

Magdalena Anna Iwaniec*

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ANALIZA WSKAŹNIKOWA W CONTROLLINGU SPRZEDAŻY

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa stają obecnie przed szeregiem wyzwań, których źródłem jest nie tylko samo przedsiębiorstwo, ale i jego otoczenie. Zagrożenie stanowią przede wszystkim zmienność otoczenia i intensywna konkurencja. Działalność w warunkach niepewności powoduje, że przedsiębiorstwa muszą szybko dopasowywać się do zmieniającej się rzeczywistości, podejmując odpowiednie decyzje. W obszarze sprzedaży wspomaganie ich podejmowania umożliwia menedżerom controlling sprzedaży.

Jego podstawowym celem jest wspieranie kierownictwa w skutecznej realizacji funkcji sprzedaży, ale także zapewnienie przedsiębiorstwu właściwego poziomu sprzedaży czy też podniesienie efektywności zarządzania w tym obszarze.

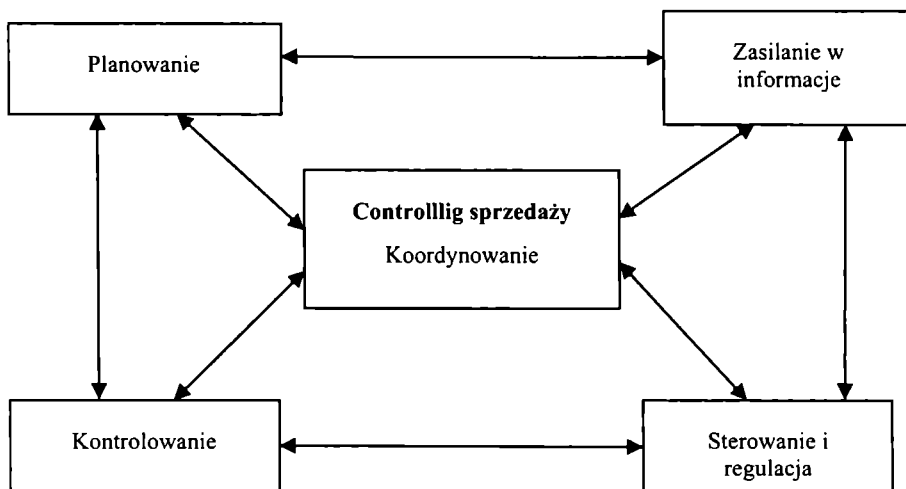
Do zadań controllingu sprzedaży należą m.in.

- planowanie i kontrolowanie ilościowe i wartościowe przychodów ze sprzedaży, kosztów sprzedaży oraz kosztów działu sprzedaży,
- planowanie i kontrolowanie cen wraz ze współkształtowaniem polityki cenowej,
- zasilanie w informacje istotne dla podejmowania decyzji w obszarze sprzedaży,
- opracowywanie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla pracowników działu sprzedaży,
- współkształtowanie polityki finansowej w obszarze sprzedaży (m.in. windykacja należności od klientów),
- analizowanie i raportowanie wyników [3, s. 18-19; 5, s. 302; 7, s. 47-48].

* Autorka korzysta ze stypendium współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przez budżet państwa, realizowanego w ramach ZPORR, priorytet II, działanie 2.6.

Ważnym elementem controllingu sprzedaży jest system wskaźników, który wykorzystuje się do planowania, kontroli i oceny działań przedsiębiorstwa. Informacje dotyczące wartości wskaźników są konieczne do tego, aby menedżerowie sprzedaży mogli efektywnie zarządzać tym obszarem.

Analiza wskaźnikowa jest powiązana ze wszystkimi funkcjami controllingu sprzedaży, które przedstawiono na rys. 1. Oprócz wspomnianych już planowania i kontroli, znajduje zastosowanie także w sterowaniu. Bez zasilania w informacje pochodzące zarówno z rachunkowości, jak i otoczenia, jest ona praktycznie niemożliwa.



Rys. 1. Powiązania funkcji controllingu sprzedaży

Źródło: [2, s. 14].

Celem artykułu jest przedstawienie niektórych wskaźników controllingu sprzedaży, a więc te wymienione przez autorkę nie wyczerpują całego możliwego zakresu. Przykładem są wskaźniki z zakresu płynności finansowej (np. wskaźnik obrotu należnościami), które są istotne, gdyż jednym z zadań controllingu sprzedaży jest, jak już wspomniano, współkształtowanie polityki finansowej w tym obszarze. Należy także dodać, że system wskaźników w controllingu sprzedaży różni się w zależności od branży, w której działa przedsiębiorstwo.

2. Wskaźniki struktury sprzedaży

Podstawowymi wskaźnikami w controllingu sprzedaży są wskaźniki struktury sprzedaży. Możliwych przekrojów jest wiele – sprzedaż gotówkowa i bezgotówkowa,

krajowa i eksportowa. Dokonuje się porównań wielkości i wartości sprzedaży także dla poszczególnych grup asortymentowych i produktów, obszarów działania, klientów, kanałów dystrybucji czy też w przekroju poszczególnych komórek zajmujących się sprzedażą produktów. Przykładowym wskaźnikiem z tej grupy jest udział sprzedaży produktu A w całości sprzedaży przedsiębiorstwa:

$$\frac{\text{sprzedaż produktu A}}{\text{sprzedaż ogółem}} \cdot 100\%.$$

Podobnie konstruowane są wskaźniki dla innych przekrojów. Punktem odniesienia mogą być nie tylko wyniki samego przedsiębiorstwa w okresach poprzednich, ale i te osiągane przez konkurentów. Analiza otrzymanych wartości wskaźników umożliwia ustalenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Należy jednak dodać, że skupienie się jedynie na wskaźnikach struktury sprzedaży, bez uwzględnienia zachowań konsumentów i analizy kosztów, może prowadzić do błędnych interpretacji otrzymanych wyników [11, s. 198].

Jednym z podstawowych wskaźników w controllingu sprzedaży jest także dynamika wzrostu sprzedaży (wskaźnik rozwoju sprzedaży):

$$\frac{\text{sprzedaż w okresie A}}{\text{sprzedaż w okresie B}} \cdot 100\%.$$

Umożliwia on podstawową analizę efektów działań, gdyż sprzedaż jest kluczowym punktem i podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W bezpośredni lub pośredni sposób wpływa na pozostałe obszary działania, generuje także wpływy pieniężne. Wyniki sprzedaży dają ogólny obraz trafności wyboru strategii przedsiębiorstwa i poprawności planowania. Wskaźnik ten jest więc wyznacznikiem wzrostu całego przedsiębiorstwa. Porównań wartości wskaźnika, w ujęciu zarówno ilościowym, jak i wartościowym, można dokonywać nie tylko dla całej sprzedaży przedsiębiorstwa, ale i w różnych, wspomnianych przekrojach. Dostarcza to istotnych informacji (np. dynamika sprzedaży poszczególnych wyrobów umożliwia śledzenie zmian wymagań i gustów klientów). Warto również odnosić się do różnych okresów i dokonywać porównań sprzedaży rocznej, kwartalnej, miesięcznej czy tygodniowej. Dodatkowo, o ile jest możliwe uzyskanie informacji z otoczenia, można porównać wyliczoną wartość wskaźnika z dynamiką wzrostu sprzedaży głównego konkurenta czy też całego rynku. Pozwala to na otrzymanie pełniejszego obrazu sytuacji w obszarze sprzedaży. Wskaźnik rozwoju sprzedaży jest powszechnie stosowany głównie ze względu na prostotę obliczeń i łatwy dostęp do informacji związanych z wielkością i wartością sprzedaży w różnych przekrojach. Może również stanowić punkt wyjścia do bardziej zaawansowanych analiz [14, s. 42].

Kolejna grupa wskaźników bazuje na kosztach związanych ze sprzedażą produktów. Porównań tych kosztów dokonuje się względem osiąganych przychodów ze sprzedaży:

$$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{koszty sprzedaży}} \cdot 100\%,$$

ale również bada się ich strukturę – przykładowo:

$$\frac{\text{zmienne koszty sprzedaży}}{\text{koszty sprzedaży ogółem}} \cdot 100\%,$$

przy czym w obu przypadkach możliwe są wszelkie przekroje – ze względu na obszar działania, produkty, klientów czy też kanały dystrybucji.

3. Wskaźniki struktury rynku

Kolejnym wskaźnikiem w controllingu sprzedaży jest udział w rynku, będący podstawową miarą pozycji rynkowej przedsiębiorstwa na tle konkurencji i umożliwiający porównanie własnej strategii ze strategiami konkurentów:

$$\frac{\text{sprzedaż przedsiębiorstwa}}{\text{sprzedaż całego rynku}} \cdot 100\%.$$

Tendencja wzrostowa wskaźnika wskazuje, że sprzedaż przedsiębiorstwa zwiększa się szybciej niż sprzedaż konkurentów, a więc następuje wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa. Porównań wskaźnika można dokonywać nie tylko z uwzględnieniem udziału w rynku całego przedsiębiorstwa, ale i dla jego poszczególnych produktów czy też wybranych regionów sprzedaży [14, s. 35]. Można go nie tylko odnosić do poprzednich okresów (wskaźnik rozwoju udziału w rynku), ale i badać relację wskaźnika wyrażonego ilościowo i wartościowo, co pozwala porównać średnią cenę produktu ze średnią ceną rynkową [14, s. 37-38].

W literaturze wymienia się kilka rodzajów wskaźnika – bezwzględny i względny udział w rynku, a także udział ilościowy i wartościowy. Na przykład względny udział w rynku może być wyliczany w odniesieniu do jednego, wiodącego konkurenta:

$$\frac{\text{udział przedsiębiorstwa w rynku}}{\text{udział w rynku największego konkurenta}}$$

lub też w stosunku do trzech największych:

$$\frac{\text{udział przedsiębiorstwa w rynku}}{\text{suma udziałów w rynku trzech największych konkurentów}} \quad [11, \text{s. 200}].$$

W controllingu sprzedaży uwzględnia się też wskaźniki dotyczące struktury klientów w różnorodnych przekrojach. Na przykład stosunek klientów nowych względem klientów ogółem obrazuje wskaźnik:

$$\frac{\text{liczba nowych klientów}}{\text{liczba klientów ogółem}} \cdot 100\%.$$

Podobnie konstruuje się wskaźniki dla klientów byłych, aktualnych, stałych i potencjalnych czy też według ich wielkości (mali, średni i duzi), długości relacji i współpracy, wielkości zakupów lub zamówienia oraz miejsca zakupu (detal lub hurt, krajowi lub zagraniczni).

4. Wskaźniki analizy ekonomicznej

Wskaźniki związane z kosztami funkcjonowania działów sprzedaży i efektywnością personelu sprzedaży stanowią liczną grupę, szeroko opisywaną w literaturze (m.in. [4; 6, s. 230; 8, s. 61; 10, s. 397-402; 15, s. 106]). Podstawowe wskaźniki związane z działaniem komórek sprzedaży opierają się na kosztach generowanych przez poszczególnych pracowników działu, począwszy od podstawowego wskaźnika umożliwiającego kontrolę efektów ich działania:

$$\frac{\text{koszty ponoszone na rzecz sprzedawcy A}}{\text{wartość sprzedaży przypadająca na sprzedawcę A}}$$

Na podstawie tego wskaźnika można zbudować kolejne, w których bierze się pod uwagę różne kategorie kosztów, np. koszty szkoleń czy wynagrodzenia personelu sprzedaży, a nawet, jeśli to konieczne, bardziej szczegółowe, np. koszty rozmów sprzedażowych, podróży służbowych, wydatków reprezentacyjnych lub też kontaktów z potencjalnymi klientami. Wskaźniki te umożliwiają przede wszystkim porównania między poszczególnymi sprzedawcami i kontrolę efektywności wydatków ponoszonych w celu zwiększenia sprzedaży i zysku [4; 8, s. 61]. Innym wskaźnikiem umożliwiającym wyliczenie efektywności personelu sprzedaży jest:

$$\frac{\text{wielkość sprzedaży}}{\text{wielkość sprzedaży przypadająca na sprzedawcę A}} \cdot 100\%.$$

Istnieje również grupa wskaźników, które odnoszą się do aktywności sprzedawców. Będą to np.:

$$\frac{\text{liczba zamówień sprzedawcy A}}{\text{liczba wizyt sprzedażowych sprzedawcy A}} \text{ i } \frac{\text{wartość sprzedaży sprzedawcy A}}{\text{liczba zamówień sprzedawcy A}}$$

Dzięki informacjom pochodzącym z podsystemu wskaźników dotyczących personelu sprzedaży możliwe jest podjęcie odpowiednich działań służącym poprawie skuteczności personelu sprzedaży, np. poprzez zwiększanie liczby zamówień lub wizyt sprzedażowych [4].

Istotną grupę wskaźników stanowią także te dotyczące rentowności, poczynwszy od ogólnego wskaźnika rentowności sprzedaży obliczanego według wzoru:

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{wartość sprzedaży netto}},$$

który odzwierciedla politykę cenową przedsiębiorstwa i którego wartość wpływa na rentowność kapitału własnego. Podobnie można określić w przedsiębiorstwie rentowność grup asortymentowych czy też produktów, klientów, obszarów sprzedaży czy kanałów dystrybucji.

5. Zakończenie

Na zakończenie należy zauważyć, iż system wskaźników jest powiazany z innymi instrumentami controllingu sprzedaży nie tylko na poziomie operacyjnym, ale i strategicznym. Przykładem niech będzie benchmarking. W ramach benchmarkingu wewnętrznego, gdzie porównywania dotyczą obrębu własnego przedsiębiorstwa lub tej samej sieci przedsiębiorstw, kryterium porównań jednostek zajmujących się sprzedażą mogą być wymienione w artykule wskaźniki dotyczące efektywności i aktywności tych jednostek. Tabela 1 zawiera przykładowe wskaźniki, które mogą być przedmiotem tychże porównań po wyznaczeniu jednostki wzorcowej. Konfrontacji z najlepszymi bezpośrednimi konkurentami (benchmarking konkurencyjny) mogą służyć także zaprezentowane wskaźniki – przykładem może być udział w rynku oraz wskaźniki rentowności. W benchmarkingu ogólnym możemy porównać wskaźniki (np. te związane z kosztami funkcjonowania działów sprzedaży) z najlepszymi przedsiębiorstwami spoza branży.

Warto także zaznaczyć, że analiza wskaźnikowa bazuje przede wszystkim na przeszłości, co jest jej poważnym mankamentem. Może służyć do przewidywania warunków działania w przyszłości, jednak podstawą jest odpowiednia dokładność, aktualność i częstotliwość korzystania przez przedsiębiorstwo z systemu wskaźników. Oczywiście nie powinny one funkcjonować same dla siebie – ich zadaniem jest wspieranie całego procesu sprzedaży i sygnalizowanie potrzeby dokonania koniecznych zmian. Należy pamiętać przy tym, że nie można poddać się istniejącej tendencji do prezentowania i analizy dużej liczby

Tabela 1. Analiza wskaźnikowa jednostek zajmujących się sprzedażą a benchmarking wewnętrzny

Przedsiębiorstwo									
Oddział	Oddział I					Oddział II			
Komórka	Dział sprzedaży I-A			Dział sprzedaży I-B		Dział sprzedaży II-A			
Sprzedawca	I-A-1	I-A-2	I-A-3	I-B-1	I-B-2	II-A-1	II-A-2	II-A-3	II-A-4
Liczba nowych klientów/liczba klientów ogółem									
Koszty ponoszone na rzecz jednostki zajmującej się sprzedażą/wartość sprzedaży przypadająca na jednostkę zajmującą się sprzedażą									
Liczba zamówień jednostki zajmującej się sprzedażą/liczba wizyt sprzedażowych jednostki zajmującej się sprzedażą									
Wartość sprzedaży jednostki zajmującej się sprzedażą/liczba zamówień jednostki zajmującej się sprzedażą									
Wartość opustów i rabatów/wartość sprzedaży przypadająca na jednostkę zajmującą się sprzedażą									
Marża pokrycia/wartość sprzedaży przypadająca na jednostkę zajmującą się sprzedażą									

Źródło: opracowanie własne.

wskaźników, gdyż nie służy ona wtedy większej trafności oceny, a przeciwnie – zaciemnia obraz sytuacji przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Controlling w działalności przedsiębiorstwa, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- [2] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODIDK, Gdańsk 2003.
- [3] Goliński J., *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę – controlling funkcjonalny*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 8.

-
- [4] Kłeczek R., *Controlling w dziale marketingu i sprzedaży*, http://www.columb-controlling.com/controlling_w_praktyce/case4.html z dnia 25.01.2004.
 - [5] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, Wrocław 2003.
 - [6] Kustra A., *Controlling marketingu i sprzedaży*, [w:] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
 - [7] Nesterak J., *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, Wyd. Anvix, Kraków 2004.
 - [8] Nowak M., *Mierniki działalności marketingowej na potrzeby controllingu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1039, Wrocław 2004.
 - [9] Preißner A., *Praxiswissen Controlling. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen*, Wyd. Hanser, München 2003.
 - [10] Reichmann T., *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*, Wyd. Franz Vahlen, München 1997.
 - [11] Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995.
 - [12] Steinle C., *Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis*, Wyd. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
 - [13] Witt F-J., *Controlling – Lexikon. Von ABC-Analyse bis Zwischenbericht*, Wyd. Deutscher Taschenbuch, München 2002.
 - [14] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
 - [15] Zarzycki M., *Controlling sprzedaży jako system nawigacyjny dla przedstawicieli handlowych*, [w:] *Ilościowe i jakościowe aspekty zarządzania*, red. L. Zawadzka, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.

RATIO ANALYSIS IN SALES CONTROLLERSHIP

Summary

The paper treats on ratio analysis, which is important element of sales controllership. The sales development increase ratio and the share market ratio were presented among the others. The ratio system enables to plan, control and assess the company activities. The appropriate precision and frequency of calculating are essential.