

FORMUŁOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Przygotowanie strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo jest działaniem wieloetapowym. Rozpoczyna się od analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego potencjału. Jest to możliwe wówczas, gdy dysponuje ono zgromadzonymi wcześniej informacjami o otoczeniu, które zostały uporządkowane i przetworzone. Celem analizy otoczenia jest więc ustalenie i ocena możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego zagrożeń wynikających z owego otoczenia. Analiza ta umożliwi ustalenie pozycji konkurentów, przedsiębiorstwa i atrakcyjności rynku/ów, na których firma funkcjonuje lub zamierza podjąć działalność.

Następnie dokonywany jest wybór rynku/ów i jego segmentów. Etap kolejny to ustalenie celów marketingowych. Następny etap obejmuje określenie instrumentów marketingu-mix, które są niezbędne dla osiągnięcia celów marketingowych na wybranym rynku/ach. Po tych działaniach w przedsiębiorstwie jest dokonywany podział i uruchomienie środków przez poszczególne komórki organizacyjne, co umożliwi realizację strategii.

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

Ostatni etap to kontrola efektów podjętych działań w ramach strategii marketingowej.

W prezentowanym tekście przedstawiono podstawowe informacje o wstępnych etapach formułowania strategii marketingowej – tj. o etapach analizy otoczenia przedsiębiorstwa oraz o określaniu opłacalności wprowadzenia nowego produktu na rynek za pomocą progu opłacalności. Etap analizy otoczenia powinien być przygotowany ze szczególną starannością, ponieważ to wyniki analizy umożliwiają sformułowanie celów marketingowych, wybór rynków i narzędzi marketingowych. Natomiast jednym z tych narzędzi jest cena i związana z nią konieczność ustalenia progu opłacalności wprowadzenia produktu na rynek. Zaprezentowane informacje będą przydatne w kontekście odpowiedzi na pytania postawione w zamieszczonych niżej studiach przypadków.

1.

Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Analiza ta, zwana też analizą sektorową, określa warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w danym sektorze gospodarki na ustalonym geograficznie rynku.

Przez sektor rozumieć należy przedsiębiorstwa, których produkty mają podobne przeznaczenie, zaspokajają te same potrzeby i są przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży na tym samym, wyodrębnionym geograficznie rynku.

Wyodrębnienie produktowe i geograficzne sektora umożliwia jego precyzyjną ocenę ze względu na wielkość sprzedaży, jej zmiany, rentowność, uczestników i ich pozycje w sektorze².

² Więcej zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 33 i n.

Celem analizy sektorowej jest określenie:

- a) *sytuacji w zakresie popytu na rynku danego produktu,*
- b) *struktury konkurencji w sektorze i najgroźniejszych konkurentów,*
- c) *pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze,*
- d) *atrakcyjności sektora.*

Ad a.

Analiza popytu na rynku danego produktu

Jak już podkreślano, otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa obejmuje jego odbiorców, dostawców i konkurentów. W odniesieniu do odbiorców – nabywców produktów przedsiębiorstwa – przedmiotem analizy jest określenie wielkości popytu, tempa i kierunków jego zmian, kształtowania się cen oraz segmentacji nabywców. Te informacje umożliwiają uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy rynek określonej grupy produktów jest rozwojowy, stabilny, czy też spadkowy. Informacje dodatkowe, które są niezbędne dla analizy sektora, to m.in. wielkość sprzedaży skierowanej na eksport, wielkość importu, zmiany tych wielkości.

Ad b.

Analiza struktury konkurencji i najgroźniejszych konkurentów

Na tym etapie należy ustalić liczbę i potencjał konkurentów funkcjonujących w danym sektorze. Są to wytwórcy produktów zaspokajających te same potrzeby co produkty danego przedsiębiorstwa. Potencjał każdego z konkurentów można określić za pomocą takich informacji, jak:

- wielkość ich produkcji i jej zmiany,
- rodzaje asortymentów produkcji i ich zmiany,
- wielkość eksportu i jego zmiany,
- wysokość cen, ich zmiany i relacja do średniej ceny na rynku,
- wskaźniki znajomości marki konkurentów,
- sytuacja ekonomiczna konkurentów opisana za pomocą wskaźników płynności, rentowności, zadłużenia, operatywności.

Analiza najgroźniejszych konkurentów i ich strategii

W celu dokonania analizy najgroźniejszych konkurentów należy zgromadzone wcześniej informacje o nich uzupełnić o dane charakteryzujące ich strukturę organizacyjną, zasoby ludzkie oraz działania marketingowe. Niezbędne są więc informacje opisujące:

- *rodzaj struktury organizacyjnej i uprawnienia komórek operacyjnych,*
- *personel przedsiębiorstw konkurencyjnych* (np. liczba zatrudnionych, formy i instrumenty motywowania i integracji personelu z celami przedsiębiorstwa, średnie wynagrodzenia, staż pracy, poziom wykształcenia, wskaźniki zwolnień, przyjęć i ruchu ogólnego załogi),
- *działania marketingowe konkurentów* (np. asortyment produktów, nowe produkty konkurentów, sieć dystrybucji własnej i jej udział w sprzedaży, wskaźniki dystrybucji, wysokość i zmiany cen, wykorzystywane instrumenty promocyjne, czas trwania akcji promocyjnych, koszty działań promocyjnych).

Analiza kosztów działania konkurentów

Istotnym problemem w ocenie konkurentów, poza ww. informacjami, jest gromadzenie i przetwarzanie informacji o kosztach ich działania. Informacje takie można czerpać z różnych źródeł, o których wspomniano wyżej. Większość przedsiębiorstw ma formę organizacyjno-prawną wynikającą z przepisów prawa handlowego, jest więc zobowiązana składać swoje sprawozdania finansowe do sądów rejestrowych i publikować w „Monitorze Polskim B”. Jest to wiarygodne źródło informacji o kosztach konkurentów. Należy ponadto podkreślić, że współcześnie szczególnego znaczenia nabierają także wywiadownie gospodarcze jako nowoczesne, kompleksowe i relatywnie tanie źródła informacji o konkurentach i ich kosztach. Wyjątkowo istotne jest dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, gdy przedsiębiorstwo:

- wprowadza nowe produkty na rynek,
- zamierza utrudnić wejście na rynek konkurentom,
- zamierza dokonać obniżki cen swoich produktów.

W pierwszym przypadku informacja o kosztach konkurentów pozwoli na podjęcie decyzji o rodzaju strategii cenowej i wyborze pomiędzy strategią cen wysokich i cen penetracyjnych.

W drugim dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, w szczególności związanych z wprowadzeniem na rynek nowych lub usprawnionych produktów, umożliwi proaktywne obniżki cenowe. Wówczas produkty konkurenta nie różnią się istotnie cenowo od produktów dotychczas sprzedawanych przez istniejące w sektorze przedsiębiorstwa.

W trzecim zaś przypadku informacje o kosztach konkurentów będą stanowić przesłankę podjęcia decyzji o obniżkach ceny i ich wielkości. Mogą być także pomocne w ustaleniu scenariusza ewentualnych kolejnych działań cenowych konkurenta.

Gromadzenie informacji o kosztach konkurentów i ich wykorzystanie napotyka jednak poważne bariery. Najczęściej można bowiem uzyskać informacje o kosztach konkurentów ogółem, ewentualnie o ich rodzajowym podziale. Są to informacje niewystarczające, ponieważ nie odnoszą się do poszczególnych produktów, miejsca ich powstawania albo struktury według innych kryteriów. Ponadto bardzo często konkurenci zajmują się różnymi rodzajami działalności, prowadzą sprzedaż w kraju i na rynkach zagranicznych, oprócz produktów konkurencyjnych oferują także produkty niekonkurencyjne (zaspokajające inne potrzeby nabywców), wytwarzają części zamienne lub półprodukty, których koszty są zawarte w kosztach ogółem. Ustalenie kosztów jednostkowych produktów konkurentów jest więc poważnie utrudnione. Wydaje się, że określenie w przybliżeniu ich wysokości jest możliwe, gdy znane są wielkości marży detalicznej i hurtowej w sieci dystrybucji, w której dokonywana jest sprzedaż tych produktów. Wówczas pomniejszenie cen hurtowych i detalicznych o wysokość marży umożliwia ustalenie wysokości cen zbytu produktów konkurencyjnych. Przyjmując kolejne założenie o wysokości marży zysku przedsiębiorstw konkurencyjnych na poziomie średniej marży zysku w sektorze, można ustalić szacunkowo koszty produkcji konkurentów.

Zgromadzone informacje o konkurentach, odnoszące się do wielkości sprzedaży ich produktów, szerokości i głębokości asortymentu, eksportu, sytuacji ekonomicznej, struktury organizacyjnej, personelu, działań marketingowych i ich efektów oraz kosztów działalności, powinny zostać wykorzystane do oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych z nich. Można tego dokonać za pomocą metody portfelowej, która sprowadza się do ustalenia oceny badanego podmiotu lub zjawiska z punktu widzenia grupy (portfela) czynników. Pierwszym etapem jest więc wybór czynników oceny (kryteriów oceny) spośród ww. informacji o konkurentach. Następnie określa się ich hierarchię, dzieląc dowolną liczbę punktów, np. dziesięć, między te czynniki. Suma ocen równa się w tym przypadku owym dziesięciu punktom. W trzecim etapie następuje ocena ww. czynników (kryteriów) odnoszących się do wszystkich konkurentów na przyjętej skali, np. od jednego do pięciu punktów. Wówczas maksymalna ocena to pięćdziesiąt punktów, minimalna zaś pięć punktów. Etap, w którym nadaje się punkty czynnikom oceny konkurentów jest relatywnie trudny i pracochłonny oraz narażony na błędy subiektywnej oceny. Aby etap ten był prawidłowo zrealizowany konieczne jest dysponowanie uporządkowanymi informacjami o wszystkich konkurentach, a także utworzenie skal ocen dla każdego z czynników (kryteriów) oceny. Tu właśnie pojawia się możliwość subiektywnego działania osób wykonujących takie analizy. W ostatnim etapie następuje pomnożenie wagi każdego z kryteriów przez przyznaną mu ocenę punktową wynikającą ze skali ocen. W wyniku tej metody uzyskujemy wartość punktową ocenianych konkurentów. Ta firma, która uzyskała najwyższą wartość, jest najgroźniejszym spośród przedsiębiorstw konkurencyjnych. Jego działania i postępowanie na rynku powinno być przedmiotem systematycznej obserwacji, można bowiem przyjąć, że jest ono liderem w sektorze, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Niżej prezentujemy uproszczony przykład tabeli zawierającej ocenę portfelową dwóch konkurentów na podstawie dziesięciu czynników oceny, sumy wag równej dziesięciu punktom i skali ocen od jednego do pięciu punktów (maksymalna ocena wynosi pięćdziesiąt punktów).

Tabela 1. Ocena portfelowa konkurentów

Lp.	Czynniki oceny	Waga	Ocena 1 konkurenta	Ocena 2 konkurenta	Wartość ważona 1 konkurenta	Wartość ważona 2 konkurenta
1	wielkość sprzedaży	1,5	2	3	3,0	4,5
2	udział w rynku	1,5	3	3	4,5	4,5
3	znajomość marki	1,5	4	3,4	6,0	5,1
4	wyniki finansowe	1,5	3	3,5	4,5	5,25
5	wielkość zatrudnienia	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
6	wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4	3,9	2,0	1,95
7	liczba produktów nowych	1,0	4	4,2	4,0	4,2
8	nakłady na promocję	1,0	3	3,9	3,0	3,9
9	ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
10	cena/średnia cena rynkowa	1,0	2,5	2,9	2,5	2,9
		10,0			33,0	35,6

Źródło: opracowanie własne.

Ad c.

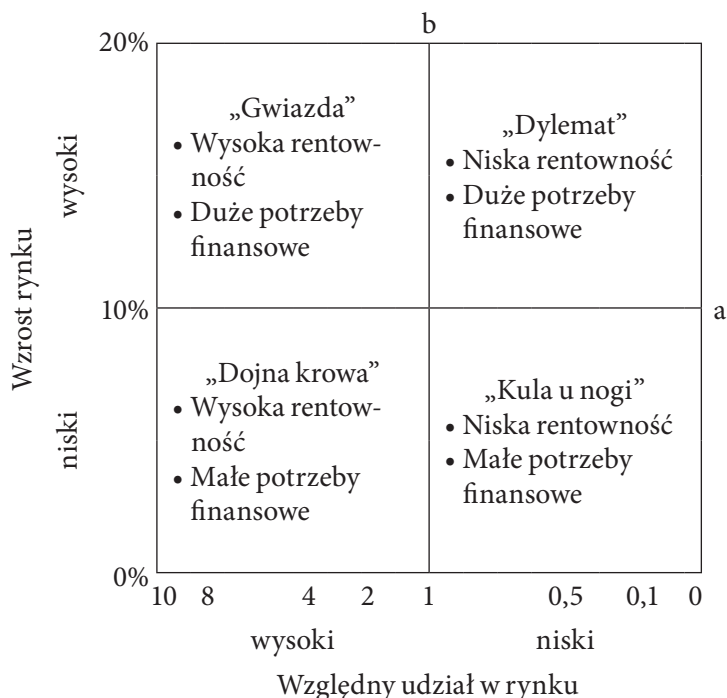
Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być dokonana przy wykorzystaniu metod portfelowych, których istotę wyjaśniono powyżej w kontekście oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwo działające w określonym sektorze oferuje na rynku produkt lub grupę produktów. Dokonanie oceny jego pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do tych produktów może nastąpić przy wykorzystaniu najprostszej metody portfelowej – tj. metody **BCG** (**Boston Consulting Group**). Pomocne są informacje o bezwzględnym lub względnym udziale danego produktu/ów w rynku, informacje o tempie wzrostu rynku – tj. o przeciętnym wzroście sprzedaży produktu/ów w cenach stałych i bieżących. Udział bezwzględny to udział procentowy w rynku, a udział względny to relacja procentowego udziału analizowanego przedsiębiorstwa w rynku do udziału procentowego jego największego konkurenta. Na osi odciętych zaznacza się względny udział w rynku, gdzie środek skali oznacza udział na poziomie udziału największego konkurenta. Wartości powyżej jedynki oznaczają duży udział względny, a wartości poniżej tego wskaźnika są uznane za udział niewielki. Natomiast na osi rzędnych zaznaczone zostały przyrosty sprzedaży, gdzie środek przedziału przyjmuje się na poziomie 10%. Przyrost mniejszy jest uznany za niski, a przewyższający 10% za wysoki. Na podstawie tych dwóch zmiennych można wyodrębnić cztery grupy produktów:

- *produkty ustabilizowane (dojne krowy),*
- *produkty rozwojowe (gwiazdy),*
- *produkty o niepewnej przyszłości (znaki zapytania),*
- *produkty schyłkowe (kule u nogi, porażki).*

Pierwsza grupa to produkty o wysokiej zyskowności, dużym udziale w rynku i stabilnej pozycji, ale o niewielkim przyroście sprzedaży. Wysoka rentowność i duże zyski pozwalają finansować rozwój innych produktów.



Rys. 1. Macierz Boston Consulting Group

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 205

Produkty rozwojowe charakteryzują się dużymi przyrostami sprzedaży i znacznymi udziałami w rynku. Jednak duże przychody nie dają nadwyżki finansowej, ponieważ koszty związane ze sprzedażą tych produktów są bardzo wysokie. Wymagają więc kolejnych nakładów i inwestycji marketingowych. Istnieje przy tym duże prawdopodobieństwo, że te nakłady spowodują przejście owej grupy produktów do produktów ustabilizowanych.

Produkty o niepewnej przyszłości mają niski udział rynkowy, wysokie tempo sprzedaży i dużą niepewność co do dalszego jej przebiegu. Wymagają bardzo poważnych nakładów marketingowych i przekonania potencjalnych nabywców do ich kupowania. Są to najczęściej produkty w pierwszej fazie cyklu życia i bez poważnych inwestycji sprzedaż może się załamać.

Produkty schyłkowe to produkty o bardzo niewielkim tempie wzrostu sprzedaży, mają mały udział w rynku i nie przynoszą zysków.

Powyższa analiza prezentuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w odniesieniu do oferowanych przez nie grup produktów. Pozwala sformułować zalecenia odnoszące się do polityki produktu, polegające na przeznaczaniu nadwyżki finansowej wypracowanej przez produkty ustabilizowane na rozwój produktów o niepewnej przyszłości i wsparcie produktów rozwojowych. Należy ponadto wycofywać z rynku produkty schyłkowe i wspierać sprzedaż produktów strategicznie ważnych – tj. ustabilizowanych. Dokładniejszej analizy wymagają produkty o niepewnej przyszłości w celu skoncentrowania się na tych, które wykazują perspektywy rozwoju. Zakłada się, że optymalna struktura portfela produktów występuje wówczas, gdy 50% dochodów firmy dostarczają produkty ustabilizowane, 30% produkty rozwojowe, 10% produkty o niepewnej przyszłości i 10% produkty schyłkowe.

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinna być dokładna i w tym celu oprócz ww. metody można wykorzystać metodę portfelową, której istotę wyjaśniono powyżej, przy dokonywaniu oceny konkurentów.

Na początku należy więc ustalić kryteria (czynniki) oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze, następnie ustalić ich hierarchię dzieląc sumę wag (np. 5 lub 10 punktów między te czynniki) i dokonać oceny punktowej według przyjętej wcześniej skali ocen (np. od 1 do 10 punktów). Po pomnożeniu przyznanych wag przez oceny punktowe otrzymuje się łączną ważoną ocenę w punktach – w przypadku sumy wag = 5 i skali ocen od 1 do 10 punktów ocena maksymalna wynosi 50 punktów.

Do najważniejszych czynników oceniających pozycję przedsiębiorstwa można zaliczyć te, za pomocą których dokonano oceny konkurentów (tab. 2), ewentualnie można ich listę poszerzyć. Wtedy efektem analizy jest ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, którą można łatwo porównywać z wcześniej dokonaną oceną jego konkurentów. Dużą zaletą jest tu nie tylko możliwość porównywania, ale także kompleksowość oceny. Niżej zaprezentowano tabelę zawierającą ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykonaną według powyższych zaleceń.

Tabela 2. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Lp.	Czynniki oceny	Waga	Ocena przedsiębiorstwa	Wartość ważona pozycji przedsiębiorstwa
1	Wielkość sprzedaży	1,5	3,5	5,25
2	Udział w rynku	1,5	3,0	4,5
3	Udział w rynku	1,5	4,0	6,0
4	Wyniki finansowe	1,5	3,0	4,5
5	Wielkość zatrudnienia	0,5	3,5	1,75
6	Wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4,0	2,0
7	Liczba produktów nowych	1,0	4,0	4,0
8	Nakłady na promocję	1,0	3,9	3,9
9	Ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,5	1,75
10	Cena/średnia cena rynkowa	1,0	2,5	2,5
		10,0		36,15

Źródło: opracowanie własne.

Ad d.

Analiza atrakcyjności sektora

Atrakcyjność sektora jest ustalana w celu uzyskania informacji dla bieżących i przyszłych inwestorów o opłacalności danego sektora i podjęcia w nim inwestycji. Najczęściej w literaturze prezentowana jest analiza czynników kształtujących atrakcyjność sektora zaproponowana przez M.E. Portera³. Do tych czynników Porter zaliczył **możliwości pojawienia się nowych producentów, możliwości pojawienia się substytucyjnych produktów, dostawców, nabywców i konkurencję między funkcjonującymi w sektorze przedsiębiorstwami.**

³ Więcej zob. w: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 22 i n.

W celu skonkretyzowania przedstawionych wyżej problemów odnoszących się do atrakcyjności sektora i ustalenia jej poziomu stosowana jest tzw. punktowa ocena atrakcyjności. Jej istota polega na wykorzystaniu metody portfelowej, czyli oceny atrakcyjności sektora z punktu widzenia wielu czynników (zmiennych). Postępuje się więc podobnie, jak przy ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze lub ocenie konkurentów. Po ustaleniu czynników oceny atrakcyjności, nadaniu im wag, punktów według przyjętej wcześniej skali oraz pomnożeniu wag przez te punkty, otrzymuje się zagregowaną punktową ocenę atrakcyjności sektora. Poniżej prezentujemy przykładową tabelę opisującą atrakcyjność sektora (por. tab. 3).

Tabela 3. Ocena atrakcyjności sektora

Czynniki atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (od 1 do 5)	Wartość ważona
Wielkość rynku	2,0	3,5	7,0
Roczna stopa wzrostu rynku	1,5	4,0	6,0
Poziom rentowności	1,5	3,7	5,55
Intensywność konkurencji	1,5	3,1	4,65
Sezonowość sprzedaży	1,5	2,6	3,90
Wymagania kapitałowe	1,0	3,2	3,20
Wymagania ekologiczne	1,0	3,4	3,40
	10,0		33,70

Źródło: opracowanie własne.

Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle atrakcyjności sektora

Dokonaną wcześniej ocenę pozycji przedsiębiorstwa w sektorze należy skonfrontować z ustaloną według tej samej metody oceną atrakcyjności sektora. Taka konfrontacja umożliwi wyznaczenie celu strategicznego przedsiębiorstwa i skonstruowanie jego stra-

teorii działania. Wykorzystuje się tu tzw. **Macierz McKinseya**, nazywaną też **macierzą GE**. Macierz ta, w porównaniu z omówioną wyżej macierzą BCG, jest znacznie bardziej precyzyjna i pozbawiona wielu wad macierzy BCG. Największą jej zaletą jest dokonywanie oceny pozycji przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora na podstawie wielu czynników (zmiennych). Błędy subiektywnej oceny badaczy są natomiast minimalizowane właśnie dzięki dużej liczbie wspomnianych zmiennych.

W macierzy McKinseya na osi odciętych przedstawiona jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, a na osi rzędnych atrakcyjność sektora. Składa się ona z dziewięciu pól, atrakcyjność sektora została podzielona na trzy grupy – wysoką, średnią i niską, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może być słaba, przeciętna lub mocna. Najkorzystniejsza jest sytuacja, w której pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest wysoka i funkcjonuje ono w sektorze atrakcyjnym. Najmniej korzystna natomiast, gdy sektor jest mało atrakcyjny i pozycja przedsiębiorstwa słaba. Jak podkreślono wyżej, umieszczenie na tej macierzy wyników pozycji firmy i oceny sektora, w którym ona funkcjonuje, umożliwia określenie działań strategicznych przedsiębiorstwa. W sektorach o wysokiej atrakcyjności i silnej pozycji konkurencyjnej trzeba stosować strategie rozwojowe, w sektorach o średniej atrakcyjności i umiarkowanej pozycji konkurencyjnej należy podjąć działania w kierunku wzrostu ich rentowności, natomiast w sektorach nieatrakcyjnych, przy słabej pozycji konkurencyjnej, powinno się z sektorów wycofywać. O tempie i zakresie wycofywania decydują dodatkowe analizy atutów przedsiębiorstwa.

Poza omówioną pokrótce macierzą GE wypracowane zostały bardziej złożone metody oceny pozycji przedsiębiorstwa na tle atrakcyjności sektora. Zaliczyć do nich możemy **macierz ADL** oraz **macierz cyklu życia produktu**. **Macierz ADL** zawiera dwadzieścia pól wyodrębnionych według dwóch kryteriów. Są to pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (lub produktu) i stopień dojrzałości produktu zgodny z jego cyklem życia. Pozycja konkurencyjna ma skalę pięciostopniową: nieistotna, słaba, korzystna, silna oraz dominująca i jest określana tak, jak w macierzy McKinseya. Natomiast dojrzałość produktu (rynku) czterostopniową:

		Atrakcyjność sektora		
		duża	średnia	słaba
duża		Pozostać na pozycji dominującej za wszelką cenę	Śledzić rozwój sektora	Zapewnić rentowność
		Inwestować i rozwijać się	Utrzymać rentowność	Zapewnić rentowność przez stopniowe wycofywanie się
		Masowo inwestować lub wycofać się	Wycofać się	Wycofać się
średnia				
słaba				
		Inwestować	Wycofać się	Wycofać się

Rys. 2. Macierz McKinsleya

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 132

wejścia na rynek, wzrostu, dojrzałości i zejścia z rynku, co odpowiada cyklowi życia produktu. W macierzy tej zakłada się, że im korzystniejsza jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, tym większa jest jego zdolność do wypracowywania zysków. Zdolność ta jest także uwarunkowana fazą cyklu życia produktu. Zalecenia strategiczne wynikające z macierzy ADL wyróżniają trzy odmienne strategii – strategię rozwoju naturalnego, strategię rozwoju selektywnego i strategię likwidacji. Pierwszą należy stosować w tych sektorach, w których przedsiębiorstwo ma silną pozycję

konkurencyjną, a produkty są w fazach rozwojowych. Drugi rodzaj odnosi się do tych produktów, które znajdują się w fazie nasycenia, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest słaba lub korzystna. Należy skoncentrować się na tych produktach, które mają szanse poprawy rentowności i działać w kierunku poprawy pozycji przedsiębiorstwa. Strategia likwidacji z kolei dotyczy produktów w fazie spadku, przy jednoczesnej słabej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaleca się, by przedsiębiorstwo wycofywało się z rynku⁴.

2.

Analiza progu opłacalności jako element polityki cenowej w przedsiębiorstwie

Wykonanie analizy otoczenia konkurencyjnego obejmujące ocenę pozycji konkurentów i pozycji przedsiębiorstwa na rynku, umożliwi podjęcie decyzji o wyborze rynku docelowego, określenie celów marketingowych oraz struktury zastosowanych instrumentów marketingu-mix. Szczególnie istotne znaczenie ma ustalenie zestawu instrumentów marketingowych w postaci wspomnianego marketingu-mix. Jest to skoordynowany i stosowany jednocześnie zespół wzajemnie od siebie zależnych instrumentów, tj. produktu (oferty), jego ceny, dystrybucji (sposobu, miejsca, czasu i techniki sprzedaży) oraz komunikacji (informacje o produkcie i przedsiębiorstwie, a także nakłanianie do zakupu)⁵.

Wynika stąd, że kształtowanie cen i marż przez przedsiębiorstwa musi stanowić integralną część strategii marketingowej. Przy ustalaniu ceny należy więc wziąć pod uwagę poziom wysokości ceny akceptowany przez nabywców oraz konieczność

⁴ Zob. *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 68–341.

⁵ Więcej L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.

zapewnienia takiego poziomu efektywności ekonomicznej, który umożliwi przedsiębiorstwu obronę i rozwój pozycji rynkowej. Chodzi tu o utrzymanie odpowiednich relacji między kosztami i ceną. Służy temu analiza progu opłacalności (**Breakeven Point Analysis**)⁶. Próg opłacalności wyznacza wielkość (lub wartość) sprzedaży produktu, dla której przy danej cenie są one zrównoważone z kosztami stałymi i zmiennymi. Przy tej wielkości przedsiębiorstwo nie odnotowuje straty ani zysku, dopiero po jej przekroczeniu pojawiają się zyski. Przy formułowaniu strategii marketingowej i polityki cen należy więc ustalić próg rentowności przy różnych wariantach ceny.

W literaturze marketingu możemy spotkać się z wieloma ujęciami progu rentowności. Najczęściej jednak próg ten (**BEP**) zależy od wielkości **kosztów stałych (K)**, jednostkowych **kosztów zmiennych (v)** i **ceny (p)**. Wtedy wzór na próg rentowności przedstawia się następująco:

$$\text{BEP (w ujęciu ilościowym)} = K : (p - v) \text{ lub}$$

$$\text{BEP (w ujęciu wartościowym)} = K : [1 - (v : p)].$$

Wyliczenie progu rentowności według powyższego wzoru napotyka trudności głównie z powodu kłopotów z wyliczeniem jednostkowych kosztów zmiennych. Odnosi się to zwłaszcza do przedsiębiorstw posiadających bardzo szeroką ofertę produktów. Dlatego często w praktyce wykorzystuje się uproszczony wzór progu rentowności:

$$\text{BEP} = (K + v) : m\%,$$

gdzie **m%** – wskaźnik marży w %.

⁶ Por. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.

Niekiedy w praktyce stosuje się także następującą formułę, pozwalającą obliczyć próg rentowności w ujęciu wartościowym:

$$S \times m\% = K + S \times v\% + Z,$$

gdzie

S – sprzedaż,

v% – wskaźnik kosztów zmiennych w %,

Z – zysk.

Wtedy po przekształceniach sprzedaż

$$S = (K + Z) : (m\% - v\%).$$

Zgodnie z powyższym wzorem progową sprzedaż można wyliczyć w dwóch wariantach: w pierwszym, klasycznym, kiedy przedsiębiorstwo nie osiąga zysku i w drugim, w którym kalkuluje się określoną wielkość zysku⁷. Poniżej przedstawiono te dwa warianty:

1. Progowa sprzedaż bez zysku wynosi

$$S = K : (m\% - v\%).$$

2. Sprzedaż z założonym zyskiem

$$S = (K + Z) : (m\% - v\%).$$

Przedstawiona wyżej formuła jest relatywnie prosta, ale przydatna – szczególnie wówczas, kiedy przedsiębiorstwo zakłada modyfikację swojej strategii marketingowej. Zmiany mogą odnosić się np. do podjęcia nowych działań promocyjnych czy działań w sferze dystrybucji i powodują wzrost kosztów zmiennych i jego procentowego wskaźnika. Można także obliczać poziom progowej wielkości sprzedaży przy zmianach wskaźnika marży.

⁷ Por. J. Pindakiewicz, *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1994, nr 4.

Studia przypadków

A.

Dom Handlowy „Modna Odzież”

Przedsiębiorstwo **Dom Handlowy „Modna Odzież”** zajmuje się handlem detalicznym artykułami odzieżowymi. Ma swoją siedzibę w centrum kraju – w mieście średniej wielkości (około 80 tys. mieszkańców). Zatrudnia 14 osób, z czego 11 pracuje bezpośrednio w działach sprzedaży, jedna w magazynie i dwie w księgowości. Jedna z nich pomaga właścicielowi w bieżącym kierowaniu sklepem. Funkcjonuje on już od osiemnastu lat i znajduje się blisko centrum miasta. Obok jest duży parking i korzystny dojazd do pozostałych dzielnic mieszkaniowych. Łączna powierzchnia zajmowana przez przedsiębiorstwo wynosi 500 m², a powierzchnia handlowa obejmuje około 420 m².

Asortyment sprzedawanych produktów obejmuje artykuły odzieżowe. Podzielony jest na następujące grupy:

- 1) czapki, szale, szaliki, chustki, rękawiczki,
- 2) odzież damska lekka i bielizna damska,
- 3) odzież męska lekka i bielizna męska,
- 4) artykuły skórzane,
- 5) odzież męska ciężka (płaszcz, kurtki),
- 6) odzież damska ciężka (płaszcz, kurtki).

Budynek i jego wyposażenie jest własnością firmy **Dom Handlowy „Modna Odzież”**.

Wydajność pracy, mierzona wielkością obrotu na jednego zatrudnionego bezpośrednio w handlu, jest w firmie nieco wyższa niż w innych sklepach tej samej branży. Pracownicy są jednak poważnie obciążeni, zwłaszcza w okresach sezonowych wyprzedaży. W związku z tym zatrudnienie zwiększało się systematycznie z roku na rok.

W polityce przedsiębiorstwa duże znaczenie odgrywa obsługa klientów; zdaniem kierownika firmy właśnie jego sklep wyróżnia się wyjątkowo wysokim poziomem obsługi, doradztwem dla klientów, dostawą zakupów do domu, a nawet możliwością

zakupów na raty. Firma współpracuje w tym zakresie z bankiem, który udziela kredytu klientom sklepów na zakup towarów.

W działaniach firmy wykorzystuje się elementy popierania sprzedaży, takie jak sezonowe akcje wyprzedaży, reklama radiowa i prasowa, informowanie stałych klientów o nowej ofercie. Co roku uaktualniany jest spis stałych klientów, którym oferuje się także sprzedaż po niższych cenach.

Rynek odzieżowy w mieście charakteryzuje się brakiem zdecydowanego lidera rynku. Funkcjonuje kilka dużych sklepów o podobnym potencjale i obrotach. Pod względem wielkości obrotów **Dom Handlowy „Modna Odzież”** zajmuje czołowe miejsce na miejscowym rynku, z udziałem ponad 10% obrotów tej branży. Według szacunkowych badań, jakie przeprowadzono na zlecenie firmy, szczególnie mocną pozycję na rynku ma ona w trzeciej grupie asortymentowej (ponad 20%), pierwszej (ponad 15%), drugiej (około 15%) oraz szóstej (ok. 18%), słabiej natomiast wypada w przypadku grupy czwartej i piątej (po około 10%). Trzeba jednak podkreślić, że udział rynkowy firmy w ciągu minionych dwóch lat zmniejszył się o około trzech punktów procentowych. Kierownictwo firmy postanowiło więc dokonać przeglądu i oceny polityki produktu, ceny i promocji. W tym celu zebrano informacje dotyczące sprzedaży poszczególnych grup asortymentowych, kosztów sprzedaży, zapasów i zatrudnienia oraz bilansów i rachunków wyników firmy. Analiza ma posłużyć do ewentualnej zmiany struktury sprzedaży i zmian w polityce marketingowej firmy.

Podjęto ponadto decyzję o ekspansji terytorialnej i założeniu sklepu lub sklepów w innym mieście i województwie, właśnie ze względu na nasilającą się konkurencję lokalną i spadek udziału rynkowego firmy. W tym celu postanowiono zebrać informacje opisujące potencjalne lokalizacje z punktu widzenia warunków ich sytuacji gospodarczej (np. stopy bezrobocia, liczby ludności, średnich zarobków, struktury i zmian wydatków). Od wyników tej oceny zależeć powinna decyzja o wyborze nowej lokalizacji, a więc ewentualnym rozszerzeniu działalności. Według wstępnych szacunków koszty zakupu budynku o powierzchni około 300 m² wraz z jego wyposażeniem wyniosą w przybliżeniu

1,5 mln złotych. Przedsiębiorstwo może sfinansować zakup częściowo z własnych środków, skorzystać z kredytu bankowego lub leasingu.

Oprocentowanie kredytu w skali roku wynosi (wraz ze wszystkimi opłatami bankowymi) 12%, a raty płatne są co miesiąc. Okres karencji wynosi sześć miesięcy, a okres spłaty – cztery lata.

Warunki leasingu finansowego są natomiast następujące: okres użytkowania – cztery lata, oprocentowanie w okresie między kolejnymi płatnościami 14%, raty płatne co kwartał. Wpłata początkowa 150 tys. zł.

Niżej zaprezentowano w tabelach informacje o obrotach, kosztach sprzedaży produktów firmy, jej zatrudnieniu i zapasach za trzy ostatnie lata. Zamieszczono także rachunek wyników za taki sam okres.

Tabela 4. Powierzchnia sprzedażowa, obroty i koszty sprzedaży grup asortymentowych za trzy lata (w tys. zł)

Grupa asortymentowa	Powierzchnia sprzedażowa	Obroty (w tys. zł)			Koszty sprzedaży (w tys. zł)		
		I rok	II rok	III rok	I rok	II rok	III rok
1	40	300	350	400	230	280	300
2	80	1 600	2 100	2 300	1 200	1 500	1 800
3	80	1 600	2 000	2 100	1 100	1 450	1 650
4	40	450	600	650	320	420	500
5	90	1 100	1 250	1 150	850	950	850
6	90	1 200	1 300	1 100	900	1 000	700
Razem	420	6 250	7 600	7 700	4 600	5 600	5 800

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zatrudnienie i zapasy w poszczególnych grupach asortymentowych w sprzedaży

Grupa asortymentowa	Zatrudnienie (w osobach)			Zapasy (w tys. zł)		
	I rok	II rok	III rok	I rok	II rok	III rok
1	1	1	1	30	40	50
2	2	2	3	160	190	200
3	2	2	2	170	180	190
4	1	1	1	40	50	60
5	2	2	2	120	125	125
6	1	2	2	115	125	120
Razem	9	10	11	635	710	745

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Rachunek wyników za trzy lata działalności (w tys. zł)

Nakłady w tys. zł			
Wyszczególnienie	I rok	II rok	III rok
1	2	3	4
1. Koszty zakupu towarów	1 850	2 250	2 400
2. Koszty osobowe	300	400	500
3. Koszty finansowe	100	150	200
4. Koszty utrzymania budynków	100	150	200
5. Zakup nowego wyposażenia	200	250	300
6. Koszty reklamy	50	100	200
7. Koszty transportu	150	250	350
8. Amortyzacja	100	100	100

Tab. 6 cd.

1	2	3	4
Koszty razem	4 600	5 600	5 800
Zysk brutto	1 650	2 000	1 900
Podatek dochodowy	310	380	360
Zysk netto	1 340	1 620	1 540

Dochody w tys. zł

Wyszczególnienie	I rok	II rok	III rok
Sprzedaż	6 250	7 600	7 700
Dochody inne	0	0	0
Dochody razem	6 250	7 600	7 700

Źródło: opracowanie własne.

Polecenia:

1. Proszę ocenić działania marketingowe firmy (politykę produktu, ceny i promocji).
2. Proszę określić jej przyszłą strategię marketingową.
3. Proszę podjąć decyzję o ewentualnym rozwoju firmy i sposobie jego sfinansowania.
4. Proszę dokonać wyboru lokalizacji nowej hurtowni i uzasadnić jej wybór.

B.

„Polskie przyprawy SA” – wprowadzenie nowego produktu na rynek

Przedsiębiorstwo z branży spożywczej „Polskie przyprawy SA” z siedzibą w Piotrkowie Trybunalskim dostarcza na rynek przyprawy kuchenne i sosy. Produkty te cieszą się dużym powodzeniem

i dobrą opinią wśród klientów. Przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty bezpośrednio do sklepów detalicznych, w tym także do sieci super- i hipermarketów. Terytorialny zakres działania firmy „**Polskie przyprawy SA**” to centrum kraju, o liczbie ludności około 4,5 mln osób, tj. około 2 mln gospodarstw domowych. Wyniki finansowe przedsiębiorstwa są dobre – w ostatnim roku obroty osiągnęły kwotę blisko 19 mln zł, a kwota zysku brutto 2 mln zł. Firma jest uczestnikiem rynku o średniej wielkości – koncentruje nieco ponad 6% obrotów swojej branży (przyprawy kuchenne i sosy) na terenie działania. Podobnie w odniesieniu do sosów (ketchupu) jej udział wynosi około 6%⁸. Na rynku występują jednak konkurenci stale umacniający swoją pozycję i wprowadzający nowe produkty. Jednym z instrumentów walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa „**Polskie przyprawy SA**” jest dość intensywnie stosowana promocja. Wykorzystywane są akcje aktywizacji sprzedaży, szczególnie w sklepach detalicznych, oraz reklama radiowa, w telewizji lokalnej i prasowa. W ostatnim roku w firmie „**Polskie przyprawy SA**” na działania te wydatkowano około 450 tys. zł, czyli ponad 2,4% wartości sprzedaży (w tym akcje aktywizacji sprzedaży – 60 tys. zł, reklama – 360 tys. zł i sponsoring – 30 tys. zł). Nakłady na promocję ketchupu to mniej więcej jedna trzecia tej kwoty.

Obecnie dział marketingu jest zdania, że należy wprowadzić na rynek nowy produkt – ekologiczny sos pomidorowy (ketchup). Dzięki temu będzie można zwiększyć obroty oraz obronić, a z czasem zwiększyć, dotychczasowy udział w rynku. Z przeprowadzonych badań konsumentów wynika, że kierują się oni przy zakupie następującymi kryteriami:

- produkt powinien być wysokiej jakości i odpowiadać zasadom racjonalnego żywienia,

⁸ Sprzedaż ketchupu w Polsce w roku 2014 dała ponad 725 mln zł i stanowiła ok. 50% sprzedaży sosów mokrych w kraju, która przyniosła 1,5 mld zł, tempo przyrostu sprzedaży sosów wynosiło średnio ok. 8% rocznie. Wartość segmenetu przypraw suchych także wyniosła ok. 1,5 mld zł – www.portalspozywczy.pl [odczyt: 10.12.2015] oraz K. Chorąży, *Produkty kulinarne – duży efekt małym kosztem*, „Wiadomości Kulinarne” 2013, nr 3, www.wiadomoscikulinarne.pl [odczyt: 12.12.2015].

- preferowane są produkty bez konserwantów, o coraz bardziej subtelnym smaku i opakowaniu, także jednorazowego użytku.

Sytuacja na rynku ketchupu na terenie działania przedsiębiorstwa przedstawia się następująco: „**Polskie przyprawy SA**” dostarczają swój produkt po cenie 2 zł za kg, podobnie jak konkurent „A”, który zajmuje dominującą pozycję na rynku, koncentrując prawie 30% sprzedaży ketchupu. Od dwóch lat na rynku działa też konkurent „B”, który sprzedaje swoje produkty po nieco wyższej cenie – tj. po 3 zł za kg, są one jednak wyższej jakości. Do tych właśnie cech odwołują się jego przekazy reklamowe. Firma „B” zdobyła już około 14% udziału w rynku, a pozostałe 50% przypada na kilkunastu różnych dostawców. Z badań wynika także, że średnie spożycie ketchupu w gospodarstwie domowym wynosi w przybliżeniu 7 kg rocznie.

Według wstępnych kalkulacji wprowadzenie na rynek nowego produktu wiąże się z ponoszeniem kosztów stałych (wraz z nakładami inwestycyjnymi) w kwocie około 1,5 mln zł, natomiast jednostkowe koszty zmienne wynosić powinny szacunkowo 0,5 zł za 1 kg. Nowe zainstalowane maszyny mogą wyprodukować rocznie około 1 mln litrów ketchupu. Dział marketingu określił także cenę ketchupu – 3 zł za jeden kilogram. Cena ta jest równa cenie konkurenta „B”, którego produkt kojarzy się z wysoką jakością. Zakłada się także, że sprzedaż ketchupu powinna przynieść podobną marżę zysku, jak w przypadku dotychczasowej sprzedaży – tj. około 10,5%. Założono także, że wprowadzenie nowego produktu pozwoli w ciągu roku w sytuacji coraz intensywniejszej konkurencji zwiększyć dotychczasowy udział w rynku ketchupu – tj. 6%. Rozważano także dwa inne warianty ceny – tj. 3,5 zł za kg oraz 4 zł za kg.

Uznano również, że wprowadzenie nowego produktu na rynek wymagać będzie intensywnych działań promocyjnych, znacznie przewyższających dotychczasowe. Postanowiono więc ustalić nakłady na reklamę ketchupu na poziomie 200 tys. zł. Zdecydowano się przy tym skorzystać głównie z reklamy w gazetach i czasopiśmie o zasięgu odpowiadającym terytorialnemu zakresowi działania firmy „**Polskie przyprawy SA**”. Ustalono, że czas trwania akcji promocyjnej będzie wynosił trzy miesiące, a emisje

będą realizowane w dwóch okresach. Pierwszy ma mieć bardziej intensywny charakter – ogłoszenia co tydzień przez sześć tygodni, a drugi to cztery emisje co dwa tygodnie. Przyjęto również alternatywny, znacznie intensywniejszy sposób emisji – tj. cotygodniowe ogłoszenia, naprzemiennie w jednym z wybranych czasopism, przez dziesięć tygodni.

Założono pełne oddziaływanie ogłoszeń reklamowych po pierwszym kontakcie czytelnika z czasopismem, w którym ukazało się ogłoszenie, oraz brak wzajemnych związków między zakupem wymienionych czasopism. Przyjęto także, że dla wzmocnienia przekazów reklamowych i skuteczniejszego dotarcia do potencjalnych nabywców można umieszczać ogłoszenia jednocześnie w dwóch czasopismach

Wybrano cztery najbardziej popularne czasopisma oraz zebrano informacje o zasięgu ich docierania do czytelników, prawdopodobieństwie kontaktu czytelnika z ogłoszeniem w nich zawartym i cenie ogłoszenia. Niżej zamieszczona tabela zawiera te informacje.

Tabela 7. Dane dotyczące czasopism

Czasopismo	Zasięg dotarcia (w % czytelników) do nabywców regionu działania firm	Cena ogłoszenia w tys. zł	Prawdopodobieństwo kontaktu czytelnika z ogłoszeniem
„A”	6,0	8,0	0,26
„B”	7,0	8,5	0,27
„C”	8,0	8,5	0,28
„D”	6,5	8,0	0,30

Źródło: opracowanie własne.

Z wcześniejszych obserwacji sprzedaży uzyskano także informacje o wskaźniku elastyczności cenowej popytu, który wyniósł 2. Z kolei obserwacje zmian sprzedaży po zmianach

nakładów reklamowych pozwoliły określić wskaźnik elastyczności popytu na reklamę w wysokości – 0,18. Uznano, że dane te powinny odpowiadać także sprzedaży nowego produktu (ketchupu) firmy „**Polskie przyprawy SA**”.

Przyjęto też, że wariant ceny w wysokości 3,5 zł wymaga zwiększenia o połowę nakładów na działania promocyjne. Natomiast cena w wysokości 4 zł powoduje konieczność zwiększenia nakładów na promocję o 100%.

Przyjęto także, że współpraca z przedsiębiorstwami handlowymi przy wprowadzeniu nowego produktu również będzie wiązać się z dodatkowymi kosztami. Dodatkowe koszty dystrybucji (np. transport, spedycja, koszty ekspozycji) osiągną około 100 tys. zł, a koszty ubezpieczenia dostaw towarów to 10 tys. zł rocznie.

Pytania i polecenia:

1. Proszę ustalić punkt opłacalności wprowadzenia nowego produktu firmy „**Polskie przyprawy SA**”.
2. Czy wysokość nakładów na promocję nowego produktu (ketchupu) została skalkulowana prawidłowo?
3. Proszę podjąć decyzje dotyczące wyboru instrumentów promocji dla nowego produktu firmy „**Polskie przyprawy SA**”.
4. Proszę określić warianty BEP przy cenach za kg: 3 zł, 3,5 zł, 4 zł.

C.

Finansowanie zakupu towarów przez firmę handlową

Przedsiębiorstwo handlu detalicznego, dysponujące własną siecią sklepów, ma do wyboru trzech dostawców: A, B, C. Pierwszy z nich oferuje 100 tys. szt. wyrobu „a” po cenie zbytu 10 zł za sztukę; drugi oferuje 110 tys. szt. wyrobu „b” po cenie zbytu 11 zł za sztukę, natomiast trzeci dostawca oferuje 105 tys. szt. wyrobu „c” po cenie zbytu 10,5 zł za sztukę.

Po analizie popytu przedsiębiorstwo handlowe może na produkt od dostawcy A naliczyć marżę w wysokości 19%. Na produkt od dostawcy B maksymalna marża może wynosić 19,5%, a na produkt od dostawcy C – 18% od cen zbytu.

Dostawca A domaga się zapłaty gotówką, dostawca B gotów jest przyjąć zapłatę wekslem własnym płatnym w 60 dniu po odebraniu dostawy. Natomiast dostawca C zaoferował dwa warianty płatności:

- weksel, jak w przypadku dostawcy B lub
- zapłata gotówką najpóźniej w ciągu siedmiu dni od daty dostawy i rabat w wysokości 2,5% wartości dostawy w cenie zbytu.

Przedsiębiorstwo handlowe nie dysponuje własnymi środkami finansowymi na zakup towarów. Bank może udzielić mu kredytu krótkoterminowego na 60 dni – oprocentowanie w skali roku wynosi 12%, a prowizja od czynności bankowych 0,25% od wartości kredytu. Stopa dyskontowa weksli sięga natomiast 14% w skali roku.

Przedsiębiorstwo handlowe przewiduje, że okres na zakup i sprzedaż towarów powinien wynosić 60 dni. Jednak w ciągu pierwszego tygodnia sprzedaż zrealizowana zostanie jedynie w około 10% wartości całej dostawy, a w pozostałym okresie będzie się ona odbywać równomiernie. Konieczna jest dodatkowo akcja reklama, której koszty wyniosą szacunkowo 45 tys. zł.

Dostawa od dostawcy A odbywa się na warunkach franco stacja odbiorcy; od dostawcy B na warunkach franco stacja odbiorcy, a od dostawcy C na warunkach loco magazyn dostawcy. Koszty transportu w przypadku A wynoszą 8 tys. zł, dla B – 10 tys. zł, dla C – 10 tys. zł. Koszt ubezpieczenia wynika z warunków transportu i wynosi 0,5% od wartości dostawy w cenach zbytu.

Pytania i polecenia:

1. Proszę wybrać najkorzystniejsze źródło dostaw dla przedsiębiorstwa handlowego i uzasadnić wybór.
2. Jakiego rodzaju kredytu mogą udzielić dostawcy B i C?

Bibliografia:

- Chorąży K., *Produkty kulinarne – duży efekt małym kosztem*, „Wiadomości Kulinarne” 2013, nr 3, www.wiadomoscikulinarne.pl [odczyt: 12.12.2015].
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.
- Pindakiewicz J., *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1994, nr 4.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Wartość segmentu przypraw mokrych wyniosła ok. 1,5 mld zł*, www.portalspozywczy.pl [odczyt: 10.12.2015].
- Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.