

Karol TARKOWSKI

**Zmiany w funkcjonowaniu działów zbytu u progu gospodarki rynkowej
(na przykładzie Fabryki Samochodów w Lublinie)**

Changes in the Functioning of the Sales Sections in the Face of the Market Economy
as Exemplified by the Lublin Car Factory)

Prowadzone od początku 1990 roku reformy naszej ekonomiki mają na celu ponowne stworzenie w Polsce gospodarki rynkowej. Będzie to sytuacja, gdy o efektywności działania przedsiębiorstwa decydować będzie nie tylko wytworzenie określonych produktów, ale też ich akceptacja przez odbiorców. W tych nowych warunkach szczególną rolę w osiąganiu sukcesów przez przedsiębiorstwa będą miały komórki zbytu.

Terminem „zbyt” określamy moment przejścia produktów ze sfery przedsiębiorstwa produkcyjnego do kolejnej sfery. Jest on efektem rzeczowym i wartościowym działalności produkcyjnej, najściślej z nią związany.¹ Zbytem można by nazwać też sprzedaż własnej produkcji przedsiębiorstwa przy pomocy specjalnych komórek organizacyjnych.²

Problemy związane ze zbytem to nie tylko sprzedaż produkcji, ale przede wszystkim stworzenie warunków zapewniających możliwość poznania i wyboru oferowanego towaru oraz szybki i łatwy jego zakup. W tym celu należy podejmować szereg działań, jak: znalezienie potencjalnego klienta, poinformowanie klienta o wyrobie, dostawa i sprzedaż towaru, obsługa posprzedażna. W artykule przyjęto pojęcie zbytu jako komórki wykonującej wyżej wymienione zadania. Dział ten kontaktując się bezpośrednio z klientem ma możliwość poznania jego gustów i potrzeb. Z tego też powodu zbyt musi ze swej strony wpływać na działalność produkcyjną, jak też na kształtujące ją czynniki. Dlatego istotnym zadaniem

¹ J. Kwejt: *Gospodarka materiałowa*. PWE, Warszawa 1978, s. 237.

² T. Urbanek: *Eektywność procesów zbytu i zaopatrzenia materiałowego*. PWE, Warszawa 1970, s. 18.

tej komórki są także analiza rynku i prowadzone na tej podstawie programowanie produkcji.

Istniejący w Polsce po II wojnie światowej system scentralizowanego zarządzania gospodarką doprowadził do powstania szeregu braków materiałowych i towarowych. Taki stan rzeczy oraz głęboki kryzys lat osiemdziesiątych spowodowały, że liczni autorzy piszący o obrocie materiałowym zajmowali się prawie wyłącznie zaopatrzeniem. Zbyt był zaś traktowany marginalnie lub pomijany. Jednak zmiany systemowe, jakie zachodzą od początku 1990 roku, a które doprowadziły do powstania przewagi podaży nad popytem powodują, że przedsiębiorstwa muszą przesunąć główny punkt swego zainteresowania z zaopatrzenia i produkcji na proces sprzedaży wyrobów. Tylko zbycie własnych produktów pozwoli na kontynuowanie procesów produkcji i osiąganie zysku. W tej sytuacji rola komórek zbytu, jako tych które są przygotowane do znajdowania potencjalnych klientów bardzo wzrośnie. Ich prawidłowa praca będzie miała ogromne znaczenie w działaniu i rozwoju całego przedsiębiorstwa, gdyż pozwoli na osiągnięcie zysku, który jest podstawowym miernikiem oceny i pomyślności w warunkach gospodarki rynkowej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie organizacji sprzedaży przedsiębiorstwa przemysłowego oraz wskazanie koniecznych w najbliższym czasie zmian w jej funkcjonowaniu. Cel ten starano się osiągnąć poddając analizie pracę zbytu w latach 1982—1989 w Fabryce Samochodów (FS) w Lublinie, jednym z największych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w mieście i regionie.

Obecnie FS jest producentem przestarzałego, bo wytwarzanego od ponad 30 lat samochodu dostawczego „Zuk” oraz zespołów, podzespołów, części i półfabrykatów takich jak koła, śruby, sprężyny, odkuwki, kadłuby silników, wały rozrządu, sworznie itp., z przeznaczeniem dla przemysłu motoryzacyjnego w kraju i za granicą.

ORGANIZACJA ZBYTU I WADY JEJ FUNKCJONOWANIA

Zgodnie ze strukturą organizacyjną Fabryki Samochodów zadania, jakie stoją przed komórką sprzedaży należą do kompetencji pracowników zatrudnionych w dwóch pionach, tj. w pionie produkcji i w pionie handlowym. W ramach tego pierwszego sprawami zbytu zajmują się: Służba Eksportu i Planowania Produkcji oraz Dział Obsługi Technicznej. Do zadań tej służby należy przede wszystkim planowanie produkcji i zawieranie umów sprzedaży, a także w niewielkim stopniu analiza rynku. Dział Obsługi Technicznej zajmuje się obsługą przed- i posprzedażną oferowanych przez Fabrykę wyrobów. Dział ten prowadzi też akcję reklamową FS.

Sprawy związane ze sprzedażą, jej rozliczeniem i organizacją dostawy towarów należą do kompetencji Służby Sprzedaży znajdującej się w pionie handlowym.

Liczne zmiany w strukturze organizacyjnej, które doprowadziły do opisanego rozbitcia zadań i funkcji zbytu spowodowane były skupieniem uwagi dyirekcji przedsiębiorstwa na procesie produkcyjnym i zaopatrzeniu. Przyczyną tego było istnienie w latach osiemdziesiątych rynku producenta, na którym sprzedaż własnego produktu nie stanowiła większego problemu. Można jednak przypuszczać, że ten w gruncie rzeczy sztuczny podział zbytu zostanie zakończony, co winno doprowadzić do zmniejszenia administracji oraz skrócenia procesu podejmowania decyzji.

Przy reorganizacji komórek sprzedaży należy też przeanalizować, w jakim stopniu wypełniały one dotychczas swoje zadania. Jeśli chodzi o analizę rynku to — jak wspomniano — odbywa się ona tylko w niewielkim zakresie. Punktem wyjścia do analizy rynku są spływające do przedsiębiorstwa zamówienia, które są następnie ujmowane w kartotece pionu planowania. Na tej podstawie sporządza się zestawienia, w oparciu o które można prześledzić zmiany popytu na dany wyrób i wyciąga się z tego wnioski. Główny wyrób Fabryki — samochód „Żuk” — był w badanym okresie rozdzielany centralnie. Trafiające do Fabryki zamówienia, które wynikały z centralnego rozdzielnika mogły być dobrą podstawą do planowania produkcji, ale nie stanowiły odpowiedniego materiału do analizy rynku.

W sposób pełniejszy analiza rynku była prowadzona w przypadku części zamiennych. Odbywała się ona dzięki uchwyceniu zależności pomiędzy ilością „Żuków” sprzedanych w latach poprzednich i eksploatowanych u odbiorców a żywotnością części zamiennych. Zapotrzebowanie to oblicza się jako iloczyn liczby pojazdów w eksploatacji i technicznie uzasadnionych norm żywotności części zamiennych. Można to wyrazić za pomocą wzoru: ³

$$Z_c = \frac{k}{q}$$

gdzie:

Z_c — wielkość rocznego zapotrzebowania na określone części;

k — liczba eksploatowanych maszyn;

q — norma czasowa żywotności danej części wyrażona w latach.

Sporządzane na tej podstawie roczne zapotrzebowania na części zamienne były następnie weryfikowane przez porównanie wielkości sprzedaży,

³ H. Witkowski: *Zbyt w przedsiębiorstwie przemysłowym*. PWE, Warszawa 1978, s. 158.

zapasów magazynowych. Przeprowadzona w ten sposób analiza rynku wskazywała na tak duże potrzeby rynku, że nawet wykorzystanie wszelkich rezerw produkcyjnych do ich wytworzenia nie spowodowało pełnego zaspokojenia popytu. Średnio w analizowanym okresie potrzeby kontrahentów zagranicznych były pokrywane w około 90%, a krajowych w 60—70%. W latach 1982—1989 następowała stała poprawa w dostępności części zamiennych i popyt na wiele asortymentów części był w pełni zaspokojony.

Analiza rynku prowadzona przez przedsiębiorstwo nie może być oparta wyłącznie na danych statystycznych. Musi stanowić ona wyraz kontaktu z odbiorcami, uwzględniać ich krytyczne uwagi. Dlatego też w przypadku FS wskazane byłoby rozszerzenie obecnie prowadzonej działalności w zakresie analizy rynku. Możliwe byłoby to dzięki stworzeniu Służby Marketingowej, do której zadań należałoby: ⁴

- 1) badanie potencjalnego i efektywnego popytu,
- 2) pobudzanie popytu,
- 3) udział w tworzeniu nowych produktów.

Prawie całość produkowanych w FS samochodów i części zamiennych do nich były sprzedawane za pośrednictwem POSiCZ „Polmozbyt” i PHZ „Polmot”. Wyroby te w omawianym okresie stanowiły średnio 62% całej sprzedaży, reszta to wyroby kooperacyjne. Takie powiązanie Fabryki z handlem pozwalało na rezygnację z części zadań, które normalnie należą do kompetencji działu zbytu. Przedsiębiorstwo nie musiało zajmować się dokładnym badaniem rynku, tworzeniem własnej sieci handlowej i serwisowej.

Współpraca z P.P. „Polmozbyt”, który zajmował się obsługą odbiorców krajowych, w analizowanym okresie układała się dość dobrze. Gęsta sieć placówek „Polmozbytu” zapewniała możliwość odbioru samochodu w różnych częściach kraju, a także jego szybką naprawę. Obecnie przygotowuje się jednak prywatyzację tej firmy, co może spowodować, że FS będzie musiała przejąć część zadań wykonywanych dotychczas przez kontrahenta. Pojawiające się coraz liczniej firmy prywatne także są gotowe zajmować się sprzedażą samochodów, części zamiennych oraz świadczeniem napraw. Można spodziewać się, że w nieodległej perspektywie coraz więcej wyrobów Fabryki Samochodów w Lublinie będzie sprzedawanych przez małe pojedyncze, prywatne („niezależne”) firmy. Właśnie tak dzieje się na rynkach zachodnio-europejskich, gdzie około 75—85% produktów niezwywnościowych rozprowadzają pojedyncze („niezależne”) firmy.⁵ Wątpliwe jest

⁴ R. Głowacki, Z. Kossuś, T. Kramer: *Marketing*. PWN, Warszawa 1984, s. 18.

⁵ J. Leunis: *Marketing Channel Management*. Management Training Program for Eastern European Managers 1990, s. 18.

jednak, by te małe przedsiębiorstwa chciały i mogły prowadzić np. badania rynku.

Współpraca z drugim partnerem handlowym, który zajmował się eksportem (było to 11,6% całej sprzedaży, z czego samochód i części do niego stanowiły ponad 86% całego eksportu), tj. PHZ „Polmot” nie przebiegała naleźycie. Wynikało to z tego, że do roku 1987 FS niejako „przymusowo” musiała korzystać z pomocy pośrednika przy eksporcie, dlatego też „Polmot” nie zabiegał specjalnie o swojego klienta. Ponadto 85% eksportu Fabryki było lokowane na rynkach RWPG na podstawie umów rządowych, a więc ceny, asortymenty sprzedaży i warunki dostaw były negocjowane bez udziału pośrednika. Fabryka nie była zadowolona z małej operatywności kontrahenta, a ponadto musiała utrzymywać własne przedstawicielstwa na swych głównych rynkach zbytu, tj. w ZSRR, na Węgrzech i w Egipcie. FS ponosiła także częściowe koszty reklamy. Współpraca z tak mało operatywnym kontrahentem, w sytuacji gdy od 1.01.1991 doszło do zmiany zasad handlu między krajami członkami RWPG, mogło doprowadzić do całkowitego załamania eksportu samochodów i znacznego ograniczenia sprzedaży części zamiennych. Dlatego też wydawało się konieczne wzmocnienie własnej kadry zajmującej się eksportem i jego rozwój poprzez pracę przedstawicielstw zagranicznych i związanych z nimi przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych.

Intensyfikacja eksportu i zbytu na rynku krajowym wymaga pewnych zmian w procesie przygotowania wyrobów do sprzedaży. Dotychczas konserwacja, pakowanie oraz załadunek produktów przygotowywanych do wysyłki odbywały się ręcznie. Przygotowanie większych partii eksportowych powodowało znaczne przeciążenie pracowników, co przyczyniało się do złego zabezpieczenia i uszkodzeń wielu detali.

Sposoby konserwacji części metalowych w preparatach smarowych i ich technologia były przestarzałe, co było przyczyną reklamacji odbiorców mających trudności z ich rozkonserwowaniem. Przestarzałe sposoby zabezpieczeń powodowały, że praca robotników odbywała się w warunkach szkodliwych dla zdrowia. Nienajlepsze warunki magazynowania samochodów powodowały również powstawanie różnego rodzaju uszkodzeń i wad przede wszystkim powłok lakierniczych. Budowa zwykłej wiaty poprawiłaby znacznie warunki ich magazynowania. Z badań wynika, że w FS w Lublinie istnieją znaczne możliwości unowocześnienia procesu przygotowania wyrobu do sprzedaży, co pozwoli zmniejszyć koszty sprzedaży, poprawić jakość towarów i polepszyć warunki pracy.

ANALIZA FUNKCJONOWANIA ZBYTU

Odpowiednia praca wszelkich służb przedsiębiorstwa, a szczególnie prawidłowe funkcjonowanie komórek zbytu decyduje o pomyślnym wyniku działalności. Zbyt oddziałując bezpośrednio na odbiorcę może ustalić cenę tak, by pozwoliła ona pokryć koszty produkcji i uzyskać pewien zysk. Wysoką cenę można uzyskać za wyrób dobry jakościowo i poszukiwany przez odbiorców. Ceny samochodu „Żuk” i wielu innych produkowanych przez FS ustalane były centralnie, jednak prawidłowe prowadzenie sprzedaży i obsługi odbiorców miało także wpływ na ostateczny wynik przedsiębiorstwa. Mierniki oceny badanego przedsiębiorstwa w latach 1982—1989 przedstawia tabela 1.

W omawianym okresie dość znacznie wzrastały wszystkie przedstawione w tabeli wskaźniki obrazujące wyniki działalności przedsiębiorstwa. Duży w tym udział miała jednak inflacja. W całym analizowanym okresie sprzedaż w cenach porównywalnych wzrosła o około 40%. W latach 1982—1987 koszty rosły szybciej niż sprzedaż i powodowało to, że ich udział w sprzedaży wzrósł z 68,7% w 1982 do 73,8% w 1987. Zwyżka kosztów przy sztywnych cenach pociąga za sobą zmniejszenie zysku i spadek rentowności netto. W analizowanym okresie rentowność netto FS była stale poniżej średniej dla całego przemysłu środków transportu, a w latach 1985—1986 nawet poniżej przeciętnej dla całego przemysłu.⁶ Analiza tych danych świadczy o tym, że nie zawsze FS sprzedawała swoje wyroby w sposób odpowiedni. Powinna bardziej zabiegać o uzyskiwane dobre ceny na swoje wyroby i prowadzić działania zmierzające do obniżki kosztów. Niska rentowność to zjawisko bardzo niekorzystne, gdyż gorszy wynik finansowy ograniczał możliwość rozwoju i odnowy tego mocno przestarzałego przedsiębiorstwa. Lata 1988—1989 przyniosły odwrócenie tych niekorzystnych tendencji. Zbyt rósł szybciej niż koszty, które w r. 1989 stanowiły tylko 51,3% wartości sprzedanych produktów. Poprawie uległ wynik finansowy, a także rentowność netto, która w 1989 roku osiągnęła nie notowany w historii FS pułap 66%. Główną przyczyną tego stanu rzeczy była możliwość zbycia większej części towarów po cenach umownych, a także sprzedaż ponad 2000 „Żuków” w 1988 i ponad 4500 w 1989 na przetargach. Uwolnienie cen dało Fabryce — jako w wielu dziedzinach monopolistycznie — możliwość osiągnięcia bardzo dużych zysków. Dodatkowo w roku 1989 doszło do dość znacznej dewaluacji złotówki w stosunku do innych walut. Spowodowało to, że rentowność eksportu, która w latach 1985—1988 była ujemna, w 1989 stała się bardzo wysoka.

Poprawę rentowności spowodowało także polepszenie jakości produkco-

⁶ Rocznik Statystyczny Przemysłu, GUS, Warszawa 1987, s. 90.

Tab. 1. Wyniki działalności FS w Lublinie w latach 1982—1989 (ceny bieżące w mln zł)
The results of the activity of the Lublin Car Factory between 1982 and 1989
(the current changes in millions zloty)

Wyszczególnienie	Lata	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Przedaż		17 043	22 712	26 966	31 776	38 484	49 308	89 861	272 159
Koszty własne sprzedaży		11 705	15 780	19 781	23 006	28 155	36 385	58 124	139 753
Wynik finansowy ¹⁾		2 038	2 935	3 167	2 671	3 159	4 781	11 121	92 136
Rentowność netto w % ²⁾		17,41	18,60	16,01	11,61	11,22	13,14	19,13	65,93
Rentowność netto przemysłu środków transportu w %		.	28,30	27,90	19,50	17,40	23,10	26,70	.

¹⁾ Wynik finansowy jest to akumulacja powiększona o dotacje i pomniejszona o podatek obrotowy oraz skorygowany o saldo wyrównawcze handlu zagranicznego.

²⁾ Rentowność netto jest to iloraz wyniku finansowego do kosztów własnych sprzedaży.

Źródło: Opracowanie własne według danych z Działu Analiz Ekonomicznych, Rocznik Statystyczny Przemysłu 1987 i 1989, Warszawa 1987 i 1989.

wanych wyrobów. Współczynnik strat na brakach⁷ w latach 1982—1989 obniżył się z 1,38 do 0,7, ale i tak był wyższy w całym omawianym okresie niż średnia jego wartość dla całego przemysłu przetwórczego, która w tym samym okresie kształtowała się od 1,03 do 0,61.⁸ Jednak wpływ jakości na rentowność jest bardzo nikły, czego wyrazem był w latach 1985—1986 spadek rentowności netto przy jednoczesnej poprawie współczynnika strat na brakach.

Dokładniej wpływ zbytu na rentowność można prześledzić na podstawie danych dotyczących kosztów komórek zajmujących się sprzedażą. Koszty te przedstawione są w tabeli 2.

Widoczny w tabeli 2 wzrost kosztów sprzedaży spowodowany był praktycznie wyłącznie przez inflację. Koszty sprzedaży rosły w podobnym stopniu jako koszty własne sprzedaży i sama sprzedaż. W całym analizowanym okresie stanowiły one 2—3% wartości sprzedaży, a różnice w poszczególnych latach były niezbyt znaczące. Niski udział tych kosztów spowodowany był tym, że większa część zadań (wynikających z przytoczonej definicji) zbytu była wykonywana poza FS. Niemniej jednak wydaje się, że nie była to sytuacja korzystna. Porównanie nakładów na zbyt z rentownością netto pokazuje zupełny brak zależności między nimi. Świadczy to tylko o tym, że działalność zbytu ograniczała się do niezbędnego minimum i nie miała większego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. Małe zainteresowanie zbytem było zresztą w pełni zrozumiałe, gdyż istniał ogromny popyt na wyroby FS. O tym, że działalność zbytu bardzo ograniczono świadczy porównanie FS z przedsiębiorstwami zagranicznymi. U producentów wyrobów nieżywnościowych działających w warunkach rynkowych koszty sprzedaży i promocji stanowią około 15—30% wszystkich kosztów⁹, a więc są one kilkakrotnie wyższe niż w Fabryce. Można oczekiwać, że obecnie w warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwo będzie musiało rozszerzyć znacznie działalność zbytu i przeznaczyć na to dużo większe środki. Większe nakłady finansowe powinny doprowadzić do poprawy efektywności zbytu, która będzie uzyskiwana dzięki poprawie jakości i stosowaniu różnorodnych środków aktywizacji sprzedaży (np. promocji, reklamy, public relations). Powinno to korzystnie wpływać na rentowność, która będzie mogła być uzyskiwana innymi metodami, tj. nie przy pomocy manipulacji cenowych. Działania związane z radykalnym unowocześnieniem produktu i wyposażenia technicznego badanego przedsiębiorstwa muszą więc być zintegrowane ze stosowaniem strategii sprzedaży i marketingowej.

⁷ Jest to stosunek strat na brakach do sprzedaży wyrażony w %.

⁸ Rocznik Statystyczny Przemysłu 1990, GUS, Warszawa 1990, s. 120.

⁹ D. J. Luch, R. S. Rubin: *Marketing Research*. Prentice-Hall International Editions 1987, s. 34.

Tab. 2. Koszty sprzedaży FS w Lublinie w latach 1982—1989 (ceny bieżące w mln zł)
 The sales costs of the Lublin Car Factory between 1982 and 1989 (the current changes in millions zloty)

Lata	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Wyszczególnienie								
Koszty sprzedaży	483	521	609	772	995	1406	1951	
Udział tych kosztów (w %)								
— w kosztach własnych sprzedaży	4,21	3,30	3,08	3,36	3,53	3,86	3,36	4,46
— w wartości sprzedaży	2,89	2,29	2,26	2,43	2,58	2,85	2,17	2,24

Źródło: Opracowanie własne według danych z Działu Analiz Ekonomicznych i Działu Księgowości Kosztów.

UWAGI KOŃCOWE

Przejęcie gospodarki na system rynkowy podnosi rangę i znaczenie komórek zbytu w przedsiębiorstwie. Odgrywają one podstawową rolę w procesie przystosowywania działalności producenta do wymagań rynku. Taką sytuację zaobserwowano także w Lublinie w FS. Wiele zmian w tym przedsiębiorstwie, które mogłyby poprowadzić do wzrostu efektywności produkcji i zbytu, wymaga często środków finansowych i inwestycji. Możliwe są jednak pewne działania organizacyjno-formalne i niewielkie inwestycje, które w krótkim czasie poprawią efektywność zbytu i jakość oferowanych towarów.

Zdaniem autora najważniejsze wśród nich to zmiany organizacyjne w strukturze zbytu. Wydaje się konieczne połączenie Służby Sprzedaży oraz Służby Eksportu i Planowania Produkcji w jeden zespół. Należy postulować powiększenie zbytu o Służbę Marketingową, która powinna zaistnieć w przyszłości. Działania te winny usprawnić proces podejmowania decyzji, skrócić obieg informacji oraz ograniczyć administrację. Powstanie Służby Marketingowej da możliwość prowadzenia w pełnym zakresie analizy rynku, co pozwoli na lepsze poznanie potrzeb i właściwe planowanie produkcji. Jest to tym bardziej konieczne, że w bliskiej perspektywie ulegną zmianie zasady współpracy z partnerami handlowymi. Spowoduje to konieczność przeniesienia wielu zadań dotychczas wykonywanych przez „Polmozbyt” i „Polmot” do FS, a w przypadku eksportu może nawet sprawić, że przedsiębiorstwo samo zacznie zajmować się tymi problemami rezygnując z pośredników. Oczywiście większy zakres działania komórki zbytu będzie wymagał dodatkowych środków. Dotychczas jednak udział kosztów sprzedaży w wartości sprzedaży był minimalny; znacznie niższy niż w przedsiębiorstwach działających w krajach o gospodarce rynkowej. W przypadku FS nawet nieduże zwiększenie wydatków może okazać się bardzo efektywne, np. unowocześnienie procesów konserwacji, pakowania przyniesie szybko oszczędności, a także winno poprawić jakość. Podobne korzyści zaistnieją w przypadku polepszenia warunków magazynowania towarów.

Proponowane zmiany przyczynią się do zwiększenia efektywności zbytu w krótkim okresie, a także dodatnio wpłyną na rentowność przedsiębiorstwa. Jednak te działania w dalszej perspektywie nie wystarczą. Nawet najlepszy dział zbytu nie będzie w stanie sprzedawać „wiecznie” przestarzałych produktów, a do takich należy samochód „Żuk”. W celu zapewnienia przyszłości dla przedsiębiorstwa jak najszybciej należy przygotować produkcję nowych wyrobów, których sprzedaż komórki zbytu powinny we właściwy sposób promować na rynku krajowym i zagranicznym.

SUMMARY

The reforms of our economics conducted since the beginning of 1990 aim at the renewed formation of market economy in Poland. In these newly formed conditions, an especial role in achieving success by enterprises will be played by outlet cells. In the period after World War II, our economics suffered a continuous shortage of materials and goods. This caused that outlet had only a marginal function in many industrial enterprises. That is why the present paper undertakes an attempt to present the organization of the sales of the industrial enterprise's products and to point to the immediate changes that must be made in its functioning. To attain this aim, an analysis was made of the working of the outlet in the Lublin Car Factory between 1982 and 1989. This is one of the bigger enterprises of the manufacturing industry both in the region and in the country.

The years of the economy of shortages had the effect that the factory had no problems with selling its goods and that is why the analysis of the market was practically given up and it was partly the domain of the business partners, while the advertising and promoting activity boiled down to the necessary minimum. This caused that the sales constituted 2—3% of all the costs, while in the enterprises working in market economies they constitute 15—30%. A change must also be made in the cooperation with trade, and even in the very structure of the factory which so far has focused on the production only. An analogous situation exists in many other factories which face similar problems connected with adaptation to the new economic rules.

