

Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STRATEGIA SPRZEDAŻY JAKO EGZEKUCJA STRATEGII ORGANIZACJI – POWSTANIE BARIER WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Opracowanie zawiera rozważania dotyczące doboru strategii sprzedaży do strategii organizacji. Nadaje to strategii sprzedaży rangę planu wykonawczego, operacyjnego, niemniej jednak niezmiernie istotnego w kontekście realizacji strategii. W tym celu dokonano wyboru typologii strategii organizacji oraz strategii sprzedaży, a także opisu poszczególnych elementów składowych strategii sprzedaży. Na tej podstawie, opierając się na analizie poszczególnych elementów amplifikowanych w każdym z typów strategii, arbitralnie dobrano najbardziej odpowiadające sobie strategię organizacji i sprzedaży. Analizy te zostały przeprowadzone w kontekście powstawania barier w rozwoju wartości podmiotu wynikających z niewłaściwego ich doboru.

Słowa kluczowe: strategia sprzedaży, strategia, sprzedaż, bariery wzrostu, zarządzanie sprzedażą.

1. Wstęp

Jako jeden z bardziej istotnych czynników wpływających na niewłaściwą realizację strategii i ograniczenie wzrostu organizacji autorzy [Hrebiniak 2005] wskazują niezgodność celów i zadań faktycznie realizowanych przez pracowników w porównaniu z tymi zaplanowanymi. W ramach tych rozważań poruszane są liczne wątki, jak również wskazywane są różne możliwe powody takiego stanu. Można podzielić je względem organizacji na endo- i egzogeniczne. W znacznej mierze zostały opisane w literaturze z zakresu ekonomii, zarządzania, socjologii i psychologii i często uogólnione w formie teorii, teorematów, koncepcji czy podejść. Jako egzogeniczne można wymienić np. nacisk klientów na dostęp do informacji lub zakładanie nieuczciwości dostawcy (asymetria informacji) czy nacisk społeczności na realizację jej indywidualnych celów (odpowiedzialność społeczna biznesu, budowanie wartości wspólnej biznesowo-społecznej). Wśród endogenicznych znajdują się np. postawy pracowników i ich grup rozbieżne z interesem organizacji (teoria agencji), partykularne cele poszczególnych osób (polityczny model organizacji), poczynania zwaśnionych grup pracowniczych (konflikt wewnątrzorganizacyjny), brak spójności

strategii, operacji i taktyki (podejście systemowe), niewłaściwe planowanie (szkoła planistyczna) czy niewłaściwe dopasowanie poszczególnych składowych strategii do nadrzędnego celu (podejście konsultacyjne). To tylko niektóre elementy pozostające w obszarze zainteresowania nauk o organizacji i zarządzaniu, a mogące w sposób istotny wpłynąć na powstawanie znaczących rozbieżności pomiędzy strategią a sposobem i efektami jej realizacji. Na potrzeby opracowania założono więc, że realizacja strategii jest nie tylko pożądana, ale także brak jej realizacji stanowi istotną barierę w budowaniu wartości podmiotu.

W niniejszym opracowaniu poruszone zostaną kwestie związane z problemem wywodzącym się z podejścia systemowego niedostosowania strategii sprzedaży do nadrzędnej wobec niej strategii organizacji. Przyjęta w stosowanej nomenklaturze „strategia sprzedaży” jest tu bardziej planem operacyjnym w stosunku do strategii całego podmiotu, jednak kontekstowość jej postrzegania, z punktu widzenia działu sprzedaży, pozwala nazwać plan operacyjny strategią. Cele opracowania zostały podzielone na metodyczne, poznawcze i utylitarne. Celem metodycznym jest próba wskazania wytycznych do badania i analizy strategii sprzedaży pod kątem ich adekwatności do realizowanej strategii organizacji. Celem poznawczym jest opis możliwych skutków zestawień w zakresie obu wymienionych planów działań. Celem utylitarnym jest zaś sformułowanie wskazówek umożliwiających dokonywanie doborów strategii sprzedaży do strategii organizacji.

Postawiono także tezę, iż zagadnienie doboru typu strategii sprzedaży jest uzależnione od typu strategii organizacji. Niewłaściwy dobór zaś poszczególnych składowych strategii sprzedaży i brak holistycznego podejścia do tego zagadnienia może prowadzić do znacznych uchybień w zakresie realizacji strategii całego podmiotu, ograniczenia wzrostu jego wartości, a w skrajnych przypadkach do jego upadku.

Realizacja postawionych celów oraz próba udowodnienia postawionej tezy składają się do podziału opracowania na trzy części. W pierwszej zostaną zaprezentowane opisy strategii sprzedaży oraz jej elementów składowych. To będzie podstawą wyводу zaprezentowanego w części drugiej, zmierzającego do wyłonienia różnic pomiędzy typami strategii sprzedaży. Ustalone w tym trybie różnice pozwolą na identyfikację strategii sprzedaży najbardziej odpowiadających typom strategii organizacji opisanych szerzej w przytoczonej literaturze, co znajdzie miejsce w części trzeciej.

2. Strategia sprzedaży

Pojęcie strategii sprzedaży nie jest jednoznaczne i równie często utożsamiane z polityką sprzedaży, jak z jej częścią operacyjną – planem sprzedaży. Nieodmiennie jednak jej założenia determinowane są zarówno warunkami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi uwarunkowaniami podmiotu. W takim ujęciu wydaje się rozwinięciem oraz aplikacją założeń strategicznych organizacji w powiązaniu z możliwie efektywnym organizowaniem personelu sprzedaży. Jako taka wymaga więc ustrukturyzowanego planu działania. Można ją postrzegać jako zestaw silnie powiązanych

ze sobą decyzji [Calvin 2001, s. 165-168] obejmujących przygotowanie założeń, stworzenie planu sprzedaży, określenie harmonogramu działań operacyjnych, określenie budżetu działalności sprzedażowej oraz instrumentów nadzoru, kontroli i oceny działań personelu sprzedaży. Jest także, jak pisze A. Krajewska [2001], sposobem połączenia organizacji z nabywcami, a jej celem jest wskazywanie zarówno skutecznych, jak i efektywnych metod sprzedaży. Tak, by możliwe stało się dostarczenie produktów bądź usług zidentyfikowanej wcześniej grupie potencjalnych nabywców. Autorka ta wskazuje także, iż strategia sprzedaży powinna uwzględniać ciągłość, cykliczność i odnawialność, co wymaga wkomponowania zasady elastyczności oraz monitoringu działań wspierających jej realizację. Jobber i Lancaster [2000] ukazują ją w ujęciu procesowym, w którym zadania poprzedzające warunkują kolejne. Na pierwsze miejsce wysuwając analizę sytuacyjną, zawierającą ocenę dotychczasowych wyników sprzedaży, klasyfikowanie i identyfikację nabywców, oszacowanie i prognozę potencjalnego rynku oraz analizę konkurencji. Kolejny punkt w myśleniu o strategii sprzedaży nazywają oni założeniami do oceny pozycji konkurencyjnej całego podmiotu oraz atrakcyjności rynku, ustalenia wskaźników efektywności sprzedaży na poszczególnych rynkach i utrzymania zgodności z działaniami marketingowymi. Założenia te znajdują odzwierciedlenie w budżecie sprzedaży oraz oszacowaniu różnych kosztów z nią związanych. Na tej podstawie powstaje także plan sprzedaży narzucający cele, regulujący zasady przydziału i wykorzystania zasobów, opisujący sposób realizacji zadań oraz ich weryfikacji i kontroli.

Znacznie szerszy kształt nadają jednak strategii sprzedaży kolejni autorzy. K. Cybulski [2010, s.79 i n.] określa ją nie tylko jako formę planu, ale także wzbogaca o elementy analityczno-poznawcze, co jest charakterystyczne dla podejścia normatywnego, konsultanckiego, na podstawie którego, jak pisze J. Lichtarski [2008, s. 51], mogą być formułowane zalecenia dla praktyk menedżerskich i organizatorskich. Jako jedno z ważniejszych założeń wymieniana jest tu konieczność ustalenia rangi i wagi poszczególnych klientów dla sprzedaży. Proponuje się przy tym miernik związany z wielkością przysparzanych organizacji przychodów przez poszczególnych nabywców w strukturze przychodów ogółem. To zaś zbliżone jest np. do koncepcji M. Portera [1992] i zaproponowanej przez niego metody określania siły nabywców w pięciopunktowym modelu analizy podmiotu. K. Cybulski [2010, s. 92] pisze także, że nieodzownym elementem strategii sprzedaży jest identyfikacja takich produktów i usług, których ranga w portfelu produktowym podmiotu jest znaczna i które generują znaczne przychody. Ustalenia te legitymują twórców strategii sprzedaży do identyfikacji sposobów, w jakich sprzedaż będzie realizowana. Odnosząc się do założeń, na podstawie których strategia powstaje, pisze, że powinny one wywodzić się z obserwacji dotychczasowych praktyk w działaniach sprzedaży, jak również możliwie obiektywnej oceny potencjału rynku. W efekcie powinno to pozwolić na ustalenie optymalnego poziomu nakładów pracy i środków, jakie organizacja powinna skierować do określonych wcześniej grup nabywców. Podobny pogląd repre-

zentują A. Zoltners i in. [2005, s. 77]. Według nich opracowywanie strategii sprzedaży związane jest z trzema zadaniami stawianymi przed jej twórcami. Są to:

- 1) segmentacja rynku;
- 2) zbudowanie siatki produkt – segment, czyli opracowanie oferty produktów i usług dla każdego segmentu;
- 3) określenie i stworzenie projektu procesu sprzedaży w odniesieniu do każdego z wyodrębnionych segmentów.

Ten trzypunktowy model można uzupełnić o zasoby ludzkie, zasoby informacji i strukturę działu sprzedaży oraz określenie ich roli w procesie sprzedaży. J. Graham [2010] wskazuje na znacznie bardziej operacyjny aspekt strategii sprzedaży. Pisze, wywodząc liczne rekomendacje utrzymane w nurcie myślenia konsultanckiego, iż powinna ona definiować nakłady pracowników sprzedaży w odniesieniu do realizacji transakcji wśród poszczególnych grup klientów. Wskazuje także, że powinna zawierać określenie czasu i częstotliwości trwania wizyt handlowych, wybór i opis metod kontaktu sprzedawców z klientami, ustalenie zasad komunikacji na linii sprzedawca–klient – mogą to być spotkania osobiste lub kontakt telefoniczny, ustalenie intensywności kontaktów zarówno w celu sprzedaży, jak i podtrzymywania relacji. Powstały na tej podstawie plan sprzedaży określa metody obsługi wybranego rynku oraz wyznacza działania służb sprzedaży. Formułuje cel i kierunek rozwoju polityki sprzedaży podmiotu oraz wskazuje, w jakim stopniu i w jaki sposób strategia sprzedaży przyczynia się do wzrostu całości organizacji. Opisuje także sposoby realizacji stawianych celów, wyrażanych zwykle w formie konkretnych i mierzalnych działań, aktywności i czynności lub w kategoriach wyników finansowych.

3. Typologia strategii sprzedaży

Strategia sprzedaży dotyka podwalin funkcjonowania całej organizacji. Jej powodzenie, w wielu przypadkach, wydaje się kluczowe dla trwałości funkcjonowania podmiotu. Jednak strategia ta w dość ścisły sposób łączy się z wizją funkcjonowania całości. Typologia strategii sprzedaży obejmuje podziały na strategie oparte na produktach i grupach produktów (wertykalne) oraz oparte na segmentach i rynkach (horyzontalne) [Zoltners i in. 2010, s. 101], ogólne – obejmujące sprzedaż wszystkich oferowanych produktów każdemu z wybranych segmentów, oraz specjalistyczne, gdzie zachodzi precyzyjny dobór produktu do segmentu [Abell 1980, s.192-196], skierowane do klienta indywidualnego (B2C) oraz instytucjonalnego (B2B) [Cybulski 2010, s.79]. Do dalszych rozważań wybrano jednak ujęcie, które zaproponowali Rackham i De Vincentis [2010, s. 61-69]. Jak podają, cele strategii sprzedaży można ustalić na podstawie oczekiwań odbiorcy. Wyróżniają oni strategie relacyjne, transakcyjne i przedsiębiorcze. Sprzedaż transakcyjna zakłada znaczną wiedzę rynku o produktach i usługach oraz jest nastawiona na upraszczanie rozwiązań dostępu do produktu i realizacji transakcji, a także całego procesu sprzedaży. W tym przypadku istnieje także silna presja na obniżanie kosztów sprzedaży, ciągłą i dokładną

analizę opłacalności poszczególnych działań służb sprzedaży. Wymaga ona niekiedy rezygnacji z kosztownych form utrzymywania klientów i nastawienia na wielowymiarowe analizy rynku oraz zbierania danych o klientach. Strategie konsultacyjne wywodzą się z postrzegania klientów jako wymagających nauki, porady, pomocy czy też trwałych relacji i wysokiego poziomu zaufania wobec dostawcy. Nadzwyczaj często, jak piszą autorzy, jest realizowana wśród dostawców skomplikowanych rozwiązań lub urządzeń wymagających znacznej wiedzy specjalistycznej. Strategia ta ukierunkowana jest na generowanie wartości dodanej dla klienta, liczne interakcje z nim i utrzymywanie ciągłych dobrych relacji. Rozwiązania te są zwykle kosztowne, co niesie ze sobą nie tylko konieczność ponoszenia wysokich kosztów sprzedaży, ale także może uzależniać podmiot od poszczególnych współpracowników. Strategia sprzedaży przedsiębiorczej polega na rozszerzonej współpracy klientów i dostawców. Dotyczy zwykle znacznych transakcji o dużej wadze dla struktury przychodów. Strategia wymaga jednak założenia, że interesy obu stron transakcji są zbieżne i obie strony dążą do utrzymania partnerskiego charakteru relacji.

Tabela 1. Charakterystyka strategii sprzedaży i wymagania wobec poszczególnych elementów strategii

Obszar	Strategie		
	Transakcyjna	Relacyjna	Przedsiębiorcza
Segmentacja	Bardzo ważna, dokładne analizy.	Dopasowana do kompetencji i możliwości sprzedawców.	Według poszczególnych klientów i sytuacji handlowych.
Produkty	Obniżanie ceny, upraszczanie produktów, rozwój wyselekcjonowanych cech uznanych za najważniejsze dla klientów.	Rozszerzanie ich wartości dodatkowych.	Dopasowywane do klienta i zmieniające się dynamicznie pod dyktando jego oczekiwań.
Proces sprzedaży	Specjalizacja pracowników w poszczególnych punktach procesu.	Większa część procesu skupiona wokół pojedynczych osób. Szeroki zakres działań sprzedawcy. Nacisk na budowanie i podtrzymywanie relacji.	W pełni uzależniony od osoby sprzedawcy, rozbudowany i długotrwały. Nacisk na budowanie długotrwałych relacji.
Pracownicy	Relatywnie niskie wymagania odnośnie do kompetencji, nacisk na efektywność działań.	Wysokie wymagania wobec kompetencji oraz nacisk na rozwój.	Bardzo wysokie wymagania, nacisk na rozwój.
Struktura	Uwzględniająca segmenty i produkty.	Uwzględniająca możliwości służb sprzedaży oraz rynki geograficzne.	Uwzględniająca pojedynczych sprzedawców.
Informacje	Silny nacisk na zbieranie licznych informacji i ich szeroka oraz dogłębna analiza.	Nacisk na wydobywanie informacji od sprzedawców. Umiarkowana analiza.	Nacisk na opisy przypadków i generalizowanie wiedzy o klientach i przypadkach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rackham, De Vincentis 2010].

Strategie te oraz wnioski z części pierwszej opracowania, dotyczące ich zawartości, pozwalają na dokonanie zestawienia zawartego w tab. 1.

4. Dobór strategii sprzedaży do strategii organizacji

W zestawieniu z ujęciem strategii organizacji i typologią szeroko opisywaną przez m. in. A. Stabryłę [2000, s. 54-68], H. Ansoffa [1988, s. 48] czy K. Obłoja [2007, s. 60-198], przyjęto do analiz strategię nazywane niekiedy szkołami strategii: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobów i kompetencji.

W strategiach planistycznych podstawowym problemem decyzyjnym jest odpowiedni dobór i alokacja zasobów do obsługiwanych rynków [Ansoff 1988, s. 7]. Zaplanowane w ten sposób pozwalają na taką ich organizację, by możliwe było realizowanie celów użytecznych, przychodowych. Charakterystyka ta odpowiada znacznie bardziej strategii sprzedaży transakcyjnej. Tu mają znaczenie założenia finansowe, cele i plany sprzedaży, kontrola bieżąca, ekspansja, kontrola kosztów, powtarzalność decyzji i wzrost poziomu produkcji. Można więc domniemywać, że strategię sprzedaży relacyjnej lub przedsiębiorczej nastawione na znaczną swobodę działania pracowników i wysokie, często trudne do zaplanowania koszty sprzedaży będą działaniami niezgodnymi z planistyczną strategią organizacji.

W strategiach ewolucyjnych to poszczególne elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego kształtują byt podmiotu i jego strategię. W wielu przypadkach nie ma możliwości przewidzenia kierunku, w którym organizacja i jej strategia zmierzają. Ewolucja, zgodnie z założeniami, wydaje się bowiem nie mieć konkretnego celu, niemniej stara się reagować na oddziaływanie elementów środowiskowych. Na poziomie strategii sprzedaży, im bliższa współpraca z klientem, tym większy jego wpływ na kształt strategii. Strategia przedsiębiorcza jest w dużej mierze zależna od bieżących ustaleń wynikających z kooperacji. Jej responsywność na oczekiwania nabywcy jest więc pożądana i działania zmierzające do usprawnienia i przyspieszenia modelu reakcji na bodźce generowane przez klientów stają się ważkim zadaniem dla jej twórców.

Podstawowym założeniem strategii pozycyjnej jest osiągnięcie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych. Wzrost zagrożenia utraty przewagi powoduje konieczność szybkiej reakcji podmiotu, nacisk zaś kładziony jest na podjęcie decyzji odnośnie do kierunku działania, tworzenia przewagi, okopywania się na pozycji i zachowywania tego stanu. Strategie pozycyjne wymagają zachowania rygoru analitycznego i tworzenia rozbudowanych baz danych, będących źródłem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Tu odpowiedzią na gruncie realizacji może być w pewnej mierze transakcyjna strategia sprzedaży pozwalająca na budowę kontrolowalnych przewag związanych na przykład z utrzymywaniem niskich kosztów i cen, gdzie rola sprzedawcy jest ustalona w poszczególnych punktach procesu sprzedaży. Ma on także ograniczoną zdolność przejścia niektórych elementów tej przewagi i oddziaływania na podmiot lub przeniesienia ich na grunt konkurencji. Ta strategia sprzedaży

pozwała także na zbieranie szerokiej informacji o rynku, co jednak wymaga dokładnego opisu charakteru zbieranych danych, bezwzględnego rygoru kontroli procesu ich zbierania oraz rozbudowania zaplecza analitycznego pozwalającego na badanie znacznej liczby danych i wyciąganie relatywnie prostych wniosków na podstawie skomplikowanych zwykle analiz. Z drugiej jednak strony strategie relacyjne czy przedsiębiorcze zakładają rozwój trudnych do skopiowania relacji z nabywcą, a także wzrost znaczenia pracowników działu sprzedaży, odpowiedzialnych za ten wynik. To, co prawda – jak piszą Rackham i De Vincentis – tworzy zasób strategiczny i buduje przewagę, jednak trudną do kontrolowania z pozycji zarządu. Można bowiem zakładać, że wraz z odejściem pracownika, znika także część relacji przez niego wytworzonych oraz potencjalnych przyszłych przychodów, które inwestycja w jego rozwój mogła przynieść. Szkoła pozycyjna reprezentowana także przez M. Portera [2008] pozwala na wyłonienie bardziej szczegółowych typologii strategii, uznanych za spełniające jej założenia. Nawiązując do Portera – będą to: przywództwo kosztowe, zajmowanie niszy rynkowej (koncentracja) oraz dyferencjacja. Taki podział wydaje się konieczny do bardziej precyzyjnego ustalenia najbardziej odpowiednich strategii sprzedaży. W ogólnej formie trudno bowiem jednoznacznie ocenić na podstawie opisu cech charakterystycznych, która spośród przyjętych w najpełniejszym stopniu oddaje założenia strategii pozycyjnych. Analiza ta jednak wykracza nieco poza objętość niniejszego tekstu.

Koncepcja strategii zasobów i kompetencji zainicjowana przez G. Hamela i nieżyjącego już C.K. Prahalada [Prahalad, Hamel 1990], a rozwijana m.in. przez K. Bratnickiego [2000] czy J. Rokitę [2005], opisuje organizację jako zbiór zasobów i umiejętności. Nie plan i cel, lecz doskonalenie zasobów oraz ich odpowiednia kombinacja i ułożenie są tu nadrzędne. Choć problemem jest pomiar różnic pomiędzy zyskiem z alokacji kapitału rzeczowego i intelektualnego i wyodrębnienie przychodów wynikających z kompetencji [Lev 2001], to jednak strategie te znajdują szerokie zastosowanie w analizie organizacji i ocenie jej zdolności do przetrwania. W odniesieniu do analizowanych strategii sprzedaży zasobem mogą więc być zarówno relacje z klientami, jak i pracownicy działu sprzedaży i posiadane przez nich umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów oraz przeobrażania ich w rosnące przychody. Zatem strategią możliwie w najwyższym stopniu odpowiadającą charakterem strategiom zasobowym wydaje się budowanie relacyjnych związków z nabywcami. Wymaga ona bowiem nie tylko rozwoju kwalifikacji kadry, ale także inwestowania w trwałość kontaktu. To może skutecznie eliminować konkurencję i stanowić niepodważalny i trudny do skopiowania zasób podmiotu.

5. Podsumowanie

Jak piszą liczni, cytowani w niniejszym opracowaniu, autorzy, zgodność strategii organizacji i strategii sprzedaży może być czynnikiem znacząco przyczyniającym się do sukcesu bądź porażki przedsiębiorstwa rozumianych tu jako zdolność do bu-

dowania wartości lub jej brak. Pozwala to na sformułowanie wniosków praktycznych. Ponieważ poszczególne typy strategii sprzedaży kładą różny nacisk na poszczególne elementy, można domniemywać, że brak zgodności ze strategią organizacji może nie tylko prowadzić do zaburzeń w jej realizacji, ale także blokować całą organizację i możliwość jej skutecznego funkcjonowania na rynku. Trudno bowiem oczekiwać, że możliwa będzie realizacja na poziomie sprzedaży zadań, które nawet w najbardziej ogólnym zarysie nie zostały uwzględnione w strategii podmiotu. Tym bardziej więc analizy i związane z ich konstruowaniem decyzje oraz wybór spośród dostępnych opcji powinny być staranne i przemyślane.

Sporządzone zestawienia strategii organizacji i strategii sprzedaży, wykazane na gruncie teoretycznych rozważań możliwe ich efekty oraz sformułowane w konsekwencji wskazówki pozwalają na stwierdzenie, iż cele opracowania zostały osiągnięte. Podobnie teza, choć analiza została dokonana na podstawie badań literaturowych, została zweryfikowana pozytywnie i można potwierdzić, że dobór strategii sprzedaży jest (czy może raczej powinien być) uzależniony od rodzaju strategii organizacji.

Jednocześnie wynikiem dokonanej analizy jest postawienie kolejnych tez do dalszych badań nad tą tematyką. W zasadzie każde z zaprezentowanych zestawień teoretycznych aspektów strategii organizacji i strategii sprzedaży może być tezą i z pewnością wymaga weryfikacji praktycznej, metodą na przykład analizy przypadku.

Literatura

- Abell D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, New Jersey 1980.
- Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988.
- Bratnicki K., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Placet, Warszawa 2000.
- Calvin R. J., *Sales Management*, McGraw-Hill, New York 2001.
- Cybulski K., *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Graham J.R., *A sales strategy that works*, „American Salesman“, June 2010, Vol. 55, Issue 6.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review“, May/June 1990.
- Hrebiniak L.G., *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*, Wharton School Publishing, New Jersey 2005.
- Jobber D., Lancaster G., *Selling and Selling Management*, Pearson Education Ltd., Harlow 2000.
- Krajewska A., *Sprzedaż krok po kroku – nowa strategia w Nowym Roku*, www.businesscoachingmag.pl (19.05.2011).
- Lev B., *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institution Press, Washington D.C. 2001.
- Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauk o przedsiębiorstwie*, Wydawnictw Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

- Porter M.E., *On Competition. Updated and Expanded Edition*, Harvard Business School Press, Boston 2008.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Rackham N., De Vincentis J., *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000.
- Zoltners A.A., Prabhakant S., Sinha A., Lorimer S., *Zwiększanie efektywności działu sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2005.

SALES STRATEGY AS AN IMPLEMENTATION OF ORGANIZATION STRATEGY – RISE OF BARRIERS OF COMPANY’S GROWTH

Summary: The study contains a discussion about the selection of sales strategy in accordance with the organization’s strategy. It causes that the sales strategy gains prestige of an operational plan which is extremely important in the context of making the general strategy work. In order to accomplish the goals named at the beginning, the author chooses the types of organizational strategies and sales strategies as well as the description of elements of sales strategy. Basing on the analysis of individual elements which are included in the selected types of strategies allowed the author to arbitrarily choose the combinations of sales and general strategies. The analysis has been made in the context of their influence on the barriers of value creation.

Keywords: sales strategy, strategy, sales, growth barriers, sales management.