

**Magdalena Anna Iwaniec**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **POTRZEBY INFORMACYJNE CONTROLLINGU SPRZEDAŻY**

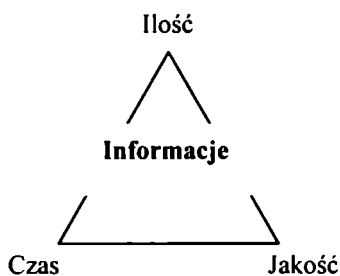
W warunkach rosnącej konkurencji i dynamicznych zmian zachodzących na rynku znaczenie informacji stale wzrasta. Stają się one jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, zasobem strategicznym. Odgrywają także istotną rolę w jego efektywnym zarządzaniu, będąc tym samym jednym z podstawowych warunków sukcesu.

Zaspokojenie wzmożonego zapotrzebowania na informacje jest możliwe dzięki systemowi informacyjnemu, który stanowi podstawowy element każdego systemu controllingu. Jedną z funkcji controllingu bowiem jest funkcja zasilania w informacje, które z kolei wykorzystuje się w procesie planowania i kontroli. Chcąc zapewnić realizację zadań controllingu sprzedaży, wśród których jednym z podstawowych jest niedopuszczenie do podejmowania błędnych decyzji w obszarze sprzedaży, należy stworzyć system informacyjny i zapewnić mu sprawne funkcjonowanie. Oznacza to, że w ramach controllingu sprzedaży dużą rolę odgrywa komunikacja, która stanowi centralny element, niejako konsolidujący pozostałe funkcje. Bez sprawnej komunikacji cały proces controllingu sprzedaży będzie narażony na wiele pomyłek i niespójności, natomiast jego rola – pośrednika pomiędzy rynkiem a przedsiębiorstwem, będzie zagrożona [8, s. 102].

Oferowane informacje powinny być skupione wokół trzech cech: ilość, czas oraz jakość, co obrazuje rys. 1.

Przed wszystkim należy zdać sobie sprawę, że zarówno nadmiar informacji, jak i jej brak w dostatecznym stopniu są niebezpieczne. Istotna jest także aktualność informacji, czyli dostępność w czasie umożliwiającym podjęcie właściwego działania. Powinna być również spełniona zasada ekonomiczności, więc koszt pozyskanej informacji nie może przekraczać jej wartości. Na informacje jednak nałożonych jest wiele innych warunków jakościowych. Do osób podejmujących decyzje dotyczące sprzedaży muszą trafiać te informacje, które cechują się odpowiednią precyzją, użytecznością i wiarygodnością. Oczywiście, muszą być także informacjami istotnymi

dla controllingu sprzedaży i przydatnymi do podejmowania decyzji w tym obszarze. Łatwo dostępne, powinny być jednocześnie i konkretne, i wyczerpujące. W controllingu sprzedaży jest także szczególnie ważne to, by informacje dotyczyły nie tylko przeszłości, stanu bieżącego, ale i przyszłości (np. przewidywanego popytu).



Rys. 1. Triada cech informacji

Źródło: opracowanie własne.

Zasilanie controllingu w informacje odbywa się w wieloetapowym procesie informacyjnym, którego punktem wyjścia jest analiza potrzeb. Później następuje pozyskanie informacji, ich gromadzenie i porządkowanie. Przekazanie informacji odbiorcom poprzedza ich przetwarzanie i analiza. Istotnym etapem jest także przechowywanie informacji w celu ich późniejszego wykorzystania [2, s. 16; 6, s. 10].

Rachunkowość odgrywa rolę systemu dostarczającego informacje na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem, także w obszarze sprzedaży. Ze względu na ustawę o rachunkowości i wynikający z niej obowiązek stosowania zasad rachunkowości w sposób rzetelny i prawidłowy, rachunkowość jest źródłem najbardziej wiarygodnych informacji finansowych, stając się tym samym bardzo ważnym elementem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa.

Informacje pochodzące z rachunkowości z jednej strony wspomagają analizę działalności przedsiębiorstwa (ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej przede wszystkim w obszarze sprzedaży), z drugiej – podejmowanie decyzji w obszarze sprzedaży [6, s. 13]. Źródłem informacji są zarówno obligatoryjne sprawozdania finansowe, jak też tworzone na potrzeby odbiorców wewnętrznych bieżące oraz okresowe raporty i sprawozdania [6, s. 15]. W controllingu sprzedaży będą to przykładowo raporty dotyczące bieżącego poziomu sprzedaży w różnych przekrojach, informujące o jej wielkości i wartości. Informacje z systemu rachunkowości (zarządczej) stwarzają podstawy do planowania, z systemu sprawozdawczego zaś – do kontroli.

W controllingu sprzedaży istotne są nie tylko informacje pozyskiwane z rachunkowości, ale i informacje rynkowe. Ich źródłem może być zarówno samo przedsiębiorstwo (np. bazy danych klientów, raporty i sprawozdania personelu sprzedaży), jaki i

jego otoczenie (np. publikacje wydawane przez ministerstwa, dotyczące sytuacji w poszczególnych sektorach, statystyki GUS-u, roczne sprawozdania przedsiębiorstw).

Przykłady informacji ekonomicznych, mające szczególne znaczenie w controllingu sprzedaży, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Potrzeby informacyjne w controllingu sprzedaży – przykłady

Rodzaj informacji	Temat informacji
Informacje o rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- popyt, jego struktura i kierunki przemian</li> <li>- zmiana i rozwój rynku</li> <li>- statystyka i analiza rynku</li> <li>- kształtowanie się cen w branży</li> <li>- prognoza sprzedaży w branży</li> </ul>
Informacje o konkurentach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozmiary i rozmieszczenie konkurencji</li> <li>- udział poszczególnych konkurentów w rynku</li> <li>- plany i strategia konkurentów</li> </ul>
Informacje o uwarunkowaniach gospodarczych i polityce państwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- polityka podatkowa państwa</li> <li>- polityka celna i eksportowa</li> <li>- inflacja</li> <li>- prognozy gospodarcze</li> <li>- poziom kursów walut</li> </ul>
Informacje o klientach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przeciętne dochody ludności</li> <li>- zdolność nabywczą klientów</li> <li>- preferencja klientów</li> <li>- potrzeby klientów</li> <li>- niewypłacalni klienci</li> <li>- posiadane zamówienia od klientów</li> <li>- długoterminowe umowy z klientami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 73-75].

Możliwość pozyskania niektórych informacji jest utrudniona – te, które dotyczą konkurencji, najczęściej są najbardziej chronione i utajone, co nie oznacza, że nie należy zabiegać o ich zdobycie.

Warto zwrócić szczególną uwagę na informacje o klientach, tak istotną nie tylko w controllingu sprzedaży. Często w sposób ustrukturalizowany są zbierane w przedsiębiorstwie informacje o kontaktach z klientami, ich wymaganiach, poziomie satysfakcji ze współpracy i przyszłych potrzebach. Umożliwia to narzędziowe zaplecze zarządzania relacjami z klientami, które dostarcza całemu przedsiębiorstwu informacji dotyczących otoczenia. CRM z racji posiadania ustrukturalizowanej i szerokiej bazy informacji może bardzo dobrze wspierać controlling sprzedaży.

Dzięki wdrożeniu systemu CRM możliwe jest osiągnięcie wielu korzyści, wśród których wyróżnić można m.in. łatwość uzyskania informacji o kliencie oraz możliwość ich aktualizacji, a także szybki dostęp do zgrupowanych w bazie danych. Informacje możliwe do uzyskania dzięki systemowi CRM ułatwiają prognozowanie

oraz budżetowanie przychodów ze sprzedaży i późniejszą kontrolę. Pomagają także w przygotowywaniu różnego rodzaju raportów i analiz (np. dotyczących grup klientów), z zastosowaniem metody ABC.

Informacje są szczególnie istotne przy tworzeniu planów sprzedaży i stanowiących podstawę ich sporządzania prognoz sprzedaży. Istnieje bowiem wiele czynników o zróżnicowanym oddziaływaniu, które mają wpływ na sprzedaż produktów. Od dokładności ich wyselekcjonowania zależy dokładność prognozy sprzedaży, a później realność planu sprzedaży, który określa także w dużym stopniu realność wielu budżetów kosztowych. Informacje te pochodzą zarówno z rachunkowości (np. poziom kosztów własnych produktów czy też ich ceny sprzedaży), jak i z otoczenia (np. trend sprzedaży w branży).

Na zakończenie warto wspomnieć o benchmarkingu znajdującym zastosowanie także w controllingu sprzedaży, będącym jednym z ważniejszych instrumentów, który umożliwia podnoszenie efektywności w sprzedaży. Benchmarking pozwala wykorzystać informacje wewnętrzne i zewnętrzne do porównań z konkurencją, by stwierdzić, czy stosowane rozwiązania w przedsiębiorstwie są optymalne. Możliwe jest również dokonywanie porównań między jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, co warto wykorzystywać ze względu na łatwy i szeroki dostęp do informacji tu potrzebnych [4, s. 305-308].

## 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] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- [4] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, Wrocław 2003.
- [5] Majchrzak J., Zimniewicz K., *Zapotrzebowanie na informacje w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji (raport z badań)*, „Organizacja i Kierowanie” 1996 nr 4.
- [6] Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [7] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 1996.
- [8] Zarzycki M., *Controlling sprzedaży jako system nawigacyjny dla przedstawicieli handlowych*, [w:] *Ilościowe i jakościowe aspekty zarządzania*, red. L. Zawadzka, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2001.

## THE INFORMATION NEEDS OF SALE CONTROLLING

### Summary

The paper treats on the information needs, which are important element of sale controlling. Used information must possess qualitative characteristic. The information needs of sale controlling are satisfied by accounting and environment. Essential source is Customer Relationship Management. Information in sale controlling creates the basics for planning and controlling.