

## **INSTRUMENTY CONTROLLINGU MARKETINGU I SPRZEDAŻY**

*W artykule autor przedstawia wybrane instrumenty controllingu marketingu i sprzedaży. Zaprezentowane są również nowoczesne systemy wspierające controlling marketingu i sprzedaży, jak: CRM, CC i VR. Przedstawione są korzyści, jakie mogą przynieść przedsiębiorstwu*

**Wstęp.** Rozwój controllingu w ostatnim dziesięcioleciu zaowocował różnymi jego klasyfikacjami. Jedno z ujęć, funkcyjne, wyodrębnia następujące składniki controllingu:

- controlling działalności badawczo-rozwojowej;
- controlling produkcji;
- controlling logistyki;
- controlling marketingu i sprzedaży;
- controlling personalny;
- controlling inwestycyjny;
- controlling finansowy.

Do funkcyjnego ujęcia controllingu przyjmuje się również w klasyfikacjach różnych autorów:

- controlling projektów;
- controlling kosztów produkcji;
- eko-controlling.

Literatura poświęcona tylko controllingowi marketingu i sprzedaży w zasadzie odrębnie nie występuje. Jest to jednak temat bardzo ważny, gdyż marketing i sprzedaż wpływają znacząco na pozostałe składniki controllingu. W artykule przyjęto założenie, że marketing i sprzedaż stanowią nierozdzielalną całość. Marketing stanowi sposób myślenia i filozofię, który opiera się na założeniu, aby dostarczyć klientowi to, czego potrzebuje, dostarczając jednocześnie przedsiębiorstwu środki na jego rozwój (realizowany poprzez osiągnięte zyski). Oferta rynkowa dla klienta, jako proces, powinna być związana z<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> A. Styś (red.), Marketing. Jak to się robi, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1992, s. 30

- identyfikacją potrzeb nabywców;
- zaprojektowaniem produktu odpowiadającego potrzebom nabywców;
- przekazaniem informacji potencjalnym nabywcom o produkcie;
- określeniem ceny z uwzględnieniem kosztów, konkurencji i skłonności nabywców do zakupu;
- dostarczeniem niezbędnych, dodatkowych usług w celu zapewnienia satysfakcji nabywcy.

Controlling marketingu definiuje się jako: „dążenie do osiągnięcia zysku przez jak najlepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów przedsiębiorstwa, czyli podporządkowanie wszystkich działań interesom klienta”<sup>2</sup>. Inna definicja podaje, że controlling jest funkcją zarządczą, której zadaniem jest monitorowanie, czy przedsiębiorstwo zdąża w kierunku wytyczonych celów i zamierzeń, oraz podejmowanie działań korygujących w sytuacji zagrożeń tych zadań<sup>3</sup>.

Obszar sprzedaży obejmuje wszystkie działania związane z dostarczeniem produktu odbiorcy. Dotyczy to zarówno działań w obrębie czynności związanych z fizycznym dostarczeniem produktu odbiorcom (załadunek, transport, rozładunek), ale również wszystkich działań o charakterze administracyjnym (przygotowanie produktu do sprzedaży, ewidencja itp.).

Controlling sprzedaży zdefiniowany jest jako „... ten obszar controllingu przedsiębiorstwa, dzięki któremu utrzymuje się właściwy poziom sprzedaży produktów lub towarów. Do zadań controllingu sprzedaży należy:

- koordynowanie działań związanych ze sprzedażą produktów;
- optymalizowanie korzyści dotyczących sprzedawanych produktów, planowanie ilościowe i wartościowe przychodów ze sprzedaży produktów, kosztów dystrybucji oraz kosztów działu sprzedaży”<sup>4</sup>.

Controllingiem marketingu i sprzedaży można określić taki podsystem controllingu, którego zadaniem jest kształtować, koordynować i regulować działania w obszarze marketingu i sprzedaży, aby osiągnąć zwiększenie przychodów ze sprzedaży i zyski przedsiębiorstwa. Zadania, jakie powinien realizować controlling marketingu i sprzedaży są następujące<sup>5</sup>:

- analiza obszarów sprzedaży;

---

<sup>2</sup> B. Niedbała, M. Sierpińska, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 350

<sup>3</sup> M. A. Iwaniec, *Plany sprzedaży w controllingu marketingowym*, w: *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1019, Wrocław 2004, s. 160

<sup>4</sup> R. Kowalak, *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 987, Wrocław 2003, s.302

<sup>5</sup> A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Kontrola i controlling*, PWN, Warszawa 1995, s. 261

- penetracja rynków;
- kontrola sprzedaży;
- kontrola efektów działania dystrybutorów i akwizytorów;
- analiza klientów;
- kontrola kosztów marketingu.

W celu spełnienia wymienionych zadań konieczne jest dostarczenie odpowiednich informacji. Źródłem ich mogą być bazy przygotowywane przez przedsiębiorstwo (dane o klientach, raporty, sprawozdania z działalności działu marketingu, działu zbytu, dane o personelu: dystrybutorach, akwizytorach itp.). Zewnętrzne informacje mogą pochodzić z internetu, czasopism, sprawozdań GUS i WUS, sprawozdań z działalności innych przedsiębiorstw itp. Przykładową klasyfikację informacji dla potrzeb controllingu marketingu i sprzedaży prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Informacje dla potrzeb controllingu marketingu i sprzedaży

<i>Rodzaj informacji</i>	<i>Temat informacji</i>
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 sektorze</li><li>➤ prognoza sprzedaży w sektorze</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 nabywcza klientów</li><li>➤ preferencje klientów</li><li>➤ potrzeby klientów</li><li>➤ niewypłacalność klientów</li><li>➤ posiadane zamówienia od klientów</li><li>➤ długoterminowe umowy z klientami</li></ul>

Źródło: M. A. Iwaniec, *Potrzeby informacyjne controllingu sprzedaży*, w: *Rachunkowość a controlling, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1085, Wrocław 2005, s. 210*

Powiązanie obszaru marketingu i sprzedaży z controllingiem ze względu na jego orientację prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Marketing i sprzedaż a orientacje controllingu**

		Orientacja systemu controllingu			
		Na cele	Na „wąskie gardła”	Na przyszłość	Na klienta
Obszar marketingu i sprzedaży	Planowanie wyników	Ilościowe i wartościowe określanie celów. Kontrola stopnia osiągnięcia celów.	Optymalizacja nakładów według obszarów o największej zyskowności.	Analiza wartości planowanych i wykonanych.	Analiza utrzymania relacji z klientami. Prognozowanie popytu i sprzedaży według produktów, asortymentów itp.
	Planowanie finansowe	Planowanie wpływów i wydatków.	Analiza obszarów krytycznych decydujących o utrzymaniu płynności.	Analiza wartości planowanych i rzeczywistych pod kątem wpływów i wydatków	Analiza obsługi klienta i produktów pod kątem rentowności gotówkowej
	Marketing-mix	Ilościowe i wartościowe określenie celów w obszarze produktów, klientów, dystrybucji i promocji	Sprawdzenie skuteczności sposobów komunikowania z rynkiem, planowania produktów i kanałów dystrybucji.	Analiza możliwości poprawy funkcjonowania pod kątem pozycji rynkowej (benchmarking)	Elastyczne dopasowanie działań do wymagań klientów

Źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 358

W artykule zostaną przedstawione instrumenty wspierające controlling marketingu i sprzedaży. Liczba i jakość poszczególnych instrumentów ulega zmianie, gdyż techniki marketingu i sprzedaży ulegają ciągłej ewolucji. Dlatego też ujęto jedynie te, które znajdują się w obecnym obszarze zainteresowań przedsiębiorstw, a

jednocześnie zaprezentowano systemy, które występują od niedawna, wytyczając kierunki na przyszłość.

**Klasyfikacja instrumentów controllingu marketingu i sprzedaży.** Instrumenty controllingu marketingu i sprzedaży można wstępnie rozdzielić uwzględniając horyzont czasowy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem. W ramach controllingu strategicznego można wyróżnić:

- analizę luki strategicznej;
- analizę scenariuszową;
- metody portfelowe;
- analizę krzywej doświadczeń.

**Analiza luki strategicznej** służy do weryfikacji rozbieżności między oczekiwaniami rynku a rozwojem przedsiębiorstwa. Efektem jest znalezienie nowych strategii zmniejszających tą lukę, lub ją eliminujących. Badanie w tym zakresie obejmuje:

- potencjalny rynek sektora (IPM);
- wielkość sprzedaży w sektorze (RIS);
- rzeczywisty udział w rynku (RMS)<sup>6</sup>.

**Analiza scenariuszowa** obejmuje planowanie działalności uwzględniając wpływ zmian o charakterze nieciągłym na rozwój przedsiębiorstwa. Służą temu scenariusze, które są opisem przyszłej, wyobrażalnej sytuacji przedsiębiorstwa. Scenariusze obejmują:

- dyrektywy strategiczne, w których wyróżnia się:
  - cele;
  - punkty krytyczne;
  - uprawnienia decyzyjne;
  - wskazania operacyjne.
- analizę sytuacji zewnętrznych, w której wymienia się:
  - strukturę otoczenia;
  - identyfikację oddziaływań otoczenia;
  - diagnozę sytuacji zewnętrznych;
  - prognozę sytuacji zewnętrznych.
- projekcje działalności przedsiębiorstwa z:
  - opcjami strategicznymi;
  - bilansami potencjału wytwórczego;
  - szansami osiągnięcia wytyczonych celów strategicznych;
  - wariantami scenariusza<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 152

**Analiza portfelowa** skupia się na kształtowaniu optymalnego portfela produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Analiza ta usprawnia sprzedaż produktów poprzez ich właściwą klasyfikację i dostosowanie odpowiedniej polityki w zakresie marketingu i sprzedaży. Cechą charakterystyczną metod portfelowych są macierze strategiczne, będące graficzną prezentacją obecnego stanu przedsiębiorstwa i jego produktów. W ramach analizy portfelowej stosuje się: macierz BCG, macierz ADL, macierz McKinsleya oraz macierz C.W. Hofera.

Controlling operacyjny dysponuje następującymi instrumentami:

- analiza prognozy rentowności;
- analiza marży pokrycia;
- metody ABC i XYZ;
- analiza odchyleń sprzedaży.

**Analiza prognozy rentowności** polega na określeniu takiej ilości i wartości sprzedaży, przy której przedsiębiorstwo nie osiąga strat (wynik finansowy równy zero). Oznacza to, że osiągnięte przychody ze sprzedaży pokrywają wszystkie koszty. Próg rentowności można obliczyć jako relację kosztów stałych przedsiębiorstwa do stopy marży pokrycia. W analizie prognozy rentowności ustala się marżę bezpieczeństwa (bezwzględna i względna) pokazujące, o ile można obniżyć sprzedaż (wartościowo i procentowo), aby nie ponieść strat.

**Analiza marży pokrycia** związana jest z ustaleniem, czy sprzedawane produkty pokrywają swoje koszty zmienne, a w dalszej kolejności koszty stałe. Bardzo często wykorzystuje się tzw. wielkoblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów i wyników. W praktyce służy głównie do kształtowania wynagrodzeń przedstawicieli handlowych. Analiza wykorzystywana jest w ocenie sprzedaży produktów, asortymentów produktów, efektywności sprzedaży na klienta, na rynku dystrybucji itp.

**Metody ABC i XYZ** związane są z optymalizacją zapasów oraz zarządzaniem zakupami. Metoda ABC zajmuje się wzajemnym powiązaniem ilości i wartości. W praktyce wykorzystuje się ją w zarządzaniu zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą. Analiza XYZ poświęcona jest klasyfikacji materiałów według ich struktury zużycia. Pozwala to na podejmowanie optymalnych decyzji związanych z ich zakupem. Materiały X odznaczają się tym, że zużywają się regularnie, z tą samą częstotliwością. Zużycie materiałów Y uzależnione jest od trendów, co wpływa na zmienność w zapotrzebowaniu ich ze strony produkcji. Nieregularność zużycia jest cechą szczególną materiałów Z.

---

<sup>7</sup> Tamże, s. 149

**Systemy wspomagające controlling marketingu i sprzedaży.** Rozwój systemów informatycznych spowodował, że powstały również systemy wspomagające sprzedaż, bazujące na rozwiązaniach komputerowych. Podstawowymi systemami, które można wymienić, to:

- CRM;
- Call Center;
- Voice Recorder.

**CRM (Customer Relationship Management)** to kształtująca się na przełomie XX i XXI wieku tendencja w sprzedaży produktów, podkreślająca znaczenie pozyskania i analizy informacji o klientach. Jest to równocześnie filozofia działania, realizowana przez system informatyczny, obejmująca swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo. Systemy CRM bazują na tym, że każdego klienta traktuje się indywidualnie, rezygnując z sztywnych ofert. System informatyczny CRM obejmuje bazy danych i oprogramowanie je obsługujące, pozwalające na przechowywanie informacji o produktach będących w ofercie przedsiębiorstwa, partnerach handlowych, jak również klientach: byłych, obecnych i przyszłych.

Informatyczny system CRM charakteryzuje się:

- wielowarstwową architekturą pozwalającą na stabilną pracę w oparciu o sieć Internet;
- skalowalną technologią, pozwalającą na szybkie dopasowanie się do zmieniającego się otoczenia biznesowego;
- bezpieczeństwo, w zależności od wymagań obejmujące standardowy protokół SSL lub np. tokeny i karty mikroprocesorowe.

Dzięki systemowi CRM można prowadzić kampanie reklamowe ukierunkowane na konkretną, często niewielką grupę klientów wspierając marketing bezpośredni: wysyłanie materiałów reklamowych pocztą tradycyjną i elektroniczną, telemarketing.

System **Call Center** zapewnia profesjonalną łączność telefoniczną, faksową oraz opcjonalnie VoIP, mail, WWW dla klientów i pracowników przedsiębiorstwa. Do korzyści systemu zalicza się:

- natychmiastowy dostęp do danych klientów (saldo, stan zamówienia itp.);
- możliwość wykonania wielu operacji bez angażowania pracowników przedsiębiorstwa;
- bezpośredni i natychmiastowy dostęp do danych na temat jakości kontaktów z klientami (np. czas oczekiwania, szybkość udzielania odpowiedzi);
- obniżenie kosztów obsługi klienta.

System **Voice Recorder** służy do rejestracji rozmów telefonicznych i radiowych, także tych, prowadzonych za pośrednictwem sieci Internet. Umożliwia zapis rozmów, przyjętych zgłoszeń, wydanych decyzji operacyjnych, a następnie ich analizę. Charakteryzuje się:

- interfejsem umożliwiającym rejestrację rozmów z telefonów większości central telefonicznych, ISDN, linii analogowych, linii m.cz. oraz rozmów VoIP;
- prostym interfejsem użytkownika umożliwiającym szybkie odtwarzanie zarejestrowanych rozmów;
- możliwością przeglądania i odtwarzania nagrań zdalnie z dowolnego komputera w sieci wyposażonego w kartę dźwiękową oraz przeglądarkę internetową;
- bezpieczeństwem, gdyż transmisje są kodowane, pliki szyfrowane, z kilkukrotnym poziomem autoryzacji dostępu zgodnie z ustalonym w przedsiębiorstwie systemem uprawnień dla użytkowników;
- łatwą integracją z zewnętrznymi systemami informatycznymi i telekomunikacyjnymi poprzez otwarte systemy;
- architekturą opartą o moduły rejestrujące oraz centralny serwer składający nagrania.

Dla przedsiębiorstw posiadających system Voice Recorder wymienia się następujące korzyści:

- niskie koszty przechowywania nagrań;
- prosta obsługa i administracja systemu;
- równoczesny dostęp do nagrań zarejestrowanych w różnych lokalizacjach;
- możliwość pracy z dowolnego stanowiska komputerowego bez konieczności instalacji dodatkowego oprogramowania i sprzętu.

**Podsumowanie.** Ciągły rozwój controllingu oraz technik informatycznych powodują, że następuje również ewolucja controllingu marketingu i sprzedaży. Nowoczesne systemy wspomaganie decyzji (DSS oraz BI) wymagają znacznych informacji o kliencie, jego upodobaniach itp. Gromadzenie danych, często z punktu widzenia dnia dzisiejszego nieistotnych, mogą w przyszłości okazać się niezbędne, aby trafnie przewidzieć oczekiwania klientów względem produktów. Instrumenty controllingu marketingu i sprzedaży mają zapewnić ciągły rozwój przedsiębiorstwa poprzez utrzymanie dotychczasowych klientów oraz pozyskiwanie nowych. Jednocześnie muszą niedopuścić do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo osiągnie spadek sprzedaży, który nie pokryje kosztów.



**LITERATURA:**

1. *Iwaniec M. A.*, Plany sprzedaży w controllingu marketingowym, w: *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1019, Wrocław 2004.
2. *Iwaniec M. A.*, Potrzeby informacyjne controllingu sprzedaży, w: *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1085, Wrocław 2005.
3. *Kowalak R.*, Benchmarking w controllingu sprzedaży, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 987, Wrocław 2003, s.302.
4. *Koźmiński A., Piotrkowski W.* (red.), *Kontrola i controlling*, PWN, Warszawa 1995.
5. *Krupski R.* (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
6. *Niedbala B., Sierpińska M.*, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
7. *Stabryła A.*, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
8. *Styś A.* (red.), *Marketing. Jak to się robi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1992.