

**Olga Martyniuk**

Uniwersytet Gdański

## **ELEMENTY CONTROLLINGU SPRZEDAŻY W MAŁYM<sup>1</sup> PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

Controlling umożliwia ukierunkowanie systemu zarządzania na szybkie dostosowanie do zmian występujących w konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa. Dostarcza on kadrze kierowniczej odpowiednich instrumentów wspomagających jej działania i umożliwiających podejmowanie szybkich decyzji. Jest on podsystemem zarządzania, koordynującym procesy planowania, kontroli oraz dostarczania informacji o poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Umożliwia on przez to sterowanie całym przedsiębiorstwem z punktu widzenia wyznaczonych celów [7, s. 9-10].

Jednym z obszarów działalności przedsiębiorstwa jest sprzedaż wyrobów gotowych, usług lub towarów. Zadania związane ze sprzedażą są obiektem zainteresowań controllingu sprzedaży<sup>2</sup>, nazywanego także controllingiem dystrybucji. Do jego zadań należy:

- koordynowanie działań związanych ze sprzedażą produktów,

---

<sup>1</sup> „Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz

2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro”. Zob. [11, art. 105].

<sup>2</sup> **Controllingiem sprzedaży** można określić ten obszar controllingu przedsiębiorstwa, dzięki któremu utrzymuje się właściwy poziom sprzedaży produktów lub towarów. Zob. [5, s. 302].

- optymalizacja korzyści dotyczących sprzedawanych produktów,
- planowanie ilościowo-wartościowe przychodów ze sprzedaży produktów, kosztów dystrybucji oraz kosztów działu sprzedaży [5, s. 302].

W artykule zaprezentowane zostaną elementy controllingu sprzedaży w małym przedsiębiorstwie związane z planowaniem, kontrolą i oceną działalności przedstawicieli handlowych.

## 2. Misja przedstawicieli handlowych

R. Moulinier wskazuje, że główna funkcja handlowca polega na wspieraniu przedsiębiorstwa przez realizowane obroty, uzyskiwaną stopę rentowności, zachowanie dotychczasowego udziału przedsiębiorstwa na rynku lub rozszerzenie go, utrzymanie lub zdobycie nowych pozycji u klientów, równomierne upływnianie produktów przedsiębiorstwa [6, s. 80]. Natomiast J. Guiony [2, s. 45] uważa, że rola handlowca, którego celem jest zdobycie jak największej liczby zamówień, była charakterystyczna dla gospodarki nastawionej na produkcję, w której popyt znacznie przewyższał podaż. Jego zdaniem 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 klientom wybranym według określonych kryteriów, 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 tę promocję składają się wszystkie działania, które stopniowo przyczyniają się do zwiększania obrotów.

Handlowcy, by mogli wypełniać swoją misję, realizować politykę handlową w przedsiębiorstwie i spełniać zadania jej przypisane (planowanie, kierowanie, kontrola), muszą korzystać z odpowiednich procedur i dokumentów. W małym przedsiębiorstwie nie powinny być one zbyt skomplikowane i wymagać specjalnych, drogich programów informatycznych ani zbyt długiego czasu potrzebnego do ich analizowania. Zestaw mierników, do których należy sięgać, ma ostrzegać handlowca i pełnić funkcję lustra, w którym zainteresowany pracownik może obejrzeć swoje wyniki.

W artykule zostaną zaprezentowane propozycje raportów, które mogą być wykorzystywane w bieżącej pracy przedstawiciela handlowego<sup>3</sup> oraz do oceny jej wyników.

---

<sup>3</sup> Przedstawiciel handlowy w tym artykule rozumiany jest jako pracownik, którego zadaniem nie jest bezpośrednio dostarczanie produktów, lecz zbieranie zamówień, doradzanie klientom, promowanie produktów przedsiębiorstwa, przekazywanie przełożonym informacji o rynku.

### 3. Istota polityki handlowej

Polityka handlowa jest zbiorem zasad określających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Łączy ona strategię przedsiębiorstwa i jego działania handlowe, wspiera je i określa taktykę postępowania na rynku [6, s. 66]. Polityka handlowa uwzględnia oferowane produkty lub usługi, położenie geograficzne i ukształtowanie sektora sprzedaży, strukturę klientów, ceny i warunki cenowe, sposób zorganizowania działu handlowego, metody i środki przeznaczone do wykorzystania w działaniu, reklamę i promocję oferowanych towarów. W małych przedsiębiorstwach rzadko jest ona przedstawiana w postaci dokumentu. Handlowcy tych przedsiębiorstw sprzedają jednak określone produkty po określonych cenach. W firmach tych funkcjonuje system rabatów i są ustalone zasady wynagradzania handlowców.

Polityka handlowa, jako narzędzie kierowania, ułatwia koordynowanie działań pracowników różnych szczebli, każdy z nich pracuje zgodnie ze wspólną polityką handlową, realizując wyraźnie określone cele. Z kolei jej brak wywołuje dezorientację w kwestii zasadniczego kierunku działań zarządzających sprzedażą, którzy spotykają się z rozbieżnymi żądaniem swoich pracowników, rynku, sieci sprzedaży i klientów.

Polityka handlowa wspomaga także procesy kontroli. Skuteczna kontrola działań handlowców nie byłaby możliwa bez określenia celów, zaleceń, programów i harmonogramu działań. Pozwala ona na bieżącą ocenę postępów lub opóźnień w pracy, interpretację wyników i analizę błędów oraz umożliwia dokonanie niezbędnych zmian w przyszłości.

Polityka handlowa przedsiębiorstwa jest wprowadzana w życie przez jego handlowców. Jeśli firma nie ma aktywnych, przedsiębiorczych pracowników sprzedaży, to niewiele znaczy, że potrafi wytwarzać najlepsze produkty, ma doładnie przemyślaną strategię i obiecującą politykę handlową.

Analizując zadania polityki handlowej w przedsiębiorstwie, można stwierdzić, że odpowiadają one zadaniom przypisywanym controllingowi. Należą do nich przede wszystkim planowanie, kontrola i kierowanie istniejącymi w przedsiębiorstwie zasobami personalnymi, finansowymi i rzeczowymi [12, s. 13-14]. Można więc zakwalifikować politykę handlową do instrumentów controllingu. Tabela 1 zawiera zadania przypisane controllingowi i polityce handlowej.

Tabela 1. Polityka handlowa jako instrument controllingu

Zadania	
controlling	polityka handlowa
Koordynuje	Koordynuje działania działu sprzedaży
Nadzoruje	Nadzoruje prace przedstawicieli handlowych, sprzedawców, pracowników działu handlowego
Doradza	Doradza, jakim klientom sprzedawać, po jakich cenach, na jakich zasadach
Proponuje środki zaradcze	Wskazuje, jakie należy podjąć kroki, np. w razie reklamacji klientów czy braku płatności
Przestrzega, wskazuje na doświadczenia obce	Kontroluje wyniki, analizuje błędy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 163].

#### 4. Polityka handlowa jako instrument controllingu

Planowanie jako funkcja polityki handlowej, a tym samym controllingu, wymaga planowania pracy. W każdym przedsiębiorstwie, w zależności od jego specyfiki, plany takie tworzone są na każdy dzień, tydzień, miesiąc. Bez względu na stanowisko dokładne planowanie i organizacja dnia pracy są niezmiernie ważne w odniesieniu do efektywności i ze względu na cele, jakie chce się osiągnąć. Układając plan pracy, należy się zastanowić nad bieżącymi i przyszłymi celami i zadaniami, a następnie podzielić je na trzy kategorie: zadania ważne i pilne, zadania ważne albo pilne oraz zadania rutynowe [3, s. 18]. Każdy dzień pracy to mieszanka wszystkich rodzajów zadań, których ranga może się zmieniać ze względu na stale napływające informacje. Plany pracy tworzy się najczęściej na podstawie doświadczeń z przeszłości. Plan taki zawiera, oprócz informacji o planowanych zadaniach, także informacje zwrotne o rezultacie wykonanych zadań, np. przeprowadzonych rozmów telefonicznych czy złożonych wizyt. Na podstawie planu możemy ocenić aktywność handlową, zaangażowanie przedstawiciela handlowego. Bieżąca analiza planów pomaga zarządzającym wcześniej zapobiec obniżeniu obrotów, które najczęściej następuje po okresie obniżonej aktywności przedstawicieli handlowych.

Kontrola i analiza planów pracy i ich realizacji wskazuje, czy dany pracownik zna i wypełnia swój zakres obowiązków, czy jego harmonogram pracy nie jest zbyt obszerny lub czy nie obejmuje zbyt mało działań. Wskazywać to może odpowiednio na konieczność zatrudnienia lub zwolnienia pracownika, konieczność zmian organizacji pracy w dziale<sup>4</sup>, innego podziału obowiązków i zadań, korekty niektórych celów (rozszerzenia lub ograniczenia). Poza tym zarządzający otrzymują informacje o najbardziej skutecznych i wykorzystywanych kanałach dystrybucji (detaliści, hurtownie, sieci handlowe)<sup>5</sup>, regionach i miejscach sprzedaży pod względem geograficznym (w obrębie kraju, województwa czy miasta). Umożliwia to określenie polityki marketingowej oraz podjęcie decyzji o formach promocji. Zestawienie mierników i obszarów, które można oceniać na podstawie proponowanego planu pracy przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Propozycja mierników oceniających pracę przedstawicieli handlowych na podstawie planu pracy

Obszar oceny	Miernik
Aktywność handlowa	Liczba rozmów telefonicznych z klientami, liczba wizyt (potencjalni, stali klienci)
Organizacja pracy	Czas poświęcony na zadania kategorii A, B, C
Kanały dystrybucji	Rodzaj obsługiwanych klientów A, B, C
Zasięg sprzedaży	Adresy klientów

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> H. Czubasiewicz w swoich badaniach wskazuje, że oceny pracowników w 51% przedsiębiorstwach są wykorzystywane w obszarze rotacji na stanowiskach. Zob. [1, s. 150].

<sup>5</sup> W badaniu przeprowadzonym wśród 100 zarządzających małymi przedsiębiorstwami w woj. pomorskim 9% wskazało na konieczność kontroli efektywności poszczególnych kanałów dystrybucji.

Kolejnym elementem controllingu w sprzedaży małego przedsiębiorstwa są okresowe (tygodniowe, miesięczne, kwartalne) sprawozdania dotyczące poniesionych kosztów i wygenerowanych przychodów przez danego przedstawiciela handlowego<sup>6</sup>. Przykład miesięcznych sprawozdań prezentują tab. 3 i 4.

Tabela 3. Sprawozdanie przedstawiciela handlowego

Przedstawiciel handlowy

Okres rozliczeniowy .....

	Tydzień 1	Tydzień 2	Tydzień 3	Tydzień 4	Razem
<b>Wartość zamówień</b>					
Nowi klienci					
Stali klienci					
Promocje					
Liczba zamówień					
<b>Ściągnięte należności</b>					
Terminowe					
Przeterminowane					
Zagrożone					
<b>Koszty ogółem</b>					
Paliwo					
Hotele i posiłki					
Telefon					
Inne					
<b>Liczba km</b>					
<b>Liczba wizyt</b>					
<b>Liczba pozostawionych materiałów promocyjnych</b>					

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono w podziale na tygodnie, informacje o wielkości zamówień, z podziałem na zamówienia od nowych klientów, klientów dotychczasowych, a także zamówienia na produkty aktualnie promowane przez firmę<sup>7</sup>. Taki raport dostarcza informacji także o rodzajach kosztów, jakie ponosi dany przedstawiciel handlowy. W ten sposób można kontrolować i ustalać odchylenia

<sup>6</sup> Badania przeprowadzone wśród 100 zarządzających małymi przedsiębiorstwami w woj. pomorskim wykazują, że w 90% przedsiębiorstw prowadzi się szczegółową kontrolę kosztów samochodów służbowych i w 92% kosztów telefonów służbowych. W tej grupie badanych przedsiębiorstw 62% sporządza raporty sprzedaży poszczególnych przedstawicieli handlowych. Są one sporządzane najczęściej w okresach kwartalnych (29%).

<sup>7</sup> Mogą to być produkty nowe, wprowadzane na rynek lub produkty, których zapasy w magazynach przedsiębiorstwa są nadmierne.

od założonych limitów<sup>8</sup>. Natomiast informacje o rozdanych materiałach promocyjnych (katalogi, foldery, próbki), analizowane w dłuższym okresie, wskazują na skuteczność tych materiałów. Jeśli są one istotnym elementem rozwijającym sprzedaż przedsiębiorstwa, to można prowadzić bardziej szczegółową ich ewidencję, z podziałem na rodzaj rozdanych materiałów i klientów, którzy je otrzymali.

Tabela 4. Sprawozdanie przedstawiciela handlowego

Miernik	Wartość	Rodzaj informacji
Średnia wartość 1 zamówienia		Odchylenia od ustalonych limitów
Średni koszt 1 zamówienia		Odchylenia od ustalonych limitów
Średnia marża handlowa brutto na 1 zamówienie		Odchylenia od ustalonych limitów
Średni koszt 1 km		Odchylenia od ustalonych limitów
Średnia wartość zamówienia na 1 wizytę		Ostrzeżenia przed nadmiernym rozdrobnieniem należności
Liczba wizyt na 100 km		Efektywność planów pracy, organizacji pracy
Liczba pozostawionych materiałów promocyjnych		W długim okresie skuteczność materiałów promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei tab. 4 zawiera informacje dotyczące średniej wartości zamówienia, średnich kosztów zamówienia, wartości zamówienia przypadającej na 1 wizytę czy informacje o kosztach 1 km. Wartości te są ustalone na podstawie danych tab. 3. Porównanie średniej wartości 1 zamówienia ze średnimi kosztami pozwala pośrednio ustalić nadwyżkę handlową wypracowaną przez danego przedstawiciela.

Pozostałe informacje zawarte w raporcie działalności przedstawiciela handlowego pozwalają nam kontrolować efektywność wizyt i prawidłowość sporządzanych planów pracy. Stale utrzymująca się niska wartość 1 zamówienia, czy 1 zamówienia przypadającego na 1 wizytę może być sygnałem, że należy bardzo systematycznie analizować stan należności, ponieważ duże ich rozdrobnienie może spowodować w przyszłości wysokie koszty windykacji. Często są one powodowane tym, że przedstawiciele handlowi niechętnie odwiedzają klientów, których zobowiązania wobec firmy są niewielkie. Jednak suma wszystkich takich drobnych kwot może być dla przedsiębiorstwa istotna. O złym planowaniu pracy świadczyć może z kolei liczba wizyt przypadających na 100 km. Jeśli wartość tego wskaźnika jest stale niska, to znaczy że plany pracy nie są sporządzane optymalnie, co powoduje najczęściej wysoki koszt jednej wizyty.

<sup>8</sup> W bardzo wielu przedsiębiorstwach ustala się budżety kosztów dla poszczególnych przedstawicieli handlowych. Są one najczęściej ustalane w skali roku lub miesiąca. Innym sposobem, prócz budżetów, jest wyznaczanie limitów na rozmowy telefoniczne, koszty paliwa na 1 km czy koszty hoteli.

W celu przeprowadzenia okresowej oceny poszczególnych przedstawicieli handlowych należy sporządzić raport o kosztach i generowanych przychodach w badanym okresie. Celem jego jest porównanie wyników poszczególnych pracowników. Może być on również podstawą do podjęcia decyzji o premii okresowej czy uznaniowej, o awansie czy zwolnieniu. Przykład takiego zestawienia prezentuje tab. 5.

Tabela 5. Okresowy raport oceny przedstawiciela handlowego

Imię i nazwisko	Zamówienia		Koszty		Liczba			Nowi klienci
	średnie	razem	średnie	razem	km	telefonów	wizyt	
Przedstawiciel 1								
Przedstawiciel 2								
<b>Ogółem</b>								
<b>Średnia</b>								

Źródło: opracowanie własne.

Inną formą raportu oceny pracy przedstawicieli handlowych może być zestawienie przedstawione w tab. 6. Umożliwia ono ocenę pracowników, a także zachodzących zmian w czasie (w porównaniu z okresem bazowym lub poprzednim). Uwzględnia ono najważniejsze, zdaniem autora, kryteria, tj.: wartość zamówień, wartość ściągniętych należności, koszty, liczbę klientów obsługiwanych przez danego przedstawiciela, liczbę nowych klientów. Kryteria te można rozszerzać czy zawężać w zależności od potrzeb firmy. Na przykład przy zamówieniach można dodatkowo wprowadzić ich podział ze względu na wartość (0-1000 zł, 1001 do 10 000 itd.) czy rodzaj zamawianych produktów. Rozszerzając analizę klientów obsługiwanych przez danego przedstawiciela handlowego można uwzględnić liczbę klientów, z którymi obroty wzrosły lub obniżyły się o 50%.

Zdaniem R. Mouliniera<sup>9</sup> przy ocenie handlowców należy brać pod uwagę:

<sup>9</sup> H. Czubasiewicz dzieli kryteria oceniające 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, negocjowanie korzystnych umów, skrócenie czasu realizacji danego przedsięwzięcia,
- *kwalifikacyjne*, czyli m.in. doświadczenie zawodowe, wykształcenie, znajomość metod i technik (np. umiejętność negocjowania),
- *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, powodzenie przez niezależność, poziom samooceny. Zob. [1, s. 66-72].

- **klientelę**, a w tym: liczbę pozyskanych klientów, liczbę klientów aktywnych, liczbę klientów strategicznych dla przedsiębiorstwa, liczbę klientów, z którymi obroty się zwiększyły lub obniżyły, liczbę klientów nieaktywnych,
- **zamówienia**, a w tym: liczbę zamówień uzyskanych za pośrednictwem telefonu, maila, wizyty, średnią liczbę zamówień w miesiącu, średnią wielkość zamówień, opłacalność zamówień (upusty, zwroty, reklamacje), strukturę zamówień (liczbę klientów zamawiających 1 produkt, wiele produktów, tylko nowości).

Tabela 6. Okresowa ocena wyników przedstawiciela handlowego

Kryterium	Przedstawiciel 1	Przedstawiciel 2	Ogółem	Średnia
Wartość zamówień w okresie N				
Średnia wartość 1 zamówienia w okresie N				
Wartość zamówień w okresie N – 1				
Średnia wartość 1 zamówienia w okresie N – 1				
Zmiana wartości zamówień w %				
Zmiana wartości 1 zamówienia w %				
Koszty PH* w okresie N				
Koszty PH w okresie N – 1				
Zmiana w %				
Wartość ściągniętych należności w okresie N				
Wartość ściągniętych należności w okresie N – 1				
Zmiana w %				
Liczba nowych klientów w okresie N				
Liczba nowych klientów w okresie N – 1				
Zmiana w %				
Liczba klientów obsługiwanych przez PH w okresie N				
Liczba klientów obsługiwanych przez PH w okresie N – 1				

\*PH – przedstawiciel handlowy

Źródło: opracowanie własne.

- **aktywność**, a w tym: liczbę odwiedzonych klientów, liczbę rozmów telefonicznych, liczbę rozmów bez dalszego ciągu, liczbę ponownych zamówień, umiejętność podejmowania decyzji,
- **metody pracy**, a w tym: organizowanie tras wizyt u klientów, przygotowanie wizyt,

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

M. Sikor-Rządowska do wspomnianych czterech kryteriów oceny dodaje *kryteria kompetencyjne*. Jej zdaniem właśnie te kryteria są szczególnie ważne w małych przedsiębiorstwach [10, s. 44-46].



- **kompetencje**, a w tym: wiedzę o produktach, wiedzę o konkurencji i jej zastosowanie, znajomość polityki handlowej przedsiębiorstwa, znajomość kosztów, klientów, konsumpcji,
- **zachowania przy sprzedaży**, a w tym: taktykę prezentacji produktów podczas poszukiwania nowych klientów lub już pozyskanym klientom, sposób wyjaśniania wątpliwości,
- **zachowania społeczne**, a w tym: komunikatywność, postawę w stosunkach międzyludzkich, samodzielność.

Proponowaną przez R. Moulnera częstotliwość kontroli gromadzonych informacji prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Częstotliwość kontroli informacji dotyczących przedstawicieli handlowych

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

Źródło: [6, s. 239].

Bez względu na kryteria uwzględniane w ocenie wyników pracy handlowców należy pamiętać, że jej podstawą jest zasada bezstronności i sprawiedliwości. Zbierane informacje muszą być istotne, a ich ilość ograniczona do tego, co absolutnie niezbędne.

## 5. Podsumowanie

S. Olech [8] twierdzi, że uprawianie controllingu jest zadaniem współczesnych menedżerów, a controlling jest możliwy, jeśli ma miejsce planowanie i są zdefiniowane cele. Te dwa elementy występują w małych przedsiębiorstwach, choć nie zawsze muszą przybierać formę pisemną. Zaprezentowane w artykule narzędzia controllingu służące do oceny pracy przedstawicieli handlowych nie wyczerpują tej problematyki. Oprócz sporządzania planów pracy, sprawozdań o poniesionych kosztach, wygenerowanych przychodach czy raportów oceniających pracę przedstawicieli handlowych, innymi elementami controllingu, często stosowanymi w małych przedsiębiorstwach, są budżety przychodów i kosztów poszczególnych przedstawicieli handlowych, różne systemy wynagradzania oparte na osiągniętych wynikach. Jednak wspólnymi cechami jakimi powinny się te narzędzia charaktery-

zować (raporty, sprawozdania, zestawienia), by małe przedsiębiorstwa z nich korzystały, są łatwość i prostota ich sporządzania, przejrzystość, optymalna ilość informacji, nie wymagająca profesjonalnych programów informatycznych do ich zbierania i analizy.

## Literatura

- [1] Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i ocenianie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- [2] Guiony J., *Obniżyć koszty handlowe w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1994.
- [3] Hindle T., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- [4] Jedrzejczak J., *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, ODDK, Gdańsk 2000.
- [5] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [6] Moulinier R., *Sprawność handlowa*, Poltext, Warszawa 1994.
- [7] Nowak E., *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [8] Olech S., *Controlling w małym przedsiębiorstwie*, Materiały szkoleniowe, Gdańsk, 12-13 lipca 2004.
- [9] Orliński R., *Controlling jako struktura pokrewna kontroli wewnętrznej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 798, AE, Wrocław 1998.
- [10] Sikor-Rządowska M., *Nie tylko subiektywne opinie, czyli ocenianie pracowników w małej firmie*, „Personel” 2005, nr 2.
- [11] Ustawa z dnia 21 sierpnia 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.
- [12] Vollmuth H., *Controlling*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

## THE ELEMENTS OF SALE – CONTROLLING IN SMALL BUSINESS

### Summary

The article concerns the elements of sale – controlling such as planning, comparing results against these plans and assessing the results. The author presents reports (schedules, reports) which facilitate controlling and assessing the work of sales representatives.