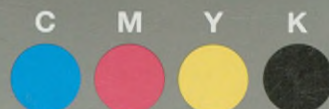


Grey Scale #13



DANES
-PICTA
.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Marian Kasiński

METODY PRZEWIDYWANIA
OBROTÓW SPRZEDAŻY

ENCYKLOPEDIA
TECHNIKI ORGANIZACJI
I KIEROWNICTWA



Marian Kasiński

METODY PRZEWIDYWANIA
OBROTÓW SPRZEDAŻY

ENCYKLOPEDIA
TECHNIKI ORGANIZACJI
I KIEROWNICTWA

ENCYKLOPEDIA TECHNIKI
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

SERIA I.

ENCYKLOPEDIA TECHNIKI ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Seria pierwsza

1. ZASADY TECHNIKI ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Aleksander Bajkowski, Inż., Doradca Organizacyjny.
2. ADMINISTRACJA A PERSONEL
Władysław Baliński, Doradca Organizacyjny.
3. NOWOCZESNA ORGANIZACJA ZBYTU
Marian Kasiński, Doradca Organizacyjny.
4. ELEMENTY KOSZTÓW WŁASNYCH
Aleksander Bajkowski, Inż., Doradca Organizacyjny.
5. METODY PRZEWIDYWANIA OBROTÓW SPRZEDAŻY
Marian Kasiński, Doradca Organizacyjny.
6. RACJONALIZACJA PRACY BIUROWEJ
Władysław Baliński, Doradca Organizacyjny.
7. TECHNIKA KOORDYNACJI PRODUKCJI ZE ZBYTEM
Aleksander Bajkowski, Inż., Doradca Organizacyjny.
8. USTALANIE NORM WYDAJNOŚCI I CZASU
Stanisław Guzik, Inż., Doradca Organizacyjny.
9. NOWOCZESNA ORGANIZACJA KONTROLI
Aleksander Bajkowski, Inż., Doradca Organizacyjny.
10. NOWOCZESNE SYSTEMY PŁAC
Stanisław Guzik, Inż., Doradca Organizacyjny.
11. ORGANIZACJA BIUR PLANOWANIA I KONTROLI
Aleksander Bajkowski, Inż., Doradca Organizacyjny.
12. TECHNIKA PLANOWANIA PRODUKCJI I KONTROLI
WYKONANIA PLANU
Benedykt Nawrocki, Inż., Doradca Organizacyjny.

Redaktor Naczelny:

Aleksander Bajkowski

Inż., Doradca Organizacyjny.

INSTYTUT NAUKOWEJ ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

W a r s z a w a.

METODY PRZEWIDYWANIA OBROTÓW SPRZEDAŻY

Marian Kasiński

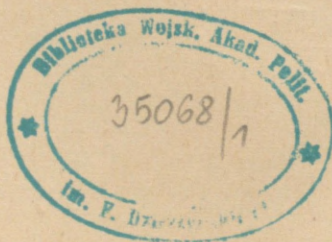
Doradca Organizacyjny

W A R S Z A W A — 1939

— INSTYTUT NAUKOWEJ ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA —

35.04

Przedruk i tłumaczenia w całości
lub w części wzbronione.
Copyright by M. Kasiński 1939.
Warsaw.



I N D E K S

Cyfry znajdujące się obok nazw oznaczają numery pozycyj.

- Adamiecki 2, 100.
 Analiza rynku 7, 8.
- Budżet sprzedaży Dutchess Manufacturing Company 79 — 83.
 Budżet sprzedaży Perfection Stove Company 73 — 75.
 Budżet sprzedaży Scovell, Wellington and Co 86.
 Budżet sprzedaży Société Gouvy et Cie 76 — 78.
 Budżet sprzedaży Zakładów „C” w R. 84 — 85.
 Budżetowania obrotów formuły 19, 41 — 43.
 Budżetowania obrotów metody 20.
 Budżetowania obrotów przykłady 72 — 86.
 Budżetowania obrotów znaczenie 17.
 Budżetowania schemat 17.
 Budżetowania wskaźniki 28.
 Budżetowania współczynniki 50, 52, 53.
 Budżetu obrotów działły 57 — 58, 63.
 Budżetu obrotów formularze 57—63.
- Chatelier Le 2.
 Czynności biura sprzedaży przedsiębiorstwa 95.
 Czasu organizacja 98 — 100.
 Dyspozycyjne środki 101 — 106.
 Emerson 4.
- Fayol 2, 4.
- Harmonogram 100, 102, 110.
- Kartki instrukcyjne 104.
 Kontrola analityczna 111 — 113.
 Kontrola budżetowa 64 — 71.
 Kontrola przebiegu pracy 108 — 110.
 Kontrola wykonania planu 107 — 113.
- Kontyngentowy rozdzelnik 46—48.
 Kontyngenty sprzedaży 31 — 34.
- Linia generalna działania 113.
- Metoda okresowego wskaźnika postępu sprzedaży 40 — 48.
 Metoda rejonów wzorcowych 49 — 53.
 Metoda różnorodnych wskaźników budżetowych 21 — 39.
 Metoda średnich miesięcznych 34 — 35.
 Metoda zapotrzebowań wzorcowych 54 — 56.
- Plan sprzedaży generalny 87—113.
 Planu sprzedaży elementy 87 — 93.
 Planu sprzedaży etapy 90.
 Planu sprzedaży zakres 91 — 92.
 Planowania formy 94 — 97.
 Planowania sprzedaży fragmenty 7.
 Planowania istota 6.

Planowania sprzedaży metodyka
10.

Próba statystyczna 23 — 26.

Punktacja doniosłości wskaźni-
ków budżetowych 26 — 27.

Realności budżetowania sprzeda-
ży warunki 13.

Sezonowych wahań wskaźniki
34 — 36.

Tablice rozdzielcze 103, 109.

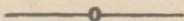
Taylor 2, 4.

Terminarze 98, 100, 106, 109.

Wzorce aktywności sprzedaży 9.

Wzorce gopodarności sprzedaży
9.

Zestawienia opisowo-porównaw-
cze 111.



ROZDZIAŁ PIERWSZY

PODSTAWY LOGICZNE BUDŻETOWANIA OBROTÓW

METODYKA PLANOWANIA SPRZEDAŻY

1. Każda organizacja, obojętnie jak ją nazwiemy — naukową, racjonalną lub jakkolwiek inaczej, ale organizacja skuteczna i działająca w sposób ekonomiczny, składa się nieodmiennie z czterech elementów podstawowych: planowania, koordynacji, wykonania planu i kontroli.
2. Pojęcia te zostały w pełni zrozumiane i sformułowane stosunkowo niedawno, były one jednak stosowane praktycznie mniej lub bardziej świadomie od tak dawna, jak istnienie praca zbiorowa¹⁾. Jest to bowiem właściwy, naturalny, choć działający często podświadomie aparat logiczny każdej twórczej pracy, a tym bardziej każdego złożonego przedsięwzięcia. Jeszcze na długo przed Taylorem, Fayolem, Le Chatelier, Adamieckim, przed tą wielką czwórką twórców zasad naukowej organizacji, — mężowie stanu, stratedzy, przemysłowcy, wielcy administratorzy — twierdzili z godną uwagi jednomyślnością, że sprawność i skuteczność każdego działania zbiorowego, powodzenie wszelkiego rodzaju przedsięwzięć i interesów zależy w sposób decydujący od starannego przygotowania i skoordynowania szczegółów zamierzonego działania.

¹⁾ „Organizacja naukowa nie jest i nie może być wielkim wynalazkiem lub odkryciem nowych i nadzwyczajnych faktów; polega ona na połączeniu w całość pewnej liczby faktów, z których nie wszystkie były znane oraz na stworzeniu z wiadomości zbędnych i ujętych w prawa i reguły umiejętności ściślej“. (F. W. Taylor).

3. Co to znaczy w przetłumaczeniu na „język urzędowy“ naukowej organizacji? Znaczy to, że cel każdego przedsięwzięcia musi być jasno określony, że musi być opracowany szczegółowy plan jego przebiegu, że muszą być ustalone wyniki wzorcowe, że muszą być starannie dobrane środki wykonania planu i że wykonanie planu musi być kontrolowane w sposób wszechstronny, inteligentny i metodyczny.²⁾

4. Naukowa organizacja jest obciążona dziedzicznie „kompleksem planowania“. „Bez planowania — nie ma organizacji“ powtarzał wytrwale Taylor. „Przewidywać — to już działać“ wołał Fayol. Staruszek Emerson oraz inni „ewangelisci“ naukowej organizacji trzęśli natchnionymi głowami proroków nad najwyższym kanonem planowania. Planowanie stało się kamieniem filozoficznym i zarazem siłą napędową naukowej organizacji. Znaleźć właściwe rozwiązanie, właściwe formuły planowania w każdym wypadku konkretnym, to znaczy — posiąść klucz racjonalnej organizacji. Wszechstronny plan działania jest bowiem najlepszym, jedynym zabezpieczeniem sprawności organizacji i kierownictwa oraz wydajności pracowników. Dobry plan pozwala na należyte zrozumienie i określenie zadań gospodarczych, jest ponadto silnym bodźcem psychicznym, ułatwiającym, usposabiającym niejako do powodzenia.

5. Umiejętność przewidywania jest niewątpliwie najważniejszym warunkiem powodzenia działalności gospodarczej. Skuteczne przewidywanie na większą skalę jest w głównej mierze kwestią indywidualności, talentu. którego główną właściwością jest umiejętność zdobywania i wykorzystywania doświadczeń wyższego typu; swoista inteligencja twórcza i głębokie wyczucie rzeczywistości.

²⁾ Recepta zdawałoby się bardzo niewinna i prosta, jakże jednak trudna w praktycznej realizacji. Przekonujemy się na każdym kroku, że najtrudniej jest realizować w życiu takie właśnie proste zasady; tym bardziej gdy, jak to ma miejsce w sprzedaży, chodzi o organizowanie czynności i zjawisk skomplikowanych, płynnych, trudno uchwytnych.

Nowoczesna wiedza organizacyjna ustala jednak pewne metody i konkretne wytyczne, pozwalające nawet ludziom o niezbyt wyraźnych uzdolnieniach organizacyjnych na dość dokładne planowanie. Planowanie zostało ujęte w pewien system, łatwy do przyswojenia dla umysłów ukształconych przez wiedzę i doświadczenie zawodowe, dla jednostek obdarzonych wyobraźnią, wytrwałością, zdrowym sądem i zdolnością ponoszenia odpowiedzialności.

6. Istotnym zadaniem planowania jest wytknięcie celów i środków działania, określenie zadań i dobór najwłaściwszych (skutecznych i ekonomicznych) środków wykonania tych zadań, ustalenie wyników idealnych (wzorcowych), ale osiągalnych w warunkach odpowiednio przystosowanych. Plan jasno ustala cel, wytycza drogę działalności, ujmuje aktywność przedsiębiorstwa w ściśle określone ramy, kierunki i środki działania; zapewnia tym środkom pełną skuteczność przez ściśle ich określenie i przygotowanie oraz przez dokładne skoordynowanie współdziałających organów wykonawczych, celów częściowych i etapów pracy.
7. Racjonalny system planowania sprzedaży³⁾ obejmuje fragmenty następujące:
 - 1) Analiza rynku
 - 2) Budżet obrotów sprzedaży
 - 3) Budżet kosztów sprzedaży
 - 4) Generalny plan sprzedaży
 - 5) Plan akcji sprzedażowej.
8. Podstawą wyjściową tego systemu planowania sprzedaży jest **analiza rynku**⁴⁾; umożliwia ona ustalenie racjonalnej, najlepiej przystosowanej do aktualnych warunków i możliwości realnych osiągnięć—koncepcji organizacyjnej

³⁾ M. Kasiński — „Nowoczesna organizacja zbytu“ (Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa, seria I, nr. 3), str. 73—77.

⁴⁾ M. Kasiński „Nowoczesna organizacja zbytu“ (Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa, seria I, nr. 3), str. 22—44.

sprzedaży. Bezpośrednio, wyniki analizy rynku stanowią mocną podstawę logiczną dla właściwych środków planowania: budżetów i planów sprzedaży.

9. Aktualne zadania sprzedaży, ustalone w wyniku analizy rynku, znajdują wyraz konkretny w **budżecie obrotów**, który skupia wzorce podstawowe, *wzorce aktywności sprzedaży*. Rolę uzupełniającą spełnia tutaj **budżet kosztów sprzedaży**, grupujący wzorce pomocnicze, *wzorce gospodarności sprzedaży*. Plany sprzedaży (plan generalny i plan akcji sprzedażowej) są właściwie obszernymi *komentarzami budżetowymi*, których zadaniem jest uzasadnienie pozycji budżetowych oraz określenie i usystematyzowanie środków wykonania budżetów.
10. Metodyka planowania sprzedaży obejmuje więc trzy następujące etapy główne:
 - 1) Badanie i ocena czynników kształtowania się i rozwoju sprzedaży (analiza rynku);
 - 2) Ustalenie zadań wzorcowych na najbliższy okres operacyjny (budżety sprzedaży);
 - 3) Uzasadnienie budżetów i określenie środków ich realizacji (plany sprzedaży).
11. Wszystkie środki planowania są związane w jeden logiczny, nierozzerwalny system; jedynie w swym całokształcie tworzą one właściwą, pełną podstawę działania; odrzucenie lub zlekceważenie któregośkolwiek z tych środków wytwarza lukę, która pozbawia system planowania większej wartości praktycznej.

ZASADY BUDŻETOWANIA OBROTÓW

12. Najważniejszym środkiem planowania jest budżet obrotów, jako plan syntetyczny działalności handlowej. Jego doniosłe znaczenie organizacyjne, polega nie tylko na tym, że ustala w sposób konkretny ramy, zadania i kierunki akcji sprzedażowej, lecz tkwi również w tym, że w wy-

sokim stopniu wzmacnia aktywność wykonawców budżetu, stanowiąc silny bodziec psychiczny dla wzmożonych wysiłków. Budżet obrotów jest więc nie tylko instrumentem ładu organizacyjnego, lecz również potężnym bodźcem aktywności działania. Ten ostatni wzgląd zwłaszcza powinien czynić budżet obrotów „umiłowanym dzieckiem” każdego kierownika i organizatora sprzedaży.

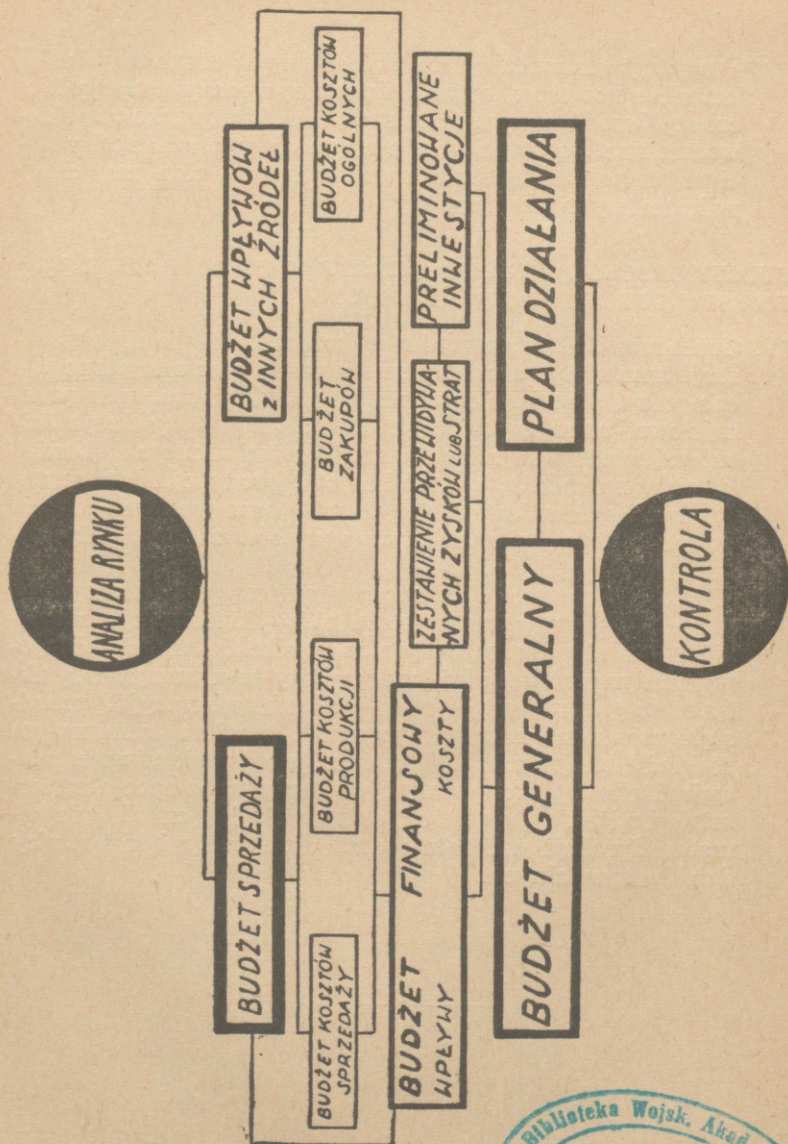
13. Budżet obrotów należy z natury rzeczy do t. zw. budżetów spekulatywnych⁵⁾. Jego realność, t. j. maksymalne zbliżenie wyników rzeczywistych do ustalonych kontyngentów sprzedaży (obrotów wzorcowych), zależy od:

- 1) Umiejętności wykorzystania doświadczeń poprzednich, w szczególności zaś — doświadczeń kontroli budżetowej i kontroli wydajności sprzedaży⁶⁾ za lata ubiegłe;
- 2) Zasięgu i wartości użytkowej analizy rynku, t. j. od użyteczności praktycznej wniosków, przesłanek logicznych i wskaźników, ustalonych w wyniku krytycznej oceny wszystkich czynników, wpływających na kształtowanie sprzedaży poszczególnych produktów;
- 3) Uzgodnienia kontyngentów sprzedaży z wykonawcami budżetu (kierownicy placówek terytorialnych sprzedaży, akwizytorzy i t. p.); jest rzeczą konieczną, by wykonawcy budżetu byli w każdym wypadku przekonani o jego wykonalności, by byli całkowicie pozyskani dla ustalonego planu sprzedaży;
- 4) Przygotowania odpowiednich środków wykonania budżetu oraz okazywania wykonawcom stałej pomocy technicznej.

⁵⁾ W odróżnieniu od t. zw. budżetów technicznych (wtórnych), jak na przykład — budżet kosztów sprzedaży, których ustalenie jest nie kwestią pewnej samodzielnej spekulacji logicznej, lecz jedynie sprawą skrupulatności rachunkowościowej.

⁶⁾ M. Kasiński — „Nowoczesna organizacja zbytu” (Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa, Seria I, nr. 3) str. 60—72.

14. Budżet obrotów nie jest ani kwestią intuicji lub improwizacji doraźnej, ani sprawą formalną; jest to wynik kalkulacji możliwie ścisłej, wypadkową konieczności finansowych przedsiębiorstwa oraz aktualnych możliwości rozwoju sprzedaży.
15. Budżetowanie obrotów jest w każdym wypadku zadaniem indywidualnym, jak każde zresztą zagadnienie organizacji sprzedaży. Nie ma uniwersalnych metod budżetowania obrotów, są tylko pewne wzory, formuły, które w każdym wypadku wymagają odpowiednich przystosowań. Właściwa koncepcja budżetowania obrotów jest zawsze oparta o pomysł doraźny, który powstaje na podłożu zrozumienia, przejęcia się niejako indywidualnymi warunkami i możliwościami sprzedaży.
16. Pełny cykl prac, związanych z budżetowaniem obrotów, obejmuje etapy następujące:
 - 1) Analiza wyników i doświadczeń za lata ubiegłe, oparta o:
 - a) Analizę statystyczną sprzedaży;
 - b) Kontrolę budżetową;
 - c) Kontrolę wydajności sprzedaży;
 - 2) Analiza rynku;
 - 3) Ustalenie, względnie skorygowanie metody, formuły technicznej budżetowania obrotów;
 - 4) Obliczenie kontyngentów sprzedaży, poczynając od ustalenia kontyngentów elementarnych;
 - 5) Konfrontacja ustalonych kontyngentów z wykonawcami budżetu;
 - 6) Określenie i mobilizacja środków wykonania budżetu;
 - 7) Komentarze budżetowe (generalny plan działania);
 - 8) Ustalenie środków dyspozycyjnych wykonania budżetu;
 - 9) Ustalenie środków kontroli wykonania budżetu.



Powyższy łańcuch prac budżetowych stanowi w całości kształcie nowoczesnej organizacji sprzedaży pozycję kluczową. Jest to coś w rodzaju ruchomej taśmy, która w nowoczesnym warsztacie nadaje właściwy porządek i właściwe tempo wszystkim skupiającym się wokół niej czynnościom wykonawczym.

BUDŻET OBROTÓW A SYSTEM BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWO - HANDLOWYM

17. Znaczenie budżetu obrotów wykracza po za ramy organizacji sprzedaży; stanowi on bowiem oparcie logiczne dla całego systemu budżetowania w przedsiębiorstwach przemysłowo - handlowych. Schemat na str. 13 wykazuje ściśle zależność wszystkich budżetów technicznych (budżet kosztów sprzedaży, budżet kosztów produkcji, budżet zakupów i budżet kosztów ogólnych) oraz budżetów wyników od budżetu obrotów (wpływów ze sprzedaży).
18. W tych warunkach jest rzeczą konieczną, by kierownicy innych działów, w szczególności zaś — kierownicy produkcji, mieli odpowiedni wpływ na wielkość i układ rodzajowy kontyngentów, gdyż kontyngenty te normują całą aktywność gospodarczą i działalność administracyjną przedsiębiorstwa, narzucając wszystkim działom resortowym rozkład i tempo pracy. W dużych przedsiębiorstwach prace budżetowe dokonywane być muszą przez specjalną komisję budżetową, w której skład wchodzi członkowie zarządu, dyrekcji generalnej oraz dyrektorzy i kierownicy działów specjalnych.



ROZDZIAŁ DRUGI

METODY BUDŻETOWANIA OBROTÓW

19. Głównym zadaniem przy budżetowaniu obrotów sprzedaży jest ustalenie podstawowej formuły obliczania kontyngentów sprzedaży. Formuła ta stanowi środek obliczania kontyngentów prowizorycznych, które są następnie korygowane w zależności od wyników analizy logicznej całości kształtu przewidywanych w następnym okresie operacyjnym warunków sprzedaży. Głównym elementem każdej racjonalnej metody budżetowania obrotów jest formuła obliczeniowa, oparta o analizę statystyczną wymiernych czynników sprzedaży; elementem pomocniczym, korygującym są — wytyczne ustalone na podstawie analizy logicznej mniej uchwytnych czynników sprzedaży. Zarówno formuła podstawowa, jak i wszelkie korektury kontyngentów — wywodzą się z wniosków, sugestyj i skonstatowań analizy rynku.
20. Moja praktyka organizacyjna pozwoliła mi na ustalenie następujących metod budżetowania obrotów sprzedaży:
- 1) Metoda różnorodnych wskaźników budżetowych;
 - 2) Metoda okresowego wskaźnika postępu sprzedaży;
 - 3) Metoda rejonów wzorcowych;
 - 4) Metoda kontyngentów wzorcowych.

Metody te dadzą się, jak sądzę, zastosować, z zastrzeżeniem oczywiście odpowiednich przystosowań, w każdym przedsiębiorstwie przemysłowo - handlowym lub handlowym.

METODA RÓŻNORODNYCH WSKAŹNIKÓW BUDŻETOWYCH

21. Ideałem jest tutaj objęcie wszystkich czynników wpływających na kształtowanie sprzedaży, ujawnionych i ocenionych w przebiegu analizy rynku. Tego rodzaju synteza jest jednak w praktyce bardzo trudna do przeprowadzenia, trzeba z reguły niemal rezygnować ze zbyt wielkiej dokładności w ocenie i powiązaniu czynników sprzedaży. Metoda różnorodnych wskaźników budżetowych polega w swej istocie na tym, że spośród różnorodnych czynników sprzedaży wybiera się kilka (3 — 5), których wpływ na kształtowanie obrotów jest najbardziej decydujący. Operowanie większą ilością wskaźników jest ze względów technicznych niewskazane.
22. Zostało, na przykład, ujawnione w wyniku analizy rynku, że nasze obroty kształtują się jeżeli nie proporcjonalnie, to w każdym razie w pewnej wyraźnej zależności od następujących czynników gospodarczych:
 - Zaludnienie, liczba ludności;
 - Uprzemysłowienie, liczba zakładów przemysłowych;
 - Konsumcja węgla, gazu, elektryczności;
 - Liczba zarejestrowanych samochodów;
 - Liczba abonentów telefonicznych;
 - Liczba sprzedawców i t. d.

Pierwsze, na razie dość ogólne wejrzenie w aktualny układ czynników sprzedaży utrwaliło nas w przekonaniu, że od stanu i rozwoju tych właśnie zjawisk gospodarczych uzależniony jest w pewnym stopniu rozwój naszej sprzedaży.

23. Należy obecnie dokonać ściślejszej eliminacji tych czynników, wybierając kilka takich, których wpływ na kształtowanie się naszej sprzedaży jest istotnie wyraźny i decydujący. Wyboru tego dokonywa się na zasadzie swojej próby statystycznej.

24. Próba statystyczna polega na kolejnym poddawaniu wszystkich ustalonych prowizorycznie czynników sprzedaży badaniu w celu stwierdzenia, czy i w jakim ewentualnie stopniu wpływały one na ukształtowanie naszych dotychczasowych obrotów.
25. Istnieje, na przykład, domniemanie, że zaludnienie poszczególnych rejonów jest jednym z tych decydujących czynników sprzedaży. Na podstawie próby statystycznej można w łatwy sposób stwierdzić, czy tak jest istotnie. W tym celu sporządza się tabelkę następującą:

Rejony	Liczba ludności	Obrót ilościowy za rok ostatni	Liczba jednostek sprzedanych na 1000 mieszk.

Tego rodzaju analizę przeprowadzamy również w odniesieniu do innych domniemanych czynników sprzedaży. Jeżeli okaże się, że jakiś czynnik przejawia się we wszystkich, względnie — w znacznej większości rejonów ze zdecydowaną regularnością, to, niewątpliwie, możemy go przyjąć, jako nasz wskaźnik budżetowania obrotów.

26. Przypuśćmy, że w wyniku przeprowadzonych prób statystycznych uznaliśmy za najbardziej dla nas miarodajne wskaźniki następujące:
- Liczba ludności;
 - Liczba zakładów przemysłowych o zatrudnieniu powyżej 300 robotników;
 - Liczba zarejestrowanych samochodów;
 - Liczba naszych sprzedawców.

Należy obecnie ustalić **stopień doniosłości wpływu** każdego z tych wskaźników na naszą sprzedaż. Środkiem oceny wpływu doniosłości jest obserwacja stopnia regularności, z jaką wytypowane wskaźniki występują we wszystkich rejonach. Próba statystyczna wykazuje bowiem nie tylko fakt wpływania poszczególnych czynników sprzedaży na kształtowanie się obrotów, lecz ujawnia również stopień tego wpływu.

27. Na tej podstawie przyjmujemy następującą, na przykład, **punktację doniosłości** wybranych wskaźników budżetowania:

Liczba ludności	20	punktów
Liczba zakładów przemysłowych . . .	35	„
Liczba zarejestrowanych samochodów .	20	„
Liczba naszych sprzedawców	25	„

100 punktów

28. Posiadamy 3 rejony sprzedaży. Zaludnienie rejonu A wynosi 40%, rejonu B — 35%, rejonu C — 25% ogólnego zaludnienia całego naszego obszaru sprzedaży. **Liczba punktów indeksowych** odnośnie do zaludnienia wynosi więc dla rejonu A — 800 (40×20), dla rejonu B — 700, dla rejonu C — 500. Stosując tę samą procedurę do wszystkich wskaźników budżetowania, otrzymujemy następujące, na przykład, rejonowe liczby indeksowe: rejon A — 7600, rejon B — 6200, rejon C — 5800. Ogólna liczba indeksowa dla całego obszaru sprzedaży wyniesie w danym wypadku — 19600. Jeżeli nasz obrót za rok ostatni wynosi — 392.000 jednostek produktu, to **wartość jednego punktu** odpowiadać będzie — 20 jednostkom produktu.

29. Obecnie, należy się zastanowić, jakie zmiany we wpływie naszych czynników mogą zajść w roku następnym. Wzrost zaludnienia sprowadza się do kwestii normalnego przyrostu naturalnego. Jeżeli przyrost naturalny wynosi 2% rocznie, to fakt ten wpłynie na zwiększenie obrotów:

W rejonie A	o	$0,8 \times 20 \times 20$	t. j.	320 jednostek
W rejonie B	o	$0,7 \times 20 \times 20$	t. j.	280 „
W rejonie C	o	$0,5 \times 20 \times 20$	t. j.	200 „

800 jednostek

30. Co do wzrostu lub skurczenia się wpływu dwóch dalszych czynników gospodarczych (liczba zakładów przemysłowych oraz liczba zarejestrowanych samochodów), przyjętych jako wskaźniki budżetowania, to orientujemy się na podstawie statystyki urzędowej, przeciętnej przyrostu za ostatnie lata oraz na podstawie informacji o koniunkturze lokalnej. Ostatni czynnik (liczba sprzedawców w poszczególnych rejonach) jest całkowicie w naszej dyspozycji.
31. W wyniku powyższych obliczeń możemy ustalić następujące, na przykład, **prowizoryczne kontyngenty sprzedaży** dla poszczególnych rejonów:

Kontyngenty wyjściowe (obróć ilościowy za rok	A	B	C
ostatni	152.000	124.000	116.000
Zaludnienie	320	280	200
Zakłady przemysłowe	400	500	600
Samochody	700	800	300
Sprzedawcy	2.000	1.800	3.000
	155.420	127.380	120.100

Ogólny prowizoryczny kontyngent sprzedaży wynosi więc — 402.900 jednostek.

32. Uwzględniamy teraz **poprawki**, wynikające z analizy i oceny układu warunków konkurencji oraz naszej polityki cen. Ocena ta leży już całkowicie w sferze analizy logicznej. Analiza układu warunków konkurencji pozwala nam, na przykład, na stwierdzenie, że domniemany przyrost obrotów z tytułu naszej zorientowanej polityki konkurencyjnej wyniesie 2%; nasza zniżkowa polityka cen powinna spowodować wzrost obrotów o 6%; inne środki polityki sprzedażowej, w szczególności zaś — reklama, stanowią pewną wartość wyrównawczą na dość zawsze praw-

dopodobny wypadek przecenienia doniosłości wpływu któregoś z czynników sprzedaży.

33. Ostateczny kontyngent ogólny wyniesie więc $403.000 + 32.000 = 435.000$ jednostek produktu (zaokrąglenia). Na poszczególne rejony przypadną kontyngenty następujące:

Rejon A	168.000 jednostek	38,6%
Rejon B	137.500 jednostek	31,6%
Rejon C	129.500 jednostek	29,8%

435.000 jednostek 100,0%

34. Kontyngenty roczne należy podzielić na odcinki miesięczne, co w wysokim stopniu ułatwia kontrolę wykonania bu-

Miesiące	Ilość sprzedanych jednostek produktu				Indeksy wahania sezonowego	Stawki procentowe
	1936	1937	1938	średnia miesięczna		
Styczeń	470	360	385	405	54,0	4,5
Luty	630	511	560	567	75,6	6,3
Marzec	775	610	640	675	90,0	7,5
Kwiecień	1060	855	893	936	124,8	10,4
Maj	1153	978	1022	1035	138,0	11,5
Czerwiec	1130	976	1026	1044	139,2	11,6
Lipiec	1094	945	985	1008	134,4	11,2
Sierpień	902	755	800	819	109,2	9,1
Wrzesień	895	745	790	810	108,0	9,0
Październik . . .	900	748	809	819	109,2	9,1
Listopad	601	480	512	531	70,8	5,9
Grudzień	389	326	338	351	46,8	3,9
Przeciętna średnich miesięcznych . . . $9.000 : 12 = 750$						100,0%

dżetu i koordynację produkcji ze sprzedażą. Podziału tego dokonywa się na podstawie **wskazników wahań sezonowych**, które wykazują normalne nasilenie sprzedaży w poszczególnych miesiącach. Tabela na str. 20 ilustruje sposób obliczania wskaźników wahań sezonowych według metody średnich miesięcznych.

35. Metoda średnich miesięcznych polega na porównywaniu średniej liczby obrotu poszczególnych miesięcy za kilka lat ubiegłych z przeciętną średnich miesięcznych i ustalaniu na tej podstawie indeksów wahania sezonowego, wykazujących stopień odchylenia średnich obrotów miesięcznych od przeciętnej normy miesięcznej. Ostatnia rubryka powyższej tabelki, wykazująca udziały procentowe średnich miesięcznych w średnim obrocie rocznym, służy do celów podziału kontyngentów rocznych na właściwe odcinki miesięczne.
36. Wskaźniki wahań sezonowych winny być co rok rewidowane i aktualizowane przez wprowadzenie do tabelki obliczeniowej obrotów za rok ostatni przy równoczesnym eliminowaniu obrotów najstarszych.
37. Metoda różnorodnych wskaźników budżetowych polega więc na wyborze kilku czynników gospodarczych o wpływie decydującym na kształtowanie się sprzedaży danego produktu (wyboru prowizorycznego dokonywa się na podstawie wyników analizy rynku, eliminacja ścisła wynika z próby statystycznej) oraz na obserwacji zmian, zachodzących w zjawiskach gospodarczych, reprezentowanych przez wybrane wskaźniki, i dokonywaniu na tej podstawie z roku na rok odpowiednich zmian w kontyngentach sprzedaży, zmian zależnych od aktualnego wpływu wytypowanych czynników na rozwój sprzedaży.
38. Po za analizą statystyczną, drugim środkiem metodologicznym kontyngentowania obrotów jest tutaj analiza logiczna, obejmująca ocenę czynników pośrednich sprzedaży ((konkurencja, system sprzedaży, polityka sprzedaży); ocena ta, podobnie jak analiza statystyczna, jest „zaplądniwana” przez wyniki analizy rynku.

39. Budżetowanie obrotów metodą różnorodnych wskaźników budżetowych jest bezpośrednią, naturalną konsekwencją analizy rynku, przeprowadzonej w pełnym jej zakresie⁷⁾. Wymaga dużego doświadczenia analitycznego, dobrej orientacji w całokształcie warunków i tendencji sprzedaży, oraz głębokiego wyczucia rzeczywistości. Jest to dobra metoda, ale zarazem bardzo „delikatna”, to znaczy, że jest dobra tylko wtedy, gdy znajdzie się w dobrych rękach.

METODA OKRESOWEGO WSKAŹNIKA POSTĘPU SPRZEDAŻY

40. Budżetowanie obrotów opiera się tutaj na analizie statystycznej obrotów poprzednich, mającej na celu ustalenie wskaźnika postępu sprzedaży i oparcie na tej podstawie przewidywania układu w miesiącu planowanym (kontyngenty ustala się doraźnie z miesiąca na miesiąc).
41. Dla każdej placówki sprzedaży (oddział, sklep, akwizytor) i dla każdego artykułu, względnie — jednorodnej grupy artykułów ustala się wskaźnik budżetowy na zasadzie formuły następującej (przykład):

$${}^0V_{VII.39} = \frac{{}^0V_{VII.38} \times {}^0V_{V.39}}{{}^0V_{V.38}}$$

Rzecz opiera się na rozumowaniu następującym: obrót wzorcowy w miesiącu planowanym tak się ma do obrotu za ten sam miesiąc roku ubiegłego, jak się ma obrót ostatniego w roku bieżącym miesiąca, którego obrót rzeczywisty jest już znany w momencie planowania (nie będzie to miesiąc poprzedni, lecz miesiąc zaprzyszły) do obrotu za ten sam miesiąc roku ubiegłego.

42. Jeżeli więc obrót ilościowy danej placówki sprzedaży wyniósł w lipcu 1938 — 2.000 jednostek, jej obrót w maju 1939 — 1.800 jednostek, w maju 1938 zaś — 1.600 jed-

⁷⁾ M. Kasiński — „Nowoczesna organizacja zbytu“ (Encyklopedia Techniki Organizacji i Kerownictwa, seria I, nr. 3) str. 22—44.

nostek, to obrót wzorcowy na lipiec 1939 ustala się orientacyjnie na 2.250 jednostek, t. j. o te same 12% większy w porównaniu z obrotem rzeczywistym za lipiec 1938, jakie wykazał obrót miesiąca poprzedniego, którego obrót jest już znany w momencie planowania (maj 1939), w porównaniu z tym samym miesiącem roku ubiegłego (maj 1938).

43. Formuła ta wyraża więc domniemany układ sprzedaży w miesiącu planowanym, wywnioskowany na podstawie postępu, będącego wyrazem ostatnich wysiłków, aktualnej aktywności sprzedażowej i aktualnych możliwości koniunkturalnych. Jest słuszne, by stawiać placówkom sprzedaży wymaganie utrzymania nadal tej skali postępu. Fakt, że wskaźnik postępu jest z miesiąca na miesiąc aktualizowany przez wprowadzenie do formuły wstępnej zawsze najbliższych miesiąca planowanego obrotów miesięcznych — czyni to wymaganie uzasadnionym i realnym.
44. Wynik obliczenia wstępnego, mającego jedynie orientacyjny charakter, winien być skorygowany w drodze analizy logicznej następujących czynników, mogących wpłynąć dodatkowo na ukształtowanie się przyszłych obrotów:
 - Aktualna koniunktura, stosowane aktualnie środki polityki sprzedażowej (głównie — polityka cen) oraz polityka konkurencyjna;
 - Stopień nasycenia rynku (względ bardzo ważny przy artykułach sporadycznej konsumpcji);
 - Stan organizacyjny sprzedaży, sprawność sprzedawców — pozwalające, na przykład, na bardziej optymistyczne przewidywanie układu sprzedaży, niżby to wynikało z podanej formuły statystycznej.
45. Wydatnym oparciem dla analizy logicznej są tutaj wyniki kontroli budżetowej za miesiąc ostatni, wykazujące stopień zbliżenia ówczonych obrotów rzeczywistych do kontyngentów sprzedaży oraz wskazujące ewentualne przeszkody, ja-

kie należy usunąć dla możliwie ścisłego realizowania budżetu obrotów.

46. Wskaźnik budżetowy należy wyrazić w stosunku procentowym do obrotu rzeczywistego za dany miesiąc roku ubiegłego. Na przykład, wskaźnik 10 oznacza przewidywanie zwiększenia obrotu ilościowego danego artykułu w miesiącu planowanym o 10% w stosunku do obrotu za ten sam miesiąc roku ubiegłego.
46. Ustalone w ten sposób dla każdej placówki (rejonu) sprzedaży wskaźniki budżetowe wpisuje się do ostatniej rubryki poziomej **Rozdzielnika Kontyngentowego** (str. 25), obliczając sumarycznie obroty planowane. Obroty te, a ściślej mówiąc — ogólną nadwyżkę kontyngentową (różnica pomiędzy obrotem planowanym a obrotem za ten sam miesiąc roku ubiegłego) należy rozdzielić następnie na poszczególne artykuły (gdy bierze się pod uwagę całą grupę jednorodnych artykułów) lub na poszczególne rodzaje, względnie — gatunki jednego artykułu.
47. Ostateczny ten podział przeprowadza się na podstawie:
 - Analizy ewentualnych zmian strukturalnych, zachodzących w zapotrzebowaniu poszczególnych artykułów, jakie można stwierdzić przez obserwację obrotów za dany miesiąc w ciągu kilku lat ubiegłych;
 - Wskazań wynikających z charakteru sezonowego sprzedaży (w niektórych wypadkach szczególnie ważne będzie uwzględnienie kwestii świąt ruchomych);
 - Ogólnej oceny opłacalności sprzedaży poszczególnych artykułów lub rodzajów jednego artykułu;
 - Oceny indywidualnej tendencji ugrupowania obrotów w poszczególnych rejonach.
48. W wypadkach prostszych, gdy uznaje się, że żaden z wyżej wymienionych elementów analizy logicznej nie posiada zdecydowanego znaczenia, wystarczy, dla otrzymania wiel-

kości obrotów planowanych w zakresie poszczególnych artykułów — równomierne powiększenie obrotów rzeczywistych za dany miesiąc roku ubiegłego w stosunku określonym dla każdej placówki (rejonu) sprzedaży przez wskaźniki budżetowe.

METODA REJONÓW WZORCOWYCH

49. Metoda ta opiera się na kombinacji czysto rachunkowej. Spośród wszystkich rejonów wybiera się trzy, w których obrót za ostatni rok (względnie — kwartał) ukształtował się w sposób najbardziej, w naszym mniemaniu, typowo

Rejony wzorcowe	Obrót ilościowy	Liczba ludności	Obrót na 1000 mieszkańców
Współczynnik budżetowania obrotów			

wy dla dalszego rozwoju sprzedaży. Nie mogą to być rejon najlepszy, najwydajniejszy, ale nie powinny być, oczywiście, najgorsze; chodzi o rejon, w którym zarówno zasadnicze możliwości gospodarcze, jak i funkcjonowanie naszej organizacji sprzedaży — są zadowalające.

50. Oblicza się następnie dla tych rejonów wzorcowych obrót przypadający przeciętnie na 100 lub 1000 mieszkańców; przez dodanie tych wskaźników i podzielenie otrzymanej sumy przez liczbę rejonów wzorcowych otrzymuje się

współczynnik budżetowania dla całego obszaru sprzedaży.⁸⁾

51. Metoda ta polega więc na automatycznym, t. j. bez indywidualnego wejrzenia w lokalne możliwości sprzedaży — podciąganiu rejonów mniej wydajnych do poziomu rejonów wydajniejszych. Doping taki może niejednokrotnie być bardzo skuteczny; może jednak również, jako wywodzący się z dość uproszczonych przesłanek logicznych, okazać się zawodny. Ryzyko spekulatywne występuje tutaj w dużym stopniu.
52. Ściślejsza, ale zarazem bardziej kłopotliwa wersja metody rejonów wzorcowych polega na tym, że współczynniki budżetowania oblicza się nie dla całego obszaru sprzedaży, lecz oddzielnie dla pewnych terytoriów, stanowiących jednolitą pod względem struktury gospodarczej całość. A więc, na przykład, operujemy specjalnym współczynnikiem budżetowania dla rejonów położonych w województwach zachodnich, inny współczynnik służy jako podstawa ustalania kontyngentów sprzedaży w województwach wschodnich i t. d. Wprowadzając współczynniki terytorialne, wzmacnia się wydatnie i stosunkowo niewielkim nakładem pracy podstawy logiczne budżetowania obrotów.
53. Obliczanie współczynników budżetowania nie musi być koniecznie oparte o liczbę ludności poszczególnych rejonów. I tu istnieją duże możliwości różniczkowania podstaw obliczeniowych, w zależności od ogólnego charakteru sprzedaży oraz odrębnych cech struktury gospodarczej. Dla niektórych terytoriów bardziej miarodajną podstawą obliczania współczynnika budżetowania będzie, na przykład, liczba zakładów przemysłowych, liczba gospodarstw rolnych, liczba zarejestrowanych samochodów i t. p. Skala kombinacji jest tutaj bardzo duża. I inaczej być nie powinno, gdyż, jak już pozwoliłem sobie stwierdzić, ustalone prze-

⁸⁾ Współczynnik ten będzie miarodajny, oczywiście głównie dla rejonów, których obroty kształtują się poniżej ustalonej przez współczynnik budżetowy normy.

ze mnie metody budżetowania obrotów nie mają i nie mogą mieć charakteru metod uniwersalnych; są to raczej formuły orientacyjne, w których ramach mieszczą się najrozmaitsze warianty i spekulacje logiczne, przystosowane ściśle do całokształtu warunków i tendencji sprzedaży danego przedsiębiorstwa.

METODA ZAPOTRZEBOWAŃ WZORCOWYCH

54. Metoda zapotrzebowań wzorcowych polega na ocenie zdolności konsumpcyjnej każdego rzeczywistego i domniemanego odbiorcy oddzielnie. Bardzo prosta w użyciu, gdy ma się do czynienia z niewielką liczbą konumentów, t. j. gdy chodzi o artykuł o wąskim, bardzo specjalnym zakresie zbytu, lub gdy sprzedaż jest bardzo scentralizowana (sprzedajemy, na przykład, za pośrednictwem kilkudziesięciu hurtowników), musi ulec poważnym uproszczeniom, gdy w grę wchodzi duża liczba odbiorców.
55. W tym celu, dzieli się odbiorców na kategorie, zależnie od normalnej wielkości zapotrzebowania, z uwzględnieniem tendencji koniunkturalnych dla badanej branży lub grupy odbiorców. Dla każdej kategorii odbiorców ustala się następnie zapotrzebowanie wzorcowe na okres roczny. Przydział poszczególnych konsumentów do właściwej kategorii oraz ustalenie kontyngentów na podstawie liczebności poszczególnych kategorii w każdym rejonie — jest już sprawą stosunkowo łatwą. Podział kontyngentów rocznych lub kwartalnych na odcinki miesięczne dokonywa się z uwzględnieniem wahań sezonowych, lub właściwych dla każdej kategorii konsumentów okresów zaopatrywania.
56. Metoda zapotrzebowań wzorcowych da się stosować w sposób racjonalny (skuteczny i zarazem niekłopotliwy) tylko w wypadku gruntownej znajomości aktywnej i domniemanej klienteli. Oparta na informacjach szczegółowych i normach ustalanych w drodze doświadczalnej, wymaga obszernej i skrupulatnej sprawozdawczości rynkowej, stałych i ścisłych kontaktów z klientelą.

FORMULARZE BUDŻETU OBROTÓW

57. Budżet obrotów sprzedaży w swej formie najpełniejszej powinien składać się z trzech następujących działów:

DZIAŁ I — Kontyngenty roczne poszczególnych artykułów z podziałem na miesiące;

DZIAŁ II — Ogólne kontyngenty miesięczne z podziałem na artykuły;

DZIAŁ III — Miesięczne kontyngenty rejonowe z podziałem na artykuły.

58. Elementem zasadniczym budżetu obrotów jest Dział III, obejmujący miesięczne kontyngenty rejonowe. Dział II i I mają charakter zestawień zbiorczych. Procedura zestawiania budżetu obrotów rozpoczyna się więc od Działu III. Porządek ten pokrywa się z metodyką ustalania kontyngentów sprzedaży, właściwe prace budżetowe rozpoczynają się bowiem zawsze od ustalania kontyngentów dla każdego rejonu (placówki sprzedaży) na każdy miesiąc.
59. Przedstawione na str. 30 wzory formularzy budżetowych reprezentują typ „maksymalny”. Nie będzie poważniejszym odstępstwem od racjonalnych metod organizacji, gdy formularze te będą w pewnych wypadkach odpowiednio upraszczane. Minimalnym, zasadniczym wymaganiem w zakresie budżetowania obrotów jest ustalanie kontyngentów ilościowych (wzorcowy obrót ilościowy); budżetowanie obrotu wartościowego jest bardzo pożytecznym wprowadzeniem ale nie koniecznym uzupełnieniem.
60. Dalsze uproszczenie techniki kontyngentowania obrotów dotyczyć może podziału kontyngentów na artykuły; można tu, mianowicie, łączyć artykuły w grupy jednorodne i ustalać dla tych grup kontyngenty łączne; w tym wypadku pozostawia się wykonawcom budżetu swobodę co do rodzajowego kształtowania obrotów w ramach poszczególnych grup.

FORMULARZE BUDŻETU OBROTÓW

DZIAŁ I.

Artykuł A.

[illegible]

61. Można również odpowiednio skracać okresy budżetowe, zadowalając się, na przykład, ustalaniem kontyngentów z miesiąca na miesiąc. Dość rozpowszechnioną formą budżetowania obrotów jest ustalanie prowizorycznych, orientacyjnych kontyngentów półrocznych lub kwartalnych, a następnie ustalanie ścisłych kontyngentów miesięcznych w ciągu ostatniej dekady miesiąca budżetowego na miesiąc następny. Wiele metod budżetowania obrotów, a między innymi — metoda nazwana przeze mnie skromnie ale gustownie metodą okresowego wskaźnika postępu sprzedaży, są specjalnie przystosowane do takiej właśnie procedury.
62. Wreszcie, można wprowadzić tu pewne uproszczenia w zakresie kontroli budżetowej, bądź przez „zlokalizowanie” tej kontroli w jednym dziale budżetu, bądź też przez ograniczenie jej tylko do kontyngentów ilościowych, jako podstawowego elementu budżetu obrotów. W tym wypadku należy jednak postępować bardzo ostrożnie, kontrola budżetowa jest bowiem tak ważnym składnikiem racjonalnego systemu budżetowania, że nie jest rzeczą rozsądną i opłacalną wprowadzanie tu jakichkolwiek poważniejszych uproszczeń.
63. Budżet obrotów sporządza się w tylu egzemplarzach kompletnych lub fragmentarycznych, ile jest organów powołanych do jego wykonywania i kontroli. Odpowiednie fragmenty Działu III przekazywane są kierownikom poszczególnych placówek terytorialnych sprzedaży, całość tego Działu jest środkiem kontroli dla kierownictwa akcji sprzedażowej (asystent, zastępca kierownika sprzedaży), Dział II — dla kierownika sprzedaży, wreszcie — Dział I, po za swoją rolę zestawienia zbiorczego, spełnia zadanie podstawowego środka sprawozdawczego dla dyrekcji przedsiębiorstwa.

KONTROLA BUDŻETOWA

64. Formularze budżetu obrotów sprzedaży są zarazem środkiem technicznym kontroli budżetowej, kontroli analitycznej wykonania budżetu.

65. Kontrola budżetowa polega na systematycznym i wnikliwym zestawianiu obrotów rzeczywistych z kontyngentami sprzedaży, na porównywaniu cyfr „które są” z cyframi „które powinny być”.
66. Każde odchylenie od kontyngentów sprzedaży wywołuje niezwłoczną interwencję kierownika, który bada przyczynę odchylenia, usuwa błędy i niedociągnięcia w wykonywaniu budżetu, wskazuje w razie potrzeby nowe, doraźnie ustalone środki pełnej realizacji budżetu, krótko mówiąc — „prosi i grozi”.
67. W żadnym wypadku kontrola budżetowa nie powinna ograniczać się do czysto formalnej oceny wykonania budżetu; to nie jest kontrola budżetowa, to jest tylko zwyczajna kontrola formalno-rachunkowa o bardzo małej wartości organizacyjnej.
68. Zadaniem istotnym kontroli budżetowej jest nie samo stwierdzanie wielkości odchyłeń od budżetu i występowanie na tej zasadzie z abstrakcyjnymi „pretensjami” do wykonawców budżetu, lecz głębokie wnikanie w przyczyny tych odchyłeń, by tą drogą, z jednej strony, ulepszać i przystosowywać do aktualnych warunków środki wykonania budżetu, z drugiej zaś — doskonalić i korygować stale podstawy logiczne ustalania kontyngentów sprzedaży.
69. Systematyczne zestawianie obrotów rzeczywistych z kontyngentami sprzedaży, uzupełniane wyczerpującymi komentarzami co do przyczyn odchyłeń od budżetu oraz sposobów pokonywania trudności i usuwania niedociągnięć i oporów przy wykonywaniu budżetu, całe to niezwykle pouczające „dossier” budżetowe daje niewątpliwie rozległe i rzetelne doświadczenie organizacyjne.
70. Kontrola budżetowa jest ładnym kawałkiem roboty dla inteligentnego i rzetelnego kierownika sprzedaży, daje mu szeroki i przejrzysty pogląd nie tylko na aktualny stan interesów oraz na aktualną sprawność pracy personelu

sprzedaży, lecz również na możliwości i kierunki dalszego usprawniania sprzedaży. Realizm tych poglądów i wniosków „chroniony“ jest przez bezwzględną obiektywność podstaw kontroli budżetowej.

71. Warto przy tej sposobności podkreślić jeszcze jeden ważny moment. Tylko ci, którzy nie mają zielonego pojęcia o istocie racjonalnej organizacji sprzedaży, którzy swe sądy o niej opierają na „gruntownej nieznajomości rzeczy“, mogą twierdzić, że organizacja ta przysparza zbyt wiele trudu kierownikom, komplikując nadmiernie funkcje kierownicze. Jest akurat wprost przeciwnie. Racjonalna organizacja sprzedaży pozwala na właściwe wykonywanie tych funkcyj przy możliwie najmniejszym wysiłku, przyzwyczajają do pracy wydajnej, uczy prawidłowego rozkładu czasu pracy, odpowiedniego stopniowania wysiłków, skupiania ich na funkcjach rzeczywiście pożytecznych i istotnych dla rozwoju interesów przedsiębiorstwa, daje wreszcie tę najwyższą może satysfakcję osobistą, która płynie z całkowitego wyzyskania możliwości twórczych w sposób najmniej utrudzający.



ROZDZIAŁ TRZECI

PRZYKŁADY BUDŻETOWANIA OBROTÓW

72. Podane poniżej przykłady budżetowania obrotów świadczą, jak się zdaje, o tym, że budżetowanie obrotów jest w krajach o wysokiej kulturze gospodarczej rozpowszechnionym i wysoko cenionym środkiem organizacji i że praktyka organizacyjna daje sobie dobrze radę z trudnościami technicznymi, jakie się tutaj często nastroczają.⁹⁾

PERFECTION STOVE COMPANY, CLEVELAND, OHIO, U. S. A.

73. Przedsiębiorstwo produkuje aparaty do ogrzewania mieszkań i kuchenki naftowe; główny rynek zbytu stanowią

⁹⁾ Zdobyć konkretnych materiałów o sposobach budżetowania obrotów jest w wysokim stopniu utrudnione. Sprawa ta należy ze względów zrozumiałych do starannie konspirowanych fragmentów organizacji; żadne przedsiębiorstwo nie godzi się na ułatwienie w ten sposób konkurentom wnikięcia w szczegóły techniczne zarządzania interesami.

Informacje w tym zakresie, zbierane na podstawie materiałów ankietowych, sprawozdań i referatów składanych na kongresach i konferencjach naukowej organizacji, notatek monograficznych w czasopiśmie fachowych — są z natury rzeczy dość ogólnikowe. Zawierają tylko to, co zainteresowane przedsiębiorstwa uważały za możliwe ujawnić, a więc stosunkowo niewiele, gdy chodzi o najbardziej interesujące szczegóły techniczne.

Podane tutaj opisy zastosowań budżetu sprzedaży w kilku przedsiębiorstwach zagranicznych są o tyle „udatne“, że w tych wypadkach były konkretne podstawy do dość ścisłego odtworzenia techniki budżetowania. Sądzę, że opisy te mogą być wykorzystane, jeżeli nie bezpośrednio, to przynajmniej w drodze pewnych analogii, przez niektóre przedsiębiorstwa polskie.

mniej uprzemysłowione okręgi stanów południowych. Dla każdego rejonu sprzedaży ustala się następujące wskaźniki budżetowania obrotów:

- Optymalna możliwość konsumcyjna, charakteryzowana przez stopień zaludnienia, liczbę ferm (fermerzy są typowymi klientami) oraz stan elektryfikacji i konsumpcję gazu (charakterystyki negatywne);
- Doświadczenia, wynikające z kontroli budżetowej za poprzedni okres operacyjny; stopień odchylenia obrotów rzeczywistych od ówczesnego budżetu;
- Wyniki ostatnich kampanii werbunkowych, szczególnie w zakresie nowych artykułów;
- Zmiany warunków gospodarczych na rynkach lokalnych;
- Aktualny układ warunków konkurencji;
- Tendencje koniunkturalne; jeśli ma się, na przykład, do czynienia z rejonem rolniczym, bardzo ważne jest ustalenie tendencji cen produktów rolniczych i hodowlanych, jako wskaźnika aktualnego kształtowania się siły nabywczej farmerów.

74. Wskaźniki te są grupowane w rejonowych kartach statystycznych. Na odwrocie tych kart zestawia się preliminarz obrotów według poszczególnych artykułów. Rejonowe karty statystyczne służą za podstawę ustalania kontyngentów okręgowych, a dalej — dla całego obszaru sprzedaży. Cechą znaną tej procedury jest więc oparcie systemu budżetowania na wielu obliczeniach najprostszych, odnoszących się do małych i jednolitych pod względem ustroju gospodarczego jednostek terytorialnych i wskutek tego łatwych do możliwie dokładnego uchwycenia.
75. Budżet obrotów jest ogniwem początkowym całego systemu budżetowego. Dane tego budżetu służą za podstawę ustalania planu produkcji, planu inwestycji, a w ostatecz-

nej konsekwencji — generalnego planu finansowego przedsiębiorstwa.

SOCIÉTÉ GOUVY ET CIE, MAITRES DE FORGES, DIEULOUARD, FRANCJA

76. Koncern hut żelaznych. System budżetowania sprzedaży został wprowadzony w 1932 r. Budżety ustala się na okresy półroczne (najpóźniej na 15 dni przed 1 stycznia i 1 lipca każdego roku). Wydział Sprzedaży przygotowuje prowizoryczny budżet obrotów, na podstawie którego poszczególne zakłady projektują swe budżety produkcji. Budżet generalny sporządza Wydział Rachunkowości na podstawie danych dostarczonych przez wydział sprzedaży i produkcji; w tym ostatnim stadium budżetowania ustalone kontyngenty podlegają jeszcze raz szczegółowej analizie wszystkich zainteresowanych kierowników.

77. Ze względu na wielką ilość rodzajów i modeli wytwarzanych produktów, produkty łączone są dla celów budżetowania w duże grupy. Jako podstawę przewidywania obrotów przyjmuje się przeciętny obrót za 3 — 5 lat ubiegłych (zależnie od grupy artykułów). Przeciętne te (indywidualne dla każdej grupy artykułów) podlegają korekcie w zależności od aktualnej tendencji koniunkturalnej oraz okoliczności specjalnych, ujawnionych w wyniku analizy rynku (na przykład — stopień nasycenia rynku).

78. Ustala się zasadniczo kontyngenty ilościowe (ilość sztuk lub tonnaż) na cały rok, jednak tylko kontyngenty najbliższego półrocza mają charakter obowiązujący, kontyngenty następnego półrocza podlegają jeszcze w odpowiednim czasie szczegółowej rewizji. Kontyngenty półroczne dzielone są na odcinki miesięczne proporcjonalnie do wskaźników wahań sezonowych.

DUTCHESS MANUFACTURING COMPANY, SWEET-ORR COMPANY, U. S. A.

79. Koncern fabryk odzieżowych. Kontyngenty sprzedaży (wzorcowy obrót wartościowy) ustala się dla każdego

miasta. W tym celu wszystkie miasta podzielone są na szereg klas zależnie od liczby ludności. Dla każdej klasy miast w każdym stanie oblicza się kontyngent orientacyjny, będący przeciętną obrotów za trzy ostatnie sezony. Następnie bada się indywidualnie, biorąc przede wszy-

BUDŻET OBROTÓW WEDŁUG OKRĘGÓW								
Miesiące	Razem		New-England		New-York New-Jersey		Pensyl- wania	
	Prelim	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.
Styczeń								
Różnica								
Luty								
Razem (2, mies.)								
Różnica								
Różnica łącznie (2)								
Marzec								
Razem (3 mies.)								
Różnica								
Różnica łącznie (3)								

stkim pod uwagę lokalną koniunkturę oraz sprawność sprzedawców rejonowych, czy kontyngent orientacyjny (grupowy) może być dla poszczególnych miast podwyższony, czy też powinien być odpowiednio obniżony. Poprzez tę drobiazgową ocenę możliwości sprzedaży w naj-

mniejszych jednostkach terytorialnych dochodzi się do ustalenia kontyngentów rejonowych, okręgowych i t. d., aż do kontyngentu ogólnego.

80. Budżet obrotów zestawia się w dwóch działach, z których jeden obejmuje kontyngenty według artykułów, drugi zaś

BUDŻET OBROTÓW WEDŁUG ARTYKUŁÓW								
Miesiące	Razem		Palta		Spodnie		Koszule	
	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.
Styczeń								
Różnica								
Luty								
Razem (2 mies.)								
Różnica								
Różnica łączna								
Marzec								
Razem (3 mies.)								
Różnica								
Różnica łączna (3 mies.)								

grupuje sumaryczne kontyngenty rejonowe. Wzory tych formularzy podano na str. 37 i 38.

81. Budżet obrotów jest jednym z t. zw. budżetów elementarnych; każdy z wydziałów przedsiębiorstwa przygotowuje

BUDŻET GENERALNY

Pozycje	Styczeń		Luty	
	Prelim.	Rzecz.	Prelim.	Rzecz.
1. Obroty sprzedaży				
2. Zwroty				
3. Obrót netto				
4. Początkowy stan inwentarza				
5. Zakup surowców				
6. Wartość zwrotów surowców				
7. Robocizna bezpośrednia				
8. Koszty ogólne produkcji				
9. Koszty krojenia				
10. Razem poz. 4,5,6,7,8 i 9.				
11. Końcowy stan inwentarza				
12. Koszt własny sprzedaży				
13. Zysk wytwórczy (3—12)				
14. Koszty administracyjne				
15. Koszty działu zakupów				
16. Koszty reklamy				
17. Koszty działu sprzedaży				
18. Składowanie i ekspedycja				
19. Straty na przesyłkach zwrot.				
20. Należności nieściągalne				
21. Koszty handl (14,15,16,17,18,19,20)				
22. Zysk netto				
23. Inne koszty				
24. Inne straty				
25. Zyski lub straty				

PRELIMINARZ OBROTÓW SPRZEDAŻY, ustalony

Rodzaje płótna	Akwizytorzy-prowincja		Skład
	Obroty rzeczywiste za kwartał styczeń marzec	Obroty prelimin. na kwartał kwiecień czerwiec	Obroty rzeczywiste za kwartał styczeń marzec
	1	2	3
Len: szer.			
Szare..... 80			
.....100			
.....110			
Bielone100			
.....110			
.....120			
Farbowane			
Mieszane			
Surowe..... 80			
.....100			
Bielone 80			
.....100			
Farbowane			
Bawełna			
Surowe			
Ogólna ilość sztuk sprzedanych w kwartale styczeń-marzec	len..... miesz..... baw.....		
Ogólna ilość sztuk prelinowanych na kwartał kwiecień-czerwiec		len..... miesz..... baw.....	
Razem poz. 1, 3, 5			
Pazem poz. 2, 4, 6, 7 i 8			

31 marca 19... na kwartał: KWIECIEŃ—CZERWIEC 19..

p a r y s k i	Wielkie magazyny		Przetargi	Eksport
Obroty prelimin. na kwartał. kwiecień czerwiec	Obroty rzeczywiste za kwartał styczeń marzec	Obroty prelimin. na kwartał kwiecień czerwiec	Obroty prelimin. na kwartał kwiecień czerwiec	Obroty prelimin. na kwartał kwiecień czerwiec
4	5	6	7	8

{ Cyfry wskazują ilość sztuk po 100 metrów.

w swoim zakresie projekt takiego budżetu. Budżety elementarne łączone są następnie w budżet generalny, zawierający kwoty wzorcowe w zakresie sprzedaży, stanu zapasów, zakupów, produkcji oraz preliminarz zyski lub straty — całkowity plan finansowy dla 14-tu fabryk i 4-ch centrów dystrybucyjnych.

82. Prace budżetowe przeprowadza specjalna komisja budżetowa, w której skład, obok przedstawicieli zarządu i dyrekcji naczelnej, wchodzi dyrektorzy poszczególnych fabryk oraz kierownicy działów. Komisja budżetowa bada budżety elementarne oraz ustala na ich podstawie ostateczne pozycje budżetu generalnego. Budżet generalny obejmuje okres półrocza i zawiera wyłącznie pozycje wartościowe. Interesujący formularz budżetu generalnego, stosowany w tych dwóch pokrewnych koncernach z branży odzieżowej, podano na tr. 39.
83. Kontrola budżetowa dokonywana jest doraźnie na formularzach budżetowych. Wszelkie przekroczenia norm ustalonych w budżecie generalnym muszą być w każdym wypadku szczegółowo usprawiedliwione.

ZAKŁADY „C” W R., FRANCJA

84. Fabryki płótna. Klientelę zakładów stanowią wielkie magazyny paryskie i wytwórnie konfekcji na prowincji oraz instytucje państwowe (głównie armia i marynarka); poza tym zakłady eksportują płótno lniane do Belgii i Holandii. Stosuje się budżety kwartalne. W końcu każdego kwartału ustala się na kwartał następny:

- Budżet zakupu surowców i materiałów;
- Budżet produkcji;
- Budżet sprzedaży;
- Budżet kosztów i dyspozycji finansowych.

Podstawą budżetowania jest preliminarz obrotów sprzedaży.

85. Preliminarz obrotów opiera się na dwóch następujących elementach.

- Na ocenie normalnego zapotrzebowania stałej klienteli, dostaw wynikających z długotrwałych kontraktów z instytucjami i przedsiębiorstwami, umów eksportowych i t. p. obrotów o charakterze regularnym, całkowicie zabezpieczonych co do swej wielkości i układu rodzajowego;
- Na ocenie wielkości zapotrzebowań nadzwyczajnych, wynikających bądź z ogólnej tendencji koniunkturalnej, bądź z aktualnego układu sezonowego sprzedaży (na przykład — powtarzające się kilkakrotnie w ciągu roku tradycyjne „białe tygodnie”); ocenę wielkości zapotrzebowań nadzwyczajnych dokonywa się głównie na podstawie przeciętnej za identyczne okresy poprzednie.

Formularze budżetu obrotów przedstawiono na str. 40—41.

SCOVELL, WELLINGTON AND Co, U. S. A.

86. Przemysł obuwniczy. Stosuje się budżety półroczne. Podstawą preliminarzowania obrotów są obroty osiągnięte w tym samym okresie roku poprzedniego. Następnie, bada się możliwości zwiększenia tego kontyngentu wyjściowego. Możliwości te wynikają albo z aktualnej tendencji koniunkturalnej, albo z systematycznego usuwania ujawnionych w wyniku analizy statystycznej obrotów poprzednich — błędów, niedociągnięć i zaniedbań w akcji sprzedażowej, albo wreszcie z obu tych typowych źródeł aktywizacji sprzedaży łącznie.



ROZDZIAŁ CZWARTY

KOMENTARZ BUDŻETOWY — GENERALNY PLAN SPRZEDAŻY

ELEMENTY GENERALNEGO PLANU SPRZEDAŻY

87. Budżet obrotów nie będzie miał większej wartości praktycznej, gdy nie zostanie uzupełniony możliwie szczegółowym planem jego wykonania. Rolę tę spełnia generalny plan sprzedaży, który uzasadnia i komentuje to, co w budżecie obrotów zostało ujęte w ostatecznej syntezie cyfrowej.
88. Generalny plan sprzedaży powinien obejmować całokształt zamierzonych prac oraz określać wszystkie zasadnicze środki wykonawcze. Jego zadaniem jest ugrupowanie i rozdział tych środków, określenie i koordynacja terminów wykonania poszczególnych prac, ustalenie jednolitych zasad, na których ma być oparta realizacja projektów, uwpuklenie linii generalnej działania.
89. Generalny plan sprzedaży zawierać musi to, co w działalności handlowej przedsiębiorstwa ma pozostać w okresie planowanym nienaruszalne i zasadnicze; jego zadaniem organizacyjnym jest nadanie tej działalności mocnego i jednolitego „charakteru”. Posiadanie takiego instrumentu jest wielkim ułatwieniem i odciążeniem dla kierownictwa; daje poczucie pełnej konsekwencji i celowości działania, zwalnia od obowiązku ciągłego podejmowania decyzji doraźnych, w warunkach często niesprzyjających, decyzji najbardziej męczących i najbardziej zwodniczych.

90. Prace nad ustaleniem i realizacją generalnego planu sprzedaży obejmują etapy następujące:

- 1) Ustalenie i klasyfikacja czynności, które winny być wykonane w celu zrealizowania budżetu obrotów (głównym zadaniem generalnego planu sprzedaży jest określenie środków wykonania budżetu);
- 2) Wskazanie dla każdej czynności właściwych środków wykonawczych (instrukcje, mapy, kartoteki, programy, terminarze) oraz rozplanowanie w czasie wykonania tych czynności;
- 3) Określenie form rozkazodawstwa, techniki dyspozycyjnej, mającej na celu zapewnienie sprawnego wykonania planu;
- 4) Określenie skutecznych form kontroli wykonania planu.

Oczywiście, że ustalenie generalnego planu sprzedaży nie jest kwestią jakiegoś doraźnego natchnienia. Jego poszczególne elementy narastają powoli w miarę dokonywania badań cząstkowych analizy rynku.¹⁰⁾ Wszystkie wnioski, przesłanki i sugestie analizy rynku znajdują odzwierciedlenie w generalnym planie sprzedaży. Plan ten zamyka ducha przedsiębiorczości i ładu, obudzonego i skrytalizowanego w przebiegu analizy rynku, w pewnego rodzaju jednoroczną „konstytucję sprzedaży”.

91. W swej formie pierwotnej, surowej — generalny plan sprzedaży obejmuje jedynie wyliczenie czynności i środków sprzedaży z rozgrupowaniem ich według pewnych działów odpowiadających różnorodnym czynnościom Biura Sprzedaży. W swym układzie typowym, plan ten powinien przewidywać rozwiązanie następujących zagadnień:

1. Artykuły

Sposoby, kolejność i terminy przystosowywania właściwości technicznych, wartości użytkowej i cech zewnętrznych pro-

¹⁰⁾ M. Kasłński „Nowoczesna Organizacja Zbytu”. Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa, Seria I, nr. 3.

duktów do skonstatowanych wymagań i gustów klienteli. Normalizacja produktów i opakowań. Ustalenie sposobów i terminów utrzymywania w tym względzie stałego kontaktu z kierownictwem produkcji.

2. Magazynowanie i dostawa

Normy, dotyczące rozplanowania, urządzenia, obsługi i kontroli magazynu wyrobów gotowych. Ewidencja ruchu towarów: organizacja odbioru wyrobów gotowych od wydziału produkcji, organizacja zaopatrywania magazynów lokalnych. Zarządzenia w zakresie racjonalnego wykorzystania posiadanych środków transportowych. Wytyczne co do opakowania, ekspedycji, ubezpieczenia towarów i t. p.

3. Koordynacja produkcji ze sprzedażą

Ustalenie sposobów i terminów utrzymania stałego kontaktu z kierownictwem produkcji w zakresie realizacji budżetu obrotów — zabezpieczenie odpowiedniego tempa i układu rodzajowego produkcji w celu zapewnienia obrotom właściwej płynności, z drugiej zaś strony, w celu utrzymywania wysokiej przelotności zapasów magazynowych.

4. Rejonowanie zbytu

Charakterystyka ekonomiczna rejonów sprzedaży. Ustalenie możliwości poprawy podziału terytorialnego sprzedaży, z punktu widzenia zasady ekonomicznej wielkości oraz zasady regionalizmu gospodarczego rejonów sprzedaży; wyznaczenie etapów realizacji tego usprawnienia. Ocena znaczenia poszczególnych rejonów dla dalszego rozwoju sprzedaży, klasyfikacja rejonów według ich potencjału gospodarczego.

5. Odbiorcy

Ewidencja i klasyfikacja odbiorców rzeczywistych (aktywnych) i domniemanych (do pozyskania). Instrukcja w zakresie organizacji kartoteki odbiorców. Ustalenie sposobów i kolejności rozszerzania zbytu na dalsze, niepozyskane dotychczas kategorie odbiorców. Ustalenie sposobów i form utrzymywania bezpośredniego kontaktu z klientelą (obsługa bezpośrednia).

6. Koniunktura

Sporządzenie dla każdego artykułu, względnie — grupy artykułów dokładnej i aktualnej tabeli wahań sezonowych. Ustalenie przewidywanego przebiegu koniunktury ogólnej,

jak również — w odniesieniu do ważniejszych grup odbiorców.

7. Konkurencja

Charakterystyka przedsiębiorstw konkurencyjnych. Instrukcja w zakresie organizacji kartoteki konkurencji. Ustalenie wytycznych polityki konkurencyjnej. Metody, formy i zakres ewentualnego porozumienia z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Ewentualna wymiana doświadczeń z konkurencją.

8. Systemy sprzedaży

Uzasadnienie i ocena skuteczności stosowanych systemów sprzedaży. Plan ewentualnej rozbudowy stosowanych systemów sprzedaży. Stosunki wewnętrzno-organizacyjne, wynikające z stosowanych systemów sprzedaży (na przykład: współdziałanie organizacyjne z agencjami, komisantami i t. p.; kwestia kredytów inwestycyjnych dla odprzedawców; współpraca z kupcami - detalistami i t. p.).

9. Polityka cen

Wytyczne polityki cen w oparciu o tendencje koniunkturalne oraz o ceny konkurencji. Kwestia ewentualnego zróżniczkowania polityki cen w zależności od artykułów, sezonów sprzedaży, grup odbiorców lub od rejonów sprzedaży. Rabaty, premie, prowizje. Sposoby i kolejność realizowania polityki cen.

10. Reklama

Wytyczne planu i budżetu reklamy. Zakres, środki i terminy kampanii reklamowych. Określenie koniecznego stopnia obsługi reklamowej poszczególnych artykułów i poszczególnych rejonów sprzedaży ¹¹⁾).

11. Placówki terytorialne sprzedaży

Charakterystyka działalności placówek terytorialnych. Obśada personalna placówek sprzedaży. Wytyczne usprawniania organizacji oddziałów, agencji, składów własnych i komisowych i t. p.

¹¹⁾ Plan i budżet reklamy może być wydzielony w plan specjalny. W takim wypadku — generalny plan sprzedaży ustala w tym względzie jedynie zasady i wytyczne ogólne.

12. Akcja sprzedażowa

Wzorcowe metody akcji werbunkowej i obsługi odbiorców. Formy i terminy sprawozdawczości rynkowej. Organizacja przebiegu akcji sprzedażowej. Ustalenie stopnia natężenia akcji sprzedażowej w poszczególnych rejonach w zależności od ich zasadniczej wydajności gospodarczej. Zakres i metody sprzedaży bezpośredniej. Wytyczne akcji ogólnej, wspierającej pracę placówek terytorialnych sprzedaży (korespondencyjna akcja werbunkowa, propaganda specjalna).¹²⁾

13. Sprzedawcy

Plan rekrutacji, szkolenia i instruowania personelu sprzedaży. Sposoby podniecania aktywności sprzedawców. Normy wynagradzania sprzedawców (pensje, prowizje, premie). Plan urlopów sprzedawców. Przydziały terytorialne lub branżowe (według kategorii odbiorców).

14. Dokumentacja i sprawozdawczość

Wskazówki w zakresie kompletowania, przechowywania i wykorzystania dokumentacji. Formy i terminy sprawozdawczości statystycznej i opisowej sprzedaży.

15. Kontrola sprzedaży

Zakres i technika kontroli budżetowej. Formy i terminy kontroli przebiegu i wyników sprzedaży. Formy analizy reklamacji odbiorców. Kontrola wydajności sprzedaży. Terminy objazdów inspekcyjnych i kontroli osobistej kierownika sprzedaży.

16. Prace administracyjne

Podział pracy w Biurze Sprzedaży. Instrukcje wykonywania poszczególnych czynności. Instrukcja w zakresie współdziałania międzywydziałowego. Plan ewentualnych inwestycji biurowych. Sposoby kontroli pracy biurowej. Organizacja inkasa. Łączność z działami administracji ogólnej przedsiębiorstwa (rachunkowość, finanse). Normy wynagradzania pracowników biurowych. Ustalenie kolejności „stażu” personelu biurowego w rejonach doświadczalnych. Plan urlopów pracowników biurowych.

¹²⁾ Plan akcji sprzedażowej wydzielony być powinien w specjalny plan szczegółowy.

17. Studia specjalne

Badania możliwości i środków dalszych usprawnień i rozbudowy organizacji sprzedaży. Plan wykorzystania okresów nieprodukcyjnych (martwe sezony) do prac nad doskonaleniem organizacji i administracji oraz usprawnianiem kierownictwa sprzedaży. Różne badania i doświadczenia specjalne.

92. Zakres generalnego planu sprzedaży jest więc dość duży. Wyszczególnione tutaj prace tworzą zresztą ramy maksymalne planu; w warunkach praktycznych wiele spośród tych prac odpada, bądź jako dokonane już w sposób definitywny w latach poprzednich (dotyczy to przede wszystkim różnych instrukcji wykonawczych), bądź też jako aktualnie nie istotne dla przedsiębiorstwa.
93. Praca nad zmontowaniem porządnego planu sprzedaży nie jest ani łatwa, ani szczególnie atrakcyjna; lepiej jednak pocierpieć przez 2 — 3 tygodnie i mieć przez cały rok ład i spokój, niż nieustannie szarpać się i rozbijać jak kurczę z obciętą głową.

FORMY PLANOWANIA

94. Generalny plan sprzedaży nie tylko wskazuje czynności, które należy wykonać w celu spełnienia zadań, reprezentowanych przez budżet obrotów, winien ponadto, w swej formie ostatecznej, określić racjonalne, skuteczne środki wykonywania tych czynności.
95. Wszystkie czynności Biura Sprzedaży można na ogół podzielić na dwie następujące grupy:
- Czynności powtarzalne, wchodzące w zakres normalnej, codziennej pracy;
 - Czynności podejmowane sporadycznie lub nawet jednorazowo, prace nadzwyczajne.
96. W stosunku do prac normalnych najwłaściwszą formą planowania są instrukcje wykonawcze (regulaminy, karty instrukcyjne i t. p.), które w sposób trwały normują czyn-

ności, określają narzędzia pracy i sposoby ich wykorzystania, ustalają odnośne formularze i t. p.

97. Względem prac nadzwyczajnych stosuje się indywidualne formy planowania, zależne od natury planowanych prac, jak na przykład — harmonogramy, kosztorysy, programy, wykresy, terminarze.

„ORGANIZACJA CZASU”

98. Planowanie różnorodnych czynności organizacyjnych, gospodarczych i administracyjnych sprzedaży jest w dużym zakresie „organizacją” czasu wykonania tych czynności. Funkcja ta polega na:

- 1) Ułożeniu terminarza rocznego, uwzględniającego ogólny rozdział planowanych czynności według miesięcy;
- 2) Ułożenie szczegółowych terminarzy miesięcznych.

99. Punktem wyjścia tych prac będzie zawsze klasyfikacja czynności według pewnych „naturalnych” okresów ich wykonywania. Wiele czynności sprzedaży związane jest przede wszystkim z normalnymi wahaniami sezonowymi. A więc, na przykład, okresy podstawowego szkolenia sprzedawców przypaść winny na czas najmniejszego stosunkowo zatrudnienia tych sprzedawców („martwe sezony”), prace przygotowawcze kampanij reklamowych — w okresach poprzedzających bezpośrednio ustalone dla tych kampanij pory roku i t. p. Czynności, które można rozdzielać na poszczególne miesiące w sposób bardziej mechaniczny, rozdziela się możliwie równomiernie, uwzględniając następujące momenty:

- Pilność wykonania poszczególnych czynności;
- Logiczna kolejność wykonania, wynikająca z wzajemnych zazębnień, współzależności i t. p.;
- Stopień obciążenia poszczególnych miesięcy pracami „sezonowymi”;

- Zgrupowanie w pewnych odcinkach każdego miesiąca prac Biura Sprzedaży prowadzonych systematycznie, jak na przykład — normalne czynności planowania, sprawozdawczości i kontroli sprzedaży; okresy te powinny być wolne od obciążeń dodatkowych;
 - Zmienność składu personelu handlowego i administracyjnego Biura Sprzedaży (urlopy).
100. Szczegółowe terminarze miesięczne układa się z miesiąca na miesiąc, w ten sposób bowiem prace planowania rozkładają się na przestrzeni całego roku, a ponadto planowanie, odbywając się w warunkach aktualnych, zyskuje na ścisłości. Najwłaściwszą i najprostszą zarazem formą sporządzania tych planów są harmonogramy Prof. Adamieckiego.¹³⁾

ŚRODKI DYSPOZYCYJNE

101. Jako środki dyspozycyjne wykonania planu sprzedaży mogą być zastosowane:

- 1) Harmonogramy;
- 2) Tablice rozdzielcze;

¹³⁾ Harmonogramy, pomyślane pierwotnie jako środek planowania i kontroli procesów produkcyjnych, nadają się doskonale do celów planowania wszelkich czynności szczególnie tam, gdzie istotą planu jest precyzyjne ustalenie czasu wykonania czynności, skoordynowanie tych czasów, organizacja współdziałania różnych organów oraz wzgląd na łatwość doraźnej kontroli sprawności wykonania planu. Miesięczny harmonogram czynności Biura Sprzedaży jest niezwykle praktycznym i precyzyjnym instrumentem kierownictwa. Jest bardzo łatwo przyswoić sobie tę prostą i inteligentną zarazem metodę zarządzania, która w wysokim stopniu ułatwia systematyzowanie planowych czynności, właściwy podział pracy pod względem personalnym i chronologicznym, kontrolę sprawności wykonania. Harmonogram Adamieckiego należy do tych szczęśliwych rozwiązań technicznych, które przy dużej prostocie stosowania zapewniają łatwość kierowania skomplikowanymi nawet pracami oraz gwarantują nieustanne narastanie i pogłębianie doświadczeń organizacyjnych.

- 3) Kartoteki płaskie;
- 4) Terminarze teczkowe.

102. Miesięczne harmonogramy prac Biura Sprzedaży, określające czasy wzorcowe wykonania poszczególnych czynności oraz wskazujące organy lub osoby powołane do wykonania tych czynności, stanowić mogą same przez się doskonałą formę dyspozycji wykonawczych. W ten sposób harmonogramy będą wykorzystane w sposób całkowity, służąc jednocześnie jako instrument planowania, środek dyspozycyjny oraz, jak się o tym przekonamy nieco dalej, jako podstawa doraźnej kontroli wykonania planu. Jediną istotną przeszkodą dla tak pełnego wykorzystania harmonogramów miesięcznych może być wzgląd na poufność pewnych fragmentów planu, które nie powinny być udostępnione szerszemu ogółowi pracowników; można jednak usunąć tę niedogodność przez odpowiedni układ harmonogramu, na przykład — przez wydzielenie poufnych fragmentów planu w specjalny człon harmonogramu, udostępniany jedynie bezpośrednim wykonawcom.
103. Jako środek dyspozycyjny wykonania planu można również zastosować **tablice rozdzielcze**. Każdy organ lub pracownik (referent) posiada tutaj oddzielny człon — kartotekę płaską, do której kierownik wkłada w pewnych regularnych odstępach czasu odpowiednie kartki instrukcyjne; robota może być w ten sposób „nadawana” nawet z dnia na dzień. Duży terminarz z lewej strony tablicy służyć może do celów rozdzielania i koordynowania prac częściowych, jako pewnego rodzaju „*resumé*” na użytek kierownictwa sprzedaży.
104. Kartki instrukcyjne, wkładane do odpowiednich kartotek tablicy rozdzielczej, zawierają opis planowanej czynności, krótką dyspozycję co do sposobu wykonania pracy oraz termin jej wykonania. Tablice rozdzielcze winny być, oczywiście, wywieszane w miejscu łatwo dostępnym dla zainteresowanych pracowników. W wypadkach, gdy chodzi o bezwzględne zachowanie poufności szczegółów dys-

pozycyjnych, można zamiast ogólnych tablic rozdzielczych zastosować oddzielne kartoteczki płaskie (książki kartotekowe) lub oddzielne karty instrukcyjne.

105. Powyższe metody dyspozycji wykonawczych zapewniają niewątpliwie w dużym stopniu sprawność wykonania ustalonego planu. Przyczyniają się do wydatnego wzmocnienia poczucia odpowiedzialności u pracowników, przyzwyczajają ich do racjonalnej, t. j. wydajnej i zarazem możliwie najmniej utrudzającej organizacji pracy, uczą trudnych prawideł pracy zespołowej. Jedyny zarzut, jaki można by tu postawić, jest to, że mają one pewien nieprzyjemny „posmak“ metod biurokratycznych. Są to jednak tylko pozory, wynikające nie z podobieństwa, lecz z — skrajnego przeciwieństwa („przeciwieństwa stykają się.“) Organizacja tym się różni od biurokracji, że, gdy biurokracja, komplikując nadmiernie wykonanie czynności, powoduje zanik poczucia indywidualnej odpowiedzialności za rezultaty pracy, organizacja poczucie to wzmacnia i pogłębia, opierając na nim swoją główną tezę pracy wydajnej. Często metody podobne, lub podobne z pozoru, służyć mogą celom przeciwnym i wywoływać wręcz odmienne skutki.
106. W przedsiębiorstwach mniejszych, w przedsiębiorstwach o bardziej jednolitym układzie pracy lub w odniesieniu do pewnych normalnych, regularnych czynności Biura Sprzedaży — można zamiast tablic rozdzielczych zastosować jako środek dyspozycji wykonawczych **terminarze teczkowe**. Terminarz taki składa się z 31 teczek dziennych, 12 teczek miesięcznych oraz 1-ej lub 2-ch teczek rocznych, ułożonych w pudle na wzór zwykłej kartoteki pionowej. Kartki instrukcyjne wkłada się do odpowiednich teczek dziennych, skąd są każdego dnia rozdzielane na poszczególnych pracowników przez sekretariat. Terminarze teczkowe dają możliwość dysponowania pracy na dłuższe okresy czasu (wykorzystanie teczek miesięcznych i rocznych); ma to duże znaczenie praktyczne, szczególnie gdy chodzi o terminowe wykonanie pewnych regularnie powtarzających się

czynności; terminarze teczkowe są przede wszystkim dobrym środkiem „organizacji pamięci”.

KONTROLA WYKONANIA PLANU

107. Kontrola wykonania planu obejmuje:

- Kontrolę doraźną, kontrolę przebiegu poszczególnych fragmentów pracy;
- Kontrolę analityczną wyników całokształtu pracy.

108. **Kontrola przebiegu pracy**, przeprowadzana jest doraźnie po zakończeniu, a niekiedy nawet jeszcze w trakcie wykonania poszczególnych czynności. Jest rzeczą dużego znaczenia praktycznego, by ustalone środki dyspozycji wykonawczych mogły służyć zarazem jako środki doraźnej kontroli wykonania planu.

109. Przy zastosowaniu tablic rozdzielczych, lub terminarzy teczkowych, podstawą kontroli doraźnej są te same kartki instrukcyjne, na których kierownik dysponuje pracą; na odwrocie kartki zainteresowany pracownik podaje sprawozdanie z wykonania poleconej czynności; kartki instrukcyjne całkowicie wypełnione wracają do kierownika, który na ich podstawie ocenia stopień sprawności wykonania danego fragmentu planu. Stwierdzone usterki i niedociągnięcia omawiane są na okresowych (tygodniowych) odprawach odpowiedzialnych pracowników.

110. Przy użyciu harmonogramów, jako formę kontroli doraźnej stosuje się odręczne wykresy, orientujące w sposób dokładny i plastyczny w przebiegu czynności.

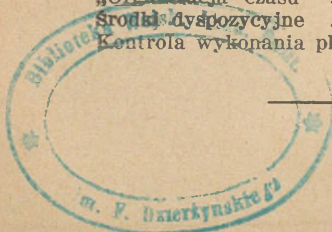
111. **Kontrola analityczna całokształtu wyników wykonania generalnego planu sprzedaży** dokonywana jest za pomocą specjalnych zestawień opisowo-porównawczych. Są to miesięczne lub kwartalne protokoły (raporty), w których kierownik sprzedaży przedstawia stan faktyczny funkcjonowania wszystkich organów sprzedaży, uwypuklając

i analizując stopień zbliżenia rzeczywistości do planu wzorcowego. Podobnie, jak przy kontroli budżetowej, ujawnia się tutaj odchylenia od wzorców, bada przyczyny tych odchyłeń, podaje sposoby usuwania przeszkód i niedociągnięć.

112. Oczywiście, że kontrola opisowo-porównawcza różni się z natury rzeczy od kontroli budżetowej mniejszą ścisłością charakteryzowania kontrolowanych zjawisk i czynności, ma się tu bowiem do czynienia z faktami bardziej złożonymi i płynnymi. Kontrola opisowo-porównawcza nie może, niestety, rozporządzać kryteriami tak konkretnymi, jak kontrola budżetowa.
113. O skuteczności kontroli opisowo-porównawczej decyduje więc skrupulatność, umiejętność obserwacji i wnioskowania, doświadczenie analityczne oraz dyscyplina logiczna — umożliwiające utrzymywanie jednolitej, nieprzerwanej i wytrwale korygowanej i wzmacnianej linii generalnej **działania.**
-

SPIS RZECZY.

<i>Indeks</i>	<i>Str.</i>
ROZDZIAŁ PIERWSZY	
<i>Podstawy logiczne budżetowania obrotów</i>	7
Metodyka planowania sprzedaży	7
Zasady budżetowania obrotów	10
Budżet obrotów a system budżetowania w przedsiębiorstwie przemysłowo-handlowym	14
ROZDZIAŁ DRUGI	
<i>Metody budżetowania obrotów</i>	15
Metoda różnorodnych wskaźników budżetowych	16
Metoda okresowego wskaźnika postępu sprzedaży	22
Metoda rejonów wzorcowych	26
Metoda zapotrzebowań wzorcowych	28
Formularze budżetu obrotów	29
Kontrola budżetowa	31
ROZDZIAŁ TRZECI	
<i>Przykłady budżetowania obrotów</i>	34
Perfection Stove Company	34
Société Gouvy et Cie	36
Dutchess Manufacturing Company	36
Zakłady „C” w R.	42
Scovell, Wellington and Co	43
ROZDZIAŁ CZWARTY	
<i>Komentarz budżetowy — generalny plan sprzedaży</i>	44
Elementy generalnego planu sprzedaży	44
Formy planowania	49
„Organizacja czasu”	50
Środki dyspozycyjne	51
Kontrola wykonania planu	54



Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

35068/1



11-035068-000-0