

Czesław Skowronek

Strategia zbytu przedsiębiorstwa przemysłowego ("Gospodarka Materiałowa" 1991, nr 1)

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 37, 210-219

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Artykuł w: „Gospodarka Materialowa” 1991, nr 1, s. 2-6

Strategia zbytu przedsiębiorstwa przemysłowego

Podtytuł czasopisma „Gospodarka Materialowa” w pierwszej kolejności zawiera słowo „zbyt”. Wydaje się, że założyciele pisma już w latach czterdziestych sądzili, że w całym procesie gospodarowania faza zbytu jest szczególnie istotna, bowiem w znacznym stopniu decyduje o sprawności i efektywności gospodarowania i wręcz rozpoczyna proces gospodarowania. Kolejne lata funkcjonowania gospodarki o niewielkiej, a często znikomej roli rynku odsunęły także sprawy zbytu na dalszą pozycję w hierarchii problemów gospodarowania. Sprzedaż produktów realizować było łatwo, odbiorca w warunkach gospodarki niedoborów kupował wszystko, co tylko dostawca oferował.

W procesie przekształceń i przejścia do gospodarki rynkowej następuje odwrócenie priorytetów gospodarowania. Powstanie bariery popytu i względnej równowagi na podstawowych rynkach towarów i usług stawia w nowym świetle problematykę zbytu. Chcemy zatem rozpatrzyć ten problem z punktu widzenia przedsiębiorstwa przemysłowego. Ale zanim to uczynimy, niezbędna będzie krótka charakterystyka zagadnień zbytu, zwłaszcza zaś jego organizacji w warunkach gospodarki nakazowo-rozdziałowej.

Formy zbytu

Samodzielność przedsiębiorstwa w organizacji procesów zbytu była ograniczona. Ograniczenia te miały w większości przypadków charakter przedmiotowy i wynikały z zakresu rozdzielnictwa i reglamentacji. Znaczny w poszczególnych latach zakres tych ograniczeń rozszerzał bądź zawężał swobodę decyzyjną przedsiębiorstwa w sferze zbytu. Istotny wpływ na formy zbytu wywierała także struktura podmiotowa rynku. Monopolistyczna pozycja wielu organizacji handlowych rynku powodowała, że nawet w warunkach swobody zbytu z punktu widzenia przedmiotowego wybór form sprzedaży i kierunków zbytu był ograniczony.

W ówczesnych warunkach wykształciły się trzy podstawowe formy obrotu, w tym także zbytu w przedsiębiorstwach przemysłowych:

– obrót bezpośredni między producentami, w tym zbyty wyrobów bezpośrednio do odbiorcy,

– obrót tranzytowy, w tym zbyty wyrobów bezpośrednio pośrednikom handlowym,

– obrót hurtowy, w tym zbyty wyrobów przemysłowych hurtownikom handlowym.

Obrót bezpośredni między producentami, a zatem zbyty wyrobów samodzielnie przez producenta-dostawcę dotyczył głównie elementów kooperacyjnych oraz tych wyrobów masowych, które były w swobodnym obrocie, a więc nie były objęte taką czy inną formą reglamentacji, jak np. żwir.

Szeroki zakres rozdzielnictwa, jaki miał miejsce jeszcze w latach siedemdziesiątych, a następnie obowiązkowego pośrednictwa w latach osiemdziesiątych wykształcił znaczący udział obrotu tranzytowego w całości obrotu. W tych warunkach decyzje o kierunkach i formach zbytu były podejmowane poza przedsiębiorstwem przemysłowym. W jednym przypadku były to decyzje organu rozdzielającego (np. ministerstwa, zjednoczenia), w innym organizacji obowiązkowo pośredniczącej (biura bytu, biura sprzedaży itp.).

Obrót tranzytowy był realizowany w dwu podstawowych formach: tranzytu organizowanego i rozliczanego. Formy te były powszechnie znane, nie ma więc potrzeby szerzej charakteryzować ich istoty. Trzeba także podkreślić, że redukcja reglamentacji nie zawsze była jednoznaczna z przejściem na inną formę zbytu i obrotu. Często nadal jako forma obrotu pozostawał tranzyt przy istotnej roli jednostki organizującej tranzyt w organizacji procesu zbytu. Wynikało to m.in. z braku znajomości rynku przez producentów i chęci korzystania z usług dotychczasowego pośrednika.

Zbyty wyrobów przemysłowych hurtownikom był często organizowany w dwu formach: w formie bezpośredniej, gdy w stosunki umowne z producentami wchodził bezpośrednio hurtownicy, i w formie pośredniej, gdy między producentem a hurtownikiem występował jeszcze często pośrednik, organizator zbytu. Ta forma dotyczyła artykułów objętych reglamentacją, ale miała także miejsce w przypadkach swobodnego obrotu. Wielu producentów chciało mieć do czynienia z jednym lub kilkoma odbiorcami, a nie liczną grupą hurtowników. W warunkach braku ustawy antymonopolowej wyłączność danej organizacji w zbyciu wyrobów danego przedsiębiorstwa nie była niczym nagannym, przeciwnie, zdejmowała z producenta troskę o interesy klienta, gdyż nie miał on z nim bezpośredniego styku.

Proces zmian

Przedstawiona w wielkim skrócie organizacja zbytu w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej uległa, zwłaszcza w drugiej połowie lat osiemdziesiątych, pewnej ewolucji. Na zmianę tej sytuacji miało wpływ kilka czynników, z których ważniejsze są następujące:

- redukcja zakresu przedmiotowego reglamentacji,
- zmiany w strukturach organizacyjnych obrotu zaopatrzeniowego,
- wejście w życie ustawodawstwa antymonopolowego,
- rozszerzenie zakresu cen umownych w obrocie i w związku z tym powstanie nowej sytuacji na rynku towarów.

Lata 1986-1989 przyniosły istotną redukcję zakresu obowiązkowego pośrednictwa. Każdy kolejny rok przynosił zmniejszenie liczby artykułów objętych obowiązkowym pośrednictwem. W związku z tym poszerzał się zakres swobodnego obrotu.

Również redukcja importu centralnie finansowanego, a także zamówień rządowych przyniosła rozszerzenie swobody tak na rynku zaopatrzeniowym, jak też konsumpcyjnym. Brak równowagi na tych rynkach nie pozwalał jednak uzyskać korzystnych efektów redukcji reglamentacji. Odbiorcy nadal byli narażeni na dyktat dostawcy i pośrednika.

Zmiany w strukturach organizacyjnych obrotu zaopatrzeniowego także miały wpływ na problematykę zbytu w przemyśle. Decyzjami administracyjnymi w 1988 r. zlikwidowano ponad 20 przedsiębiorstw spełniających w większości przypadków funkcje monopolistycznych organizatorów zbytu. Można różnie oceniać trafność tych decyzji. Z punktu widzenia rozszerzenia swobody zbytu, wzrostu roli producentów i hurtowników decyzje likwidacyjne należy ocenić pozytywnie.

Powstałe z likwidowanych przedsiębiorstw różne spółki, zachowując nawet funkcje pośredniczące w obrocie, nie posiadały już tradycyjnie ukształtowanych pozycji i praktyk monopolistycznych. W sumie zmiany, jakie następowały w strukturach podmiotowych rynku zaopatrzeniowego, korzystnie rzutowały na jego wielo-podmiotowy układ, możliwość ukształtowania się warunków konkurencji, osłabienia monopolu.

Istotnym impulsem w kształtowaniu się zróżnicowanej struktury podmiotowej rynku zaopatrzeniowego była ustawa antymonopolowa. Jej wpływ ma także miejsce w sferze organizacji procesów zbytu. Producenci nie mogą wchodzić w umowne stosunki wyłączności w zakresie zbytu wyrobów z żadną organizacją handlową. Oznacza to, że formy zbytu muszą być zróżnicowane, a żadna z organizacji handlowych z mocy porozumień umownych z producentem nie może mieć pozycji monopolistycznej.

Wszystkie te zmiany na rynku zaopatrzeniowym, łącznie z rozszerzeniem zakresu cen umownych stosowanych w obrocie, nie spowodowały jakościowego przełomu na rynku towarów. Nadal pozycja dostawcy była decydująca, on też dyktował warunki zbytu.

Rok 1990 przynosi zasadniczą jakościową zmianę. Ostre ograniczenia budżetowe, drogi kredyt obrotowy i inwestycyjny, głęboki realny spadek dochodów pieniężnych ludności i z tym związane recesyjne skutki w gospodarce wywołały barierę popytu na wszystkich rynkach towarowych, a więc na rynku

zaopatrzeniowym, konsumpcyjnym, maszyn i urządzeń. W tych warunkach problemy zbytu produktów przemysłowych stają na porządku dnia wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych. Urastają one do rangi problemów priorytetowych, strategicznych. Przedsiębiorstwa od lat przyzwyczajone do łatwości zbytu wyrobów na rynku wewnętrznym stanęły wobec nowych jakościowo problemów. Nie wystarczy już wyprodukować i troskę o zbyt powierzyć jakiejś organizacji handlowej, a o jakość produktu często samemu konsumentowi.

Z całą ostrością stanęły problemy zbytu. Jak zapewnić bieżącą i przyszłą sprzedaż? Jakich wybrać kontrahentów? Czy samodzielnie i w całości prowadzić zbyt własnych wyrobów, czy też skorzystać z pośrednictwa organizacji wyspecjalizowanych, a jeśli tak, to jakich, na jakich warunkach itp.? Tych pytań jest wiele. Podejmowane działania mają często charakter doraźny, przejściowy. Jest to więc organizacja sklepów fabrycznych, handel obwoźny, sprzedaż bezpośrednia z magazynów fabrycznych, różne formy komisu i odroczonej płatności w przedsiębiorstwach handlowych, bezpośrednia akwizycja u potencjalnych odbiorców itp. Oczywiście trudno negować potrzebę takich działań, zwłaszcza na krótką metę. Nie zastąpią one jednak przedsięwzięć długofalowych, zorientowanych na dłuższy horyzont czasowy, które trwale ukształtują nowoczesne formy organizacji zbytu.

Dochodzimy tu więc do pojęcia strategii zbytu. Nie analizując szerzej tego pojęcia od strony teorii, w naszych rozważaniach pod strategią zbytu będziemy rozumieli całokształt przedsięwzięć produkcyjnych, organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych, handlowych itp. pozwalających na takie ukształtowanie zasad, form i kierunków zbytu wyrobów przedsiębiorstwa, które zapewnią w długim horyzoncie czasowym jego odpowiednie miejsce na rynku, przyniosą spodziewane dochody pozwalające na rozszerzoną reprodukcję majątku i ekspansję rozwojową. Oznacza to, że strategia zbytu powinna być w pełni zorientowana na klienta-odbiorcę. Zaspokajanie jego potrzeb i jego zadowolenie z produktów firmy da szansę pomyślnego rozwoju producentów. Strategia zbytu to nie działanie cząstkowe, lecz kompleksowe i nie akcja, lecz proces. Powstające nowe wyzwania rozwojowe, wynikające z postępu technicznego i konkurencji rynkowej, muszą powodować także potrzebę doskonalenia strategii zbytu, jej modyfikacji, dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych.

Charakterystyka przedmiotów zbytu

Wybór strategii zbytu przez przedsiębiorstwo w znacznym stopniu zależy od charakterystyki wyrobów będących przedmiotem sprzedaży, zwłaszcza ich przeznaczenia, własności fizykochemicznych itp.

Ogół produktów z punktu widzenia ich przeznaczenia możemy podzielić na środki produkcji i środki konsumpcji. Podział taki z punktu widzenia zbytu jest

niewystarczający. Konieczna jest dalsza, bardziej szczegółowa klasyfikacja. Umownie w zakresie środków produkcji możemy wydzielić kilka grup produktów, które mogą być podstawą kształtowania względnie jednolitej strategii zbytu. Będą to w szczególności następujące grupy:

- surowce i paliwa pochodzenia mineralnego, tzw. masowe, np. węgiel kamienny, cement, kopalne surowce budowlane itp.,
- paliwa płynne: benzyny, oleje napędowe i opałowe,
- materiały przetwarzane o licznym asortymencie i powszechnym zastosowaniu, np. wyroby hutnictwa żelaza i stali oraz metali nieżelaznych, wyroby metalowe (druty, materiały złączne, łożyska itp.), kable i przewody itp.,
- maszyny i urządzenia,
- elementy kooperacyjne: części, podzespoły, zespoły itp.,
- części zamienne do maszyn i urządzeń oraz środków transportowych.

Dla każdej z wymienionych grup środków produkcji mogą, a czasami nawet muszą, mieć zastosowanie odrębne formy i kierunki zbytu. Możemy przytoczyć tu tylko pewne typowe zjawiska, jakie mają miejsce w praktyce gospodarczej.

Zbyt surowców i paliw stałych, nazywanych w praktyce surowcami masowymi, w większości przypadków następuje bezpośrednio od producentów do końcowych odbiorców, np. węgiel do hut, koksowni, elektrowni itp. Część tych surowców trafia do składów hurtowo-detalicznych, w których zaopatrują się drobni odbiorcy, np. rolnicy w składach gminnych spółdzielni. W odniesieniu do typowych surowców masowych nie występuje w zasadzie klasyczny handel hurtowy. Organizatorem zbytu jest bezpośrednio producent (kopalnia, cementownia) bądź powierza on tę funkcję wyspecjalizowanej organizacji zbytu. Tu powstają określone dylematy, niezbędne do rozstrzygnięcia w kształtowaniu całościowej koncepcji zbytu. Do tej sprawy jeszcze wrócimy.

Jeśli chodzi o paliwa płynne, to jak dotychczas mamy do czynienia z monopolistyczną jednostką organizującą zbyt, hurt i detal produktów naftowych, tj. Centralą Produktów Naftowych. Rynek paliw płynnych jest rynkiem dość specyficznym i wymaga szczegółowych rozwiązań.

Materiały o licznym asortymencie i powszechnym zastosowaniu są przedmiotem zarówno obrotu hurtowego, jak i detalicznego, a także zbytu bezpośrednio producentom. Producenci tych wyrobów mają na ogół szerokie pole wyboru strategii zbytu, w którym może być uwzględnionych wiele elementów.

Zbyt maszyn i urządzeń w większości przypadków jest realizowany bezpośrednio odbiorcom na podstawie wcześniej zawartych umów. Dla stabilizacji warunków zbytu i zaopatrzenia produkcji w warunkach ustabilizowanego rynku producenci wchodzi na ogół w długoterminowe powiązania umowne. W większości przypadków maszyn i urządzeń nie wytwarza się na skład, lecz na konkretne zamówienie odbiorcy.

Szczególną formą powiązań w sferze zbytu i zaopatrzenia są powiązania kooperacyjne. Mają one charakter powiązań bezpośrednich, na ogół wielolet-

nich. Mamy tu do czynienia ze ścisłą współpracą techniczno-produkcyjną między dostawcą a odbiorcą. Kształtowanie strategii zbytu elementów kooperacyjnych zawierać również może wiele elementów wyboru: z jakimi odbiorcami się wiązać, jaki zachować stopień specjalizacji produkcji, czy zasadne jest dywersyfikowanie asortymentu elementów kooperacyjnych itp.

Obrót częściami zamiennymi do maszyn i urządzeń, zwłaszcza zaś do środków transportowych, wymaga na ogół specyficznych rozwiązań. Doświadczenia firm światowych, zwłaszcza zaś producentów samochodów, wskazują na szczególnie skomplikowany układ powiązań w sferze zbytu i całości obrotu częściami zamiennymi. Firmy te w większości przypadków samodzielnie organizują całość procesów zaopatrzenia odbiorców w części zamienne, tworząc składy centralne, magazyny hurtowe, sklepy detaliczne, stacje obsługi itp. Ale także obrót hurtowy i detaliczny powierzają innym, na ogół autoryzowanym w zakresie obsługi firmom.

W naszych warunkach obrót częściami zamiennymi jest zróżnicowany. Na ogół producenci organizują tylko zbyt części zamiennych, powierzając obrót hurtowy i detaliczny wyspecjalizowanym organizacjom, np. przedsiębiorstwom „Polmozyt”, „Agroma” itp.

Jeśli chodzi o zbyt artykułów konsumpcyjnych, to strategia jego kształtowania zależeć będzie także od charakterystyki produktów. Możemy wymienić tu następujące ważniejsze grupy:

- produkty jednorazowego użytku o względnie stałym popycie i względnie trwałych preferencjach konsumentów, takie jak cukier, chleb, sól, mleko, opał itp.,
- produkty nietrwałe o zmiennych preferencjach konsumentów, np. odzież, obuwie, kosmetyki, niektóre artykuły żywnościowe itp.,
- produkty trwałego użytkowania, np. meble, sprzęt RTV, sprzęt gospodarstwa domowego, samochody osobowe itp.

Każda z tych grup produktów charakteryzuje się innymi cechami z punktu widzenia kształtowania popytu, elastyczności cenowej i dochodowej, trwałości użytkowej itp. Do każdej z tych grup muszą mieć zastosowanie odrębne formy sprzedaży. Różne będą także sprawy powiązań między przedsiębiorstwami przemysłowymi i handlem. W pewnych przypadkach nawet bezpośrednie powiązania producenta z detalistą, w innych zaś zasadny będzie obrót hurtowy. Wymaga to szczegółowej analizy w kształtowaniu strategii zbytu.

Ogólna charakterystyka wyrobów z punktu widzenia ich przeznaczenia, a także innych właściwości i cech, wskazuje, że kształtowanie strategii zbytu musi być dostosowane do pewnych cech specyficznych. Występują jednak pewne trwałe elementy, które powinny być poddane analizie, aby na jej podstawie dokonać odpowiednich wyborów.

Ważną sprawą jest także właściwe umiejscowienie niezbędnych działań. Otóż inaczej sprawa będzie się kształtować, jeśli stajemy przed wyborem strategii

zbytu podejmując po raz pierwszy działalność gospodarczą, bądź wprowadzając nowy produkt na rynek, a inaczej, gdy chcemy dokonać określonych korekt dotychczasowej strategii, która okazuje się nieskuteczna. Możliwości praktycznych rozwiązań są wtedy różne. Większą swobodę wyboru mamy wówczas, gdy kształtujemy po raz pierwszy strategię zbytu, aczkolwiek i wówczas musimy mieć na względzie wiele ograniczeń, które zawężają pole naszego wyboru.

Elementy strategii

Kształtowanie strategii zbytu to przede wszystkim odpowiedź na kilka kluczowych pytań i podjęcie na tej podstawie stosownych decyzji i przedsięwzięć realizacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, strategię zbytu wyznaczają następujące elementy, które formułujemy w formie pytań:

- Co, ile i o jakim poziomie jakości zamierzamy produkować i sprzedawać?
- Na jakich rynkach zbytu realizować będziemy sprzedaż, a w związku z tym jaka jest ich nasza ocena obecna i perspektywiczna?
- Jakie będą niezbędne i jednocześnie możliwe formy sprzedaży?
- Jakie przedsięwzięcia zamierzamy stosować dla wprowadzenia nowych wyrobów na rynek?
- Czy niezbędna będzie obsługa posprzedażna naszych wyrobów i jak zamierzamy ją zorganizować?
- Jaką będziemy prowadzić politykę cenową i finansową wobec naszych odbiorców?

Analiza wymienionych problemów może nam dać przybliżoną odpowiedź na te pytania, które stanowią istotę kształtowania strategii zbytu. Sądzę, że w warunkach przejścia do gospodarki rynkowej każde przedsiębiorstwo produkcyjne powinno dokonać tego typu badań i analiz, aby na ich podstawie podjąć realizację takich przedsięwzięć, które po pewnym czasie pozwolą ukształtować racjonalną strategię zbytu, zapewniającą powodzenie przedsiębiorstwa na rynku i jego ekspansję rozwojową.

Mając postawione problemy kształtowania strategii zbytu, postaramy się omówić ważniejsze elementy, które należałoby wziąć pod uwagę dokonując stosownych analiz i ocen.

Wybór produktu jest często zdeterminowany. Trudno np. cementowni podjąć produkcję tkanin czy lodówek, ale to wcale nie przesądza ostatecznej odpowiedzi. Produkcję cementu można realizować w postaci różnych marek, zbyt może być realizowany luzem bądź w workach, transportem kolejowym czy samochodowym. Powstaje także problem, czy nie rozważyć częściowego wykorzystania cementu do produkcji materiałów budowlanych. To wszystko wymaga oceny i odpowiedzi na dalsze sformułowane przez nas pytania. Ważna jest też odpowiedź na pytanie, ile produkować? Potrzebna jest tu pełna znajomość

rynku, możliwości popytowych dotychczasowych odbiorców, a także ewentualnie znalezienie nowych. W ocenie ilości produkcji niezbędne będzie zastosowanie różnych metod prognozowania popytu. Inne elementy będą wyznaczać popyt surowców, a inne wyrobów przemysłowych konsumpcyjnych trwałego użytku. W odniesieniu do maszyn i urządzeń popyt w okresie krótkotrwałym, do roku, jest zwykle oparty na portfelu zamówień. W dłuższym horyzoncie czasowym wymaga jednak oceny rozwoju potrzeb potencjalnych odbiorców (inwestycje), a także możliwości lokowania na rynkach zagranicznych. Badanie popytu to proces, a nie jednorazowe przedsięwzięcie. Z badań tych wynikają wnioski do konstrukcji planu sprzedaży oraz produkcji, a także tworzą one przesłanki kształtowania polityki zaopatrzeniowej. Dobre wyniki w dziedzinie prognozowania popytu daje zastosowanie różnych metod do jego szacowania, jak też wykorzystanie ekspertyz ośrodków prognostycznych i naukowych.

Aktywna polityka zbytu przedsiębiorstwa przemysłowego to także stała troska przedsiębiorstwa o zachowanie należytej jakości wyrobów. W miarę uzyskiwania wysokich wskaźników jakościowych rosną koszty jakości. Przedsiębiorstwo musi wybrać jeden lub kilka możliwych wariantów kształtowania jakości. Mogą być one m.in. następujące:

- niska jakość, ale i niska cena zachęcająca odbiorcę do zakupu,
- jakość standardowa i umiarkowane koszty dla przyciągnięcia masowego odbiorcy i zapewnienia wysokiego popytu,
- wysoka jakość, ale także wysokie koszty jej uzyskania i utrzymania, co z kolei może powodować ograniczenie kręgu potencjalnych odbiorców i ograniczenie rynku zbytu.

W zależności od rodzaju produktów problem jakości jest jednym z kluczowych problemów strategii zbytu. W gospodarkach rozwiniętych czynnik jakości jest obecnie w walce konkurencyjnej rozstrzygający.

Wszystkie tu wymienione zagadnienia występują ze szczególną ostrością, kiedy chcemy wprowadzić na rynek nowy produkt. Z jednej strony jest tu wiele niewiadomych, które trudno rozpoznać, ale z drugiej występuje większe pole wyboru w kształtowaniu: co, ile i jakiej jakości produkować.

Kolejnym ważnym elementem kształtowania strategii zbytu jest pełna znajomość rynku, jego chłonności, dynamiki, a także struktury morfologicznej. Struktura ta to przede wszystkim relacje między dostawcą a odbiorcą wskazujące na zakres monopolizacji bądź konkurencyjności na rynku. Stąd potrzeba rozpoznania, jaki jest nasz udział na rynku, jaki jest udział naszych konkurentów, jakie są ich możliwości rozwoju i ekspansji. Równie ważna jest ocena struktury odbiorców naszych wyrobów, czy są liczni, mali, średni, czy wielcy, czy jest szansa rozszerzenia kręgu odbiorców.

Ocena chłonności rynku musi być ściśle powiązana z prognozą popytu. Ważne jest rozpoznanie popytu nowego i restytucyjnego. Dotyczy to zwłaszcza maszyn i urządzeń, środków transportowych, dóbr trwałego użytku itp.

Chłonność rynku jest zmienna, kształtowana także wieloma czynnikami subiektywnymi. Ich rozpoznanie jest trudne, ale czasami mogą mieć one ważący wpływ na rozmiary popytu.

Szczególnie ważnym problemem w kształtowaniu strategii zbytu jest ustalenie form sprzedaży wyrobów. Omówiliśmy już uprzednio możliwe formy. Wybór tych form zależy w znacznym stopniu od charakterystyki produktów i ich przeznaczenia.

Sprzedaż surowców masowych może być praktycznie realizowana w formie bezpośrednich dostaw do odbiorców. W większości przypadków zbędny jest tu pośrednik, producent może samodzielnie realizować pełne funkcje zbytu, co w określonych sytuacjach nie wyklucza powierzenia pewnych funkcji wyspecjalizowanym agentom zbytu.

Sprzedaż maszyn i urządzeń, a także elementów kooperacyjnych jest także realizowana bezpośrednio do odbiorców, często na zasadzie wieloletnich powiązań. W tym przypadku także zbędni są pośrednicy.

Zbyt wyrobów o produkcyjnym zastosowaniu, a także artykułów konsumpcyjnych o licznych asortymencie i powszechnym zastosowaniu wymaga na ogół wszystkich możliwych form obrotu, w tym przypadku potrzebna jest rozwinięta sieć handlu hurtowego i detalicznego. U producenta powstaje problem wyboru: czy organizować własną sieć sprzedaży, czy też skorzystać z usług przedsiębiorstw handlowych. Konieczne jest także rozpoznanie, jaki powinien być terytorialny zasięg tej sieci. Czy koncentrować się na jednym lub kilku regionach, czy też objąć cały kraj. W kraju funkcjonuje wiele przedsiębiorstw handlu hurtowego i detalicznego o wykształconej specjalizacji. Powstaje problem czy nadal wiązać się z tradycyjnymi kontrahentami, czy też poszukiwać nowych dynamicznych przedsiębiorstw handlowych. W handlu trwają przekształcenia organizacyjne i własnościowe, a zatem w perspektywie najbliższych 2-3 lat należy je uwzględnić, kształtując formy i kierunki zbytu.

Wybór form sprzedaży musi być z jednej strony konfrontowany z kosztami poszczególnych form, z drugiej zaś z potrzebą dotarcia do wszystkich potencjalnych odbiorców. Może to zwiększyć rozmiary zbytu, ale także prowadzić do wzrostu kosztów sprzedaży.

Sprzedaż maszyn i urządzeń, a także środków transportu, musi być ściśle związana z zapewnieniem dostatecznej podaży części zamiennych oraz zagwarantowaniem obsługi serwisowej. W dotychczasowej praktyce wykształciły się wyspecjalizowane organizacje, funkcjonują liczne sieci prywatnych zakładów usługowych i naprawczych. Producenci samochodów, ciągników, maszyn rolniczych i budowlanych nie mają na ogół własnej rozwiniętej sieci hurtowej i detalicznej sprzedaży wyrobów i części zamiennych, a także własnych stacji obsługi. Jest to sytuacja inna niż w większości rozwiniętych krajów. Tu także powstają sytuacje decyzyjne: jak ta struktura handlu i obsługi powinna się zmieniać. Czy producenci będą w stanie zorganizować własną sieć, czy będą

posiadali niezbędne środki finansowe na jej powstanie itp. Nie rozwijamy tej sprawy, jest to bowiem samodzielny, skomplikowany problem, którego rozwiązanie na nowych zasadach stosunków własnościowych będzie wymagało wiele czasu. Ale to także jeden z istotnych problemów kształtowania strategii zbytu: zaopatrzenia w części zamienne i zapewnienia obsługi posprzedażnej.

Kształtowanie strategii zbytu to także wybór form i metod reklamy wyrobów na rynku krajowym i zagranicznym, zwłaszcza zaś nowych produktów, z którymi chcemy wejść na rynek. Również praktyka cenowa, a nawet szerzej – finansowa, musi być odpowiednio uwzględniona. Prognoza cen możliwych do uzyskania na rynku za wyrób o sprecyzowanych walorach użytkowych i jakościowych ma szczególnie istotne znaczenie tak w kształtowaniu poziomu kosztów, a więc i wymagań wobec projektantów i technologów produkcji, jak też dla zapewnienia odpowiedniej skali popytu. Wszystkie te zagadnienia muszą mieć swoje miejsce w analizie i ocenie rynku i kształtowaniu strategii zbytu.

*

Przedstawiliśmy, z konieczności w wielkim skrócie, wybrane problemy kształtowania strategii zbytu. Już krótki przegląd i charakterystyka tych problemów wskazują na ich szczególną złożoność. Wiele z nich to problemy nowe, które dotychczas nie występowały w praktyce naszych przedsiębiorstw. Zmiana sytuacji na rynku wymuszać będzie nowe podejście do ich rozwiązywania. Potrzebne jest tu zwłaszcza korzystanie z doświadczeń krajów rozwiniętych.