

Magdalena Anna Iwaniec

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KLIENCI W CONTROLLINGU SPRZEDAŻY

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw i w nich samych powodują wzrost zainteresowania różnymi systemami zarządzania przedsiębiorstwem. Rosnąca dynamika oraz kompleksowość otoczenia, wzrost konkurencyjności, niepewność, przemiany gospodarcze czy też zmiana filozofii funkcjonowania przedsiębiorstw oznaczają bowiem konieczność podejmowania trudnych decyzji, i to pod presją czasu. W tej sytuacji controlling jako element zwiększający efektywność zarządzania ma kolosalne znaczenie.

Jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, która bez wątpienia powinna być obszarem zainteresowań controllingu i jego funkcji, jest sprzedaż, a logiczną i spójną odpowiedzią na zachodzące obecnie procesy staje się w tym obszarze controlling sprzedaży, umożliwiający podejmowanie optymalnych decyzji.

Celem artykułu jest przedstawienie niektórych instrumentów controllingu sprzedaży (CRM, macierz BCG), przyjmujących za punkt centralny klienta i umożliwiających ich klasyfikacje ze względu na ich użyteczność dla przedsiębiorstwa (klienci lojalni i nielojalni, rentowni i nierentowni).

2. Klienci jako najważniejszy element otoczenia

Współcześnie można zaobserwować nowe podejście do roli i miejsca klienta w strategii przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa w przeszłości uważały klientów za coś całkowicie oczywistego, jednak obecnie stali się oni zasobem rzadkim. Nastąpiło przejście od marketingu tradycyjnego (masowego) do zarządzania relacjami z klientami (CRM), zakładającego indywidualizację wszelkich działań. Wysokie wymagania klientów wobec przedsiębiorstw spowodowały, że ważne stało się, by byli oni przekonani, że przed-

siębiorstwo jest w stanie zaspokoić ich potrzeby, co spowoduje nie tylko zdobycie klientów, ale i nawiązanie z nimi długotrwałej współpracy.

Istotne staje się poznanie klientów jak najdokładniej, gdyż wszelkie informacje o nich mogą być potrzebne, jeśli nawet nie do podejmowania decyzji bieżących, to być może w przyszłości, a wtedy ich brak może mieć duże znaczenie dla przedsiębiorstwa. Zwiększona rola informacji w przedsiębiorstwach jest więc odpowiedzią na problem braku usystematyzowanej informacji o klientach.

Przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na klientach znaczących, najwartościowszych, czyli tych, którzy są lojalni i dochodowi. Najważniejszym problemem staje się więc identyfikacja tych klientów, a ich baza – jednym z najcenniejszych aktywów, a także podstawą stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa oraz skutecznej strategii konkurencji [1, s. 4].

3. Controlling jako koncepcja wspierająca zarządzanie w obszarze sprzedaży

Mnogość definicji samego controllingu (można wśród nich znaleźć takie, które traktują go zarówno jako metodę, system lub podsystem, jak i narzędzie czy też instrument zarządzania, a nawet jako filozofię sterowania przedsiębiorstwem (por. m.in. [5, s. 12-14; 6, s. 10-12; 8, s. II]) powoduje, że również pojęcie controllingu sprzedaży jest różnie definiowane przez poszczególnych autorów. Niektórzy określają go jako pewien obszar controllingu przedsiębiorstwa. R. Kowalak definiuje controlling sprzedaży jako ten „obszar controllingu przedsiębiorstwa, dzięki któremu utrzymuje się właściwy poziom sprzedaży” [11, s. 302]. H. Błoch traktuje controlling sprzedaży jako wspólny obszar controllingu (reprezentującego interesy przedsiębiorstwa dotyczące jego wyników) i sprzedaży (reprezentującej interesy rynku) [3, s. 1]. Natomiast H.-W. Stahl określa controlling sprzedaży jako ten obszar controllingu, w którym na pierwszym planie stoi efektywność sprzedaży [21, s. 187]. Pojęcie controlling sprzedaży definiowane jest również jako „działanie polegające na identyfikacji rodzaju produkcji i asortymentu, które przynoszą najwyższe zyski” [25, s. 225]. Według M. Zarzyckiego controlling sprzedaży to „instrument wspierający realizację i zastosowanie rozwiązań w obszarze sprzedaży oraz narzędzie zapobiegające pojawieniu się odchyleń lub zakłóceń w procesie sprzedaży” [26, s. 102]. Natomiast J. Nasterak uważa, że „controlling sprzedaży pełni rolę pośrednika między rynkiem i sterowaniem przedsiębiorstwem nastawionym na uzyskanie zakładanego wyniku” [18, s. 47-48].

Podstawowym celem controllingu sprzedaży jest wspieranie kierownictwa w skutecznej realizacji funkcji sprzedaży. Na podstawie definicji cele controllingu sprzedaży można również określić jako zapewnienie przedsiębiorstwu właściwego poziomu sprzedaży, podniesienie efektywności zarządzania w obszarze sprzedaży oraz koordynację

między sprzedażą a pozostałymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa (przede wszystkim marketingiem).

Orientacja na klienta jest jednym z założeń controllingu (por. [13, s. 53-54; 12, s. 210-211; 24]), a więc także controllingu sprzedaży. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może przetrwać i osiągać zyski, tylko gdy zaspokoi życzenia klientów, powinno zatem dążyć do optymalnego ich zaspokojenia. Klient staje się więc kluczowym elementem, a controlling sprzedaży powinien dostarczać odpowiednich informacji, które będą umożliwiały w coraz większym stopniu zaspokajanie jego potrzeb.

4. Orientacja na klienta a instrumenty controllingu sprzedaży

Wśród instrumentów controllingu sprzedaży można wyróżnić grupę tych, których punktem centralnym jest klient. Jednym z nich jest zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management).

Definicje¹ ukazują CRM jako świadomą, skoncentrowaną na kliencie filozofię prowadzenia biznesu, przenikającą całe przedsiębiorstwo. Jego podstawowym celem jest poprawa lojalności klientów, szczególnie tych, którzy dla przedsiębiorstwa są najwartościowsi, a przez to najważniejsi. Potrzebna jest więc odpowiednia identyfikacja klientów „dobrych” i „złych” – według reguły Pareta tylko 20% nabywców zapewnia przeważające, bo 80-procentowe zyski. Zgodnie z koncepcją CRM, należy klientów, z którymi współpraca jest dla przedsiębiorstwa niekorzystna, unikać. Kolejnym celem wdrożenia CRM jest zdobycie wiedzy dotyczącej klientów, co oznacza przewagę nad konkurencją, redukcję kosztów i zwiększenie zysków. Nie bez znaczenia jest także możliwość utrzymania i zwiększenia sprzedaży [7, s. 110; 19, s. 42; 23, s. 46].

Wdrożenie CRM ułatwia więc osiągnięcie celów controllingu sprzedaży. W istotny sposób pomaga w prognozowaniu, a następnie w budżetowaniu przychodów ze sprzedaży, a także ułatwia późniejszą kontrolę. Umożliwia przygotowanie różnego rodzaju raportów i analiz. Istnienie CRM wpływa na politykę cenową przedsiębiorstwa, pomaga również w koordynacji działań w obszarze sprzedaży.

Ewentualne korzyści z wdrożenia zarządzania relacjami z klientami to również m.in. wzrost liczby nowych klientów, spadek liczby tych utraconych, identyfikacja klientów kluczowych, marginalnych i nieatrakcyjnych czy też wzrost ich lojalności i zadowolenia (por. [4, s. 283, 287, 297; 7, s. 115]).

Instrumentem controllingu sprzedaży, który umożliwia dokonanie analizy portfela klientów, jest również macierz BCG, tradycyjnie dotycząca analizy portfela produktów.

¹ Określenie, czym właściwie jest CRM, jest o tyle trudne, że nie ma jednej, uniwersalnej i ogólnie uznawanej definicji tej koncepcji. Autorami różnych określeń są zarówno dostawcy aplikacji CRM, jak i klienci, część definicji pochodzi także ze źródeł naukowych (por. [7, s. 110], serwis CRMguru.com za [17], [22] za [19, s. 43]).

Grupy klientów możemy podzielić, podobnie jak tradycyjnie produkty, na określone kategorie, co obrazuje rys. 1. Tym samym wyróżnia się:

- „Znaki zapytania” to klienci, w przypadku których przedsiębiorstwo osiągnęło niski udział w rynku, ale klienci o wysokim potencjale, który można jednak ocenić tylko w przybliżeniu. Rokują nadzieje na przyszłość, lecz należy ich dokładnie analizować – przedsiębiorstwo albo zwiększy w ich przypadku swój udział (dzięki inwestycjom np. w reklamę, promocję itd.) albo potencjał tego segmentu osłabnie i przekształcą się oni w klientów zwanych „psami”, których należy unikać. Klienci „znaki zapytania” wymagają więc sporych środków finansowych, co powoduje, że *cash flow* jest ujemne lub zerowe, jednak być może pozwoli na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków w przyszłości.
- „Gwiazdami” są klienci rozwojowi, w których inwestycje dają gwarancję zysków. Przedsiębiorstwo ma w tym segmencie znaczny udział, przy jednocześnie wysokiej perspektywie wzrostu tychże klientów, wymagających jednak inwestycji, które umożliwią utrzymanie przez przedsiębiorstwo wiodącej pozycji konkurencyjnej.
- „Dojne krowy” to grupa klientów, którzy są wysoce rentowni, a przedsiębiorstwo w ich przypadku działa na dojrzałych rynkach, o ograniczonych jednak perspektywach wzrostu. Przedsiębiorstwo ma tu znaczny udział, więc klienci „dojne krowy” nie wymagają inwestycji w zwiększanie tego udziału. Przynoszą oni relatywnie wysokie przychody i generują nadwyżkę finansową, która może być przeznaczana na klientów z innych segmentów.
- „Psy” to klienci, w przypadku których przedsiębiorstwo działa na kurczących się czy też wykazujących tendencję do stagnacji rynkach, tym samym posiada ono słabą pozycję konkurencyjną, a klienci „psy” – mały potencjał. Oznacza to, że w ich przypadku należy przyjąć strategię wycofania się z rynku, przy wcześniejszym wyciągnięciu korzyści, gdyż przynoszą oni niewielkie dochody lub generują straty.

Odpowiedni portfel klientów powinien zapewnić przedsiębiorstwu wzrost sprzedaży i optymalny poziom zysku. Przedsiębiorstwo powinno mieć wystarczającą liczbę klientów należących do kategorii „dojnych krów”, generujących nadwyżkę finansową, którą można przeznaczyć na inwestycje w utrzymanie dominującej pozycji w segmencie klientów „gwiazd”, którzy przekształcą się w przyszłości w „dojne krowy” oraz na zwiększenie udziału w segmencie klientów „znaków zapytania” i przekształcenie ich w „gwiazdy”. Klientów z grupy „psów” (podobnie jak klientów „znaków zapytania” o bardzo niepewnych perspektywach), którzy są identyfikowani przez macierz BCG, należy unikać, ponieważ tylko obciążają przedsiębiorstwo i, jak wspomniano, najczęściej nie dają dodatniego przepływu gotówki.

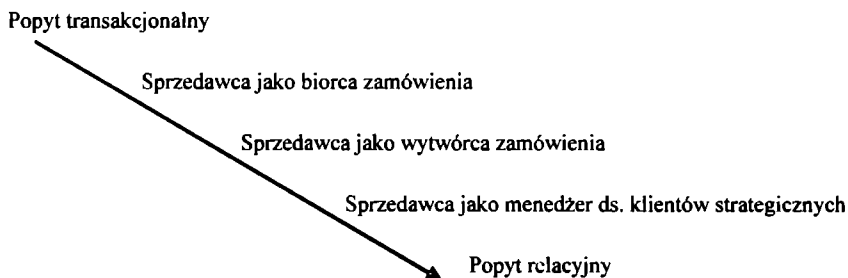


Rys. 1. Model bostoński dla portfela klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 72].

5. Wnioski

Powiązania controllingu sprzedaży z najważniejszym elementem biznesu, jakim jest klient, przejawiają się w jego instrumentach, nie tylko tych wspomnianych w niniejszym artykule, ale również przykładowo w perspektywie klienta w zrównoważonej karcie wyników czy też w analizie wartości klienta w jego cyklu życia lub strategicznym zarządzaniu kosztami działań dotyczącym podejmowania decyzji w zakresie współpracy z klientami. Na poziomie operacyjnym rozważania mogą dotyczyć m.in. rachunku kosztów i wyników, wykorzystywanego do oceny klientów, czy też wykorzystania metody ABC do analizy sprzedaży.



Rys. 2. Ewolucja sprzedaży i roli sprzedawcy

Źródło: [15, s. 660].

Jednak to poziom strategiczny jest dominujący, dlatego też instrumenty przedstawione w niniejszym artykule dotyczą tego poziomu controllingu sprzedaży. Nie tylko powoduje to fakt, iż klientów i problemy z nimi związane należy rozpatrywać w kategoriach długookresowych, ale również, co obrazuje rys. 2, ewolucja sprzedaży i roli sprzedawcy obecnie powoduje zwrócenie się w kierunku strategicznego zarządzania relacjami z klientami. To na poziomie strategicznym przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję, z którymi klientami powinno wchodzić w relację, a których należy unikać. Wiedza ta jest bardzo istotna dla wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, a decyzję w tym zakresie trudno jest podjąć bez odpowiednich informacji pochodzących z instrumentów controllingu sprzedaży zorientowanych na klienta.

Literatura

- [1] Baudler B., *Rola zaufania klienta w sukcesie dostawcy*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 8.
- [2] Becker J., *Strategisches Vertriebscontrolling. Customer Relationship Marketing und Data Mining*, Vahlen, Munchen 2001.
- [3] Błoch H., *Controlling sprzedaży*, Materiały szkoleniowe seminarium specjalistycznego, Katowice 2004.
- [4] Burnett K., *Relacja z kluczowymi klientami, analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [5] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- [6] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODiDK, Gdańsk 2003.
- [7] Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- [8] Fjałkowska D., *Moda na controlling*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 1 (dodatek).
- [9] Goliszewski J., *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę – controlling funkcjonalny*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 8.
- [10] Guiony J., *Obniżyć koszty handlowe w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1994.
- [11] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [12] Kuc B.R., *Kontrola menedżerska. Przelamywanie barier*, PTM, Warszawa 2001.
- [13] Kuc B.R., *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, PTM, Warszawa 2006.
- [14] Kustra A., *Controlling marketingu i sprzedaży*, [w:] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [15] Lane N., Piercy N., *Strategic Customer Management: Designing a Profitable Future for Your Sales Organization*, „European Management Journal” 2004, nr 6 (22).
- [16] Łapeta A., *Lojalność partnerów w relacjach biznesowych*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 2.
- [17] Mazur A., Mazur D., *Co to jest CRM?*, <http://www.crm-abc.pl/serwis.asp?Id=111> z dnia 25.01.2005.
- [18] Nesterak J., *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, Anvix, Kraków 2004.
- [19] Nowińska S., *CRM dla dużych i małych*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 1.
- [20] Pufahl M., *Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn*, Gabler, Wiesbaden 2006.
- [21] Stahl H.-W., *Controlling. Theorie und praxis einer effizienten systemgestaltung*, Gabler, Wiesbaden.
- [22] Swift R.S., *Accelerating Customer Relationship. Using CRM and Relationship Technologies*, PTR, Prentice Hall, 2001.
- [23] Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- [24] Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993.
- [25] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [26] Zarzycki M., *Controlling sprzedaży jako system nawigacyjny dla przedstawicieli handlowych*, [w:] *Ilościowe i jakościowe aspekty zarządzania*, red. L. Zawadzka, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2001.

CUSTOMERS IN SALES CONTROLLING

Summary

The paper deals with both sales controlling as the concept which supports sales management and customers as the most important element of environment. A point of contact is customer orientation, which is one of controlling assumptions and also sales controlling. Among sales controlling tools we can distinguish the group in which a customer is the main point. The tools are for example Customer Relationship Management and portfolio analyses.