



<https://platformawiedzy.com.pl/>

RACHUNEK MARŻOWY

zarządzanie rentownością
i wartością przedsiębiorstwa

„Trudne problemy rozwiązuje się wtedy, kiedy są łatwe; a wielkie problemy kiedy są małe.
W ten sposób mędrcy nie rozwiązując wielkich problemów stają się wielki.”

Lao Tzu

Wykładowca: Piotr Skrzyniarz
piotr@skrzyniarz.pl

**dr Piotr Skrzyniarz**

ur. 1968 r.

tel. 536 888 153

email: piotr@skrzyniarz.pl

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Menedżer m.in. jako Dyrektor Departamentu Strategii, a następnie Doradca Prezesa Zarządu w Polskiej Spółce Gazownictwa (GK PGNiG), odpowiedzialny za obszary: strategii i analiz strategicznych, zarządzania procesami, zarządzania ryzykiem i zarządzania projektami; współautor Strategii na lata 2016-2022; uhonorowany Medalem za zasługi dla Polskiej Spółki Gazownictwa. Doradca przedsiębiorstw w zakresie projektowania i wdrażania systemów informacji zarządczej, w tym controllingu i Balanced Scorecard, m.in. jako Prezes Polskiego Stowarzyszenia Doradców Organizacji. Wykładowca i trener biznesowy z 25-letnim doświadczeniem w zakresie controllingu, w ponad 600 projektach szkoleniowych (m.in. dla: Budimex, PGNiG, PKO BP, PESA, Play, Daimler Automotive, Generali, Stocznia Remontowa, Impel, KGHM). Autor blisko 30 publikacji naukowych i popularno-naukowych w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami. Wykładowca na studiach podyplomowych w zakresie controllingu i zarządzania finansami oraz psychologii przywództwa (m.in. Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Wyższa Szkoła Bankowa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu). Przewodniczący Rady Pomorskiego Oddziału NFZ w latach 2009-2013.

Projekty z wdrożeniem rachunku marżowego:

- Zdefiniowanie rynku, przeprowadzenie analizy SWOT, opracowanie Balanced Scorecard oraz koncepcji rachunku marżowego dla Dąbrowski Armatura / Pompy Taramas,
- Opracowanie koncepcji rachunku marżowego dla CPP PREMA S.A.,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie rachunku marżowego dla PGNiG S.A.,
- Opracowanie koncepcji rachunku marżowego dla ANDREX VALVE GROUP,
- Opracowanie koncepcji rachunku marżowego dla FOLPLAST,
- Opracowanie modelu zarządzania dla PHU GOŁĘBIEWSKI dealera FORD i SUZUKI,
- Opracowanie koncepcji controllingu dla Dolnośląskiej Spółki Gazownictwa (GK PGNiG),
- Opracowanie i wdrożenie systemu controllingu w Mazowieckiej Spółce Gazownictwa (GK PGNiG),
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu controllingu w Górnośląskiej Spółce Gazownictwa (GK PGNiG),
- Opracowanie i wdrożenie rachunku marżowego dla serwisu samochodów MERCEDES-BENZ MOJSIUK,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu controllingu w ZARZĄDZIE MORSKIEGO PORTU GDAŃSK,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu controllingu w POMORSKIEJ KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu budżetowania w ORGANIKA PROPEX Sp. z o.o.,
- Opracowanie koncepcji systemu budżetowania w POLSKIEJ WYTWÓRNI PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH S.A.,
- Opracowanie koncepcji systemu budżetowania w KAPENA S.A.,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu budżetowania w RAIFFPOL Sp. z o.o.,
- Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu budżetowania w ATEXT S.A..

Indywidualne projektowanie rachunku

Rachunek marżowy powinien być szyty (projektowany) na „miarę przedsiębiorstwa”. Oznacza to, że jego skuteczne funkcjonowanie uzależnione jest od indywidualnego podejścia do przedsiębiorstwa, uwzględniającego jego specyfikę, uwarunkowania i potrzeby. Przy projektowaniu rachunku marżowego nie ma sztywnych reguł, tzw. jedynie słusznych rozwiązań. Bardzo często możliwych jest do zaakceptowania kilka alternatyw. Wybierając optymalne rozwiązanie, uwzględniające specyfikę, uwarunkowania i potrzeby przedsiębiorstwa należy być jednak świadomym jak w konkretnej sytuacji należy ją analizować, jak interpretować i jakie podejmować decyzje. Stąd, nawet w przedsiębiorstwach tej samej branży, relatywnie porównywalnych, możliwe są całkiem różne rozwiązania. Przykładem może być kwestia przyporządkowania kosztów zużycia farby do zlecenia w zakładach poligraficznych. Zdarza się, że niektóre maszyny poligraficzne nie są wyposażone w liczniki pozwalające na dokładne określenie zużycia farby na konkretne zlecenie. Farba jest wlewana do kałamarzy i na wypełnionych kałamarzach można zrealizować kilka zleceń. Jak przypisać zatem koszt zużycia farby do poszczególnych zleceń? Technolodzy twierdzą, że wprawdzie są wskaźniki, które mają temu służyć, jednak sami przyznają, że obciążone są one dużym błędem. Z kolei z analizy struktury kosztów zlecenia wynika, że koszt zużycia farby ma charakter wręcz marginalny. Biorąc zatem pod uwagę jedną z zasad rachunkowości zarządczej; a mianowicie, że wartość informacji musi być większa od kosztów jej pozyskania, rozliczanie tych kosztów przestaje mieć uzasadnienie ekonomiczne. Koszt samego rozliczenia znacznie przekroczyłby kwotę kosztów zużycia farby. Koszty te jednak istnieją i nie można ich po prostu pominąć. Praktycznym rozwiązaniem problemu mogłoby być potraktowanie kosztów zużycia farby jako kosztu struktury (stałego) maszyny poligraficznej. Farba byłaby potraktowana jak substancje smarne umożliwiające maszynie jej prawidłowe funkcjonowanie. Teoretycznie rzecz

Rachunek marżowy powinien być jak dobry garnitur – musi być szyty na miarę

Przykład indywidualnego podejścia do liczenia rentowności w działalności poligraficznej

biorąc, takie rozwiązanie nie jest zgodne z prawdą, gdyż koszt zużycie farby jest ewidentnie kosztem proporcjonalnym (zmiennym) zlecenia. Jednak, jeśli chodzi o rozwiązywanie rzeczywistych problemów występujących w przedsiębiorstwach na poziomie operacyjnym wymagane jest podejście praktyczne i stosowanie rachunku ekonomicznego.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem mamy zazwyczaj do czynienia z zagadnieniami złożonymi i współzależnymi, których rozwiązanie wymaga uwzględnienia wielu czynników. Zmiana chociażby jednego z nich powoduje, że koncepcja rachunku marżowego może wyglądać zupełnie inaczej niż w innym przedsiębiorstwie tej samej branży, w relatywnie podobnej sytuacji.

Analogicznie do powyższego przykładu, jeżeli przedmiotem zlecenia będzie druk banknotów, to przyjęcie kosztów zużycia farby jako kosztu struktury (stałego) maszyny poligraficznej byłoby już zbyt dużym uproszczeniem. Poziom istotności kosztów w tej sytuacji przedstawia się już zupełnie inaczej, ponieważ, o ile w przypadku zakupu puszki zwykłej farby jej koszt wnosi 5 zł, to przy zakupie farby do druku banknotów jest to już 5 000 zł. Poza tym, procedura tego rodzaju zleceń wymaga bardzo dokładnego rozliczenia gospodarki materiałowej. Stąd maszyny poligraficzne przeznaczone do druku banknotów, z definicji wyposażone są w liczniki.

Innym przykładem konieczności indywidualnego podejścia do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw może być klasyfikacja kosztów transportu. Czy wymiana opon w środkach transportu jest kosztem proporcjonalnym (zmiennym), czy też kosztem struktury (stałym)? Z reguły wymiana opon następuje w wyniku ich zużycia, lecz jeśli środek transportu będzie stał nieużytkowany, to z biegiem czasu guma sparcieje i trzeba będzie opony wymienić tak, czy inaczej. A zatem jest to koszt proporcjonalny, czy też koszt struktury? W controllingu, jak już wspomniano, nie ma jedynie słusznych rozwiązań, często mają one charakter umowny. Toteż w powyższym przypadku oba rozwiązania są dopuszczalne. Jeżeli środki transportu są w pełni wykorzystywane i wymiana opon

**Przykład indywidualnego
podejścia do rozliczania
kosztów transportu**

następuje w wyniku ich zużycia to koszt wymiany możemy zaklasyfikować jako koszt proporcjonalny. Natomiast w przypadku wykorzystania środków transportu w stopniu dużo niższym niż średnioroczny przebieg kilometrów, wynikający z przyjętej amortyzacji, znajduje już uzasadnienie zaliczenie kosztu wymiany opony do kosztów struktury.

Powyższe przykłady pokazują, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie ma sztywnych zasad i reguł. W zależności od indywidualnego charakteru przedsiębiorstwa, poszczególne rozwiązania mogą wyglądać inaczej. Zdarza się, że przyjmując to, czy inne rozwiązanie należy uwzględnić nawet takie czynniki jak temperament, wykształcenie lub skłonność do ryzyka menedżerów.

Projektowanie rachunku marżowego w większości przypadków ma wprawdzie pewien wspólny mianownik, jeśli chodzi o sposób podejścia do rozwiązywania problemów oraz pewne zasady fundamentalne, jednak brak jest rozwiązań modelowych, które mogłoby być skuteczne w każdej sytuacji i w każdym przedsiębiorstwie. Można się nawet pokusić o stwierdzenie, że ile jest przedsiębiorstw, tyle jest możliwych rozwiązań.

Uwzględnienie dynamiki zmian

Otoczenie gospodarcze ulega ciągłym zmianom. Przedsiębiorstwa, chcące utrzymać się na rynku w długim okresie, muszą posiadać zdolność do identyfikowania tych zmian i dostosowywania do nich. Wymaga to zastosowania takich rozwiązań w zarządzaniu, które uwzględniają dynamikę zjawisk gospodarczych.

Projektując i wdrażając rachunek marżowy należy odpowiednio podzielić przedsiębiorstwo na jednostki biznesowe (MPK). Ma to później istotny wpływ na rozliczanie świadczeń wewnętrznych oraz liczenie wyników częściowych przedsiębiorstwa. Jednak podstawą do podjęcia decyzji w tych obszarach nie powinien być stan obecny firmy, lecz stan uwzględniający również potencjalne zmiany w okresach przyszłych. Tymczasem bardzo częstą praktyką jest przyjmowanie rozwiązań statycznych. Wdrażane są rozwiązania zaspokajające tylko obecne, bieżące potrzeby. Ponosi się ogromne nakłady finansowe i organizacyjne na implementację tych rozwiązań. Po czym, w pewnym horyzoncie czasu (obecnie krótszym niż jeszcze w latach poprzednich) następują zmiany w otoczeniu, które mają istotny wpływ na wewnętrzny kształt i funkcjonowanie firmy. Sprawia to, że zarządzający przedsiębiorstwem stwierdzają, że przyjęte wcześniej rozwiązania nie uwzględniają nowych potrzeb i konieczne są kolejne istotne zmiany pociągające za sobą reorganizację i znaczne nakłady finansowe.

Warunkiem koniecznym skutecznego wdrożenia i funkcjonowania rachunku marżowego jest podejście dynamiczne, uwzględniające zmienność otoczenia rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

**Rachunek marżowy
powinien być elastyczny na
zmiany**

Holistyczny podejście od zarządzania

Amerykański fizyk Fritjof Capra twierdzi, iż nasza cywilizacja znajduje się obecnie w globalnym kryzysie. Przejawia się on faktem występowania problemów, z którymi nie potrafimy sobie poradzić, takimi jak: kryzys finansowy, fala imigracji, ocieplenie klimatu, nieuleczalne choroby, narastająca fala przestępczości i terroryzmu, itp. Według Fritjofa Capry wszystkie te zjawiska są różnymi przejawami tego samego kryzysu. Jest to kryzys percepcji, polegający na kurczowym trzymaniu się anachronicznych pojęć mechanistycznego światopoglądu Newtona i Kartezjusza. Przeszarżałe pojęcia próbujemy zastosować do obecnej rzeczywistości, której nie da się rozumieć w tamtych kategoriach. Funkcjonujemy bowiem w świecie współzależnych zjawisk biologicznych, społecznych, psychologicznych i środowiskowych.

Obecnie w wielu dziedzinach wiedzy, w tym również zarządzaniu, naukowcy doszli do bariery uniemożliwiającej dalszy postęp. Fritjof Capra wysnuwa tezę, iż przekroczenie tej bariery jest możliwe jedynie poprzez zmianę sposobu myślenia i postrzegania rzeczywistości.

Jeżeli chcemy opisywać zjawiska ekonomiczne, bądź na nie wpływać, niezbędne jest uwzględnienie ich całościowego charakteru oraz funkcjonowania w systemie.

W zarządzaniu przedsiębiorstwo powinno być traktowane z perspektywy ekologicznej, holistycznej. Podstawowym założeniem jest, że wszelkie aspekty zarządzania przedsiębiorstwem i związane z nimi problemy mają charakter systemowy, co oznacza, że wszystkie są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie od siebie zależne. Skuteczne zarządzanie powinno zatem koordynować wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wielu zarządzających przedsiębiorstwami popełnia błąd traktując autonomicznie poszczególne obszary zarządzania. Oddziela się często zagadnienia finansowe od personalnych, produkcję od sprzedaży, sprawy strategiczne od operacyjnych itp. Pojęcia takie

Polecane lektury autorstwa Fritjofa Capry: *Tao fizyki, Punkt zwrotny*

jak zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe, marketing czy też controlling są stworzone na potrzeby akademickie, aby można było w usystematyzowany sposób przedstawić jakieś zagadnienie. Natomiast w praktyce, skuteczne zarządzanie sprowadza się do synergicznego zastosowania wszystkich metod i narzędzi zarządzania. Wszystkie subsystemy zarządzania i ich poszczególne składowe powinny być ze sobą wzajemnie powiązane. Nawet jeśli zmiany w przedsiębiorstwie przeprowadza się w sposób etapowy, warunkiem koniecznym skuteczności tych działań jest wstępne uwzględnienie wzajemnych zależności w docelowym modelu przedsiębiorstwa. Nie można podejmować decyzji operacyjnych jeśli nie zostały określone cele i sposoby ich realizacji. Z kolei działania strategiczne nie mają uzasadnienia jeśli nie zostaną wykonane na płaszczyźnie operacyjnej. Za zagadnieniami finansowymi zazwyczaj stoją ludzie i nie można rozpatrywać ich bez uwzględnienia aspektów personalnych zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto zadaniem przedsiębiorstwa z reguły jest zwiększanie jego wartości, stąd konieczne uwzględnianie w każdym przypadku rachunku ekonomicznego. Na poziomie operacyjnym funkcję koordynacyjną, tożsamą z myśleniem holistycznym pełni rachunek marżowy.

Przypadek punktu sprzedaży napojów

Na podstawie A. Deyhle, Controller Praxis, Management Service Verlag

1. Sytuacja wyjściowa

Pewien przedsiębiorca postanowił prowadzić punkt sprzedaży napojów na targach. Wynajął od kierownictwa targów pomieszczenie za 400 zł dziennie.

Asortyment sprzedawanych napojów ograniczył na początku do dwóch artykułów: piwa w butelkach i kawy w kubkach plastikowych. Ceny sprzedaży na oba napoje zostały ustalone bez większych rozważań strategicznych, w oparciu o ceny konkurencji na 2 zł za kubek kawy i 3 zł za butelkę piwa. Kolejnym krokiem w planowaniu było ustalenie kosztów krańcowych dla obu artykułów. W przypadku piwa sprawa była prosta, bowiem miał tutaj do czynienia z towarem handlowym. W piwo zaopatrzył się w hurtowni, płacąc za butelkę 2 zł. W tym wypadku cena zakupu była jednocześnie kosztem krańcowym piwa. Natomiast w przypadku kawy miał on już do czynienia z procesem produkcyjnym. Kawa miała być podawana po turecku w plastikowych kubeczkach. Gorąca woda znajdowała się w naczyniu podgrzewanym elektrycznie. Ponadto klienci mieli otrzymywać małą plastikową łyżeczkę. Mleko i cukier miało stać do dyspozycji klientów na ladzie. Kosztami krańcowymi są tutaj koszty, które się zwiększają poprzez sprzedaż kolejnego kubka kawy.

Na koszty krańcowe składają się w tym przypadku koszty materiałowe według receptury. Mamy tutaj do czynienia z produkcją seryjną, gdzie niektóre materiały wykorzystywane są do wytworzenia większej ilości produktów. Konieczne jest zatem zastosowanie kalkulacji standardowej do określenia kosztu jednostkowego. Dotyczy to kosztu kawy, mleka i cukru. Koszt standardowy kawy został określony przy pomocy specjalnej miarki. Natomiast koszty standardowe mleka i cukru musiały być skalkulowane przed sprzedażą na podstawie przewidywanej wielkości zużycia. Do kosztów krańcowych należy wliczyć ponadto koszt zakupu kubka i łyżeczki. (Do krańcowych

kosztów standardowych należałoby wliczyć również koszty zużycia wody na kawę oraz energii elektrycznej potrzebnej do jej podgrzania w przypadku, gdyby nie były one wliczone w czynsz). W ten sposób przedsiębiorca wyliczył koszt krańcowy kawy na poziomie 1,20 zł za kubek.

2. Wynik pierwszego dnia targów

Pierwszego dnia targów przedsiębiorca sprzedał po 1000 szt. każdego z artykułów. Wyniki przedstawiały się w następujący sposób:

	Kawa / kubek	Obrót z 1000 kubków	Piwo / butelka	Obrót z 1000 butelek	Suma
Cena sprzedaży / Przychody	2,-	2000,-	3,-	3000,-	5000,-
Koszty krańcowe / proporcjonalne	1,20	1200,-	2,-	2000,-	3200,-
Pokrycie finansowe	0,80	800,-	1,-	1000,-	1800,-
Czynsz	0,04	40,- (10%)	0,36	360,- (90%)	400,-
Zysk	0,76	760,-	0,64	640,-	1400,-

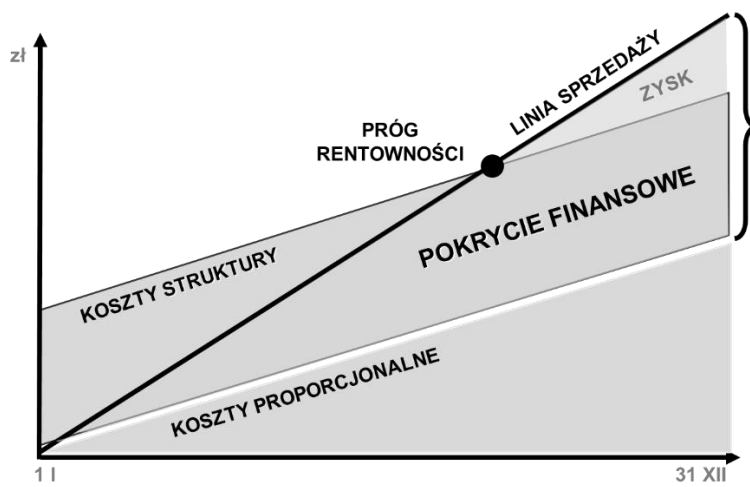
** Czynsz został rozliczony proporcjonalnie do powierzchni zajmowanej przez zwolenników kawy i piwa. Rotacja amatorów piwa z uwagi na ilość wypijanego płynu była o wiele mniejsza niż amatorów kawy. W efekcie piwosze zajmowali 90% powierzchni lokalu podczas gdy zwolennicy kawy 10%.*

3. Który artykuł jest korzystniejszy?

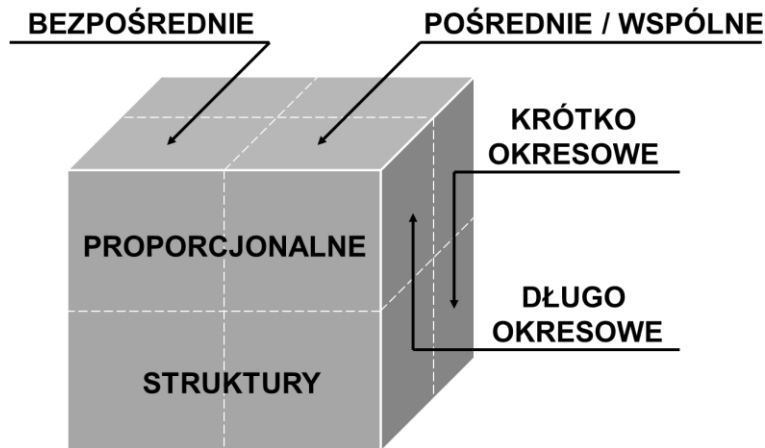
Po pierwszym dniu prowadzenia punktu sprzedaży napojów przedsiębiorca spostrzegł, że wśród klientów jest liczna grupa niezdecydowanych co do wyboru napoju. Podsunęło mu to myśl, aby takim klientom polecać napój, na którym zarabia więcej. Powinno to według niego skutkować wyższym zyskiem. Na podstawie zysku jednostkowego z poprzedniego dnia sprzedaży stwierdził, że kawa jest artykułem korzystniejszym. Kolejnego dnia, korzystając z odpowiedniej argumentacji zaczął przekonywać klientów niezdecydowanych do zakupu kawy. W wyniku podjętych działań zmieniła mu się struktura sprzedaży. Tym razem sprzedał 1500 kubków kawy i 500 piw.

Wyniki przedstawiały się następująco:

	KAWA 1500	PIWO 500	Suma
Przychody	3000,-	1500,-	4500,-
Koszty proporcjonalne	1800,-	1000,-	2800,-
Pokrycie finansowe	1200,-	500,-	1700,-
Czynsz			400,-
Zysk			1300,-



	Kawa / kubek	Obrót z 1000 kubków	Piwo / butelka	Obrót z 1000 butelek	Suma
Cena sprzedaży / Przychody	2,-	2000,-	3,-	3000,-	5000,-
Koszty krańcowe / proporcjonalne	1,20	1200,-	2,-	2000,-	3200,-
Pokrycie finansowe	0,80	800,-	1,-	1000,-	1800,-
Czynsz	0,04	40,- (10%)	0,36	360,- (90%)	400,-
Zysk	0,76	760,-	0,64	640,-	1400,-



4. Jakie podjąć decyzje, aby wynik się poprawił?

Przedsiębiorca pouczony w zakresie rozliczania kosztów. Stwierdził, że pokrycie finansowe na piwie jest większe od pokrycia finansowego na kawie. Pogorszenie wyników wynikało zatem z niewłaściwego doboru informacji do oceny rentowności produktów. Biorąc to pod uwagę przedsiębiorca zmienił swoją strategię sprzedaży. Tym razem klientom niezdecydowanym polecał piwo zamiast kawy. Wyniki po zakończonym dniu przedstawiały się następująco:

	KAWA 500	PIWO 1500	Suma
Przychody	1000,-	4500,-	5500,-
Koszty proporcjonalne	600,-	3000,-	3600,-
Pokrycie finansowe	400,-	1500,-	1900,-
Czynsz			400,-
Zysk			1500,-

5. Co się stanie, jeśli przed punktem sprzedaży napojów pojawi się kolejka?

Jeśli przed wejściem do punktu sprzedaży napojów pojawi się kolejka pokrycie finansowe nie będzie zależec już tylko od pokrycia finansowego na sztukę, lecz również od czasu obsługi. Jednak czas będzie odgrywał istotną rolę dopiero wtedy, kiedy stanie się „wąskim gardłem” tzn. kiedy powstanie kolejka i czas oczekiwania stanie się na

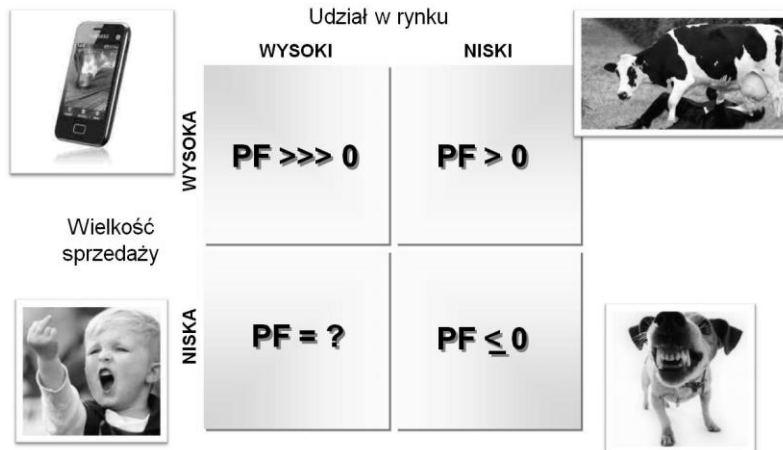
tyle długi, że niektórzy klienci zrezygnują z zakupu. Teraz przedsiębiorcy będzie zależać, aby w określonym czasie wypracować jak największe pokrycie finansowe. Do tego celu musi przeprowadzić analizę czasu. Który z produktów w sytuacji ograniczenia czasowego jest zatem korzystniejszy? Gdyby się okazało, że jest nie tak jak do tej pory piwo lecz kawa przedsiębiorca powinien zmienić swoje postępowanie przy poleceniu produktów na rzecz kawy. A zatem w zarządzaniu należy postępować w sposób elastyczny w zależności od rozwoju sytuacji. Stąd jeśli przed punktem będzie stała kolejka powinno się forsować kawę, jeśli natomiast kolejki nie ma, lub jest na tyle nie wielka, że nie ma problemu „wąskiego gardła” powinno się forsować piwo.

6. Wsparcie sprzedaży piwa przez reklamę

Dotychczasowe działania przedsiębiorcy w zakresie wspierania sprzedaży ograniczały się do wykorzystania argumentów przy rozmowie i nie generowały one kosztów. Przedsiębiorca zaczął się jednak zastanawiać, czy nie da się poprawić wyników poprzez reklamę w formie tzw. „człowieka kanapki”, który nosiłby z przodu i z tyłu plakaty reklamujące piwo w jego punkcie sprzedaży. W tym celu można zatrudnić studenta. Stawka za dzień chodzenia z takimi plakatami wynosi: 180,-. Powstaje zatem pytanie, czy go zaangażować? Poza tym co zrobić z dodatkowymi kosztami? Czy są one kosztami proporcjonalnymi piwa? Tutaj należy zadać sobie pomocnicze pytanie: Co się zmieni?”

Biorąc pod uwagę kostkę kosztów koszty reklamy można zaklasyfikować w następujący sposób:

1. koszt struktury (nie zmienia się w zależności od ilości sprzedanych piw)
2. bezpośredni (dotyczy tylko piwa)
3. krótkookresowy (można zrezygnować z dnia na dzień)



W przypadku zaangażowania dodatkowych kosztów stałych powinno się sprzedać pewną minimalną liczbę dodatkowych produktów tak, aby pokryć te koszty. W przypadku studenta, który żąda 180,- za dzień, przy pokryciu finansowym za piwo w wysokości 1,- powinno to być 180 dodatkowych butelek piwa. A zatem przedsiębiorca musi oszacować, czy przy pomocy reklamy uda mu się sprzedać 180 butelek więcej, czy też nie. Jeżeli tak, każda następna butelka ponad dodatkowe 180 butelek będzie przyczyniać się do zwiększenia pokrycia finansowego.

	KAWA 500	PIWO 1800	Suma
Przychody	1000,-	5400,-	6400,-
Koszty proporcjonalne	600,-	3600,-	4200,-
PF I	400,-	1800,-	2200,-
Koszty promocji	-	180,-	180,-
PF II	400,-	1620,-	2020,-
Czynsz			400,-
Zysk			1620,-

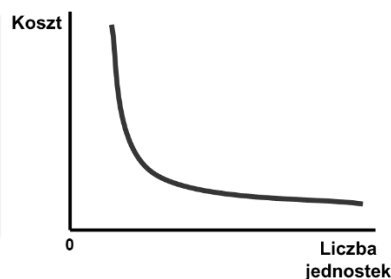
7. Rewizja cen i planu zysku

Przedsiębiorca zaczął się zastanawiać, czy nie powinno się zmienić ustalonych pierwotnie „na oko” cen. W przypadku piwa podniesienie cen jest to o tyle problematyczne, że jest to produkt markowy i u każdego innego sprzedawcy będzie smakował dokładnie tak samo. Jeżeli już to można by wziąć pod uwagę ewentualne obniżenie cen. To jednak może zmusić konkurencję do obniżenia cen i cała branża napojów może na tym stracić.

Za to przy kawie może występować już zróżnicowanie i można oferować specjalną jej mieszankę. W takim przypadku w pewnych granicach istnieje możliwość stosowania własnej indywidualnej strategii cenowej. W przypadku podniesienia cen zawsze należy sobie odpowiedzieć na pytanie jak zareagują klienci, czy cena nie będzie dla nich wygórowana, czy nie odejdą do konkurencji. Natomiast przy obniżeniu ceny kawy może pojawić się wątpliwość klientów w jej jakość. Analiza wartości ma ścisły związek z decyzją o cenie sprzedaży i często powiązana jest z wizerunkiem firmy lub produktu.

Przedsiębiorca zdecydował się na dobrą jakość kawy, a zatem obniżenie ceny nie wchodzi w rachubę. A zatem może spróbować podnieść cenę?

Podwojenie produkcji powoduje skrócenie czasu
i spadek kosztów o 20%



Ćwiczenie

Uzupełnij brakujące dane w poszczególnych kolumnach:

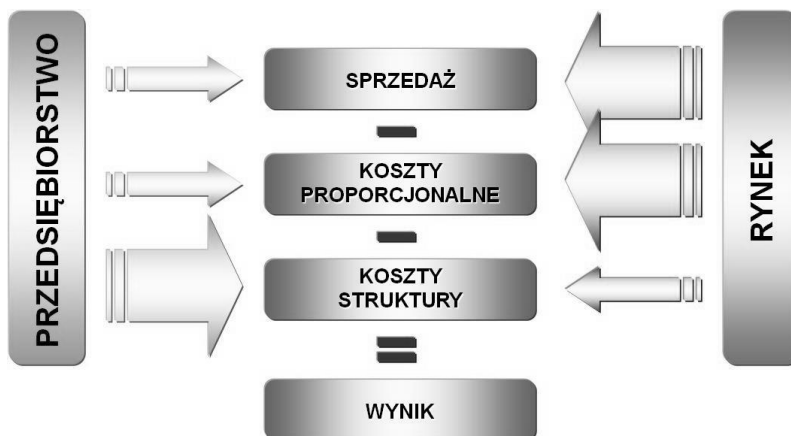
		A	B	C	D
A	Sprzedaż	1.000	2.000	3.000	?
B	Koszty zmienne	600	?	?	1.500
C	Pokrycie finansowe	?	?	?	?
D	Koszty stałe	?	600	900	?
E	Zysk	100	200	?	400
F	Wielkość sprzedaży (sztuki)	?	200	?	?
G	Cena / szt.	5	?	20	?
H	Koszty zmienne / szt.	?	?	10	3
I	Pokrycie finansowe / szt.	?	?	?	4
J	Próg rentowności ilościowy	?	?	?	?

Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych

Budżetowanie kosztów struktury, jako obszaru reakcji na zmieniające się warunki otoczenia, cechuje większa efektywność niż budżetowanie w obszarze sprzedaży czy też kosztów proporcjonalnych (zmiennych).

Kreowanie i wpływanie na parametry budżetowe związane ze sprzedażą są w znacznym stopniu ograniczone. Optymalizacja ceny i wielkości sprzedaży możliwa jest jedynie w takim zakresie, w jakim zaakceptuje to rynek. Podobnie ma się rzecz, jeśli chodzi o koszty proporcjonalne (zmiennie), które są bezpośrednio pochodną wielkości sprzedaży.

Obszarem, na który uwarunkowania rynkowe mają mniejszy wpływ niż sami zarządzający jest już wspomniany obszar kosztów struktury. Stąd częste stwierdzenia typu: „... na rynku przetrwa ten, kto będzie potrafił zaspokoić potrzeby klienta przy możliwie niskich kosztach struktury...”.

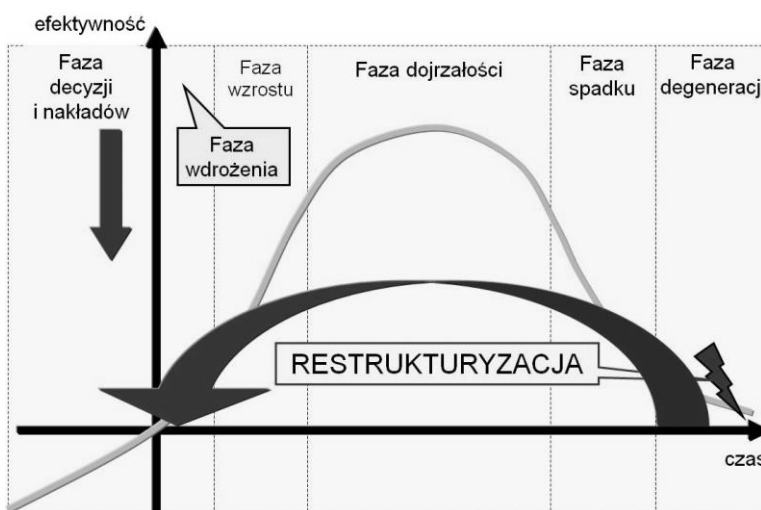


Koszty struktury są czymś niepowtarzalnym i charakterystycznym dla każdego przedsiębiorstwa. Proste techniki benchmarkingu nie zawsze zdają tu egzamin. Wynika to z dużej liczby czynników na nie wpływających, które często nie są znane nawet samym zarządzającym. Trudności w zarządzaniu kosztami struktury wynikają

również z tego, że zarządzający będąc częścią tej struktury często nie potrafią być wobec niej obiektywni (efekt kuli ziemskiej – będąc na Ziemi nie widzimy, że jest ona okrągła).

Umiejętność odpowiednio wczesnej diagnozy niekorzystnych zmian w kosztach struktury przedsiębiorstwa porównywalna jest do diagnozy chorób nowotworowych. Lekarze onkolodzy twierdzą, że odpowiednio wczesne wykrycie komórek rakowych daje 100% gwarancji wyleczenia. Natomiast jeśli pacjent doprowadzi do zaawansowanego stadium choroby nie ma pewności, że zostanie on skutecznie uzdrowiony. Podobnie jest z przedsiębiorstwem, w którym efektywność struktury doprowadzona jest do fazy degeneracji.

Restrukturyzacja przeprowadzona dopiero w tej fazie rozwoju organizacji nie daje gwarancji powodzenia.



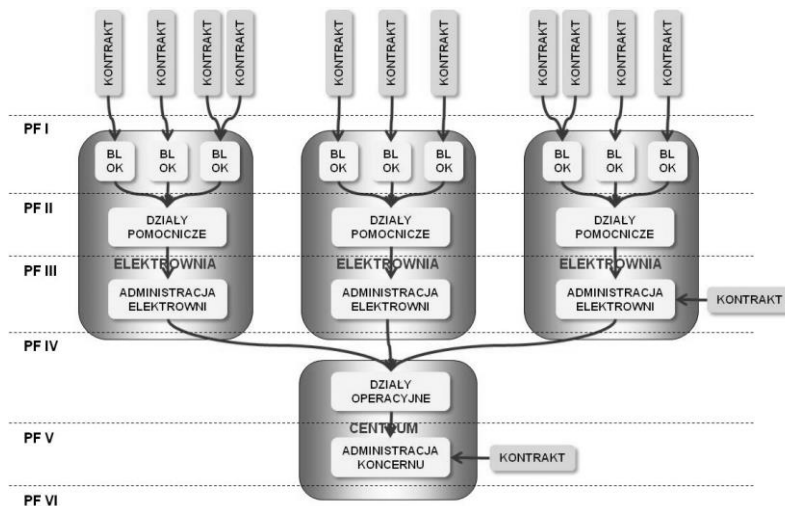
Biorąc pod uwagę dynamikę zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz wzrost konkurencyjności coraz częściej potrzebne są zarządzającym narzędzia diagnostyczne, które pozwolą na odpowiednio wczesne podjęcie decyzji i nie dopuszczenie struktury przedsiębiorstwa do fazy degeneracji.

Narzędziem, które może spełniać to zadanie jest wielostopniowy rachunek pokryć finansowych. W rachunkowości zarządczej jest on odpowiednikiem rachunku zysków i strat. Przy czym o ile rachunek

zysków i strat daje informacje o wyniku całego przedsiębiorstwa, to rachunek pokryć finansowych pokazuje również wyniki częściowe oraz w jakim stopniu poszczególne części struktury się do niego przyczyniają.

Wyniki częściowe

Poniższy rysunek przedstawia przykładowy model graficznej struktury wielostopniowego rachunku pokryć finansowych dla przedsiębiorstwa energetycznego.



Rachunku pokryć finansowych nie można projektować w oparciu o strukturę organizacyjną

Model ma charakter uproszczony i stworzony został dla celów dydaktycznych. W rzeczywistości rzadko się zdarza, aby struktura przedsiębiorstwa i procesy w niej realizowane przedstawiały się tak prosto. Stąd struktura rachunku pokryć finansowych w każdym przypadku powinna być projektowana indywidualnie. Nie ma tutaj możliwości stosowania rozwiązań standardowych bądź kopiowania struktury z innych nawet relatywnie podobnych przedsiębiorstw. Wynika to między innymi z wielu czynników o charakterze subiektywnym, które są istotne dla skutecznego jej funkcjonowania, takich jak: skłonność do ryzyka zarządzających, przygotowanie merytoryczne pracowników itp.

Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych stosowany zarówno w układzie planowanym jak i wykonania w oparciu o budżety elastyczne pozwala szybko zidentyfikować źródło odchylenia w wyniku przedsiębiorstwa i w razie potrzeby optymalizować strukturę przedsiębiorstwa w zależności od zmieniającej się sytuacji

Identyfikacja źródeł odchyień

na rynku. Rachunek pokryć finansowych wskazuje jednocześnie na konkretne miejsce w przedsiębiorstwie gdzie struktura powinna być optymalizowana.

JEDNOSTKA ROZLICZENIOWA / MIERNIK					RBG		
PLANOWANA LICZBA JR					100		
NR	RODZAJ KOSZTU	J.M.	C.J.	ILOŚĆ	PROPORC.	STRUKT.	RAZEM
SUMA					400	600	1000
KOSZT JEDNOSTKOWY					4	6	10

KOSZT JEDNOSTKOWY > CENA RYNKOWA

ŚWIADCZENIE USŁUG
ZEWNETRZNYCH

↔

OUTSOURCING

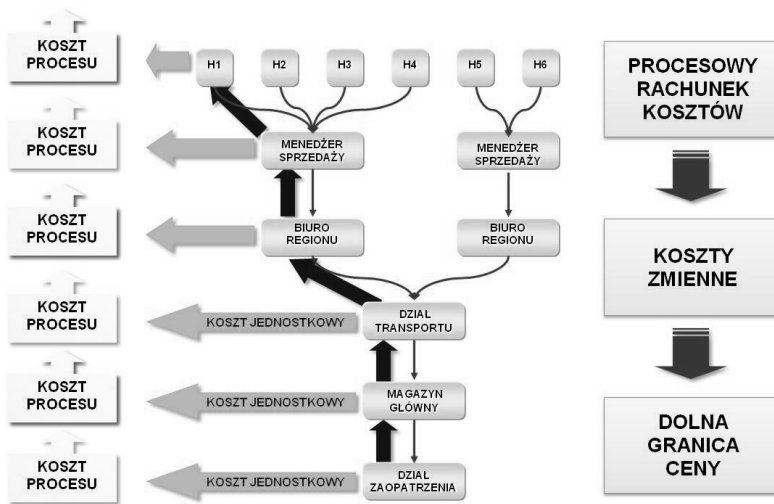
OPTIMALIZACJA KOSZTÓW
STRUKTURY

Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych zbudowany w oparciu o budżety elastyczne pozwala na przeprowadzenie analizy wrażliwości wyniku przedsiębiorstwa na odchylenia w poszczególnych jego obszarach. To z kolei umożliwi planowanie dyspozycyjne, a w ramach niego określenie dopuszczalnych odchyleń oraz sporządzenie katalogu działań na wypadek ewentualnych odchyleń lub w przypadku obszarów krytycznych uruchomienie działań zapobiegających powstaniu odchyleń.

W dużych przedsiębiorstwach, gdzie struktury są bardzo skomplikowane uzasadnione jest stosowanie rachunku pokryć finansowych jako narzędzia analitycznego. Sporządzony dla poszczególnych części przedsiębiorstwa zazwyczaj pokrywa się z procesami i może być stosowane do procesowego rachunku kosztów. W połączeniu z rachunkiem kosztów proporcjonalnych pozwala to stosunkowo precyzyjnie określić dolną granicę ceny, rozumianą jako pokrycie wszystkich kosztów proporcjonalnych oraz bezpośrednich kosztów struktury.

Zasadę funkcjonowania analitycznego rachunku pokryć finansowych przedstawia poniższy rysunek.

Analiza wrażliwości na odchylenia



Warunkiem zastosowania wielostopniowego rachunku pokryć finansowych jest budżetowanie podmiotowe, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest analityczna jednostka budżetowa.



Analityczna jednostka budżetowa jest MPK, lecz nie każde MPK spełnia warunki jednostki budżetowej

Najczęściej stosowanym w praktyce i opisywanym w literaturze jest budżetowanie przedmiotowe, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest przedmiot działalności przedsiębiorstwa. Stąd tworzy się na przykład: budżety sprzedaży, produkcji czy też zaopatrzenia. Punktem wyjścia w budżetowaniu przedmiotowym jest budżet sprzedaży, który stanowi podstawę do sporządzenia pozostałych. Na bazie budżetu sprzedaży powstaje budżet produkcji, który z kolei warunkuje powstanie planu zaopatrzenia, ten z kolei

Różnica między budżetowaniem przedmiotowym a podmiotowym

magazynowania. W przypadku, gdy po konsolidacji budżetów częściowych w budżet główny nie zostanie on zatwierdzony przez zarząd, liczba możliwych powtórzeń takiego procesu, z uwagi na czas potrzebny do jego przeprowadzenia, jest znacznie ograniczona i wymaga wielu nakładów. Z tej samej przyczyny zmniejsza się również możliwość negocjacji budżetowych. Podejście takie utrudnia przypisanie odpowiedzialności za sporządzone budżety do konkretnych osób oraz ogranicza możliwości koordynacji prac budżetowych i konsolidacji budżetów częściowych.

Ograniczenia takie nie występują w przypadku budżetowania podmiotowego, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest analityczna jednostka budżetowa. Całe przedsiębiorstwo jest podzielone na takie jednostki i do każdej z nich przypisana jest osoba, która jest za nią odpowiedzialna. Ona też tworzy dla niej budżet i później go realizuje. Wymaga to standaryzacji wszystkich arkuszy budżetowych w przedsiębiorstwie tak, aby w każdym z nich znajdowały się dokładnie te same pozycje kosztów i przychodów, z zachowaniem jednakowej kolejności. Umożliwia to w systemie informatycznym ich łatwą konsolidację. Podejście to spełnia wymogi, które są trudne do spełnienia w przypadku budżetowania przedmiotowego ponadto daje możliwość generowania informacji w dowolnych konfiguracjach. Nie traci się przy tym informacji w układzie przedmiotowym, gdyż struktura macierzowa takiego budżetowania umożliwia dowolną konsolidację informacji o rodzajach kosztów i przychodów, a także tworzenie sprawozdań finansowych pro forma dla poszczególnych części przedsiębiorstwa. Kierownicy jednostek budżetowych podejmują zatem jednocześnie decyzje na temat sprzedaży, produkcji, czy też zaopatrzenia, lecz w ramach obszaru ich odpowiedzialności. Występuje tutaj omawiany już efekt zwiększonego zaangażowania pracowników, gdyż budżetowanie podmiotowe umożliwia dokładny pomiar efektów ich pracy oraz ocenę ich wpływu na wynik całego przedsiębiorstwa. Może to być wykorzystane do zbudowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń.

Podział przedsiębiorstwa na analityczne jednostki budżetowe jak już wspomniano uwarunkowany jest zasadnością ich analizy pod względem kosztów i przychodów. Kryterium podziału powinno wynikać z realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Przykładowymi kryteriami podziału na analityczne jednostki budżetowe mogą być:

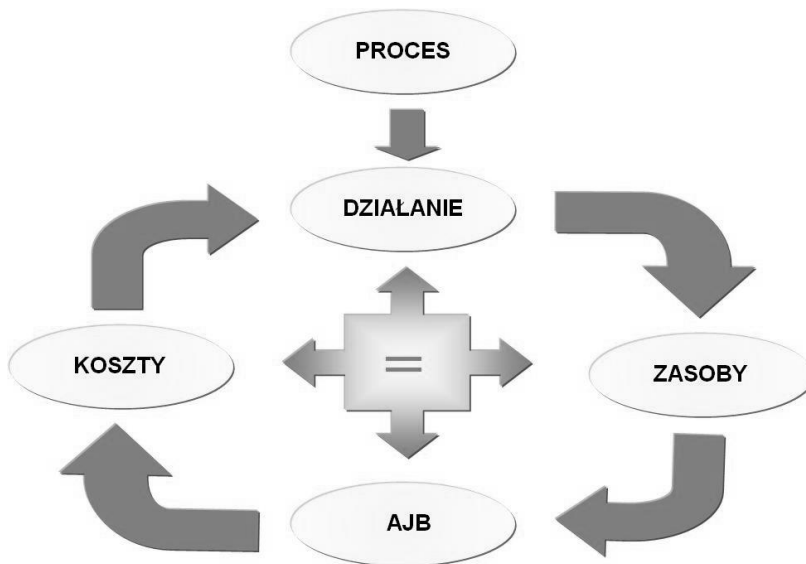
- środki trwałe/ majątek produkcyjny (budynki, budowle, urządzenia, linie technologiczne),
- procesy (umowy, kontrakty, zlecenia, remonty, inwestycje, projekty),
- zespoły ludzkie (brygady pracowników na przykład remontowe),
- rynki sprzedaży (wyodrębnione wg kryteriów produktowych, branżowych, obszarów geograficznych, segmentów klientów itp.).

Podział przedsiębiorstwa na analityczne jednostki budżetowe powinien być uszczegółowieniem podziału występującego w rachunku pokryć finansowych, gdzie występują syntetyczne jednostki budżetowe, które mogą się składać z kilku jednostek analitycznych. Budując strukturę analitycznych jednostek budżetowych nie można się sugerować obecną strukturą organizacyjną. Często bowiem tworząc strukturę organizacyjną jej autorzy kierują się inną logiką niż przepływy kosztów i informacji oraz liczenie rentowności, czy też efektywności.

Możliwa jest natomiast sytuacja odwrotna, czyli tworzenie struktury organizacyjnej na bazie struktury analitycznych jednostek budżetowych.

Tworząc analityczne jednostki budżetowe należy kierować się logiką przedstawioną na poniższym rysunku.

**Definiowanie jednostek
budżetowych**



W wielu przedsiębiorstwach zwraca się uwagę na problemy z alokacją kosztów. Koszt podobnie jak choroba jest skutkiem i leczenie skutków bądź zarządzanie przedsiębiorstwem jedynie przez pryzmat kosztów często nie daje pożądanych efektów. Zanim powstanie koszt musi nastąpić działanie do którego zostały wykorzystane zasoby poprzedzone decyzją osoby odpowiedzialnej. Zależność ta stanowi wskazówkę do budowy wspomnianych wyżej analitycznych jednostek budżetowych. Procesy realizowane w analitycznej jednostce budżetowej powinny w całości być przez nią realizowane. To nie koszt ma charakter pośredni lecz działanie, które często dotyczy wielu miejsc powstawania kosztów. Ciężko w takim wypadku przypisać odpowiedzialność i stworzyć czytelny system motywacyjny.

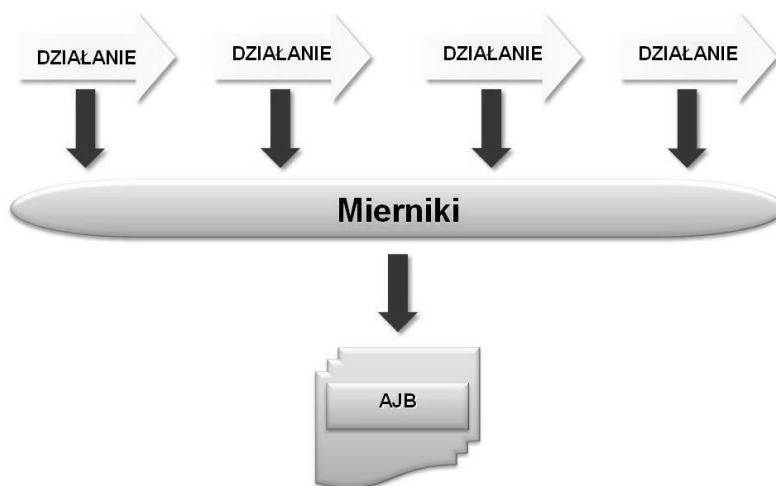
Problem z alokacją kosztów

Następnym krokiem w definiowaniu jednostek budżetowych powinno być określenie dla nich jednostek rozliczeniowych czyli mierników, w stosunku do których będą odnoszone koszty jednostki budżetowej. Inaczej mówiąc należy określić, co jest nośnikiem kosztów w danej jednostce budżetowej. Powinna być to jednostka, od wielkości której zależą koszty proporcjonalnie analitycznej jednostki budżetowej. W przypadku trudności z precyzyjnym wyznaczeniem jednostki rozliczeniowej ze względu na szeroką

Mierniki jednostek budżetowych

działalność jednostki budżetowej może wskazywać to na złe jej zdefiniowanie.

Przykładem złego zdefiniowania analitycznej jednostki budżetowej może być sala operacyjna w banku. Jeżeli przyjmiemy za jednostkę rozliczeniową liczbę obsłużonych klientów (proces realizowany w sali - obsłużenie klienta) to nie uzyskamy miarodajnych informacji o koszcie procesu, gdyż każdy z klientów może przyjść w innej sprawie i wygenerować różne koszty. Jednostką taką nie może być również operacja, gdyż realizowane są różne operacje. Rozwiązaniem może być natomiast segmentacja klientów i stworzenie stanowisk do obsługi klientów porównywanym kosztowo. W takim wypadku stanowisko może być analityczną jednostką budżetową, a jednostką dla niego byłaby liczba obsłużonych klientów.



Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania kosztami są rozliczenia świadczeń wewnętrznych. Zastosowanie tych rozliczeń na bazie analitycznych jednostek budżetowych pozwala na ubezpośrednienie wszystkich kosztów i właściwą ocenę poszczególnych części struktury przedsiębiorstwa. Nie uwzględnienie przepływu kosztów i przychodów wynikających ze świadczeń wewnętrznych może z kolei prowadzić do błędnej oceny rentowności poszczególnych części przedsiębiorstwa, a w efekcie do niewłaściwych decyzji w tym zakresie. Wynika to stąd, że koszty

przypisuje się jednostkom realizującym świadczenia, natomiast efekty tym, na rzecz których są one świadczone.

Świadczenia wewnętrzne wymagają określenia sposobu ich rozliczania. Wykorzystuje się tutaj koszty kalkulacyjne.



Koszty kalkulacyjne służą między innymi do rozliczania świadczeń wewnętrznych

Natomiast w zakresie określania wysokości tych obciążeń praktyka wskazuje na trzy sposoby rozliczeń wewnętrznych.

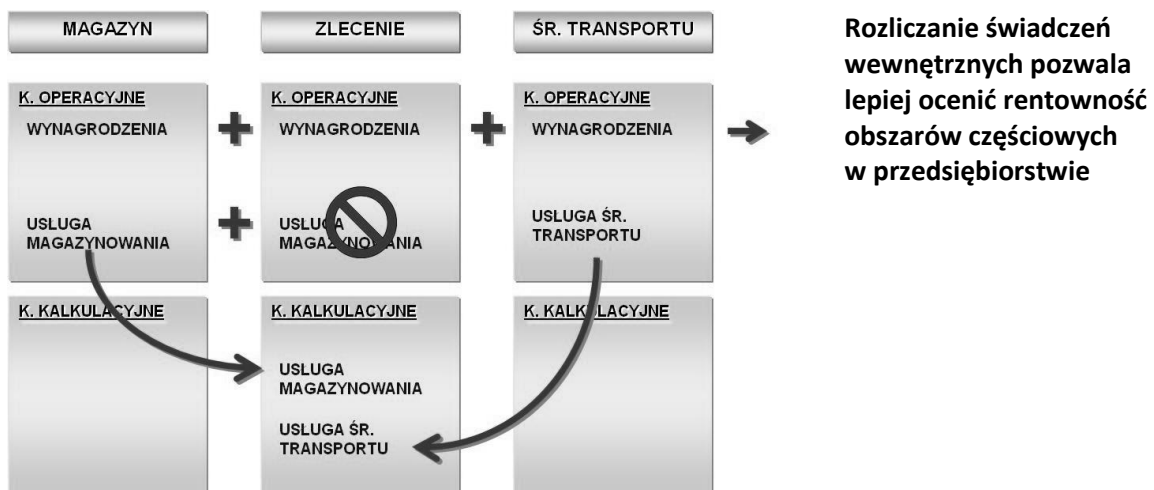
- Kierownicy jednostek budżetowych negocjują między sobą stawki, po których realizuje się świadczenia. Metoda ta, zaraz po jej wprowadzeniu, może spowodować wiele konfliktów. Z czasem jednak prowadzi ona do coraz większej świadomości ekonomicznej kierowników i zazwyczaj po wstępnych wahaniach stawka ustala się na optymalnym poziomie. Wadą tej metody jest skłonność kierowników do przrzucania kosztów na inne jednostki. Koszty te, chociaż o charakterze kalkulacyjnym, zniekształcają jednak informacje o wynikach poszczególnych jednostek.
- Innym sposobem jest okresowe wyznaczenie przez Zarząd stawek, po których powinny być rozliczane świadczenia wewnętrzne. Metoda ta wprawdzie eliminuje konflikty między kierownikami. Natomiast prowadzi do konfliktów między kierownikami, a Zarządem, jeżeli nie jest on w stanie dobrze uzasadnić ustalonych stawek. Podobnie jak w poprzedniej

metodzie nie oddaje ona w pełni informacji o rentowności jednostek budżetowych. Nawet jeżeli zostaną one ustalone na właściwym poziomie, to statyczny charakter metody ogranicza prawdziwość informacji.

- Trzecim rozwiązaniem jest rozliczanie świadczeń wewnętrznych po planowanych kosztach ich realizacji wynikających z budżetu elastycznego. Uzyskuje się w ten sposób obiektywizm informacji wynikający z systemu. Metoda ta nie rodzi konfliktów, pod warunkiem jednak, że zasady dekretacji kosztów są zrozumiałe i przez wszystkich akceptowane.

Należy jednak pamiętać, że rozliczanie świadczeń wewnętrznych ma sens jedynie w przypadku tych jednostek, dla których celowe jest liczenie rentowności. W przypadku obszarów odpowiedzialności o charakterze administracyjnym, które z definicji są jednostkami kosztowymi nie znajduje to uzasadnienia.

Rozliczanie takie prowadzi do zbędnej biurokracji, jest kosztotwórcze i ma znikomą wartość informacyjną.



Poza korzyściami przedstawionymi powyżej, z wielostopniowego rachunku pokryć finansowych wynikają jeszcze inne:

- Stopniowanie wyników w rachunku pokryć finansowych stanowi pewnego rodzaju filtr informacyjny. Na odpowiedni szczebel zarządzania dochodzą jedynie informacje istotne.

Pozwala to w znacznym stopniu usprawnić proces podejmowania decyzji.

- Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych można również zastosować w innych płaszczyznach zarządzania np. do zarządzania przepływami pieniężnymi, jako matryca bazowa do Balanced Scorecard, czy zarządzania wartością firmy.
- Konstrukcja wielostopniowego rachunku pokryć finansowych pozwala na dynamiczne dopasowanie struktury przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków w otoczeniu.
- Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych stanowi wskazówkę do budowy planu kont.

