

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

KONTROLA W SYSTEMIE MOTYWACYJNYM PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH

1. Wstęp

Obszar sprzedaży we wszystkich przedsiębiorstwach jest jednym z newralgicznych obszarów prowadzenia działalności. W działach sprzedaży czynnik ludzki odgrywa bardzo istotną rolę, dlatego też szczególnego znaczenia nabiera tu właściwy sposób motywowania. Motywowanie jest „siłą sprawczą” działań przedsiębiorstwa i jednym z najważniejszych elementów controllingu. Za najskuteczniejszy sposób motywowania uważa się metodę opartą na decentralizacji zarządzania. W teorii motywowania aktywny udział pracowników w zarządzaniu realizowany poprzez zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy, czyli tzw. delegacja uprawnień i odpowiedzialności, nazywany jest partycypacją [5, s. 246]. Pracownicy osiągają pożądane wyniki przede wszystkim dzięki własnemu zaangażowaniu i kreatywności, nie zaś dzięki ścisłemu stosowaniu się do odgórnych poleceń. Aby sprawić, że pracownicy będą angażować się w pracę, należy zapewnić im udział w podejmowaniu decyzji na poziomie, na którym wykonują pracę. Wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych średnich i dużych, realizuje sprzedaż dzięki przedstawicielom handlowym. Chcąc poprawić efektywność sprzedaży, wprowadzają one nowe elementy do systemów motywacyjnych przedstawicieli handlowych. Z kolei do zapewnienia właściwego działania systemu motywacyjnego wdrażają różnorodne mierniki do kontrolowania dokonań przedstawicieli handlowych.

2. Kontrola

Kontrola jest jedną z funkcji zarządzania. Termin ten określa czynny stosunek kierownictwa do realizacji budżetu w zakresie ponoszonych kosztów, generowanych przychodów oraz osiągniętych rezultatów. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [6, s. 457] określają kontrolę jako proces, przez który kierownicy zapewniają zgodność działań rzeczywistych z planowanymi.

W procesie budżetowania działalności przedsiębiorstwa ustalane są podstawowe cele i zadania oraz sposoby ich wykonania. Kontrola jest narzędziem pomiaru stopnia ich realizacji. Umożliwia także identyfikację odchyleń od wielkości ujętych w poszczególnych budżetach. Wykrycie niekorzystnych odchyleń jest sygnałem dla kierownictwa do podjęcia działań korygujących. Istotą kontroli jest stwierdzenie, czy wynik działania organizacji jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego celu [7, s. 244].

Według J.H. Healeya [8, s. 326] kontrolę traktuje się jako działalność kierowniczą polegającą na domaganiu się i otrzymywaniu sprawnego działania wykonawczego ze strony średniego szczebla dozoru i zatrudnionych. C. Drury [1, s. 367] określa, że kontrola może być zdefiniowana jako proces pomiaru i usprawnienia aktualnych działań przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zapewnić realizację wyznaczonych planów.

Przedstawione definicje kontroli określają ją jako pomiar rzeczywistego stanu i skonfrontowanie go ze stanem zamierzonym. Pomiaru tego dokonać można w ujęciu wartościowym, ilościowym oraz jakościowym.

3. Rodzaje kontroli

Aby możliwe było kontrolowanie poprawności jakichkolwiek działań, musimy mieć możliwość porównania wykonania z wzorcem. Podstawowym sposobem realizowania funkcji kontroli w takiej sytuacji jest ustalanie różnicy pomiędzy realizacją a planem. W sposób ogólny ustalania tych odchyleń dokonuje się według formuły:

$$\text{wielkość rzeczywista} - \text{wielkość planowana} = \text{odchylenie.}$$

Warunkiem koniecznym prawidłowego pomiaru odchyleń jest więc posiadanie wiarygodnych informacji o rzeczywistej wysokości danego czynnika ekonomicznego i zaplanowanej, np. w budżecie, wielkości tego czynnika. Wielkości planowane, zawarte w budżetach ustalane powinny być według przekrojów istotnych z punktu widzenia zarządzania danym przedsiębiorstwem handlowym. Do pomiaru zaistniałych zdarzeń gospodarczych można stosować następujące mierniki:

- historyczne, pochodzące ze sprawozdań,
- analityczne, generowane na podstawie badania i analizy sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- subiektywne, oparte na opiniach pracowników i kierowników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności,
- zewnętrzne, oparte na ocenie innego przedsiębiorstwa z tej samej branży,
- techniczne, normy wydajności pracy itp. [2].

Sprzężenie zwrotne, które występuje pomiędzy planowaniem a kontrolą wykonania budżetu, jest podstawowym mechanizmem funkcji kontroli. Powoduje ciągłą transmisję nowych informacji, dzięki którym modyfikuje się budżety. Ogólną charakterystykę kontroli wewnętrznej przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Ogólna klasyfikacja kontroli wewnętrznej

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj kontroli
Organizacja kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola funkcjonalna • kontrola instytucjonalna
Moment kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola wstępna – <i>ex ante</i> • kontrola bieżąca • kontrola wynikowa – <i>ex post</i>
Przedmiot kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola techniczna • kontrola finansowo-księgową • kontrola organizacyjną
Kierunek kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola formalna • kontrola rachunkowa • kontrola merytoryczna
Perspektywa kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola wykonania planów • kontrola wyników

Źródło: opracowanie własne.

Istotą kontroli funkcjonalnej jest taka konstrukcja struktury organizacyjnej, która wymusza działania kontrolne. Tę kontrolę mogą wykonywać sami przedstawiciele handlowi lub kierownik działu sprzedaży. Kontrolę instytucjonalną przeprowadzać może dział controllingu lub odpowiednio zmodyfikowany w tej części dział rachunkowości finansowej.

Kontrola wstępna ma szczególne znaczenie w momencie tworzenia budżetów, w szczególności jeśli budżetowanie ma charakter oddolny. W przypadku tworzenia budżetów sprzedaży przez przedstawicieli handlowych system motywacyjny musi mieć wprowadzone zabezpieczenia przed celowym „asekurantwem” przedstawicieli. Kontrola bieżąca wpływa na realizację działań wykonywanych w trakcie kontroli i pozwala zmodyfikować kolejne działania przewidziane do realizacji w tym samym budżecie. Kontrola wynikowa zapobiega powielaniu błędów, które ujawniły się podczas realizacji poprzednich budżetów, i jest bazą systemów motywacyjnych.

Aby możliwe było przeprowadzenie właściwej oceny dokonań przedstawicieli handlowych, konieczne jest, aby pomiar był wykonany w takim samym przekroju, w jakim zostały zbudżetowane wielkości, które dany przedstawiciel ma zrealizować.

4. Motywowanie przedstawicieli handlowych

Efekty pracy przedstawicieli handlowych są wymierne i często łatwo mierzalne. Wiele przedsiębiorstw w systemie motywacyjnym przedstawiciela wykorzystuje wielkość przychodów, jakie on generuje. Takie rozwiązanie jest proste do zastosowania i nie stwarza problemów z pozyskaniem danych z systemu rachunkowości finansowej potrzebnych systemowi motywacyjnemu. Niestety ma również wady, do których należy zaliczyć przede wszystkim małą elastyczność polityki cenowej

możliwej do zastosowania przez samych przedstawicieli oraz, co jest istotne, nie zachęca ich do „oszczędzania” kosztów [4]. Z powodu tych wad przedsiębiorstwa handlowe coraz częściej w systemach motywacyjnych przedstawicieli zaczynają wykorzystywać jako podstawowy miernik marżę zrealizowaną na sprzedaży towarów. Pozwala to na danie pewnej, a w niektórych przypadkach wręcz całkowitej swobody przedstawicielom w ustalaniu cen sprzedaży towarów, jak również zwraca im uwagę na koszty, do powstania których się przyczyniają. W takiej sytuacji przedstawiciele handlowi stają się swoistymi centrami zysku.

Przedstawiciele handlowi, którzy traktowani są jako centra zysku, powinni mieć możliwość podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących wysokości cen oferowanych towarów. Górnym ograniczeniem wysokości cen będzie rynek, czyli cena na taki sam lub substytucyjny towar oferowana przez konkurencję na rynku (choć nie jest to regułą, ponieważ klienci w swoich wyborach kierują się nie tylko ceną, ale wpływ na ich decyzje mają wszystkie elementy marketingu-mix i serwisu posprzedażowego). Możliwości obniżenia ceny ograniczone są przez jednostkowy koszt zmienny ponoszony przez przedsiębiorstwo handlowe w związku ze sprzedażą określonego towaru. W praktyce oznacza to cenę zakupu towarów.

Przedstawiciele handlowi muszą być też świadomi kosztów, do jakich się współ-przyczyniają, dlatego, ustalając system motywacyjny dla nich, trzeba w nim uwzględnić również koszty, które są przez nich generowane. W takiej sytuacji marżę zrealizowaną na sprzedaży towarów można skorygować o koszty związane z pozyskaniem sprzedaży, ale tylko te, które są zależne od sposobu realizacji sprzedaży przez konkretnego handlowca. Są to koszty związane ze skutecznością handlowców, z kosztami rozmów telefonicznych, zużycia zasobów im powierzonych do przeprowadzenia sprzedaży, tj. samochodów służbowych, funduszy na cele reklamy i reprezentacji itp. [3, s. 356]. W tym miejscu pojawia się pytanie, co i jak kontrolować w zakresie kosztów pozyskania sprzedaży? W procesie kontroli wykorzystać można rachunkowość finansową z odpowiednio rozbudowaną analityką. Ale czy kontrolować? Jeśli koszty pozyskania sprzedaży generowane przez przedstawiciela handlowego wpiszemy w system motywacyjny, to ciężar kontrolowania tych kosztów spadnie na barki samego przedstawiciela. Wpłynie to korzystnie na koszty prowadzenia sprzedaży, ponieważ nie trzeba będzie ponosić dodatkowych kosztów związanych z kontrolowaniem tej strefy działalności przedstawiciela.

Uzyskanie przez przedstawiciela handlowego zamówienia, idąca w ślad za tym faktura i dostawa nie oznaczają dla przedsiębiorstwa zamknięcia zamówienia. Z „controllingowego” punktu widzenia zamknięcie zamówienia następuje dopiero wtedy, gdy odbiorca dokona zapłaty.

Przedsiębiorstwa mogą mieć problemy z utrzymaniem płynności finansowej z powodu wydłużających się rzeczywistych terminów płatności należności przez odbiorców. Wielkość należności kreuje zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i płynność finansową przedsiębiorstwa. Jednocześnie świadczy o zakresie kredytowania odbiorców – im większe środki są zamrożone w należnościach, tym wyższe są

koszty utraconych korzyści i niższa jest stopa zwrotu z majątku, ale i wyższe są możliwości sprzedaży i generowania zysku w przyszłości. Możliwość swobodnego operowania terminami płatności dla przedstawiciela handlowego jest również ważnym narzędziem uzyskiwania odpowiedniej wielkości sprzedaży, dlatego używany przez przedsiębiorstwo system motywacyjny przedstawicieli handlowych należy uzupełnić o wprowadzenie dodatkowego składnika premii ruchomej wartościującego ją pod względem właściwego doboru klientów wywiązujących się terminowo ze swoich zobowiązań.

Odpowiedzialność za terminową ściągalsność należności od „swoich” odbiorców wiązać się będzie z ciągłym monitorowaniem stanu należności i podejmowaniem odpowiednich działań, których celem ma być terminowe regulowanie należności przez klientów. W praktyce często wystarczy przypomnienie wykonane telefonicznie lub podczas kolejnej wizyty. W sytuacji, kiedy działania przedstawicieli handlowych nie przynoszą spodziewanych rezultatów, ściąganiem należności powinna zająć się wyspecjalizowana w tych działaniach komórka działu finansowego lub powinno nastąpić zlecenie takiej usługi na zewnątrz przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby „nie robić” z przedstawicieli handlowych typowych windykatorów, działających *ex post*, ich działania mają być prewencyjne, powinni działać *ex ante*, czyli tak kształtować koszyk swoich klientów, żeby wyeliminować tych, którzy nie płacą w terminie.

Pełny system motywacyjny przedstawiciela handlowego powinien zatem uwzględniać, przy ustalaniu wysokości części ruchomej wynagrodzenia (premii), wielkości związane z osiąganymi przychodami, ze zrealizowaną marżą oraz z właściwą ściągalsnością należności. Proporcje pomiędzy poszczególnymi elementami uzależnione będą od branży, asortymentu, klientów i innych wielkości.

5. Podsumowanie

Pamiętać należy, że przedstawiciele handlowi, którzy są zatrudnieni w ramach stosunku pracy, wybrali taką formę zatrudnienia z powodów jej zalet. Tworzenie poprzez złożony system motywacyjny warunków pracy równych lub podobnych prowadzeniu własnej działalności skutkować może tym, że najlepsi przedstawiciele handlowi zrezygnują z pracy, wybierając samozatrudnienie. W takim przypadku ich zaangażowanie może ulec zmniejszeniu poprzez większe możliwości, jakimi będą dysponować. Nie chodzi tu od razu o to, że zaczną pracować dla konkurencji, ale że w swoich działaniach mogą się rozpraszać, świadcząc usługi nie tylko dla jednego przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [2] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] Lew G., *Potrzeby ewidencyjne systemu motywacyjnego przedstawicieli handlowych*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1174, AE, Wrocław 2007.
- [4] Lew G., *Potrzeby informacyjne controllingu w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 4, INFOR, Warszawa.
- [5] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [6] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [7] Szczepankowski P., *Kontrola i controlling*; [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- [8] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

THE CONTROL IN MOTIVATION SYSTEM OF SALES REPRESENTATIVES

Summary

In order to improve the efficiency among employees in many enterprises, the motivation systems based on the work effects have been implemented. Such system can work effectively under one condition that all the ways of measurement of work effects will be introduced simultaneously. The control which uses the right measurements enables the proper functioning of this system. The article presents various application possibilities of different ways of control to assess the work of sales representatives.