

Mierniki dokonań w obszarze sprzedaży w sprawozdawczości zarządczej

Robert Kowalak*

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest zaproponowanie uniwersalnego systemu mierników z zakresu dystrybucji, które mogą być zastosowane w sprawozdawczości wewnętrznej. *Metodologia badania* – w artykule zastosowano następujące metody badawcze: analizę piśmiennictwa, wywiad z kierownictwem, dedukcji. *Wynik* – artykuł przedstawia mierniki dokonań związane z obszarem sprzedaży, które mogą być wykorzystane w sprawozdawczości zarządczej przedsiębiorstwa. Wynikiem przeprowadzonych analiz było stwierdzenie, że w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach nie stosuje się innych mierników dokonań z obszaru sprzedaży poza klasycznymi wskaźnikami finansowymi. *Oryginalność/Wartość* – efektem badań było opracowanie własnego systemu mierników dokonań związanych ze sprzedażą dla wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: mierniki dokonań, sprzedaż, sprawozdawczość zarządcza

Wprowadzenie

Jednym z głównych celów przedsiębiorstw jest sprzedaż wyrobów gotowych, usług lub towarów. Właściwe przygotowanie ich dystrybucji wymaga odpowiedniej sprawozdawczości zarządczej. Menedżerowie, wraz z rozwojem rachunkowości zarządczej, zaczynają rozumieć potrzebę opracowania wewnętrznych raportów, pozwalających zmniejszyć ryzyko podejmowanych bieżących decyzji. Rozwój systemów informatycznych, w których są gromadzone i przetwarzane informacje finansowe i niefinansowe przyczynia się do szybszego ich przekształcania w informacje przydatne do zarządzania.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie mierników dokonań związanych z obszarem sprzedaży, które mogą być prezentowane w sprawozdawczości zarządczej. Przedstawione rozważania teoretyczne odwołują się do rozwiązań wdrożonych przez Autora i stosowanych w wybranych przedsiębiorstwach na Dolnym Śląsku.

1. Metodyka badań i przebieg procesu badawczego

Badania nad miernikami dokonań w obszarze sprzedaży były prowadzone zarówno w szerokim, jak i wąskim zakresie. W szerokim zakresie zostały zbadane zagadnienia zarządzania dokonaniami w celu ustalenia i rozwiązania problemu badawczego, jakim jest stosowanie mierników dokonań w obszarze sprzedaży. W wąskim zakresie przeprowadzono czyn-

* dr hab. Robert Kowalak prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Rachunkowości, e-mail: robert.kowalak@ue.wroc.pl.

ności badawcze nad działaniami występującymi w konkretnych przedsiębiorstwach. W artykule zostały opisane zagadnienia na podstawie doświadczeń zdobytych w dwóch dolnośląskich przedsiębiorstwach w latach 2012–2013. Oba podmioty są zaliczane do średnich przedsiębiorstw, zatrudniających około 100 pracowników. Osiągane przychody ze sprzedaży wynoszą przeciętnie 1 mln zł miesięcznie. Oba zakłady w ujęciu rocznym są rentowne (dane za 2012 i 2013 rok).

Wykorzystane metody badawcze obejmują analizę literatury w zakresie zarządzania dokonania, pomiaru dokonań oraz sprawozdawczości zarządczej, wywiad z kierownictwem badanych jednostek oraz dedukcję. Badania przeprowadzono według następujących etapów: rozpoznano przedmiot badania, opracowano efekty badania, a następnie skonfrontowano wyniki badania z praktyką.

2. Mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej

Mierniki dokonań stanowią podstawowy element sprawozdawczości zarządczej. Są one rezultatem przetwarzania danych źródłowych, znajdujących się bezpośrednio w bazach danych lub ujętych w różnego rodzaju sprawozdaniach, raportach i zestawieniach. Mogą być wyrażone liczbowo w postaci absolutnej lub względnej, ukazując skalę obserwowanego zjawiska. Dla każdego miernika dokonań powinny być określone zasady pomiaru oraz sposób obliczania jego wielkości.

Mierniki dokonań skupiają się głównie na pomiarze produktywności. Literatura wyróżnia dwa podejścia do produktywności: tradycyjne i współczesne. Podejście tradycyjne jest zdefiniowane jako relacja między danymi wyjściowymi do danych wejściowych w systemie pomiaru w postaci następującego wskaźnika:

$$\frac{\text{Dana wyjściowa}}{\text{Dana wejściowa}}$$

Przykładowym miernikiem produktywności jest relacja wartości dodanej do kosztu własnego sprzedaży. Oprócz ogólnej produktywności, może być mierzona produktywność powiązana z poszczególnymi zasobami przedsiębiorstwa, czyli przykładowo: produktywność pracy, produktywność kapitału, produktywność organizacyjna, produktywność związana ze zużyciem energii. To podejście obowiązywało do II wojny światowej, gdy rynek był rynkiem sprzedającego.

Współczesny rynek jest rynkiem klienta, który stawia warunki i określa wymagania co do wyrobu, usługi lub towaru. Globalizacja rynków, ich stabilność spowodowały, że nie tylko zwiększyła się konkurencja, ale i dostęp do licznych rynków. Coraz większa liczba przedsiębiorstw świadczących podobne usługi, produkujących wyroby o podobnej funkcjonalności przyczyniły się do rozwoju takich filozofii zarządzania, jak m.in. produkcja na czas (*Just-In-Time*), zarządzanie jakością (*Total Quality Management*), benchmarking. To klienci wymusili nie tylko konkurencję cenową, ale i jakościową. Są kraje, które wytwarzają wyroby o bardzo wysokiej jakości i wysokiej cenie (m.in. Niemcy) oraz kraje, które walczą niską ceną, nie gwarantując często odpowiedniej jakości (m.in. Chiny). Jednym z elementów, który podlega pomiarowi w nowym podejściu do produktywności, jest efektywność. A. Lawlor identyfikuje produktywność jako miernik efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa w osiągnięciu satysfakcjonujących wyników. W związku z tym ustalił pięć pomocniczych obszarów oceny dokonań organizacji. Są to (Armstrong 2000: 48):

- cele lub poziom ich osiągnięcia,

- efektywność – tradycyjna miara produktywności związana z przekształceniem zasobów w produkty, które są przekazywane na rynek,
- skuteczność – mierniki z nią związane mierzą zdolność osiągnięcia zamierzeń,
- porównywalność – mierniki dokonań przedsiębiorstwa są porównywane z miernikami innych przedsiębiorstw lub średnimi branżowymi,
- trendy – kształtowanie się mierników w długim horyzoncie czasu.

Podobnie sugeruje R. Sink, który wyróżnia siedem kryteriów oceny dokonań przedsiębiorstwa. Są to (Armstrong 2000: 50):

- efektywność, którą rozumie jako wykonywanie właściwych działań we właściwym czasie o właściwej jakości,
- skuteczność oceniana jako wykonywanie dobrze działań,
- jakość w szeroko rozumianym zakresie,
- produktywność w tradycyjnym rozumieniu,
- jakość związana z zarządzaniem czasem,
- innowacyjność,
- zyskowność, wykonywalność budżetów.

Mierniki dokonań powinny stanowić zorganizowaną całość, a więc powinny być połączone w system, w którym dokonuje się gromadzenia informacji niezbędnych do ich obliczenia, przetwarzania oraz prezentowania w ramach raportów wewnętrznych. Zdaniem G. Cokinsa mierniki dokonań, aby były użyteczne, muszą trafić do właściwej grupy odbiorców, którymi są zarząd oraz pracownicy przedsiębiorstwa. Motywują ich do wydajniejszej pracy, są nie tylko wskaźniki obliczane i porównywane w czasie, ale również porównywane z wartościami normatywnymi, standardowymi lub postulowanymi. Pracownicy również coraz bardziej skupiają się na wytyczonych im zadaniach i lepiej je wykonują (Cokins 2009: 96).

Mierniki dokonań obejmują szeroką grupę mierników, które można podzielić na finansowe i niefinansowe. Finansowe podejście do dokonań jest podejściem tradycyjnym. Mierniki finansowe są to mierniki, które obrazują wyniki przedsiębiorstwa i wykorzystują kategorie finansowe znajdujące się w: raportach wewnętrznych lub sprawozdaniach finansowych oraz pochodzące z rynków finansowych. Mogą być również wykorzystane informacje finansowe pochodzące bezpośrednio z finansowo-księgowych baz danych (np. informacje z kont księgowych, z poszczególnych ośrodków odpowiedzialności). Mierniki te klasyfikuje się, uwzględniając głównie obszary, których dotyczą. Według K. Verweire oraz L. van den Berghe można je podzielić na dwie grupy: mierniki bazujące na danych z rachunkowości oraz mierniki bazujące na danych z rynków kapitałowych (Verweire, Berghe 2004: 20). Mierniki dokonań bazujące na rachunkowości skupiają się głównie na rentowności (m.in. najistotniejsze, takie jak ROE, ROI i ROS). Wraz z rozwojem wiedzy w zakresie zarządzania dokonaniami mierniki te poddawane były krytyce, przez co stawały się bardziej szczegółowe, wnikając w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Mierniki dokonań bazujące na danych z rynków kapitałowych, z których najpopularniejsze to EPS, P/E oraz P/BV, również podlegały ewolucji. Obecnie szeroko wykorzystuje się takie mierniki, jak: MVA oraz SVA.

Najbardziej znana w literaturze klasyfikacja dzieli mierniki, finansowe związane z oceną dokonań przedsiębiorstwa na mierniki:

- rentowności,
- płynności,
- aktywności i obrotowości (sprawności działania),

- zadłużenia,
- rynku kapitałowego (dla spółek giełdowych).

Dodatkowo, wyodrębnia się mierniki dokonań związane z poszczególnymi obszarami działalności. Są to mierniki związane z obszarami:

- zaopatrzenia,
- działalności podstawowej (np. produkcji),
- sprzedaży.

Oprócz przytoczonych klasyfikacji, można wyróżnić finansowe mierniki dokonań związane z wyodrębnionymi ośrodkami odpowiedzialności. Są to mierniki oceniające, m.in. efektywność wydziałów produkcji podstawowej, wydziałów produkcji pomocniczej, wydziałów odpowiedzialnych za zaopatrzenie oraz sprzedaż.

Niefinansowe mierniki dokonań koncentrują się na efektywnym i skutecznym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Według J. Avisa (2009: 356) niefinansowe mierniki dokonań można podzielić według następujących kryteriów (tab. 1):

- konkurencyjności,
- poziomu aktywności,
- produktywności,
- jakości usług,
- satysfakcji klientów,
- poziomu doświadczenia pracowników.

Tabela 1

Niefinansowe mierniki dokonań

Kryterium	Mierniki
Konkurencyjność	<ul style="list-style-type: none"> – trendy związane z wzrostem sprzedaży produktów lub towarów – liczba obecnych lub potencjalnych klientów – ilościowy udział sprzedaży produktów lub towarów przedsiębiorstwa w stosunku do całkowitej sprzedaży
Poziom aktywności	<ul style="list-style-type: none"> – liczbę wytworzonych i sprzedanych produktów lub towarów – czas pracy pracowników – czas pracy maszyn i urządzeń – liczba działań nieprzynoszących wartości
Produktywność	<ul style="list-style-type: none"> – zużyte zasoby na jednostkę produkcji – zdolności wytwórcze maszyn i urządzeń – czas pracy pracowników wytwórczych – przeciętna lub maksymalna liczba produktów wytwarzanych dziennie – czas wdrożenia nowego produktu
Jakość usług	<ul style="list-style-type: none"> – liczba braków wyeliminowanych w okresie – liczba usług wykonanych niezgodnie z zamówieniem – liczba właściwie obsłużonych klientów do liczby klientów ogółem – liczba napraw gwarancyjnych
Satysfakcja klientów	<ul style="list-style-type: none"> – liczba zadowolonych klientów do liczby klientów ogółem – przeciętny czas odpowiedzi na zapytanie klienta – liczba skarg klientów
Poziom doświadczenia pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – liczba dni związanych z nieobecnością pracowników w pracy do liczby dni ogółem – wskaźnik rotacji pracowników – liczba zadowolonych z pracy pracowników do liczby pracowników ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avis 2009: 356).

Mierniki niefinansowe są podstawą do wyróżnienia kluczowych mierników dokonań. Ich zadaniem jest wspomaganie decyzji, które mają diametralnie zmienić sytuację przedsiębiorstwa na rynku.

R. Simmons identyfikuje trzy kluczowe obszary kreowania wartości przedsiębiorstwa, w ramach których wyróżnia mierniki dokonań. Są to: perspektywa klienta, perspektywa dostawcy oraz perspektywa właścicieli i kredytodawców (dawców kapitału). Ich głównym zadaniem jest bieżące monitorowanie zachowań na rynkach produktów, rynkach zaopatrzenia oraz rynkach finansowych (Verweire, Berghe 2004: 19).

3. Mierniki dokonań obszaru sprzedaży

Mierniki dokonań w obszarze sprzedaży mogą być podzielone na: finansowe i niefinansowe. Ze względu na to, że mierniki finansowe związane z obszarem sprzedaży są szeroko opisane w literaturze i mają charakter uniwersalny, zostaną tylko zasygnalizowane w artykule jako mierniki związane głównie z osiągnięciem konkretnych celów. Uwaga zostanie skupiona na niefinansowych miernikach dokonań obejmujących sferę sprzedaży. Przedstawione niefinansowe mierniki dokonań dotyczące obszaru sprzedaży są wykorzystywane w dwóch przedsiębiorstwach posiadających siedziby na terenie województwa dolnośląskiego. Jedno z przedsiębiorstw prowadzi działalność produkcyjną, zaś drugie działalność handlowo-usługową. Wdrażanie systemu mierników dokonań było związane ze zmianami w zarządzaniu oboma przedsiębiorstwami i wprowadzeniem zarządzania dokonaniami. Ostatnim etapem wdrożenia było opracowanie zasad związanych z kluczowymi miernikami dokonań (KPI).

M. Sierpińska i B. Niedbała (2003) wyróżniają finansowe mierniki dokonań mogące mieć zastosowanie w dziale sprzedaży (por. tab. 2.).

Tabela 2

Finansowe mierniki sprzedaży

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Wskaźnik dynamiki przychodów ze sprzedaży	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży w bieżącym roku}}{\text{Przychody ze sprzedaży w poprzednim roku}} \cdot 100\%$
Wskaźnik udziału przychodów ze sprzedaży ośrodka w przychodach ze sprzedaży ogółem	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży ośrodka}}{\text{Przychody ze sprzedaży ogółem}} \cdot 100\%$
Udział rabatów i opustów w przychodach ze sprzedaży	$\frac{\text{Wartość rabatów i opustów}}{\text{Przychody ze sprzedaży}} \cdot 100\%$
Udział rabatów i opustów w przychodach ze sprzedaży ośrodka	$\frac{\text{Wartość rabatów i opustów ośrodka}}{\text{Przychody ze sprzedaży ośrodka}} \cdot 100\%$
Udział przychodów ze sprzedaży danego produktu w przychodach ze sprzedaży	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży produktu}}{\text{Przychody ze sprzedaży ogółem}} \cdot 100\%$
Struktura geograficzna przychodów ze sprzedaży	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży na danym rynku}}{\text{Przychody ze sprzedaży ogółem}} \cdot 100\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sierpińska, Niedbała 2003: 206).

Niefinansowe mierniki sprzedaży informują głównie o wykorzystaniu zasobów odpowiedzialnych za efektywne dostarczenie produktów odbiorcom. Dotyczy to zabezpieczenia zapasów produktów w magazynach wyrobów gotowych, odpowiedniego transportu oraz

obsługi klienta. Podstawowe niefinansowe mierniki oceny zasobów sprzedaży zawiera tabela 3.

Tabela 3

Podstawowe niefinansowe mierniki sprzedaży

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Powierzchnia magazynowa	Suma powierzchni magazynów w m ² lub kubatury w m ³ , w których magazynowane są wyroby gotowe
Poziom wykorzystania transportu wewnętrznego	$\frac{\text{Czas transportu wewnętrznego}}{\text{Liczba środków transportu}}$
Poziom wykorzystania transportu zewnętrznego	$\frac{\text{Czas transportu zewnętrznego}}{\text{Liczba środków transportu}}$
Poziom wykorzystania powierzchni magazynowych produktów	$\frac{\text{Wykorzystana powierzchnia magazynów produktów}}{\text{Maksymalna powierzchnia magazynów produktów}}$

Źródło: opracowanie własne.

Mierniki zawarte w tabeli 3. przedstawiają stopień wykorzystania zasobów trwałych, jakimi są magazyny i środki transportu.

W obszarze dotyczącym sprzedaży i zbytu wykorzystuje się również mierniki oceny relacji z klientami. Systemy informatyczne często posiadają moduły CRM (*Customer Relationship Management*), w których są gromadzone informacje o odbiorcach produktów lub towarów. Są one cennym źródłem informacji, które może wykorzystać specjalista ds. rachunkowości zarządczej podczas sporządzania sprawozdań zarządczych. Przykładowe mierniki, mogące mieć zastosowanie w ocenie relacji z klientami, prezentuje tabela 4.

Tabela 4

Mierniki oceny związków z klientami

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Rentowność	Rentowność związków z konkretnym klientem w określonym przedziale czasu, mierzona wskaźnikiem rentowności sprzedaży. Można ją zwiększyć przez zwiększenie przychodów ze sprzedaży, obniżkę kosztów (głównie związanych z obsługą klienta i dostarczeniem mu produktów), wydłużeniem kontaktów z klientem
Wysokość przychodów ze sprzedaży	Przychody ze sprzedaży przypadające na klienta. Nie zawsze są ściśle związane z rosnącą rentownością. Wysokość osiągniętych przychodów ze sprzedaży świadczy o zaangażowaniu w sprzedaż produktów. Zwiększenie przychodów można osiągnąć przez zwiększenie liczby asortymentu sprzedawanego klientowi
Czas trwania współpracy	Długość kontaktów mierzy się liczbą dni, miesięcy lub lat wspólnie przeprowadzanych transakcji. Im ten czas jest dłuższy, tym solidniejsze relacje, gwarantujące stabilność sprzedaży. Długi czas trwania związku z klientem świadczy o jego lojalności i profesjonalizmie jego obsługi
Udział w koszyku zakupów klienta	Mierzy się go głównie udziałem przychodów ze sprzedaży dotyczących klienta do całkowitych przychodów ze sprzedaży. Zwiększenie udziału można osiągnąć głównie przez oferowanie dodatkowych produktów, dodatkowych usług itp.
Siła związku	Mierniki poziomu zadowolenia klienta. Klienci oczekują, aby byli traktowani specjalnie, indywidualnie. Zadowolony klient zainteresowany jest pogłębianiem związków z firmą
Pozytywna opinia o firmie	Liczba pozytywnych opinii wyrażanych przez klienta. Może być tożsama z liczbą przeprowadzonych transakcji. Zadowolony klient to ściślejsze związki. Zadowolony klient może polecać firmę innym firmom (znajomym)
Kwalifikacje	Liczba wniosków pracowników obsługujących klientów mogących polepszyć jakość ich obsługi. Przedsiębiorstwo podnosiło poziom obsługi klientów, a więc zwiększyło przewagę konkurencyjną. Związane jest to głównie z obsługą tzw. trudnych klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mazurek, Mazur, Jaworska 2001: 17).

Mierniki niefinansowe dotyczące sprzedaży można również przedstawić według klasyfikacji J. Avisa. Biorąc pod uwagę kryterium konkurencyjności w zakresie sprzedaży można oceniać dokonania za pomocą mierników ujętych w tabeli 5.

Tabela 5

Mierniki konkurencyjności

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Udział w rynku	Udział sprzedaży produktów przedsiębiorstwa w całkowitej sprzedaży na rynku
Trend sprzedaży łańcuchowy	Sprzedaż produktów w bieżącym okresie do wielkości sprzedaży w poprzednim okresie
Trend sprzedaży bazowy	Sprzedaż produktów w bieżącym okresie do wielkości sprzedaży w roku bazowym
Tendencja sprzedaży w okresie	Ilość okresów ze wzrostem sprzedaży, ilość okresów ze spadkiem sprzedaży
Nasylenie rynku	Sprzedaż produktów w stosunku do możliwości nabywczej społeczeństwa (klientów)

Źródło: opracowanie własne.

Aktywność przedsiębiorstwa może być mierzona miernikami dokonań zawartymi w tabeli 6.

Tabela 6

Mierniki aktywności

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Liczba sprzedanych produktów	Ilość sprzedanych produktów w każdym asortymencie
Liczba sprzedanych towarów	Ilość sprzedanych towarów w każdym asortymencie
Czas pracy pracowników obsługujących klientów	Czas pracy pracowników działu dystrybucji
Czas pracy środków transportu obsługujących sprzedaż	Czas pracy środków transportu według obsługiwanych regionów
Czas obsługi klienta	Czas obsługi pojedynczego klienta

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę jakość obsługi klientów korzystne jest wykorzystanie mierników dokonań zaproponowanych w tabeli 7.

Tabela 7

Mierniki jakości obsługi klienta

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Wadliwość sprzedaży	Liczba wybrakowanych produktów lub towarów do liczby sprzedanych produktów lub towarów
Wadliwość obsługi klienta	Liczba błędnie obsłużonych klientów do liczby klientów
Wizytacja klientów	Liczba wizyt u klienta w miesiącu
Niezadowolony klientów	Liczba utraconych niezadowolonych klientów do liczby klientów

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar satysfakcji klienta może być wspomagany miernikami dokonania zawartymi w tabeli 8.

Tabela 8

Mierniki satysfakcji klienta

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Reakcja na zapytania	Przeciętny czas reakcji na zapytanie klienta
Satysfakcja klienta	Liczba zadowolonych klientów do liczby klientów
Skargi klientów	Liczba skarg Liczba skarg klientów do liczby klientów

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią grupą mierników dokonania sprzedaży według klasyfikacji J. Avisa są mierniki związane z doświadczeniem pracowników. Przykładowe mierniki wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach mierniki prezentuje tabeli 9.

Tabela 9

Mierniki doświadczenia pracowników

Nazwa miernika	Konstrukcja miernika
Nieobecność pracowników	Liczba nieobecnych pracowników działu sprzedaży do liczby pracowników działu sprzedaży
Rotacja pracowników	Liczba nowych pracowników w dziale sprzedaży do liczby odchodzących pracowników w dziale sprzedaży
Szkolenie pracowników	Liczba pracowników działu sprzedaży wysłanych na szkolenia
Zadowolenie pracowników	Liczba zadowolonych pracowników działu sprzedaży do liczby pracowników działu sprzedaży
Kwalifikacje pracowników	Liczba pracowników działu sprzedaży podnoszących kwalifikacje do liczby pracowników działu sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabelach mierniki dokonania sprzedaży mogą stanowić podstawę do budowy systemu mierników w dowolnym przedsiębiorstwie, nie tylko małym lub średnim. Mają one bowiem charakter uniwersalny. Nie występują ograniczenia branżowe, związane ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa (jednozakładowe, wielozakładowe) lub inne, wcześniej niewymienione.

Uwagi końcowe

Zarządzanie dokonaniem w przedsiębiorstwach stanowi obecnie konieczność, a nie tylko próbę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie mierników dokonania w zarządzaniu przedsiębiorstwem wiąże się również z poprawą efektywności, jakości produktów oraz obniżeniem kosztów. Zaproponowana w artykule koncepcja systemu mierników dokonania, które można zastosować w obszarze sprzedaży uwzględnia takie czynniki, jak: wielkość zakładu, asortyment produktów lub towarów, możliwości przedsiębiorstwa w obszarze logistyki dystrybucji. Warto zwrócić uwagę, że wśród mierników dokonania związanych ze sprzedażą można wyodrębnić mierniki wyników (RI) oraz kluczowe mier-

niki dokonań (KPI). Szczególnie te ostatnie mogą przyczynić się w znaczącym stopniu do poprawy wyników gospodarowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page, London.
- Avis J. (2009), *Performance Management*, Cima Publishing, Oxford.
- Cokins G. (2009), *Performance Management. Integrating Strategy, Executions, Methodologies, Risk, and Analytics*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Mazurek A., Jaworska K., Mazur D. (2001), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Verweire K., Berghe L. (2004), *Integrated Performance Management*, SAGE Publications, London.

SALES PERFORMANCE INDICATORS IN MANAGEMENT REPORTS

Abstract: *Purpose* – the main purpose is a propose classification of performance indicators included sales measures. *Design/Methodology/Approach* – in an article used theoretical and empirical methods. In theoretical part described classification of performance indicators proposed in literature. Empirical methods concentrated on data and information be collected from two Silesian companies (interview with management, induction). *Findings* – the article presents the concept of performance indicators in management reports for sales responsibility center. Performance measures for sales could be presented in management reports, in Customer Perspective of Balanced Scorecard or Distribution Reports. *Originality/value* – this article presents own complete system of sales performance indicators for SME.

Keywords: performance indicators, internal reports, distribution

Cytowanie

- Kowalak R. (2014), *Mierniki dokonań w obszarze sprzedaży w sprawozdawczości zarządczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 69–77; www.wneiz.pl/frfu.