

**Olga Martyniuk**

Uniwersytet Gdański

---

## OCENA DOKONAŃ DZIAŁU SPRZEDAŻY W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano pomiar dokonań działu sprzedaży wybranego małego przedsiębiorstwa, w którym obok wskaźników analizy finansowej stosuje się własne wypracowane mierniki dokonań. Mierniki te ustalane są na podstawie danych pochodzących z raportów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Są one uzupełnieniem klasycznych wskaźników analizy finansowej, umożliwiając właścicielom m.in. wieloaspektową ocenę pracowników, stworzenie właściwego systemu wynagrodzeń łączącego interesy zarządzających i pracowników, udoskonalanie procesów w przedsiębiorstwie oraz określenie kierunku jego dalszego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** małe przedsiębiorstwo, analiza sprzedaży, mierniki dokonań działu sprzedaży.

### 1. Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga zaangażowania określonej ilości zasobów, które następnie w procesie gospodarowania powinny przynieść korzyści. Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują lepszych i sprawniejszych systemów pomiaru ich efektywności, które dostarczyłyby wiedzy i zaspokoiły oczekiwania zarówno właścicieli, zarządzających, jak i pracowników. Systemy pomiaru dokonań w odróżnieniu od klasycznych wskaźników analizy finansowej koncentrują się nie tylko na wynikach finansowych, lecz również na satysfakcji klientów, rezultatach działania poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, pojedynczych pracownikach, zużywanych zasobach i realizowanych procesach czy też skuteczności działań marketingowych [Nita 2009, s. 326]. Jednym z obszarów działalności przedsiębiorstwa jest sprzedaż produktów pracy lub towarów. Pomiar dokonań, a nie tylko wyników finansowych działu sprzedaży, jest bardzo istotny z punktu widzenia działalności całego przedsiębiorstwa. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów to główne źródło zysków i wpływów przedsiębiorstwa. Decydują one o efektywności działania przedsiębiorstwa i jego kondycji finansowej.

Celem artykułu jest przedstawienie pomiaru dokonań działu sprzedaży wybranego małego przedsiębiorstwa, w którym obok tradycyjnych wskaźników analizy finansowej stosowane są własne wypracowane mierniki dokonań.

## 2. Zapotrzebowanie na informacje o przychodach w małych przedsiębiorstwach

Informacja jest to uporządkowana i przeanalizowana wiadomość, którą otrzymuje odbiorca. Przekazana mu jest w odpowiedniej postaci, na którą zgłasza on zapotrzebowanie w związku z realizacją określonych celów [Świdarska (red.) 2003, s. 52]. Funkcje, jakie ma do spełnienia informacja w przedsiębiorstwie, są ściśle związane z jej rolą i znaczeniem w procesie zarządzania. Każda informacja powinna być:

- dokładna i prawdziwa,
- łatwo osiągalna i istotna dla sprawy,
- o odpowiedniej częstotliwości dopływu,
- o odpowiednim zasięgu czasowym,
- właściwie opisująca obszar zainteresowań,
- oryginalna,
- prezentowana w dogodnej dla odbiorcy formie.

G.K. Świdarska za J. Pencem podaje, że „dobrze podjęta decyzja to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji i 10% intuicji menadżera” [Świdarska (red.) 2003, s. 53]. To stwierdzenie pokazuje, jak ważne jest dla podejmujących decyzje posiadanie odpowiedniej informacji. W ostatnich latach wyraźnie wrosła ilość informacji dostępnych dla zarządzających, co nie jest równoznaczne z łatwiejszym podejmowaniem decyzji. Są oni zalewani informacjami, które utrudniają podjęcie trafnych decyzji. Szacuje się, że w przedsiębiorstwach przetwarza się i analizuje tylko od 3 do 5% napływających danych [Świdarska (red.) 2003, s. 98]. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa zdobywają swoją pozycję nie dzięki szybkiemu dostępowi do olbrzymich baz danych, ale dzięki temu, że zarządzający otrzymują istotne informacje, na odpowiednim poziomie zagregowania, o właściwym czasie. Z badań przeprowadzonych przez J.L. Johnson, R. Kuehn wynika, że w małych przedsiębiorstwach najczęściej korzysta się z takich źródeł informacji, jak:

- media werbalne (klienci 65%, dostawcy 56%, podwładni 54%),
- media drukowane (magazyny branżowe 58%, notatki pracowników 45%).

Badania te wskazują, że właściciele (zarządzający) małych przedsiębiorstw bardziej polegają na osobistych kontaktach, spotkaniach targowych i informacjach zewnętrznych niż zarządzający dużymi przedsiębiorstwami. W małych podmiotach gospodarczych właściciele (zarządzający) poświęcają średnio 2 godz. 10 minut dziennie na poszukiwanie informacji. Czas ten przeznaczony jest w  $\frac{1}{3}$  na poszukiwanie informacji o rynku (sprzedaż, porównywanie oferty konkurencji, informacje o klientach), w następnej kolejności o technologii [Johnson, Kuehn 1987, s. 59].

Z badań przeprowadzonych w małych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego<sup>1</sup> wynika, że wiele z nich czerpie informacje głównie z prowadzonych ewi-

---

<sup>1</sup> Badanie w formie wywiadu bezpośredniego zostało przeprowadzone w styczniu 2005 roku w grupie 100 małych przedsiębiorstw, zatrudniających od 10 do 49 osób, na terenie województwa pomorskiego. Księgi rachunkowe były prowadzone przez 71% badanych, natomiast ewidencję w formie księ-

dencji podatkowych (księga przychodów i rozchodów) i ksiąg rachunkowych oraz sporządza dodatkowe wewnętrzne raporty (63%), m.in. sprzedaży. Najczęściej raporty te zawierają informacje dotyczące sprzedaży z podziałem na:

- miejsca sprzedaży (54% badanych),
- przedstawicieli handlowych (47% badanych),
- asortyment sprzedawanych wyrobów bądź towarów (51% badanych).

Raporty według miejsc sprzedaży czy przedstawicieli handlowych służą najczęściej do oceny efektywności i skuteczności ich działania. Natomiast sprawozdania dotyczące asortymentu są jednym ze źródeł informacji o upodobaniach odbiorców, trendach na rynku. Mogą również być wykorzystane przy podejmowaniu decyzji o rozmiarach produkcji danego wyrobu i związanych z tym ewentualnych zakupach środków trwałych. Biorąc pod uwagę okres, za jaki najczęściej sporządzane są raporty sprzedaży, należy stwierdzić, że:

- dotyczące poszczególnych miejsc sprzedaży sporządzane są najczęściej – za okres miesiąca,
- dotyczące przedstawicieli handlowych – za kwartał,
- dotyczące wyrobów (towarów) – za kwartał.

Zaledwie 8% zestawień dotyczących sprzedaży jest sporządzanych za okres roczny.

Ściśle związane ze sprawozdaniami o sprzedaży są zestawienia dotyczące zapasów, które sporządza 57% ankietowanych (90% podmiotów deklarujących przygotowywanie wewnętrznych sprawozdań). Informacje z tych raportów:

- służą do oceny efektywności zarządzania zapasami,
- identyfikują grupy towarów czy wyrobów, których zapasy są nadmierne,
- w połączeniu z raportami sprzedaży identyfikują wyroby (towary), na które powinna zostać zarządzona przecena (wyprzedaż) lub zwrot do dostawcy,
- mogą służyć do podjęcia decyzji o okresowym wstrzymaniu produkcji danego produktu z powodu nadmiernych zapasów,
- w połączeniu z raportami sprzedaży według wyrobów mogą wskazywać na nadużycia osób odpowiedzialnych za zamawianie produktów, wynikające z osobistych kontaktów pracownika przedsiębiorstwa z dostawcą.

Sprawozdania wewnętrzne dotyczące zapasów zwykle są sporządzane za okresy kwartalne (26% wskazań) i miesięczne (19% wskazań).

Drugą grupą raportów ściśle powiązanych z przychodami ze sprzedaży są zestawienia dotyczące należności. W większości przedsiębiorstwach sporządzane są one za okresy miesięczne. Tworzy je 59% ankietowanych, a 94% przedsiębiorstw deklarujących opracowywanie wewnętrznych sprawozdań. Świadczy to, że ten obszar dzia-

---

gi przychodów i rozchodów prowadziło 27% jednostek. Mimo że większość badanych podmiotów gospodarczych ocenia pozytywnie ewidencję gospodarczą jako źródło informacji o sytuacji finansowej swojego przedsiębiorstwa, to 81% prowadzących księgę przychodów i rozchodów i 75% prowadzących księgi rachunkowe prowadzi dodatkowe ewidencje, a do oceny sytuacji przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji gospodarczych 63% ankietowanych sporządza wewnętrzne sprawozdania i raporty.

łałości jest szczególnie istotny dla małych przedsiębiorstw. Sprawozdania te są elementem polityki kredytowej małych przedsiębiorstw (szerzej: [Martyniuk, Zackiewicz 2000, s. 365–370]) jako jedno z narzędzi monitorowania i windykacji należności. Ich celem jest m.in. analiza struktury wiekowej należności, na podstawie której można:

- podjąć decyzję o działaniach windykacyjnych,
- ocenić efektywność działania miejsc sprzedaży czy działów finansowych w egzekwowaniu należności,
- podjąć decyzję o ewentualnej zmianie warunków handlowych z danym kontrahentem (zmiana upustów, terminów płatności lub blokada sprzedaży do momentu spłaty należności).

Służą one również do planowania krótkookresowego (miesiąc) wpływów gotówkowych.

Użytkownikami informacji prezentowanych w raportach sporządzanych przez małe przedsiębiorstwa są przede wszystkim ich właściciele<sup>2</sup>.

### 3. Tradycyjne obszary analizy przychodów ze sprzedaży

Analiza przychodów może być przeprowadzana metodami analizy porównawczej i przyczynowej. Wnioski z niej, uzupełnione wnioskami z analizy rynku, konkurencji, są podstawą do sporządzania biznesplanów i wykorzystywane są w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych. Zakres tradycyjnej oceny przychodów obejmuje:

- analizę relacji przychodów z innymi wielkościami finansowymi,
- analizę struktury i dynamiki przychodów,
- analizę efektywności przychodów.

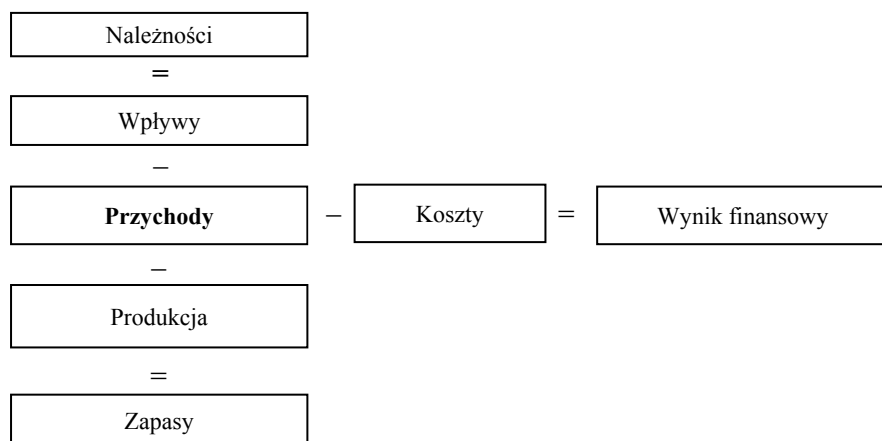
Przychody ze sprzedaży można analizować w ujęciu ilościowym (wielkość sprzedaży wyrażona w sztukach, tonach itp.) i wartościowym (wartość sprzedaży wyrażona w PLN itp.). Są one ściśle powiązane z innymi wielkościami finansowymi, do których zaliczamy:

- wynik finansowy,
- koszty, w szczególności koszty handlowe,
- wielkość i wartość produkcji,
- zapasy,
- należności.

Relacje te przedstawia rys. 1.

Podstawowy układ **struktury** rodzajowej **sprzedaży** w przedsiębiorstwach zależy od profilu jego działalności. Ustalenie procentowego udziału poszczególnych rodzajów działalności pozwala określić aktualną specyfikę działalności firmy. Ważnym aspektem analizy struktury sprzedaży jest badanie jej struktury przestrzennej. Kolej-

<sup>2</sup> W przypadku małych przedsiębiorstw właściciel często utożsamiany jest z zarządzającym.



**Rys. 1.** Przychody a inne wielkości finansowe

Źródło: opracowanie własne.

nym kryterium może być sposób zapłaty za sprzedane towary, wyroby czy usługi. Uwzględniając to kryterium, wyróżniamy sprzedaż gotówkową i sprzedaż bezgotówkową (z odroczonego terminem płatności). Taka analiza umożliwi ustalenie zapotrzebowania na kapitał finansujący sprzedaż kredytową. Bardzo istotnym obszarem analizy struktury przychodów ze sprzedaży jest analiza asortymentowości. Umożliwi ona ustalenie, który asortyment generuje największe (najmniejsze) przychody (zyski), które wyroby należą do grupy dojnych krów, gwiazd, psów czy znaków zapytania. Pozwala ona także ustalić, jaką grupę docelową stanowią klienci przedsiębiorstwa. Analizując przychody ze sprzedaży, można również brać pod uwagę ich sezonowość, czyli strukturę sprzedaży w zależności od pory roku, miesiąca, dnia tygodnia czy pory dnia. Na przykład analizując sprzedaż według dni tygodnia i pory dnia w sklepie czy restauracji, można ustalić, w jakim dniu i o jakiej porze potrzebnych jest najwięcej kasjerów czy kelnerów. Analizując strukturę sprzedaży, należy pamiętać, że wymienione kryteria nie wyczerpują całego katalogu obszarów, jakie ona obejmuje. Każde przedsiębiorstwo może ustalić własne kryteria do tego rodzaju analizy.

Analiza **dynamiki przychodów ze sprzedaży** może być przeprowadzana w ujęciu nominalnym (bez uwzględnienia zmiany wartości pieniądza w czasie) lub w ujęciu realnym (z uwzględnieniem inflacji). Pamiętać należy, że czynniki urealnijające dane powinny odpowiadać okresowi osiągania przychodów. Posłużyć się tu można wskaźnikiem inflacji dóbr konsumpcyjnych, gdyż to on ma zasadniczy wpływ na poziom popytu<sup>3</sup>. Analizę dynamiki przychodów ze sprzedaży można przeprowadzić

<sup>3</sup> Jeśli badamy dynamikę przychodów za okres od 1 stycznia do 31 grudnia, wówczas przyjmujemy średni w roku wskaźnik inflacji. Jeśli analizujemy przychody w ujęciu półrocznym np.: 1 stycznia – 30 czerwca, to w tym przypadku przyjmujemy średni wskaźnik inflacji, ale za 6 miesięcy [Gołębiowski, Tłaczała, 2009, s. 86].

w ujęciu ilościowym i wartościowym, co pozwoli ustalić zmianę cen lub zmianę struktury sprzedaży. Większa (mniejsza) dynamika przychodów w ujęciu wartościowym niż w ujęciu ilościowym oznacza wzrost (spadek) cen jednostkowych.

Podstawowym miernikiem oceny **efektywności sprzedaży** jest rentowność (deficytowość) przychodów ze sprzedaży (rentowność (deficytowość) obrotu, ROS). Najczęściej rentowność (deficytowość) sprzedaży ustalana jest w porównaniu do wyniku finansowego brutto lub netto. Wskaźniki te przedstawiają wielkość wyniku finansowego przed i po opodatkowaniu przypadające na każdą złotówkę przychodów ze sprzedaży. Wyższy poziom wskaźnika rentowności oznacza generowanie większych zysków (mniejszych strat) przez przychody ze sprzedaży, a tym samym lepszą sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Wskaźniki rentowności (deficytowości) sprzedaży są miarami bardzo często stosowanymi w praktyce gospodarczej. Ustala się je nie tylko w odniesieniu do wyników całego przedsiębiorstwa, ale często dla poszczególnych oddziałów przedsiębiorstw, regionów sprzedaży, kanałów dystrybucji czy asortymentów. Są one wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych dotyczących m.in.: produktów, kanałów dystrybucji, rynków zbytu, wynagradzania (premiowania).

W przedsiębiorstwach prowadzących ewidencje podatkowe, a tym samym niesporządzających rachunku zysków i strat i nieustalających wyniku finansowego brutto i netto, do obliczenia wskaźnika rentowności sprzedaży można wykorzystać dane podatkowe, tzn. dochód ustalony w deklaracjach podatkowych, jako wynik finansowy, a przychody ewidencjonowane w kolumnie 7 podatkowej księgi przychodów i rozchodów jako przychody ze sprzedaży. Innym sposobem ustalania rentowności sprzedaży w mniejszych jednostkach może być obliczanie średniej marży, która odpowiada rentowności sprzedaży na poziomie wyniku na sprzedaży.

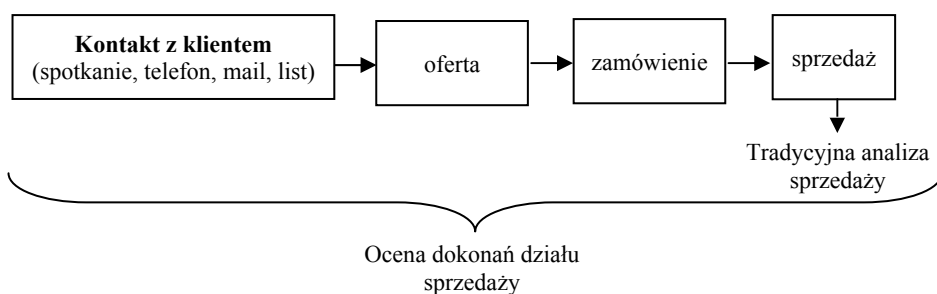
#### 4. Autorska propozycja oceny dokonań działu sprzedaży

Dokonania to znacznie szersze pojęcie niż wyniki. Wynik jest często utożsamiany z wynikiem finansowym ustalonym jako różnica między przychodami i kosztami. Dokonania prócz wielkości finansowych obejmują także wszelkie działania związane z relacjami z klientami, procesami w przedsiębiorstwie, realizacją strategii i misji przedsiębiorstwa, jego pozycją rynkową.

Tradycyjne metody oceny wyników pracy działów sprzedaży oparte są wyłącznie na wielkościach finansowych (przychodach, kosztach, wyniku finansowym), które są końcowym rezultatem działań handlowców (rys. 2). Oceniając dokonania działu sprzedaży, należy uwzględnić również wcześniejsze etapy procesu sprzedaży, szczególnie w przypadku sprzedaży dóbr na rynek inwestycyjny lub w sytuacji sezonowości sprzedaży.

Zdaniem J. Guiony obecnie misja handlowca znacznie się rozszerzyła i stała się o wiele bardziej złożona niż dawniej. Składają się na nią głównie następujące działania:

- *sprzedawać realizując cele przedsiębiorstwa*, czyli sprzedawać według określonego harmonogramu, wybranym według określonych kryteriów klientom, według starannie opracowanych warunków,
- *doradzać klientom w zakresie dystrybucji lub zastosowania produktu*,
- *znać swój rynek* – pojawiające się na nim szanse i zagrożenia, uczestniczyć w prognozowaniu sprzedaży,
- *informować swoich przełożonych*,
- *współdziałać w promocji sprzedaży*. Na promocję tę składają się wszystkie działania, które stopniowo przyczyniają się do zwiększania obrotów [Guiony 1994, s. 45].



Rys. 2. Proces sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Takie zdefiniowanie zadań pionu sprzedaży powoduje, że narzędzia służące do pomiaru ich dokonań nie powinny się koncentrować wyłącznie na wynikach finansowych. Zestaw mierników, do których należy sięgać, ma m.in.: ostrzegać zarządzających przed zagrożeniami, wspomagać planowanie zapotrzebowania na środki finansowe, pełnić rolę lustra, w którym zainteresowany pracownik może obejrzeć swoje wyniki, motywować go. Ponadto w małym przedsiębiorstwie nie powinny być one zbyt skomplikowane i wymagające specjalnych, drogich systemów informatycznych ani zbyt długiego czasu potrzebnego do ich analizowania.

W literaturze można spotkać różne propozycje z zakresu ocen dokonań pionu sprzedaży. Obszary proponowane przez R. Mouliniera prezentuje tab. 1.

Natomiast H. Czubasiewicz kryteria oceniające dział sprzedaży dzieli na cztery grupy:

- *efektywnościowe*, do których zalicza m.in. wielkość sprzedaży, utrzymanie się w limicie wydatków, kosztów, poczynionych oszczędności, liczbę zdobytych nowych klientów, liczbę rozwiązanych spraw, wynegocjowanie korzystnych umów, skrócenie czasu realizacji danego przedsięwzięcia,
- *kwalifikacyjne*, czyli m.in. doświadczenie zawodowe, wykształcenie, znajomość metod i technik (np. umiejętność negocjowania),

Tabela 1. Obszary oceny działu sprzedaży według R. Mouliniera

Rodzaj informacji	Częstotliwość kontroli
<i>Analiza klienteli w sektorze</i>	Doroczne
<i>Analiza zamówień w sektorze</i>	Półroczna lub kwartalna
<i>Analiza aktywności</i>	Comiesięczna (podczas szkolenia), kwartalna lub semestralna
<i>Analiza metod pracy</i>	Kwartalna (podczas szkolenia), doroczne lub co 2 lata
<i>Analiza kompetencji</i>	Semestralna (podczas szkolenia), co 2 lata
<i>Analiza zachowań przy sprzedaży</i>	Kwartalna (podczas szkolenia), doroczna lub co 2 lata
<i>Analiza społecznych zachowań</i>	Według potrzeby (zła atmosfera, kryzys)

Źródło: [Moulinier 1994, s. 239].

- *behawioralne*, czyli m.in. odpowiedzialność, dyspozycyjność, wykazywanie inicjatywy, gotowość do podejmowania zadań trudnych lub wykonywanych w trudnych warunkach, nastawienie na współpracę,
- *osobowościowe*, czyli m.in. komunikatywność, odpowiedzialność, powodzenia przez niezależność, poziom samooceny [Czubasiewicz 2005, s. 66–72]<sup>4</sup>.

W wybranym małym przedsiębiorstwie ocena działu sprzedaży nie tylko dotyczy uzyskiwanych wyników finansowych, ale obejmuje również pomiar dokonań. Uwzględnia ona kryteria zaproponowane przez H. Czubasiewicz. Zakres tej oceny prezentuje tab. 2.

Mierniki tradycyjnej analizy sprzedaży ustalane są w okresach miesięcznych na podstawie danych uzyskiwanych z działu księgowości.

*Stopień wykonania planu* sprzedaży i uzyskana *średnia marża* mają wpływ na wysokość premii przyznanej dla działu sprzedaży, rozdzielanej przez jego kierownika na poszczególne osoby w zespole.

Istotnym wskaźnikiem oceny dokonań pionu sprzedaży jest również wielkość *należności przeterminowanych*, która koryguje wysokość przychodów ze sprzedaży decydujących o premii z tytułu sprzedaży. W przedsiębiorstwach, które ubezpieczają swoje należności, znacznie poprawia się ich ściągalność, stąd do oceny dokonań pionu sprzedaży nie są konieczne korekty przychodów ze sprzedaży.

Wskaźnik informujący o *udziale przychodów ze sprzedaży w zapasach* dotyczy oceny pracy nie tylko działu sprzedaży, ale również działu logistyki. Nadmierny wzrost tego wskaźnika ponad ustalony limit wskazuje na brak koordynacji działań tych dwóch działów.

<sup>4</sup> Na te same kryteria wskazuje J. Jędrzejczak. Poza tym podkreśla on, że bez względu na wybrane kryteria oceny należy zawsze pamiętać o tym, że muszą być one jasne i zrozumiałe dla ocenianych, mierzalne, w jak najmniejszym stopniu dotyczyć cech osobowych, a pozwalać oceniać umiejętności, zachowania i efekty pracy [Jędrzejczak 2000, s. 25–26].

M. Sidor-Rządowska do wspomnianych czterech kryteriów oceny dodaje *kryteria kompetencyjne*. Jej zdaniem to właśnie kryteria są szczególnie ważne w małych przedsiębiorstwach [Sidor-Rządowska 2005, s. 44–46].



**Tabela 2.** Obszar oceny działu sprzedaży w małym przedsiębiorstwie

Przedmiot oceny	Miernik		
Przychody ze sprzedaży	Stopień wykonania planu, wskaźnik dynamiki	Tradycyjna analiza sprzedaży	Pomiar dokonań działu sprzedaży
Wynik na sprzedaży	Średnia marża		
Zapasy	Udział przychodów ze sprzedaży w zapasach		
Należności	Udział należności w przychodach ze sprzedaży, wielkość należności przeterminowanych		
Zamówienia	Wielkość zamówień, ilość zamówień, średnia wartość zamówienia, ilość niezrealizowanych w terminie zamówień		
Oferty	Ilość ofert, średnia wartość ofert, % ofert utraconych, % ofert zrealizowanych*		

\* Oferta zrealizowana, tzn. oferta, do której otrzymano zamówienie.

Źródło: opracowanie własne.

Informacje dotyczące innych działań działu sprzedaży są przekazywane właścicielom w okresach miesięcznych przez kierownika działu sprzedaży<sup>5</sup>. Rodzaj informacji uzyskanych z poszczególnych mierników oceny przedstawia tab. 3.

**Tabela 3.** Przykładowe mierniki oceny dokonań działu sprzedaży w małym przedsiębiorstwie

Rodzaj informacji	Miernik
<i>Aktywność, prognoza przychodów ze sprzedaży, zapotrzebowanie na środki finansowe na zakup towarów</i>	Wielkość zamówień, ilość zamówień
<i>Rodzaj obsługiwanych klientów (indywidualni, instytucjonalni) lub typ zamówień (np. realizacja inwestycji, domówienie, uzupełnienie, wymiana)</i>	Średnia wartość zamówienia
<i>Błędy w ustalaniu warunków handlowych z klientami, zła współpraca z działem logistyki</i>	Ilość niezrealizowanych w terminie zamówień
<i>Aktywność, rodzaj obsługiwanych klientów lub typ zamówień</i>	Ilość ofert, średnia wartość ofert
<i>Skuteczność (kontakty z klientami, kwalifikacje)</i>	% ofert utraconych, % ofert zrealizowanych

Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> Kierownik działu sprzedaży jest również zobowiązany do weryfikacji ofert i zamówień działu na 1 i 15 dzień każdego miesiąca.

Pomiar dokonań działu sprzedaży oparty nie tylko na osiągniętych wynikach finansowych jest szczególnie przydatny w przedsiębiorstwach, w których ze względu na sezonowość sprzedaży przychody są zróżnicowane. Dzięki zastosowaniu mierników wyliczanych na podstawie ofert czy zamówień dział sprzedaży pomimo niezrealizowania planu sprzedaży może uzyskać premię. Zarządzający mogą ocenić aktywność, skuteczność, kompetencje poszczególnych osób w dziale. Taka ocena umożliwi również doskonalenie procesu obsługi klienta i procesów logistycznych w przedsiębiorstwie, ułatwia planowanie finansowe.

## 5. Podsumowanie

Coraz częściej w przedsiębiorstwach do pomiaru dokonań wykorzystywane są oprócz tradycyjnych wskaźników finansowych także inne mierniki, nieopierające się na wynikach (przychodach, kosztach, wyniku finansowym). Jest to związane ze zwiększonymi wymaganiami odbiorców informacji. Zbudowanie odpowiedniego systemu pomiaru i oceny dokonań nie jest w praktyce zagadnieniem prostym. Brak jest w literaturze gotowych rozwiązań, dlatego często prace nad jego konstrukcją i udoskonalaniem trwają wiele lat. Jednak jak wynika z badań, małe przedsiębiorstwa bardzo często decydują się na wprowadzanie własnych, autorskich rozwiązań. W małych przedsiębiorstwach tworzone są wewnętrzne raporty pozwalające na pomiar dokonań różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, w tym działu sprzedaży.

W badanym przedsiębiorstwie tradycyjna analiza wyników działu sprzedaży wzbogacona została o mierniki pozafinansowe. Umożliwiło to m.in. wieloaspektową ocenę pracowników, stworzenie właściwego systemu wynagrodzeń łączącego interesy zarządzających i pracowników, udoskonalanie procesów w przedsiębiorstwie oraz określenie kierunku jego dalszego rozwoju.

## Literatura

- Czubasiewicz H. [2005], *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i ocenianie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Gołębiowski G., Tłaczała A. [2009], *Analiza finansowa w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa.
- Guiony J. [1994], *Obniżyć koszty handlowe w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Jędrzejczak J. [2000], *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, ODDK, Gdańsk.
- Johnson J.L., Kuehn R. [1987], *The Small Business Owner/Manager's Search for External Information*, "Journal of Small Business Management", lipiec.
- Martyniuk O., Zackiewicz B. [2000], *Monitorowanie i kontrola należności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 868, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Moulinier R. [1994], *Sprawność handlowa*, Poltext, Warszawa.
- Nita B. [2009], *Uwarunkowania pomiaru dokonań przy wykorzystaniu rachunkowości zarządczej*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Sidor-Rządkowska M. [2005], *Nie tylko subiektywne opinie czyli ocenianie pracowników w małej firmie*, „Personel” nr 2.
- Świderska G.K. (red.) [2003], *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa.

## **PERFORMANCE MEASUREMENT OF THE SALES DEPARTMENT IN A SMALL COMPANY**

**Summary:** The article presents the example of performance measurement of the sales department in a small company. The set of performance measurement indicators apart from classic indicators of financial analysis includes own developed indicators which are calculated based on internal reports. They enable owners to assess the employees' financial and non financial results, to create an appropriate system of remuneration, to develop processes in an enterprise and to determine the direction of its further development.