

*Marcin Kaczmarek – Starszy Konsultant DCF Dotacje – Consulting – Finanse Sp. z o.o.*

*Marcin Nowak – Starszy Konsultant DCF Dotacje – Consulting – Finanse Sp. z o.o.*

## **Prognozowanie i planowanie sprzedaży za pomocą analizy wskaźnikowej**

W warunkach zaostrej konkurencji rynkowej jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa jest efektywne zarządzanie procesami sprzedaży. Punktem wyjścia w podnoszeniu efektywności tychże procesów jest planowanie sprzedaży poprzedzone jej wnikliwą analizą. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie przebiegu analizy i planowania sprzedaży w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu wskaźników KPI. Opracowanie składa się z dwóch części – teoretycznej i empirycznej. W części teoretycznej omówiono istotę wskaźników KPI, funkcje jakie pełnią w procesie zarządzania sprzedażą, możliwe ich zastosowania w procesie analizy i planowania sprzedaży. W części empirycznej na podstawie przeprowadzonego studium przypadku zilustrowano proces analizy i planowania sprzedaży w przedsiębiorstwie zajmującym się wytwarzaniem tzw. „zdrowej żywności” oraz ukazano potencjał decyzyjny jaki płynie z zastosowania wskaźników KPI. Zwieńczeniem artykułu jest podsumowanie zawierające najważniejsze wnioski oraz ocenę przydatności wykorzystanej metody.

### **I. Istota wskaźników KPI**

Przychody stanowią szczególną rolę warunkującą utrzymanie i rozwój przedsiębiorstwa na rynku w długim okresie. W odróżnieniu od kosztów mają charakter zewnętrzny - to znaczy, że są uzyskiwane na rynku. Warunkiem koniecznym do zaistnienia przychodu jest zatem nawiązanie współpracy z kontrahentem a działaniem wspierającym ten proces jest skuteczne zarządzanie sprzedażą, które rozpoczyna się od analizy i planowania.

Popularnym narzędziem wspierającym procesy zarządzania w tym obszarze są wskaźniki Key Performance Indicators. Według definicji - KPI to kluczowe wskaźniki wydajności danej organizacji używane w procesie pomiaru osiągnięcia jej celów. Zastosowanie wskaźników KPI w działach handlowych ma zatem za zadanie weryfikację stopnia osiągnięcia celów stawianych przed pracownikami handlowymi. Wykorzystanie tego narzędzia z jednej strony może dostarczyć danych do przeprowadzenia analiz oraz formułowania planów

sprzedażowych i związanych z nimi zadań na przyszłość, a drugiej strony dostarcza informacji niezbędnych do obliczania wynagrodzeń pracowników handlowych.

Podstawową funkcją wdrażania wskaźników KPI jest określanie za ich pomocą stopnia wykonania postawionych celów, a wnioski płynące z wykonanej w ten sposób analizy *ex post* stanowią ważną informację do formułowania planów na przyszłość. Wskaźniki KPI, by były skutecznym i przejrzystym narzędziem dla każdego szczebla pionu sprzedaży powinny być dobierane i konstruowane w taki sposób aby umożliwiały agregację danych będących przedmiotem analizy (...).

### **Podsumowanie**

Celem artykułu było przedstawienie wykorzystania wskaźników KPI w procesie zarządzania sprzedażą. Omawiając to zagadnienie na przykładzie przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją prozdrowotnej żywności określono stopień realizacji wyznaczonych celów dotyczących działalności działu handlowego, co pozwoliło zidentyfikować główne tendencje pozytywne w nim zachodzące oraz wskazać najważniejsze obszary problemowe. Wnioski płynące z wykonanej analizy umożliwiły wyznaczenie celów na przyszły okres w taki sposób by z jednej strony utrzymać pozytywny trend zwiększającej się sprzedaży, a z drugiej podnieść marżowość sprzedawanych produktów i zwiększyć liczbę nowych klientów spółki. Przedstawione studium przypadku potwierdziło względną prostotę i użyteczność wykorzystanej metody. Właśnie te cechy sprawiają, że jest ona powszechnie stosowana w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa - nie tylko w działach handlowych. Należy jednak podkreślić, że mimo wielu zalet jakie posiada ów metoda, duża elastyczność w doborze wskaźników w ramach jej stosowania nadaje jej wysoce subiektywny charakter.

Całość artykułu opublikowano w czasopiśmie  
*Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 12/2015