspektem zarówno przy wyborze dostawców jak i przy oddziaływaniu na konkurencję na rynku usług gastronomicznych. Są to powiązane

kwestie, gdyż chcąc zapewnić wysoką jakość potraw przedsiębiorcy poszukują rzetelnych dostawców. Wybór dostawców determinują też takie czynniki jak atrakcyjne ceny oraz szeroki asortyment oferty towarowej. Niemalże znaczenie odgrywają bonifikaty i dogodne warunki dostawy (szybkość i terminowość). W epoce dostawy na czas (często kilka razy dziennie, np. w przypadku dostawy świeżego mięsa), krótki termin realizacji tego zlecenia ma znaczenie priorytetowe. Wydłużony termin płatności czy różne formy reklamy (bonusy) nie były kluczowymi czynnikami przy wyborze dostawcy w lokalach gastronomicznych.

LITERATURA

- [1] **CZERSKI I. 2017.** Planujemy zwiększyć udział lokalnych producentów. Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2017. Warszawa: BROG Marketing.
- [2] **DĘBSKI M., H. GÓRSKA-WARSEWICZ, A. GROBELNA. 2017.** Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej. Warszawa: Difin.
- [3] **DUNFORD M., H. LOURI, M. ROSENSTOCK. 2001.** Competition, competitiveness, and enterprise policies, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany.
- [4] **FLAK O., G. GŁÓD. 2009.** Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- [5] **FRONTCZAK J. 2017.** Wyższe przychody, więcej zakupów, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport, Warszawa: BROG Marketing.
- [6] **GFK. 2014.** Raport i Rynek Punktów Gastronomicznych w Polsce. www.gfk.com.pl [dostęp 20.04.2017].
- [7] **GFK. 2015.** Raport i Rynek Punktów Gastronomicznych w Polsce. www.gfk.com.pl [dostęp 20.04.2017].
- [8] **GLUSMAN M. 2017.** Najlepsza strategia wyboru dostawcy. Karta napojów. Food Service Magazyn HoReCa i Coca Cola.
- [9] **GORYNIA M. 2002.** Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa, a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- [10] **GORYNIA M. 2010.** Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, (w:) Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [11] **GÓRSKA-WARSEWICZ H. 2011.** Znaczenie elementów symbolicznych marki w procesie komunikacji rynkowej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, „Komunikacja rynkowa, kultura, perswazja technologia”.
- [12] **Grupa Lizbońska. 1996.** Granice konkurencji. Warszawa: Poltext.
- [13] **KESKIN H. 2006.** “Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs”. European Journal of Innovation Management.
- [14] **LOMBANA J. 2011.** Looking for a distinctive model with which to analyze competitiveness. (w:) ACR vol. 19 (3&4).

- [15] **MARCINKOWSKA M. 2006.** Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa, (w:) Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa Warszawa: Difin.
- [16] **PORTER M.E. 1990.** The Competitive Advantage of Nations. With a new introduction. The Free Press Ltd. New York.
- [17] **RUT J., E. KULIŃSKA, L. SKRZYPCZYK. 2004.** „Nowoczesne metody zarządzania logistyką w gastronomii część I, studium przypadku”. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 1.
- [18] **RUT J., E. KULIŃSKA, L. SKRZYPCZYK. 2004.** „Nowoczesne metody zarządzania logistyką w gastronomii część II, studium przypadku”. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 2.
- [19] **Rynek Dostawców HoReCa w Polsce Raport 2017.** Warszawa: BROG Marketing.
- [20] **Rynek gastronomiczny w Polsce, Raport 2016.** Warszawa: BROG Marketing.
- [21] **SALA J. 2004.** Marketing w gastronomii. Warszawa: PWE.
- [22] **STANIEWSKA E. 2015.** Zaopatrzenie przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych – wyniki badań.(w:) Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
- [23] **STANKIEWICZ M. J. 2005.** Konkurencyjność przedsiębiorstwa (w:) Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń.
- [24] **STRUŻYCKI M. 1998.** Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w:) Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Warszawa: SGH.
- [25] **SZWACKA J. 2003.** Zmiany zachowań nabywców jako determinanta kształtowania strategii segmentacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- [26] **SZYMANOWSKI W. 2008.** Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian. Warszawa: Difin.
- [27] **TAJER S. 2011.** Wybrane problemy rozwoju handlu wewnętrznego w Polsce, (w:) Handel wewnętrzny w Polsce: 2006-2011.
- [28] **TUL-KRZYSZCZUK A. 2005.** Wpływ warunków sprzedaży oraz specyfiki wybranych produktów żywnościowych na decyzje konsumentów, praca doktorska. Warszawa: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.
- [29] **TUL-KRZYSZCZUK A. 2016.** Zaopatrzenie zakładu gastronomicznego. (w:) Żywnienie i usługi gastronomiczne. Cz. V, Działalność gospodarcza w gastronomii, (red.) Karola Krajewskiego, Anny Sawickiej-Muchewicz. Warszawa: Wyd. Format-AB.
- [30] **TUL-KRZYSZCZUK A., M. KOSICKA-GĘBSKA. 2013.** Innowacyjne aspekty handlu artykułami żywnościowymi. (w:) Handel Wewnętrzny w Polsce. Rynek artykułów żywnościowych. Warszawa: IBRKiK: 206-221.
- [31] **TUL-KRZYSZCZUK A., K. KRAJEWSKI. 2014.** Innowacje w procesach dystrybucji i sprzedaży produktów żywnościowych, (w:) Marketing i Rynek.
- [32] **TUL-KRZYSZCZUK A., M. ŚWIĄTKOWSKA, M. JEZNACH, A. PRZYBYŁA. 2016.** Nowe sposoby komunikacji marketingowej w handlu detalicznym żywnością. Studia i Prace WNEiZ US, 43, 2: 337-346. 9 pkt.