

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

POTRZEBY EWIDENCYJNE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH

1. Wstęp

Dosyć często, zarówno w praktyce, jak i w teorii, można się spotkać z opinią, że budżetowanie jest nieefektywne, ponieważ poza tworzeniem tabelek nie jest w stanie wnieść nic nowego. Tak się dzieje w przedsiębiorstwach, które faktycznie na tych tabelkach kończą i nazywają to budżetowaniem lub, co gorsza – controllin-giem. Aby jakiegokolwiek narzędzia controllingu mogły działać efektywnie, należy je ciągle doskonalić. Funkcję doskonalącą w budżetowaniu spełniają sprzężenie zwrotne w postaci m.in. analizy przyczynowej powstawania odchyłeń i działania korygujące podejmowane na podstawie tej analizy. Taką analizę i takie działania muszą podejmować ludzie, którzy są bezpośrednio związani z daną działalnością wewnątrz przedsiębiorstwa. Z praktyki wiadomo, że po pewnym czasie, różnym dla różnych organizacji, działania tego typu „umierają śmiercią naturalną”. Utrzy-mać skuteczność działania takiego sprzężenia zwrotnego jest w stanie tylko wła-ściwie skonstruowany i konsekwentnie wdrożony system motywacyjny. W niniej-szym artykule omówiono właśnie zagadnienie systemu motywacyjnego przedsta-wicieli handlowych w przedsiębiorstwach.

2. System motywacyjny

System motywacyjny dla przedstawicieli handlowych jest stosunkowo łatwo skon-struować, ponieważ ich działania są dość dobrze mierzalne w ujęciu wartościowym. W dalszym ciągu w wielu przedsiębiorstwach spotkać można systemy motywacyjne przedstawicieli handlowych oparte na wielkości generowanego przez nich przychodu (obrotu). Takie rozwiązanie jest proste do zastosowania i nie stwarza problemów dla pozyskania danych z systemu rachunkowości finansowej potrzebnych systemowi mo-

tywacyjnemu. Niestety, ma również wady, do których należy zaliczyć przede wszystkim małą elastyczność polityki cenowej możliwej do zastosowania przez samych przedstawicieli oraz brak zachęty do „oszczędzania” kosztów [2]. Z powodu tych wad przedsiębiorstwa handlowe coraz częściej w systemach motywacyjnych swych przedstawicieli jako podstawowy miernik zaczynają wykorzystywać marżę zrealizowaną na sprzedaży towarów. Pozwala to na zagwarantowanie przedstawicielom pewnej, a w niektórych przypadkach wręcz całkowitej swobody w ustalaniu cen sprzedaży towarów, jak również zwraca ich uwagę na koszty, do powstania których się przyczyniają. Przedstawiciele handlowi stają się swoistymi centrami zysku.

Przedstawiciele handlowi, którzy traktowani są jako centra zysku, powinni mieć możliwość podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących wysokości cen oferowanych towarów [1]. Ograniczeniem górnych wysokości cen jest rynek, czyli cena takiego samego towaru oferowana przez konkurencję na rynku (choć nie jest to regułą, ponieważ klienci w swoich wyborach kierują się nie tylko ceną; wpływ na ich decyzje mają wszystkie elementy marketingu-mix i serwisu posprzedażowego). Możliwości obniżenia ceny ograniczone są przez jednostkowy koszt zmienny ponoszony przez przedsiębiorstwo handlowe w związku ze sprzedażą określonego towaru (w praktyce często za taki koszt uznaje się tylko cenę zakupu).

Z drugiej strony przedstawiciele handlowi muszą być świadomi kosztów, do jakich się współprzyczyniają, dlatego, ustalając system motywacyjny dla nich, trzeba w nim uwzględnić również koszty, które są przez nich generowane. W takiej sytuacji marżę zrealizowaną na sprzedaży towarów można skorygować o koszty związane z pozyskaniem sprzedaży, ale tylko te, które są zależne od sposobu realizacji sprzedaży przez konkretnego handlowca. Są to koszty związane ze skutecznością handlowców, z kosztami rozmów telefonicznych, zużycia zasobów im powierzonych do przeprowadzenia sprzedaży tj. samochodów służbowych, funduszy na cele reklamy i reprezentacji itp.

Takie podejście do systemu motywacyjnego przedstawicieli spotyka się z dużym zainteresowaniem przedsiębiorstw, jednak zwracają one uwagę na problem, jakim jest pracochłonność pozyskiwania danych dla takiego systemu. Z tym poglądem nie można się zgodzić. Praktycznie w każdym przedsiębiorstwie wystarczy, przy minimalnych nakładach, rozbudować odpowiednio plan kont, aby informacje potrzebne do tego systemu uzyskać z rachunkowości finansowej. Największą wadą ewidencji dokonanych przez przedstawicieli poprzez rachunkowość finansową jest opóźnienie w przekazie informacji, w praktyce sięgające nawet dwudziestego dnia miesiąca następnego. Wada ta dla poprawności działania systemu motywacyjnego nie ma większego znaczenia.

Numeracja kont księgowych, na których ewidencjonuje się zarówno koszty, jak i przychody, powinna być powiązana z poszczególnymi przedstawicielami. Sposób numeracji kont powinien być ustalony tak, aby ułatwić przede wszystkim dekretację dokumentów związanych z poszczególnymi przedstawicielami.

Dobrym rozwiązaniem jest nadanie przedstawicielowi jednego numeru, którym będzie się posługiwał przy opisie wszystkich dokumentów, do powstania których

się przyczyni. Pod tym numerem powinien również występować na odpowiednich kontach analitycznych prowadzonych zarówno do kont przychodów (zespół 7), jak i do kont kosztów (np. zespół 5).

Rozbudowując odpowiednio plan kont z powodu wprowadzenia nowych zasad do systemu motywacyjnego, można te działania rozbudować, uzupełniając je informacjami służącymi innym celom niż tylko rozliczeniu przedstawicieli handlowych. Jeden z możliwych do zastosowania w praktyce przykładów pokazuje tab. 1 [1].

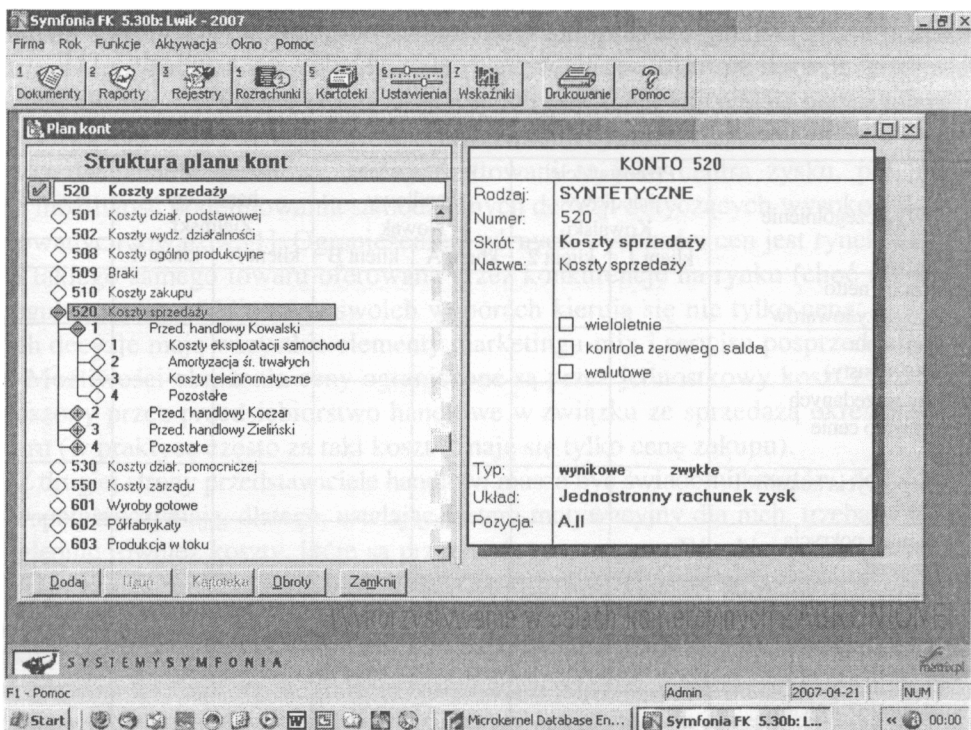
Tabela 1. Rachunek wyników działu sprzedaży

Wyszczególnienie	Przedstawiciel handlowy Kowalski		Przedstawiciel handlowy Nowak		Przedstawiciel handlowy Zieliński		Razem
	klient 1	klient 2	klient A	klient B	klient X	klient Y	
Przychody netto ze sprzedaży towarów							
Zmniejszenia (rabaty, upusty)							
Koszty sprzedanych towarów po cenie zakupu*							
Marża pokrycia kosztów I (1-2-3)							
Suma marż pokrycia na odbiorcę							
Koszty sprzedaży związane z odbiorcą							
Marża pokrycia kosztów II (4-6)							
Suma marż pokrycia dla przed. handlowego							
Koszty sprzedaży związane z przed. handlowym							
Marża pokrycia kosztów III (7-9)							
Koszty zamrożenia kapitału w zapasach							
Marża pokrycia kosztów IV (10-11)							
Pozostałe koszty funkcjonowania działu							
Marża pokrycia kosztów V (12-13)							

* Z powodu znikomego wpływu przedstawicieli handlowych na cenę zakupu towarów tę wielkość powinniśmy na pewien okres stabilizować, jeśli chcemy wykorzystać marże pokrycia w systemie motywacyjnym przedstawicieli.

Źródło: opracowania własne.

Przykład ten jest oczywiście na potrzeby artykułu uproszczony. Modyfikację planu kont w zakresie kosztów sprzedaży generowanych przez przedstawiciela, zaspakajając potrzeby zaprezentowanego rachunku wyników (w obszarze zacieńowanym) prezentuje rys. 1.



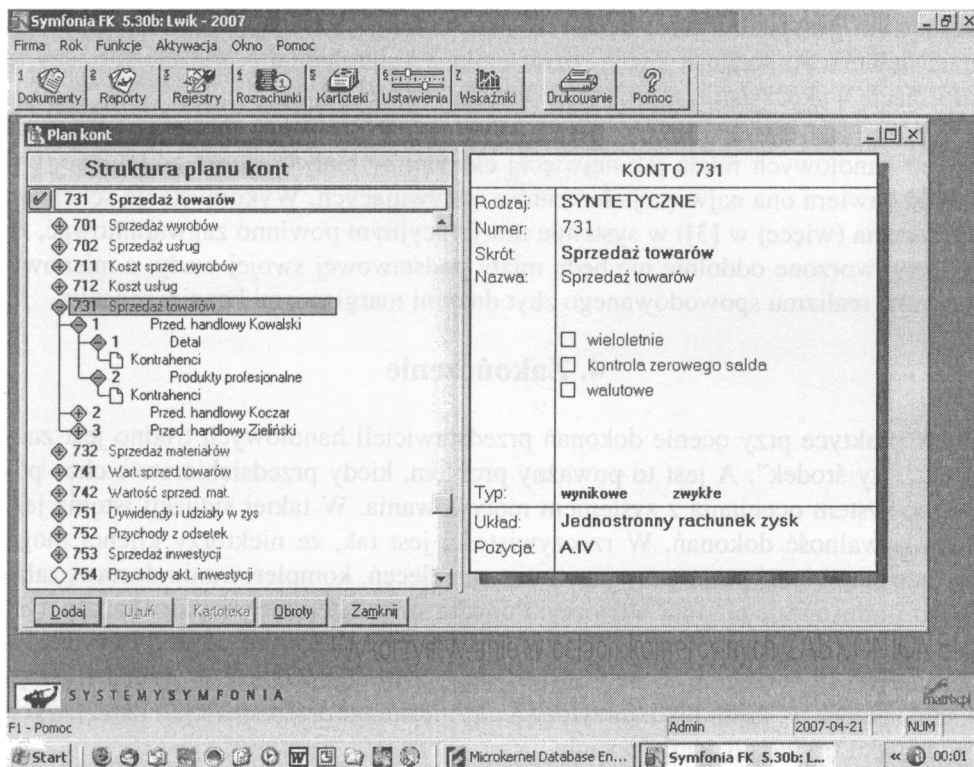
Rys. 1. Konto „Koszty sprzedaży”

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu F-K SageSymfonia.

W systemie motywacyjnym należy uwzględniać tylko te wielkości, na które ma wpływ osoba rozliczana tym systemem. W prezentowanym przykładzie pojawia się wątpliwość co do kosztów amortyzacji środków trwałych przypisanych do przedstawiciela (np. samochodu służbowego). Czy należy ewidencjonować tę wielkość w tym miejscu, czy na wyższym poziomie, np. działu sprzedaży? Wydają się zasadne pokazywać koszty amortyzacji jako przypisane do przedstawiciela, ale przecież nie musimy ich uwzględniać w samym systemie motywacyjnym z powodu ograniczonego lub żadnego wpływu przedstawiciela na tę wartość. Innym problemem, który należy rozwiązać, jeśli chcemy ustalać rentowność poszczególnych klientów, są m.in. koszty pośrednie pozyskania sprzedaży przez przedstawiciela. Chodzi tu np. o koszty związane z nieudanymi kontaktami z potencjalnymi klien-

tami. Jednym z rozwiązań jest podział tych kosztów proporcjonalnie na rzeczywistych klientów, ale ten sposób w praktyce będzie oznaczać zniekształcenie realnego obrazu rentowności klientów. W przypadku tych kosztów wydaje się zasadne przypisywanie ich na poziomie handlowca, a nie klienta. To pozwoli również lepiej określić efektywność działania przedstawiciela. Jednak nie wszystkie koszty w sposób jednoznaczny da się przypisać do poszczególnych odbiorców, a więc trzeba się liczyć z pewnymi uproszczeniami.

Konto związane z przychodami mogłoby wyglądać tak jak to przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Konto „Sprzedaż towarów”

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu F-K SageSymfonia.

Jak widać na zaprezentowanym przykładzie, pozyskanie potrzebnych informacji do systemu motywacyjnego przedstawicieli handlowych rozliczanych za pomocą marży zrealizowanej nie musi się wiązać z żadną dodatkową ewidencją pozaksięgową. Oczywiście, należy się liczyć z tym, że wypłata premii przedstawicielom odbywać się będzie z opóźnieniem co najmniej miesięcznym, ale w praktyce nie jest to istotnym problemem.

Z punktu widzenia controllingu towar sprzedany to nie taki, który jest zafakturowany, czy wydany, ale taki, który jest zapłacony. W związku z tym warto do systemu motywacyjnego przedstawicieli wprowadzić nie marżę zrealizowaną w klasycznym ujęciu, lecz taką, w której przychód jest faktycznie osiągnięty. Istotność problemu może być dodatkowo podkreślona poprzez dodanie w systemie motywacyjnym elementu premii, wprost uzależnionego od terminowego spływu należności od klientów poszczególnych handlowców. Zadaniem tego elementu nie jest dodanie funkcji windykatora sprzedawcom, ale uczulenie ich na ten problem i zachęcenie do działań prewencyjnych. Rola informacyjna rachunkowości finansowej w tym przypadku także będzie w zupełności wystarczająca, ponieważ każde przedsiębiorstwo rozlicza swoje rozrachunki z kontrahentami, niezależnie, czy tę informację wykorzystuje w innych celach czy też nie.

Ważne jest również to, by zastosowana metoda budżetowania pracy przedstawicieli handlowych miała jak najwięcej elementów budżetowania oddolnego, ponieważ zawiera ona najwięcej elementów motywujących. Wykorzystanie schematu Weitzmana (więcej w [3]) w systemie motywacyjnym powinno zagwarantować, że budżety tworzone oddolnie nie będą miały podstawowej swojej wady, a mianowicie braku realizmu spowodowanego zbyt dużymi marginesami bezpieczeństwa.

4. Zakończenie

W praktyce przy ocenie dokonań przedstawicieli handlowych trudno jest znaleźć „złoty środek”. A jest to poważny problem, kiedy przedsiębiorstwo chce połączyć system oceniania z systemem motywowania. W takiej sytuacji istotna jest porównywalność dokonań. W rzeczywistości jest tak, że niektórzy klienci mogą powodować więcej pracy przy przetwarzaniu zleceń, kompletowaniu dostaw, załadunku i transporcie niż inni odbiorcy. Ponadto sprzedaż przez niektóre kanały dystrybucji lub na danych obszarach często wymaga innego podejścia do czynności związanych ze sprzedażą, co w konsekwencji powoduje różnice w kosztach pozyskania sprzedaży, które tak naprawdę są niezależne od przedstawicieli handlowych i w dodatku trudne do zdefiniowania.

Literatura

- [1] Lew G., *Potrzeby informacyjne controllingu w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006 nr 4.
- [2] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.

RECORD NEEDS OF SALES REPRESENTATIVES' MOTIVATION SYSTEM

Summary

The article presents the connections of the bookkeeping records with the motivation system of the sales representatives in enterprises. The motivation system in controlling is very often a feedback, the system which frequently connects different budgeting elements. In order it could work properly the enterprises need to have an access to all necessary information. This information can be obtained with the help of financial accountancy.