



# Analiza kosztów sprzedaży

---

Grzegorz Karasiewicz

Katedra Marketingu  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski



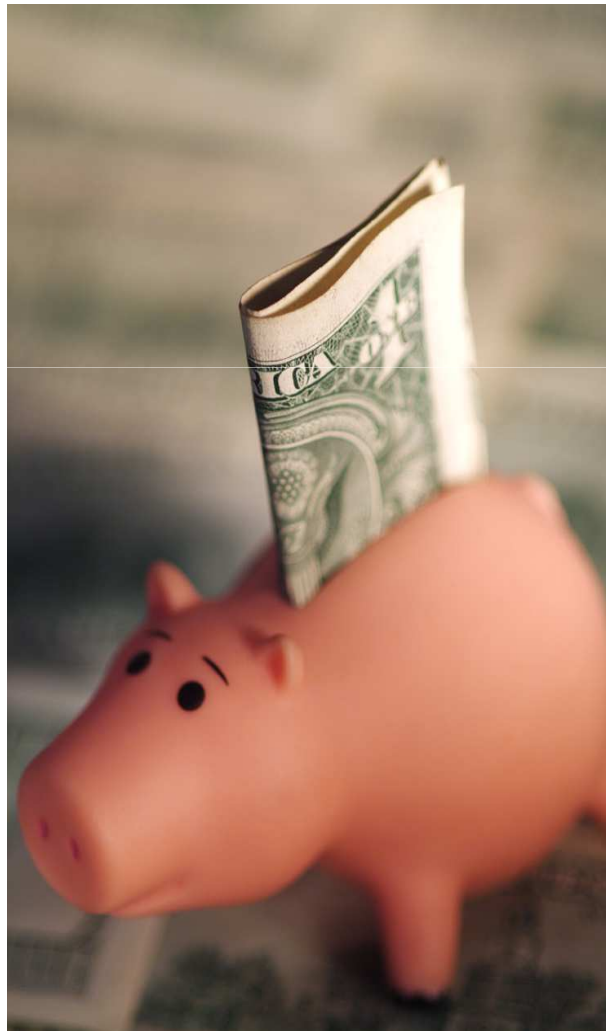
# Agenda

---

1. Koszty a wydatki
2. Rodzaje kosztów
3. Rodzaje kosztów sprzedaży
4. Wymiary analizy kosztów

# 1. Koszty a wydatki

---





# Koszty a nakłady i wydatki

---

- **Koszty**

- wyrażone w pieniądzu zużycie środków pracy (środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych), przedmiotów pracy (materiałów), usług obcych i samej pracy (w wysokości wynagrodzenia) oraz pewne wydatki nieodzwoiercedlające zużycia (podatek akcyzowy, świadczenia na rzecz pracowników), które są związane z prowadzeniem typowej działalności przez jednostkę gospodarczą w określonym czasie

- **Wydatki**

- rozchód środków pieniężnych
- nie każdy wydatek jest kosztem, natomiast każdy koszt musi pociągnąć za sobą wydatek

- **Nakłady**

- zużycie zasobów w jednostkach naturalnych i pieniężnych
- nie każdy nakład jest kosztem, natomiast każdy koszt jest nakładem

Źródło: Sojak, Józwiak 2004: 17; Karmańska 2002: 10-15.



# Jakie wydatki nie są kosztami?

---

- Wypłata dywidendy
- Wydatek na zakup środków trwałych
- Straty nadzwyczajne
  - zużycie będące następstwem szkód spowodowanych przez osoby prawne lub fizyczne
  - zużycie powstałe na skutek wypadków losowych
  - zużycie związane z utrzymywaniem nieczynnych zakładów
  - opłaty karne

Źródło: Matuszewicz 1987: 122

Rozbieżność czasowa  
pomiędzy momentem  
ponoszenia wydatku  
i powstania kosztu



## Jakie nakłady nie są kosztem?

---

- Kosztem jest celowe zużycie zasobów
- Kosztem nie są nakłady związane z:
  - stratami nadzwyczajnymi

## 2. Rodzaje kosztów

---





# Rodzaje kosztów

---

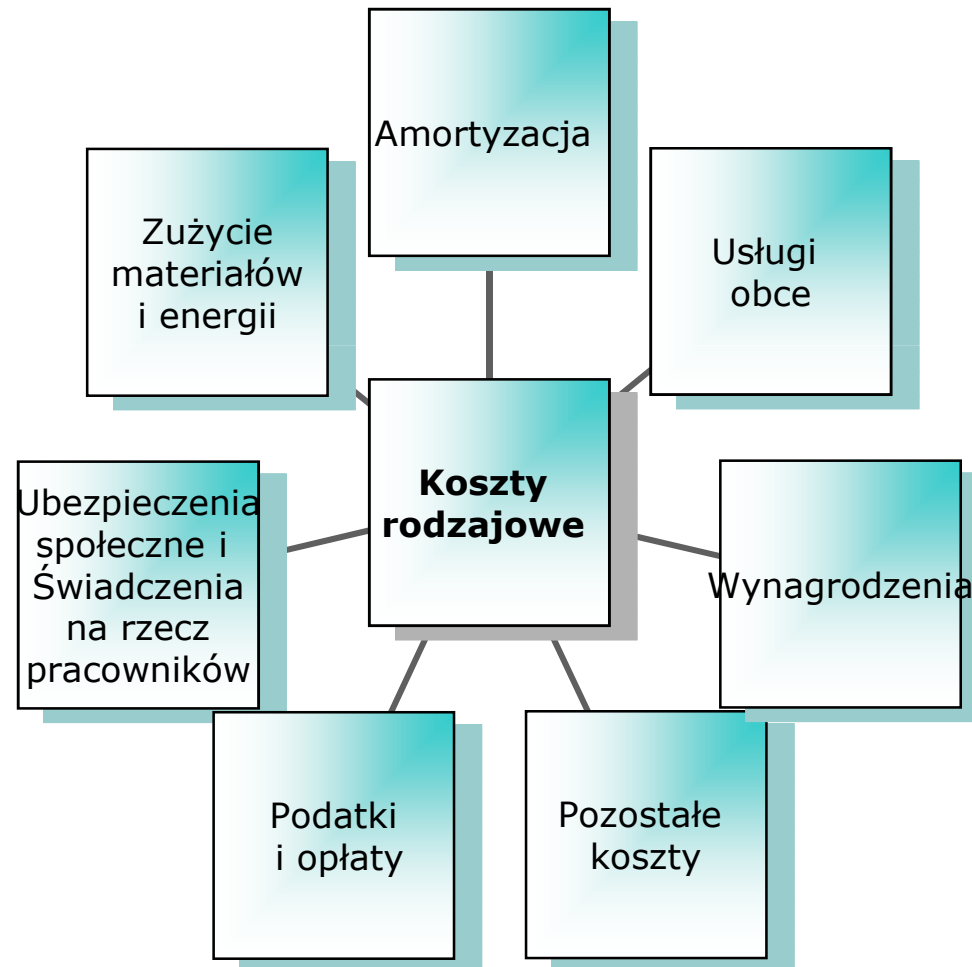
## Klasyfikacje kosztów (kryteria)

- Układ rodzajowy kosztów
- Sfera działalności
- Możliwość rozliczenia
- Reakcja na zmianę wielkości produkcji

Źródło: Sojak, Józwiak 2004, s. 17-18.

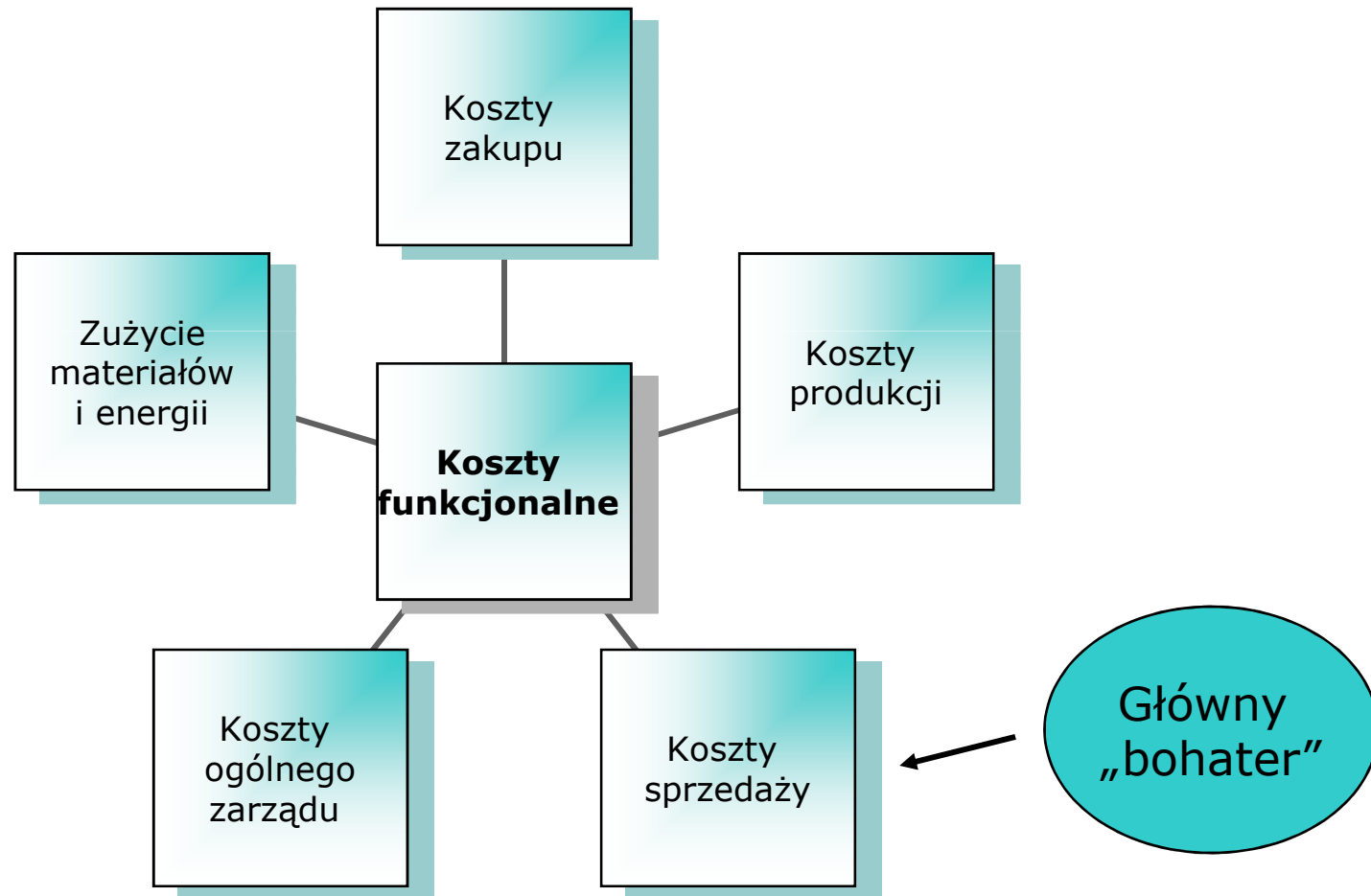


# Układ rodzajowy kosztów



Są to koszty proste

# Układ funkcjonalny kosztów



# Układ kosztów bezpośrednich i pośrednich

---



# Układ kosztów zmiennych i stałych

---



### 3. Rodzaje kosztów sprzedaży

---



Źródło: Karasiewicz 2004: 470-472



# Koszty (wydatki) sprzedaży?

---

- Koszty związane ze sprzedawcami
  - Wynagrodzenia sprzedawców
    - pensja, prowizje, premie
  - Rekompensaty wydatków związanych ze sprzedażą
    - podróże, noclegi, wyżywienie, reprezentacja
  - Rekrutacja i selekcja
  - Szkolenia



## Koszty (wydatki) sprzedaży?

---

- Dystrybucji fizycznej (logistyki)
  - Transport
  - Magazynowanie
  - Obsługa klienta (realizacja zamówień, faktury)



# Koszty (wydatki) sprzedaży?

---

- Promocja
  - Reklama
  - Promocja sprzedaży
    - Promocja konsumencka
    - Promocja handlowa
  - Public Relations
    - Media Relations
    - Komunikacja wewnętrzna i z kooperantami
    - Lobbying
  - System identyfikacji wizualnej
  - Sponsoring
  - Marketing bezpośredni
  - Programy lojalnościowe i kluby marketingowe
  - Targi handlowe
  - Promocja spektakularna (eventy)
  - Materiały promocyjne





# Koszty (wydatki) sprzedaży?

---

- Badania marketingowe
  - Zbieranie danych wtórnych
  - Pozyskiwanie badań syndykatowych
  - Przeprowadzanie badań empirycznych
    - Badań ilościowych
    - Badań jakościowych
  - Analizy marketingowe



## Koszty (wydatki) sprzedaży?

---

- Administracja
- Usługi wzbogacające produkt
- Dyskonta cenowe
- Marże pośredników handlowych

# Podstawowe rozwiązania - 1

---

Rodzaje kosztów sprzedażowych	Pierwsze rozwiązanie – „tylko sprzedaż”	Drugie rozwiązanie – „dystrybucyjne”	Trzecie rozwiązanie – „marketingowe”	Trzecie rozwiązanie – „kompleksowe”
Wynagrodzenia sprzedawców	Tak	Tak	Tak	Tak
Rekompensaty związane ze sprzedażą	Tak	Tak	Tak	Tak
Rekrutacja i selekcja sprzedawców	Nie	Nie	Nie	Tak
Szkolenia sprzedawców	Nie	Nie	Nie	Tak
Transport	Nie	Tak	Tak	Tak
Magazynowanie	Nie	Tak	Tak	Nie
Obsługa klienta	Nie	Tak	Tak	Tak

## Podstawowe rozwiązania - 2

Rodzaje kosztów sprzedażowych	Pierwsze rozwiązanie – „tylko sprzedaż”	Drugie rozwiązanie – „dystrybucyjne”	Trzecie rozwiązanie – „marketingowe”	Trzecie rozwiązanie – „kompleksowe”
Reklama	Nie	Nie	Tak	Tak
Promocja sprzedaży (konsumencka)	Nie	Nie	Tak	Tak
Promocja sprzedaży (handlowa)	Nie	Tak	Tak	Tak
Public Relations	Nie	Nie	Tak	Tak
Sponsoring	Nie	Nie	Tak	Tak
Marketing bezpośredni	Nie	Nie	Tak	Tak
Programy lojalnościowe i kluby marketingowe	Nie	Nie	Tak	Tak
Targi handlowe	Nie	Tak	Tak	Tak
Promocja spektakularna	Nie	Nie	Tak	Tak
Materiały promocyjne	Nie	Nie	Tak	Tak
System identyfikacji wizualnej	Nie	Nie	Tak	Tak

## Podstawowe rozwiązania - 3

---

Rodzaje kosztów sprzedażowych	Pierwsze rozwiązanie – „tylko sprzedaż”	Drugie rozwiązanie – „dystrybucyjne”	Trzecie rozwiązanie – „marketingowe”	Trzecie rozwiązanie – „kompleksowe”
Badania marketingowe	Nie	Nie	Tak	Tak
Administracja	Nie	Tak	Tak	Tak
Usługi wzbogacających produkt	Nie	Nie	Nie	Tak
Dyskonta cenowe	Nie	Nie	Nie	Tak
Marże pośredników handlowych	Nie	Nie	Nie	Tak

## 4. Analiza kosztów sprzedaży – wymiary

---



# Analiza kosztów sprzedaży – wymiary

---





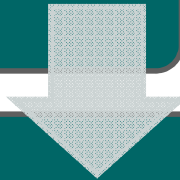
## Analiza struktury wydatków (kosztów)

---

Model budżetu działu sprzedaży



Identyfikacja rodzajów  
wydatków (kosztów)



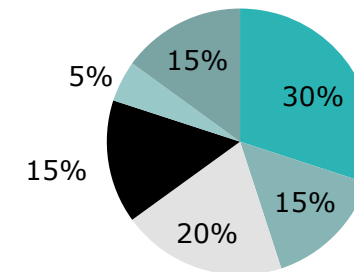
Określenie udziałów  
poszczególnych wydatków  
(kosztów)



# Analiza struktury wydatków (kosztów) - przykład

Rodzaje wydatków (kosztów)	Wydatki (w zł)	Struktura wydatków w %
Wynagrodzenia sprzedawców	60	30,0
Rekompensaty	30	15,0
Magazynowanie wyrobów gotowych	40	20,0
Transport	30	15,0
Wystawianie i realizacja rachunków	10	5,0
Administracja sprzedaży	30	15,0
Łącznie	200	100,0

- Wynagrodzenia sprzedawców
- Rekompensaty
- Magazynowanie wyrobów gotowych
- Transport
- Wystawianie i realizacja rachunków
- Administracja sprzedaży



# Analiza wykonania planu wydatków (budżetu)

---

Rodzaje wydatków (kosztów)

Planowane wydatki (koszty)

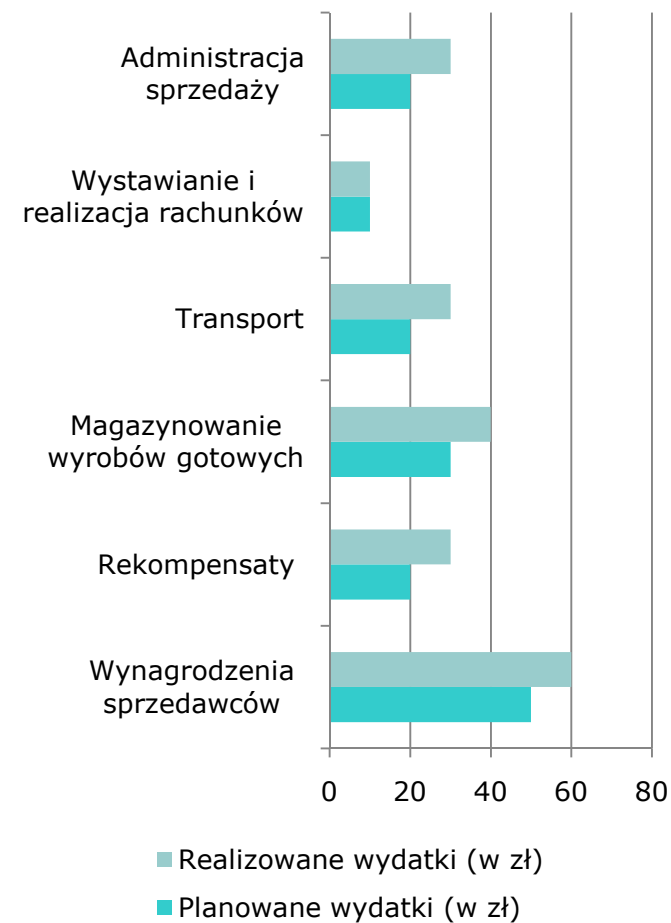
Realizowane wydatki (koszty)

Dynamika wydatków do  
planowanych wielkości

# Analiza wykonania planu wydatków (budżetu) – przykład

W czasie  
Miesiące  
Kwartały  
Rok

Rodzaje wydatków (kosztów)	Planowane wydatki (w zł)	Realizowane wydatki (w zł)	Dynamika wydatków do planowanych wielkości (w %)
Wynagrodzenia sprzedawców	50	60	120,0
Rekompensaty	20	30	
Magazynowanie wyrobów gotowych	30	40	133,3
Transport	20	30	150,0
Wystawianie i realizacja rachunków	10	10	100,0
Administracja sprzedaży	20	30	150,0
Łącznie	150	200	133,3



# Analiza wskaźnika wydatki (koszty) do sprzedaży

---

Rodzaje wydatków (kosztów)

Planowane wydatki (koszty)  
do sprzedaży

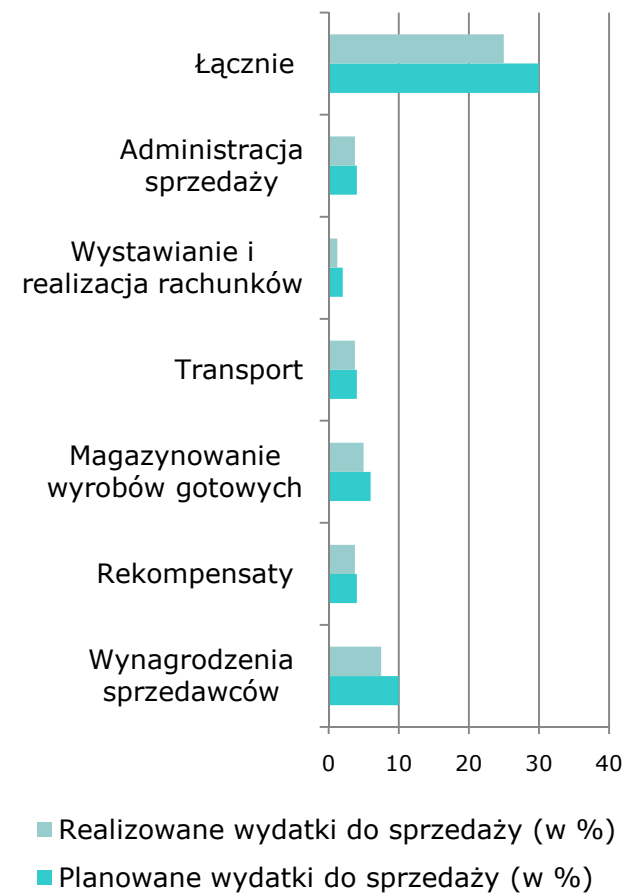
Realizowane wydatki (koszty)  
do sprzedaży

Wskaźnik odchyień

# Analiza wskaźnika wydatki (koszty) do sprzedaży – przykład

W czasie  
Miesiące  
Kwartały  
Rok

Rodzaje wydatków (kosztów)	Planowane wydatki (w zł)	Realizowane wydatki (w zł)	Planowane wydatki do sprzedaży (w %)	Realizowane wydatki do sprzedaży (w %)	Wskaźnik odchyień (w %)
Wynagrodzenia sprzedawców	50	60	10,00	7,50	75,00
Rekompensaty	20	30	4,00	3,75	93,75
Magazynowanie wyrobów gotowych	30	40	6,00	5,00	83,33
Transport	20	30	4,00	3,75	93,75
Wystawianie i realizacja rachunków	10	10	2,00	1,25	62,50
Administracja sprzedaży	20	30	4,00	3,75	93,75
Łącznie	150	200	30,00	25,00	83,33



# Analiza wydatków (kosztów) jednostek

---

Rodzaje wydatków (kosztów)

Nośniki kosztów działań

Działania

Nośniki kosztów działań

Koszty jednostek (obiektów)

Źródło: Cooper, Kaplan 1988 a: 20-27; Cooper, Kaplan 1988 b: 96-103; Kaplan, Cooper 2000: 109-144; Karmańska 2003: 107-147; Karasiewicz, 1997: 69-80



# Rodzaje wydatków (kosztów) sprzedaży

---

- Wynagrodzenia
  - sprzedawców
  - pracowników biurowych w dziale sprzedaży
  - kadry kierowniczej w dziale sprzedaży
- Czynsz powierzchni biurowej (z wyposażeniem i koszty eksploatacji)
- Materiały
  - paliwo
  - biurowe
  - reklamowe
- Amortyzacja – (środki trwałe)
  - Samochody
  - Sprzęt komputerowy
- Usługi obce
  - telekomunikacja
  - gastronomia
  - noclegi



# Działania

---

- Pozyskiwanie nowych klientów
- Utrzymanie dotychczasowych klientów
- Planowanie działań handlowych
- Prowadzenie kart klientów
- Przyjmowanie zamówień
- Wystawianie faktur
- Analizy rynkowe
- Spotkania sprzedawców
- Zarządzanie działaniami sprzedażowymi





# Nośniki kosztów działań

---

- Ilościowe
  - Przychody ze sprzedaży
  - Wolumen sprzedaży
  - Liczba klientów
  - Liczba kontaktów z klientami
  - Liczba transakcji z klientami
  - Liczba zamówień
  - Liczba faktur
- Czasu trwania
  - Czas poświęcony na wykonanie działania
- Intensywności
  - Bezpośrednie określenie ilości zasobów zużytych za każdym razem, gdy wykonane jest działanie



## Jednostki

---

- produkty (marki)
- terytoria geograficzne
- sprzedawcy
- rodzaj kanałów dystrybucji
- rachunki (nabywcy)
- metody sprzedaży



# Studium przypadku

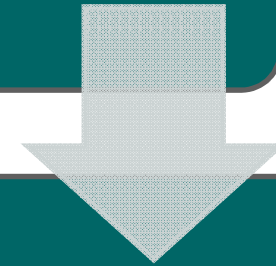
---



# Wspólna analiza wydatków (kosztów) i sprzedaży

---

Dynamika wydatków  
do planowanych  
wielkości



Dynamika sprzedaży  
do planowanych  
wielkości



# Wspólna analiza wydatków i sprzedaży – wymiary

---

- produkty (marki)
- terytoria geograficzne
- sprzedawcy
- rodzaj kanałów dystrybucji
- rachunki (nabywcy)
- metody sprzedaży
- czas

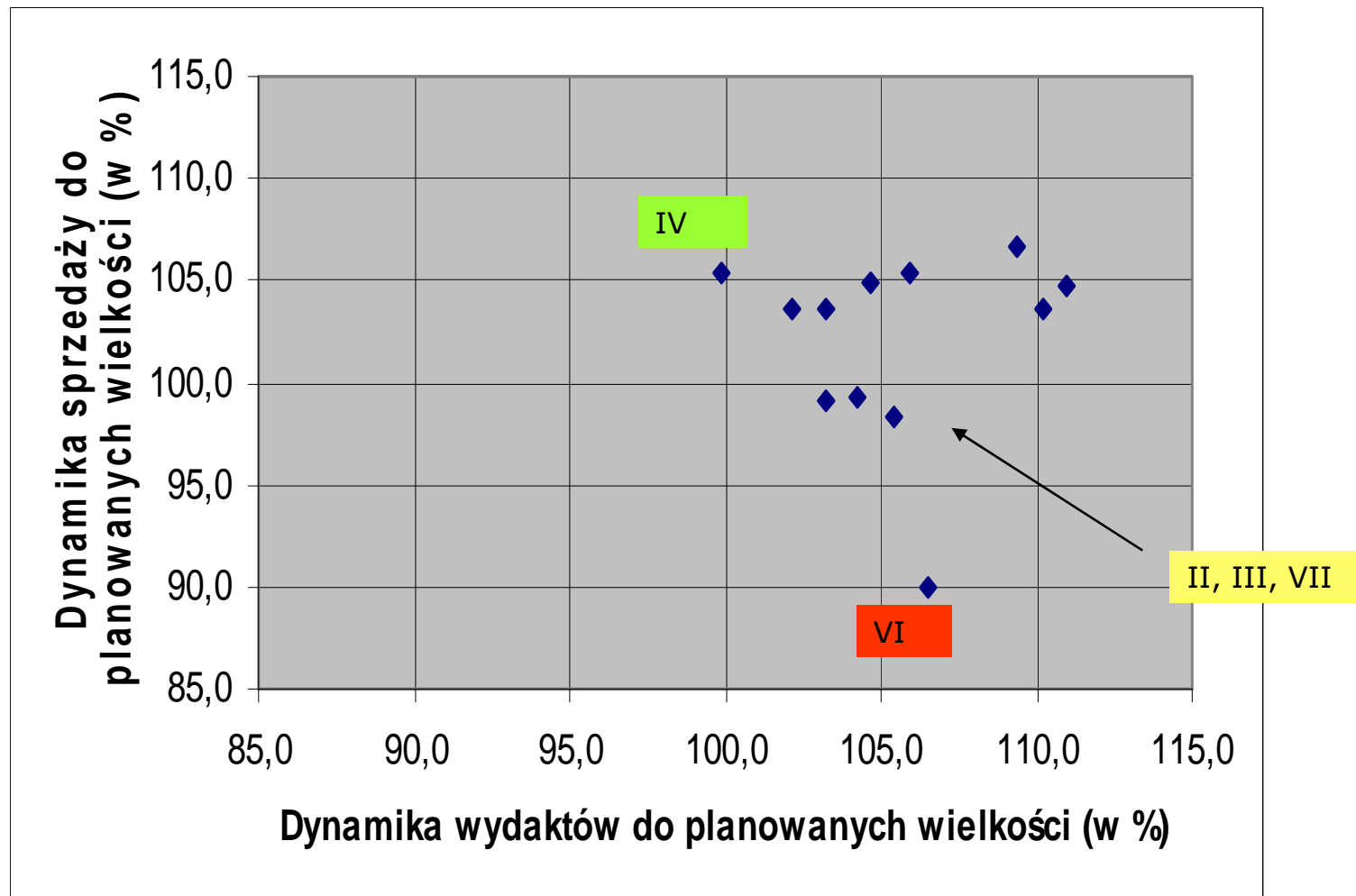


# Wspólna analiza wydatków i sprzedaży – czas – przykład 1

---

<b>Miesiące</b>	<b>Dynamika wydatków do planowanych wielkości (w %)</b>	<b>Dynamika sprzedaży do planowanych wielkości (w %)</b>
Styczeń	105,9	105,4
Luty	104,2	99,3
Marzec	103,2	99,1
Kwiecień	99,9	105,4
Maj	102,2	103,6
Czerwiec	106,5	89,9
Lipiec	105,4	98,3
Sierpień	110,2	103,6
Wrzesień	109,4	106,7
Październik	110,9	104,8
Listopad	104,7	104,8
Grudzień	103,3	103,5
Łącznie	105,5	103,3

# Wspólna analiza wydatków i sprzedaży – czas – przykład 2





# Literatura

---

- Cooper R., Kaplan R. (1988a). *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*, Harvard Business Review, September-October.
- Cooper R., Kaplan R. (1988b). *How Cost Accounting Distorts Product Costs*, Management Accounting, April.
- Kaplan R., Cooper R. (2000). *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Karasiewicz G. (1997). *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa.
- Karasiewicz G. (2004). *Budżet marketingowy – części składowe i determinanty*, [w:] „Finansowanie rozwoju organizacji gospodarczych”, pod red. J. Turyna, W. Szczęsny, Difin, Warszawa.
- Karmańska A. (red.) (2002). *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.
- Karmańska A. (2003). *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunków kosztów działań*, PWN, Warszawa.
- Matuszewicz J. (1987). *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, PWE Warszawa.
- Sojak S., Józwiak H. (2004). *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.



# Dziękuję za uwagę

---

