



## Malwina Wolak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
Instytut Rachunkowości  
Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu  
malwinawolak@gmail.com

# SYSTEM INFORMACYJNY CONTROLLINGU MARKETINGU I SPRZEDAŻY W ZARZĄDZANIU FINANSAMI PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Globalizacja, postęp technologiczny, duża konkurencyjność, wzrost oczekiwań i wymagań klientów, skracanie cyklu życia produktów i trudność w ich korzystnym zbyciu – to tylko niektóre czynniki determinujące stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Odpowiedzią na postulaty ukierunkowania zarządzania finansami przedsiębiorstw na właściwe oraz efektywne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu jest controlling marketingu i sprzedaży. Celem artykułu jest wyjaśnienie, jak istotne miejsce w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw zajmuje system informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży. Podczas przeprowadzania badań wykorzystano studium przypadku oraz dokonano oceny systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. W procesie decyzyjnym informacja pozyskiwana na potrzeby controllingu marketingu i sprzedaży posiada kluczowe znaczenie, a także ma niezwykle duży wpływ na właściwe zarządzanie finansami przedsiębiorstw oraz bieżącą ocenę sytuacji i efektywności działań.

**Słowa kluczowe:** controlling, marketing, sprzedaż, systemy informacyjne.

## Wprowadzenie

Szybkość zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji gospodarczych niesie za sobą duże szanse, ale również zagrożenia dla dalszego funkcjonowania wielu przedsiębiorstw. Pojawia się zatem konieczność zmiany sposobu myślenia i dotychczas stosowanych metod zarządzania. Szansą na przetrwanie, wzrost konkurencyjności rynkowej, a także dalszy rozwój jest stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Jedną z nich jest controlling, który pozwala na zindywidualizowane podejście do każdej sfery działalności przed-

siębiorstwa. Strategiczna perspektywa działań i związane z tym: sprzedaż produktów i usług, działania reklamowe, jak również kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, przekładają się w dalszej perspektywie na przychody ze sprzedaży, rentowność i wypłacalność; tym samym na wzrost lub spadek wartości firmy.

Odpowiedzią na postulaty ukierunkowania systemu zarządzania na właściwe oraz efektywne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw jest controlling marketingu i sprzedaży. Controlling w działalności marketingowo-sprzedażowej dysponuje zróżnicowanym instrumentarium, do którego często zalicza się: budżetowanie przychodów i kosztów, budżetowanie kapitałów w działalności inwestycyjnej, analizy SWOT i ABC oraz XYZ, analizy portfelowe zarówno w odniesieniu do interesariuszy, jak i do cyklu życia produktu, analiza wskaźnikowa, a także zrównoważona karta wyników lub analiza sektorowa. Ta różnorodność narzędzi, technik i nowych koncepcji sprawia, że pozyskiwane informacje mają szeroki zakres zastosowania w jednocześnie wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa. W procesie decyzyjnym zarządzania finansami przedsiębiorstw informacja ma kluczowe znaczenie, ponieważ pozyskiwane informacje umożliwiają wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych oraz realizację celów i długofalowy rozwój.

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie, jak istotne miejsce w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw zajmuje system informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży. System ten pozwala na: powiązanie wielu źródeł danych, szybką ocenę wyników poprzez złożone analizy oraz pomiar dynamiki wybranych wskaźników, a także zwizualizowanie wniosków w postaci tabel, wykresów lub schematów. Treści merytoryczne, dotyczące wybranych sfer działalności i wykorzystywanego instrumentarium, zawarte w niniejszym artykule stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia badań, a następnie oceny systemu informacyjnego, stosowanego w pionach handlowym i marketingowym wybranego przedsiębiorstwa. W procesie przeprowadzonych badań wykorzystano strategię badawczą, taką jak studium przypadku. Informacje zgromadzone w wyniku tych badań dotyczą przedsiębiorstwa o profilu działalności produkcyjno-handlowym, którego działania obejmują obszar całej Polski oraz kilku krajów Unii Europejskiej. Poruszona w tekście problematyka działalności marketingowo-sprzedażowej dowodzi, że poprzez controlling marketingu i sprzedaży oraz właściwe ukierunkowanie działań gospodarczych można realizować wszystkie najważniejsze cele interesariuszy, a tym samym uzyskać rozwiązania zgodne ze strategią i misją przedsiębiorstwa.

## 1. Istota controllingu marketingu i sprzedaży

Controlling powinien obejmować zarówno wszystkie jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa, jak i poszczególne funkcje przedsiębiorstwa. Zorientowany na wspieranie realizacji funkcji różnych obszarów działalności nazywany jest controllingiem funkcjonalnym [Nowak (red.), 2011, s. 34]. Elementy controllingu funkcjonalnego mogą ulegać ząębieniu, ponieważ zwykle są ściśle ze sobą powiązane. W tym kontekście J. Goliszewski [2015, s. 468] nazywa ów controlling funkcyjnym i wyróżnia kilka jego typów: sprzedaży, marketingu, badań i rozwoju, produkcji, zaopatrzenia, logistyki, personalny. Cytowany autor zwraca uwagę na fakt, iż funkcje marketingu i sprzedaży łączy wspólna zależność – zorientowane są na najważniejsze działania oraz procesy w przedsiębiorstwie: system informacji menedżerskiej, planowanie, kontrolę i sterowanie, audyt marketingu, dlatego często w praktyce obsługuje je jeden dział w ramach controllingu marketingu.

Próby odpowiedzi na pytanie, jak ważnym narzędziem w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw jest controlling marketingu i sprzedaży, podjęła się m.in. A.O. Surmacz, twierdząc, że „controlling marketingu i sprzedaży wspomaga zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie w zakresie racjonalizacji wydatków koniecznych do poniesienia z tytułu realizacji planów sprzedaży oraz ich wpływu na wielkość przychodów ze sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa” [Brojak-Trzaskowska i in., 2010, s. 86].

Właściwe funkcjonowanie controllingu marketingu i sprzedaży jest uwarunkowane odpowiednio utworzonym systemem informacyjnym. W ramach tego systemu nie można ograniczać się tylko do dostarczania informacji. Zdaniem H.J. Vollmutha [2007, s. 15] „poprzez bieżącą kontrolę i porównywanie zaplanowanych celów z faktycznie osiągniętymi wynikami można na czas wykryć wszelkie uchybienia występujące w przedsiębiorstwie”. Należy także „ściśle określić związki między sfer badawczą i rozwojową z jednej strony oraz marketingiem i sprzedażą z drugiej” [Vollmuth, 2007, s. 19], co pozwoli stale podnosić swoją zdolno konkurencyjną. Informacje mówiące o przeszłości dostarczają dane historyczne, sygnalizuj konieczno przeprowadzenia zmian, natomiast nie przyczyniają się do usunięcia odchyleń. Należy te informacje traktować jako swoisty wstęp do działań korygujących, zorientowanych przyszłościowo, które wpłyną w sposób pozytywny na osiągnięcie założonych wielkości i ustalonych celów [Vollmuth, 2007].

W świetle przytoczonych definicji oraz rozważań autorów w literaturze przedmiotu pojęcie controllingu marketingu i sprzedaży można utożsamić z ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który wspomaga menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji, wpływa na poprawę efektywności funkcjonowa-

nia obszarów działalności marketingowo-sprzedażowej, ale także obszarów działań w całej organizacji, jak również zapobiega potencjalnym odchyleniom od wartości wzorcowej poprzez wykorzystanie informacji o już zaistniałych odchyleniach i przyczynach zaistnienia tych odchyleń. Controlling marketingu i sprzedaży, a także dostarczane na jego potrzebę informacje są ważnym elementem zarządzania finansami przedsiębiorstw.

## **2. System informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży**

Zarządzanie finansami jest „(...) dyscypliną zajmującą się zespołem problemów najwyższej wagi z punktu widzenia głównego celu funkcjonowania przedsiębiorstw” [Wrzosek, 2006, s. 7], którym jest powiększanie wartości przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa warunkuje wiele czynników, ale bezpośredni wpływ mają: efektywność, czas oraz ryzyko [Wrzosek, 2006]. Te czynniki oraz potrzeba dokonywania jednoczesnego pomiaru wielu aspektów i ich oddziaływań, przeprowadzania dogłębnych analiz, a także dokonywania trafnych ocen stały się punktem wyjścia dla pozyskiwania dużych ilości danych i informacji oraz tworzenia systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie.

Wiedza wykorzystywana przez menedżerów do zarządzania w głównej mierze opiera się na informacjach, które są gromadzone i przetwarzane na potrzeby controllingu. Zarządzanie danymi, tj. zasobami informacyjnymi, możliwe jest dzięki zindywidualizowanym systemom informacyjnym dostosowanym do struktury organizacyjnej oraz rodzaju prowadzonej działalności, a także upodobań osób decyzyjnych. Pomimo tej różnorodności można doszukać się wspólnych elementów w zakresie struktury i procesu tworzenia systemów informacyjnych. W odniesieniu do struktury można wyróżnić następujące elementy: środki techniczno-organizacyjne, które pozwalają na pozyskiwanie danych; bazy danych obejmujące informacje historyczne, obecne i planowane; zdefiniowany sposób prezentacji i przekazu danych; relację nadawca-odbiorca informacji. Proces tworzenia systemu informacyjnego można ujednoclić, sprowadzając go do kilku etapów: planowania zapotrzebowania na informacje; ustalenia źródeł informacji i metod ich pozyskiwania oraz środków techniczno-organizacyjnych; ustalenia form prezentacji oraz przekazywania i raportowania informacji; kontroli informacji.

Etap planowania zapotrzebowania na informację obejmuje właściwe zdefiniowanie potrzeb i preferencji menedżerów oraz innych decydentów, co bywa niekiedy bardzo trudne. Dane marketingowe często mają charakter jakościowy, bardziej ogólny i niepoliczalny, natomiast dane sprzedażowe – ilościowy. Nie zawsze wszystkie potrzebne informacje są w bezpośrednim zasięgu. Niekiedy

przedsiębiorstwa dysponują zbyt dużą ilością danych: rozległych lub szczegółowych lub wykluczających się, których docelowo nie są w stanie przetworzyć i przeanalizować.

Kolejny etap dotyczy definiowania źródeł danych, pozyskiwania i porządkowania informacji oraz zastosowania technologii informatycznych, które mają za zadanie wspomagać każdą koncepcję zarządzania, dostarczając wielopłaszczyznowej informacji:

- specjalistyczne moduły controllingowe, będące częścią zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem (np. MRPII, ERP);
- systemy Business Intelligence (BI), wykorzystujące hurtownie danych;
- specjalistyczne oprogramowanie dedykowane dla wybranych obszarów działań (np. controlling marketingu i sprzedaży);
- uniwersalne pakiety biurowe (np. Ms Office: Excel, Access) [Nowak (red.), 2013, s. 273].

Informacje pozyskiwane w ramach systemu informacyjnego charakteryzują się odrębną specyfiką w zakresie wyglądu i jakości oraz wartości użytkowej [Goliszewski, 2015, s. 469-470]. Podobnie jak w przypadku części składowych systemu informacyjnego oraz etapów tworzenia, w odniesieniu do klasyfikacji formy użytkowej danych także można doszukać się powtarzających się elementów:

- zestawień, raportów i analiz dotyczących danych ilościowych i wartościowych;
- analizy rentowności oraz rachunku wyników w odniesieniu do: produktów, klientów, regionów sprzedaży, segmentów rynkowych;
- kosztów w zakresie działań promocyjno-reklamowych w podziale na nośniki kosztów;
- kosztów w podziale na działy marketingu i sprzedaży;
- planów, prognoz sprzedażowych;
- analizy rynkowej;
- systemu oceny i gratyfikacji, premiowania przedstawicieli handlowych.

Na etapie przesyłania, raportowania, prezentacji informacji należy uwzględnić kilka zasadniczych aspektów, takich jak: rodzaj danych i ich zakres szczegółowości; wygląd informacji; sposób dostarczania danych; terminy; grupa nadawców i odbiorców. Są pewne uniwersalne zasady, którymi powinno się kierować na tym etapie: jednolitość i przejrzystość raportów; dane liczbowe zobrażowane także w postaci wykresów i diagramów; informacje zestawione z innymi danymi w sposób relacyjny; wyszczególnienie kluczowych informacji; podejście top-down – od informacji ogólnej do szczegółowej [Goliszewski, 2015, s. 100].

Kontrola informacji może odbywać się przy pomocy różnych narzędzi i działań, takich jak: interfejsy komunikujące sporządzone raporty i zestawienia, system wczesnego ostrzegania. Do działań kontrolnych można także zaliczyć

weryfikację źródeł danych oraz ich jakości informacyjnej, czy też pozyskiwanie informacji z firm zewnętrznych celem zestawienia ich z informacjami wewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Właściwie zaprojektowany system informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży będzie fundamentem dla procesu podejmowania decyzji oraz wpłynie na efektywność i racjonalność tych decyzji.

### **3. Ocena systemu informacyjnego controllingu marketingu i sprzedaży w wybranym przedsiębiorstwie**

Podmiot gospodarczy, który został poddany ocenie w ramach studium przypadku jest przedsiębiorstwem produkcyjno-handlowym działającym na terenie całej Polski oraz na kilku rynkach zagranicznych krajów Unii Europejskiej. Funkcjonuje na rynku od kilkudziesięciu lat. Badane przedsiębiorstwo to nie tylko tradycja, ale także nowoczesna technologia produkcji, która spełnia wysokie standardy. Omawiana jednostka produkuje dużą paletę produktową oraz posiada mocno rozwiniętą sieć sprzedaży i ma szerokie spektrum działania. Przedstawiciele handlowi działają na terenie całego kraju. Przedsiębiorstwo posiada również bardzo dobre relacje z dystrybutorami w kraju i za granicą.

Struktura organizacyjna omawianego przedsiębiorstwa jest dość typowa i wpisuje się w schemat zaprezentowany przez autora książki „Modern Financial Management”. Zdaniem S.A. Ross w dużych firmach zarządzanie finansami leży w kompetencjach najwyższej władzy, czyli przede wszystkim prezesa i wiceprezesa, ale także dyrektora finansowego oraz kilku innych niższego rzędu dyrektorów czy kierowników. Wszelkie raporty dotyczące: przepływów pieniężnych, nakładów inwestycyjnych, tworzenia planów finansowych czy sprzedażowych trafiają do zarządzających najwyższego szczebla, gdzie podejmowane są strategiczne decyzje [Ross, 2008, s. 3-4]. Dlatego osoby, które definiują zapotrzebowanie na informacje w badanym przedsiębiorstwie, stanowią także grupę głównych odbiorców w systemie informacyjnym. Są to członkowie zarządu, dyrektor i kierownik ds. handlowych oraz kierownik ds. marketingu. W zależności od rodzaju informacji i ich poufności, dane przesyłane są kolejno do kierowników niższego szczebla lub innych pracowników. Pomimo tego, że działy marketingu i sprzedaży formalnie funkcjonują oddzielnie, to system informacyjny oraz inne działania w ramach controllingu marketingu i sprzedaży są wspólne.

Analitycy lub inni specjaliści z obszaru działalności marketingowo-sprzedażowej zatrudnieni w badanym przedsiębiorstwie mają za zadanie: pozyskać informacje, przetworzyć i zestawić ze sobą dane zewnętrzne i wewnętrzne,

dokonać analizy zgromadzonych informacji, a następnie je opracować w wyznaczony sposób oraz przesłać do osób decyzyjnych w celu wypracowania odpowiedniej decyzji. Zaspokajane są potrzeby decydentów zarówno w zakresie danych operacyjnych, jak i swoistych informacji w obszarze działań controllingu marketingu i sprzedaży. Oprócz wcześniej omówionych, uniwersalnych form agregacji oraz prezentacji danych, system informacyjny jest uzupełniany także o wskaźniki finansowe i niefinansowe. W ramach wskaźników finansowych znajdują się m.in.: udział w rynku w zakresie grup sprzedażowych i produktów, stopy marży, udział kosztów, dynamika cenowa, realizacja zamówień. Wskaźniki niefinansowe badają: skuteczność pracy przedstawicieli handlowych i przeprowadzanych przez nich wizyt, procent ilości zamówień i powodów braku realizacji, jakość obsługi klientów, rozpoznawalność przedstawiciela i utożsamianie go z marką przedsiębiorstwa, koszt i skuteczność reklamy oraz materiałów marketingowych, skalę i skuteczność środków przekazu, liczbę zapytań handlowych, jakość współpracy z dystrybutorami, koszt i opłacalność akcji promocyjno-wyprzedażowych oraz wiele innych, które są definiowane *ad hoc*.

Informacje, pozyskiwane na potrzeby controllingu marketingu i sprzedaży, pochodzą z następujących źródeł:

- Zintegrowany system informatyczny SAP – zintegrowane zarządzanie biznesem, Business Intelligence (BI) i rozwiązaniami mobilnymi [www 2]. Dostarcza dane dotyczące sprzedaży wewnętrznej firmy jako producenta – sprzedaż do hurtowni oraz sprzedaż na eksport. System nadzoruje w czasie rzeczywistym wszystkie kwestie związane z produkcją, stanem zapasów i zakupami w odniesieniu do zaplanowanej sprzedaży.
- System mobilny Emigo – oprogramowanie klasy SFA (Sales Force Automation), BI (Business Intelligence), mCRM (Mobile Customer Relationship Management) [www 1]. Obsługuje wszystkie kluczowe procesy realizowane przez przedstawicieli w terenie. Informacje dotyczą zamówień złożonych przez klienta w hurtowni za pośrednictwem przedstawicieli oraz wszystkich wykonanych przez nich czynności sprzedażowo-marketingowych (zdjęcia ekspozycji, rozbudowane badania ankietowe).
- Dane rynkowe pozyskiwane od firmy zewnętrznej – oferta obejmuje stałe monitorowanie rynku w Polsce m.in. w zakresie sprzedaży i dystrybucji oraz penetracji rynkowej wyznaczonych produktów i grup produktowych.
- Dane wewnętrzne firmy otrzymywane z innych komórek organizacji: dział finansowy, księgowość, HR.
- Informacje od interesariuszy firmy.
- Informacje pozyskiwane dzięki nośnikom, takim jak: Internet, TV, radio, prasa.

Wykorzystywane przez organizację technologie informatyczne dostarczają wielopłaszczyznowej informacji na poziomach strategicznym i operacyjnym. Umożliwiają wczesne rozpoznanie szans oraz zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, ale także wyszukiwanie potencjalnych segmentów rynku. Pozyskiwane informacje z całego przedsiębiorstwa łączy wspólna zależność, co bezpośrednio wpływa na stosowane w przedsiębiorstwie techniki zarządzania finansowego, jak np. próg rentowności czy rachunek dyskontowy. Są bardzo pomocne w controllingu marketingu i sprzedaży. Najczęściej służą jako narzędzie do przygotowywania, a następnie weryfikacji oraz kontroli budżetu promocji i reklamy, a także projektów wdrażania nowych produktów, jak również optymalizacji kanałów dystrybucji.

Kontrola systemu informacyjnego controllingu marketingu i sprzedaży odbywa się poprzez szukanie zależności pomiędzy informacjami, pozyskanymi z różnych źródeł danych. Wyniki analiz i raportów sprawdzane są krzyżowo celem weryfikacji ich poprawności oraz wyszukiwania ewentualnych odchyleń. Istotne znaczenie w przeprowadzanej kontroli informacji ma również doświadczenie kadry kierowniczej, ponieważ pozwala ono doszukiwać się pewnych podobieństw do informacji uzyskanych z poprzednich lat. Brak oczekiwanych wyników budzi wątpliwości, co pozwala szybciej zweryfikować i wyeliminować ewentualne błędy.

Zgromadzone informacje w wyniku przeprowadzonego badania ukazały, iż w wybranym przedsiębiorstwie mocną stroną jest system informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży, dlatego dominujące znaczenie mają zadania związane z: przygotowaniem budżetów, sporządzaniem prognoz i planów sprzedaży, przygotowywaniem raportów i analiz marketingowo-sprzedażowych. Jak w większości przedsiębiorstw dokonywana jest prognoza potrzeb finansowych, ponieważ jest to skuteczne narzędzie kontrolne w procesie zarządzania. Przewidywane poziomy wielkości sprzedaży służą jedynie jako punkt odniesienia dla rzeczywistych rezultatów. „Prawdziwym problemem jest nie tyle zasadność sporządzania prognoz, ile raczej stopień ich systematyczności i dokładności. (...) Jak każde działanie planistyczne wymaga czasu, energii i współpracy z innymi niefinansowymi komórkami przedsiębiorstwa” [Suszyński i Jog, 1993, s. 50].

Sterowanie poprzez regularne porównywanie łącznych wyników ekonomicznych z założonymi celami pozwoli zaoszczędzić środki finansowe lub je wykorzystać w innym obszarze, co znacznie wzmocni działania marketingowo-sprzedażowe.

W badanym przedsiębiorstwie brakuje działań w zakresie dogłębnej kalkulacji wysokości cen. Jak wiadomo, poziom cen i marż ma zasadnicze znaczenie w kontekście rentowności przedsiębiorstwa oraz dodatniego wyniku finansowego.

Zalecana jest także analiza pozyskiwanych danych w odniesieniu do potrzeb i jakości, by już na poziomie danych źródłowych móc odpowiednio oczyścić i wyselekcjonować dane.



Controlling marketingu i sprzedaży tego przedsiębiorstwa wymaga modyfikacji przede wszystkim w zakresie rozważnego i świadomego tworzenia instrumentów controllingowych, co w efekcie może znacznie wpłynąć na właściwe funkcjonowanie controllingu oraz zmniejszenie ryzyka w zakresie podejmowania błędnych decyzji, a docelowo na właściwe zarządzanie finansami całego przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Działania w ramach controllingu marketingu i sprzedaży służą eliminowaniu odchyleń od planu, efektywnemu wykorzystaniu zasobów, przeprowadzaniu dogłębnych analiz i oceny wyników. Informacje oraz sporządzone na ich podstawie wyliczenia pomogą wskazać produkty o najwyższej marżowości, najbardziej rentowne kanały dystrybucji i obszary sprzedaży. Controlling marketingu i sprzedaży jest także pomocny w przeprowadzaniu bieżących ocen efektywności sprzedaży, działań promocyjnych (wysokość rabatów, ilość i jakość akcji reklamowych, zmiana poziomu cen). Właściwa ocena opłacalności tego typu działań sprzedażowo-promocyjnych, analiza ich wpływu na konkurentów, a także ich postrzeganie przez klientów przyczyni się do wzrostu przychodów, jak również do zwiększenia płynności finansowej, a w efekcie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Niepodważalny jest fakt, iż informacje pozyskiwane i przetwarzane w ramach controllingu marketingu i sprzedaży mają niezwykle duży wpływ na właściwe zarządzanie finansami przedsiębiorstw oraz bieżącą ocenę sytuacji i efektywności działań.

## Literatura

- Brojak-Trzaskowska M., Lubomska-Kalisz J., Porada-Rochoń M., Surmacz A.O. (2010), *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Goliszewski J. (2015), *Controlling – koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Nowak E., red. (2011), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nowak E., red. (2013), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Ross S. A. (2008), *Modern Financial Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Suszyński C., Jog V. (1993), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Vollmuth H.J. (2007), *Controlling – planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa.

Wrzosek S. (2006), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

[www 1] [http://www.sagra.pl/37/sagra\\_technology.html](http://www.sagra.pl/37/sagra_technology.html) (dostęp: 10.07.2015).

[www 2] <http://www.sap.com/poland/solution/sme/software/overview.html> (dostęp: 10.07.2015).

### **INFORMATION SYSTEM OF THE MARKETING AND SALES CONTROLLING IN CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT**

**Summary:** Globalization, technological advances, high competitiveness, customers growing expectations and requirements, shortening of the product life cycles and the difficulty to profitably sell products are just some of the factors determining the use of modern management methods. The answer to the demands of corporate financial management to focus on the appropriate and effective response to changes in the business environment is the marketing and sales controlling. The aim of the paper is to explain the importance of the marketing and sales controlling information system in the financial management of enterprises. The author presents a case study and assessment of the information system of an enterprise. Information obtained for the purpose of marketing and sales controlling is crucial in the decision-making process and has a very large impact on the financial management of enterprises and current evaluation of the enterprise financial standing and effectiveness of its performance.

**Keywords:** controlling, marketing, sales, information systems.