



Artykuł na temat rachunku marżowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym

PAWEŁ BENDER

FIRMA OMIS CONTROLLING, WŁAŚCICIEL

Marżowy rachunek rentowności w firmie usługowej na przykładzie Finder S.A.

Kalkulacja marż w firmie usługowej jest trudnym zadaniem, ponieważ takie firmy zazwyczaj nie bazują na stałych, powtarzających się procesach (np. produkcji) i nie pracują na liniach technologicznych (z określonymi parametrami kosztów i wydajności). Ale jest to zadanie jak najbardziej wykonalne, ponieważ firmy usługowe, jak każdy prawidłowo zarządzany biznes, księgują swoje koszty w ustalonej logice i strukturze. W niniejszym artykule przedstawię projekt uruchomienia systemu kalkulacji marż dla firmy Finder S.A.

Finder S.A. jest liderem usług telematycznych w Polsce, oferuje usługi związane z lokalizacją pojazdów, wykorzystujące technologie GPS i GSM. Autorska platforma informatyczna firmy (Finder Online) udostępnia też użytkownikom narzędzia do raportowania, analiz i planowania w zakresie wykorzystania zasobów mobilnych (pojazdy służbowe, trasy handlowców, ecodriving).

Ze względu na rozbudowaną ofertę handlową oraz dynamiczny wzrost portfela klientów Finder stanął przed koniecznością uruchomienia samodzielnego i zaawansowanego instrumentu do zarządzania marżą. Instrument ten miał na celu skalkulowanie marż jednostkowych (na usłudze/pojeździe), ale biorąc pod uwagę bardzo rozbudowane opcje zarówno przychodowe, jak i kosztowe. Wśród opcji przychodowych były: abonamenty płacone cyklicznie (jak w typowych usługach telekomunikacyjnych), abonamenty płacone z góry, abonamenty zawierające opłatę za urządzenie. Wśród opcji kosztowych były: różne rodzaje kart SIM (krajowe, roaming), różne formy sprzedaży i rodzaje urządzeń, kilka rodzajów montażu i aktywacji, rozbudowane koszty wydziałowe oraz koszty bezpośrednio związane z konkretnymi klientami lub projektami.

Te wszystkie elementy zebrane i skalkulowane w modelu marżowym miały na celu wsparcie aktywnego zarządzania przychodami, kosztami i zyskiem firmy. Praktycznie rzecz biorąc model marżowy był jedynym rozwiązaniem w tej sytuacji (biorąc pod uwagę branżę, charakterystykę firmy i cele do osiągnięcia).

Podstawowe założenia

Praktyka pokazuje, że wszystkie kalkulacje marż (w różnych firmach i branżach) bazują na kilkustopniowym podziale tych marż. Liczba i specyfikacja poszczególnych stopni marż nie jest sprawą stałą ani w jakikolwiek sposób narzuconą analitykom finansowym.

W firmie produkcyjnej poziomy marż mogą być następujące (rysunek 1):

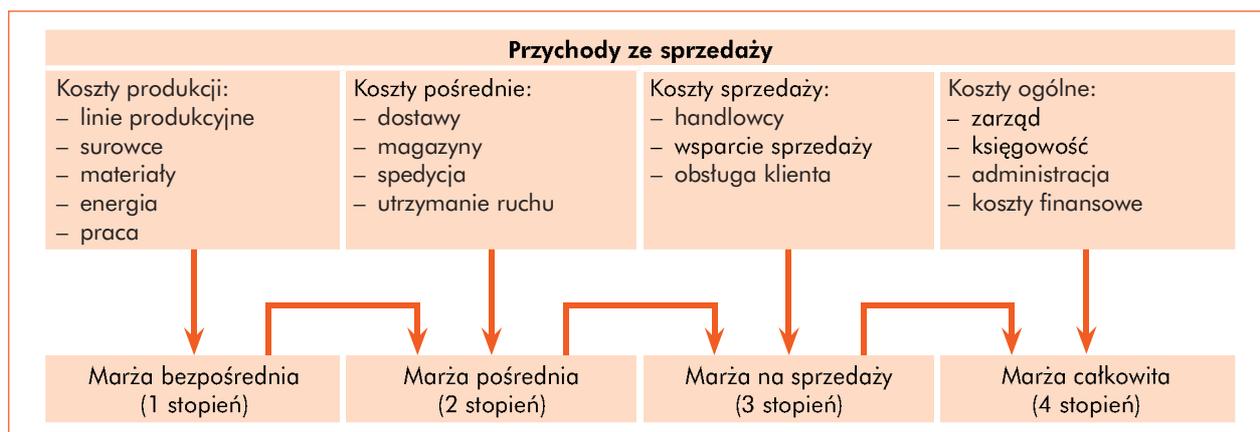
- **stopień 1** – marża bezpośrednia (po kosztach produkcji),
- **stopień 2** – marża po kosztach pośrednich (stopień 1 + koszty zamówień, magazynowania i transportu),
- **stopień 3** – marża po kosztach sprzedaży (stopień 2 + koszty handlowców, wsparcia sprzedaży, obsługi klienta),
- **stopień 4** – marża całkowita (stopień 3 + koszty ogólne, zarządu, finansowe itp.).

W firmie handlowej stopnie marż mogą wyglądać nieco inaczej (rysunek 2):

- **stopień 1** – marża na sprzedaży (przychód ze sprzedaży minus koszt zakupu),
- **stopień 2** – marża operacyjna (stopień 1 + koszty magazynowania, transportu, sprzedaży i obsługi klienta),
- **stopień 3** – marża całkowita (stopień 2 + koszty ogólne, zarządu, finansowe itp.).

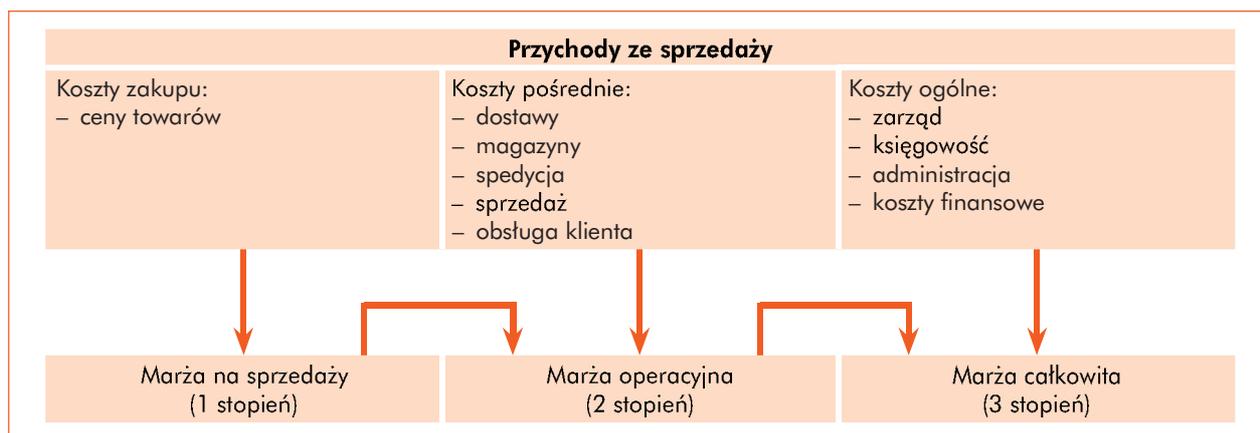
Zależy to od specyfiki kosztów (a czasami też i przychodów) w konkretnej firmie. Nawet nie

Rysunek 1. Poziomy marży w firmie produkcyjnej



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 2. Poziomy marży w firmie handlowej



Źródło: Opracowanie własne

w branży! Pozwala to na dokładniejsze poznanie różnych kosztów w danej firmie (stałych, zmiennych, bezpośrednich, pośrednich, ogólnych, początkowych, regularnych lub jednorazowych) oraz na znalezienie odpowiedniego pokrycia w przychodach.

W Finderze zdecydowano się na 4-stopniowy podział marż (rysunek 3):

- stopień 1 – przychody i koszty z usług podstawowych,
- stopień 2 – przychody i koszty z usług dodatkowych,
- stopień 3 – koszty sprzedaży, obsługi i utrzymania klienta,
- stopień 4 – wszystkie koszty ogólne.

Ponadto zdecydowano się na stworzenie i uruchomienie samodzielnej aplikacji, służącej do bieżącej

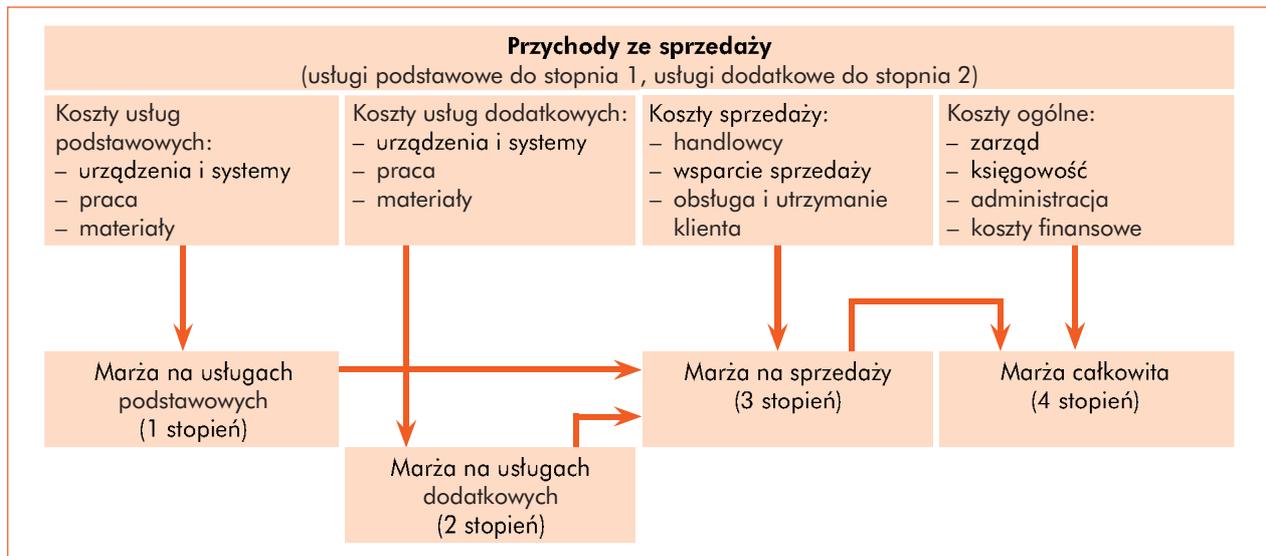
kalkulacji marż. Po pierwsze powodem była ilość źródeł danych – oprogramowanie operacyjne, księgowo, bazy CRM. Po drugie – nikt nie oferuje oprogramowania pozwalającego kalkulować marże z taką dokładnością i elastycznością. Szczególnie ważne jest dopasowanie do konkretnej firmy jej danych księgowych i planu kont, danych operacyjnych w bazach danych oraz danych klientów w systemach CRM.

Opis poziomów marż

Poziom 1 – Marża na usługach podstawowych

Finder uzyskuje na tym poziomie większość swoich przychodów, ponieważ tutaj zostały zakwalifikowane wszystkie abonamenty (typowe dla branży telekomu-

Rysunek 3. Poziomy marży w firmie usługowej Finder S.A.



Źródło: Opracowanie własne

nikacyjnej). Jednakże te abonamenty mogą mieć różny charakter – cykliczne, płatne z góry, zawierające różne opcje (np. roaming). Dlatego wszystkie rodzaje przychodów abonamentowych należało prawidłowo skalkulować i uwzględnić w rachunku marżowym.

Koszty na poziomie 1 obejmują typowe koszty bezpośrednio realizacji usług Findera – tj. koszty kart SIM (w różnych opcjach, np. roaming) oraz koszty funkcjonowania oprogramowania operacyjnego (Finder Online).

Poziom 2 – Marża na usługach dodatkowych

Na tym poziomie przychody uzyskiwane są ze sprzedaży urządzeń oraz innych czynności związanych z realizacją usług (montaż, serwis, itp.). Formy sprzedaży urządzeń mogą być różne (w tym spłata urządzenia w abonamencie), dlatego należy dokładnie przeanalizować i skalkulować te przychody.

Koszty poziomu 2 są adekwatne do przychodów, czyli są to koszty zakupu urządzeń oraz koszty realizacji dodatkowych usług (montażu, serwisu, magazynu). Koszty zakupu urządzeń również mogą mieć różne formy (np. leasing), podobnie jak koszty usług dodatkowych (które mogą być realizowane wewnątrz lub zewnątrz). Ponownie należy dokładnie przeanalizować wszystkie rodzaje kosztów i prawidłowo ująć je w kalkulacji marż.

Poziom 3 – Marża na sprzedaży

Na tym poziomie nie ma już przychodów, natomiast koszty w całości związane są z pozyskaniem i obsługą klienta. Koszty sprzedaży (pozyskania klienta) mają

charakter początkowy, ponieważ występują tylko raz, na etapie podpisywania umowy. Ale charakter tych kosztów również jest zróżnicowany (np. klient nowy/obecny) i należy wziąć to pod uwagę w modelu marżowym. Podobnie koszty obsługi klienta są zróżnicowane według różnych segmentacji klientów (np. klient VIP) i należy to odpowiednio wyliczyć do marż.

Poziom 4 – Marża na kosztach ogólnych

Na tym poziomie również nie ma przychodów, a koszty zawierają wszystkie pozycje nieuwzględnione na poprzednich poziomach. Do kosztów ogólnych zalicza się w szczególności: koszty zarządu, działu księgowego, administracyjnego, IT, koszty finansowe i amortyzację (poza uwzględnioną na poziomie 2). Te koszty także mają różne charakterystyki (stałe, zmienne, jednorazowe, projektowe), dlatego należy je dokładnie przeanalizować i ustalić odpowiednie metody kalkulacji w marżach.

Kalkulacja i analiza

Od samego początku dominowało podejście biznesowe, a nie księgowo, tzn. badamy i analizujemy pozycje kosztowe według ich realnego wpływu na wyniki sprzedaży i rentowność tej sprzedaży, a nie sugerujemy się podziałami z kont księgowych.

Założono przekalkulowanie dokładnie wszystkich przychodów i kosztów (każda złotówka w firmie ma swojego właściciela i przekłada się na rentowność

firmy). W związku z tym każda kwota z rachunku zysków i strat musiała znaleźć się w modelu marżowym, a wynik końcowy (suma wszystkich marż) musiał zgadzać się z księgowym wynikiem całej firmy.

Kalkulacje kosztów na poszczególnych poziomach zostały przeprowadzone z wykorzystaniem:

- kosztu jednostkowego,
- wyceny kosztów procesów (Activity Based Costing),
- kluczy podziałowych.

Koszty jednostkowe zostały wykorzystane tam, gdzie było możliwe ich jednoznaczne zidentyfikowanie (np. koszty kart SIM, koszty urządzeń). Wyceny procesów przeprowadzono w zakresie procesów sprzedaży, obsługi i utrzymania klienta. Pozostałe koszty zostały skalkulowane za pomocą rozbudowanej tabeli różnych kluczy podziałowych, czyli głównie koszty magazynu i wszystkie koszty ogólne.

W efekcie w dedykowanym oprogramowaniu powstały tabele pozwalające zarządzać oddzielnie 1 i 2 poziomem marży oraz tabele agregujące poszczególne poziomy. Samodzielne marże dla poziomu 1 i 2 są bardzo istotne, ponieważ dzięki nim firma może zarządzać swoją ofertą podstawową i dodatkową oraz obserwować, które pozycje z jej oferty są realnymi motorami rentowności. Natomiast agregacja poszczególnych poziomów marż (od 1 do 4) pozwala prześledzić, na którym etapie powstają największe obciążenia kosztowe (np. przy bieżącej obsłudze, sprzedaży lub czynnościach dodatkowych). W wyniku analizy poziomów marż może też okazać się, że koszty typu ogólnego są relatywnie zbyt wysokie.

Można powiedzieć, że marże na poziomach 1 i 2 są to marże na produktach (usługach firmy). Dopiero po zsumowaniu poziomów 1 i 2 z poziomem 3 otrzymujemy marże na klientach (czyli usługi sprzedane danemu klientowi plus koszty sprzedaży i obsługi tego klienta).

Ponadto ze względu na ciągły charakter usług Findera ważna jest też kumulacja marży w czasie, czyli prezentacja tabel w ujęciu narastającym (np. od początku roku albo od początku danego kontraktu). Pozwala to na bardziej realną ocenę rentowności, ponieważ celem jest zysk na kliencie/kontrakcie na koniec trwania usługi, a nie już od pierwszych miesięcy.

Korzyści biznesowe

Finder, jako lider swojego rynku, musi wyznaczać nowe standardy i wyprzedzać wszelkie ruchy konkurencji. Rachunek marżowy jest jednym z takich kroków, ponieważ pozwala na szybkie i elastyczne zarządzanie ofertą. Firma może koncentrować się na najbardziej rentownych obszarach i wie, które koszty wymagają restrukturyzacji.

Pierwszą korzyścią dla firmy z posiadania modelu marżowego jest zebranie wszystkich istotnych danych finansowych z różnych źródeł w jednym miejscu. Są to przede wszystkim:

- przychody (wystawione faktury),
- koszty (księgowość),
- parametry związane z klientami (baza CRM),
- parametry operacyjne (oprogramowanie i bazy operacyjne).

Drugą korzyścią jest sprowadzenie wszystkich form przychodów i kosztów do jednego, wspólnego poziomu. Chodzi o to, żeby móc analizować i porównywać ze sobą różne rodzaje usług, z uwzględnieniem przypisanych im kosztów. Pamiętać należy, że przychody nie są jednolite (funkcjonują różne formy rozliczeń z klientami), a koszty mają różny charakter (stały, zmienny, jednorazowy, projektowy itp.).

Trzecia korzyść to relatywnie łatwe i intuicyjne korzystanie z modelu marżowego. W takim modelu od razu widać czy dana marża jest dodatnia czy ujemna oraz jak prezentuje się w porównaniu z innymi usługami lub klientami firmy. Odbiorca w prosty sposób może zorientować się z czego wynika marża na każdym poziomie (jakie rodzaje przychodów i kosztów wpływają na dany poziom marży). W związku z tym może np. prześledzić ścieżkę powstawania kosztu i znaleźć źródło ewentualnych problemów z rentownością.

Kolejną korzyść dotyczy już sfery zarządzania firmą – otrzymywanie regularnych informacji na temat marż (na klientach/usługach) pozwala inaczej spojrzeć na firmę niż analiza rachunku zysków i strat albo inne raporty księgowe lub kosztowe. Marże powinny prezentować efekty – np. jak wzrost kosztów przełożył się na rentowność usług, na który segment klientów wpłynął najbardziej, jaka jest tendencja marży w długim okresie. Natomiast typowe raporty (księgowe, sprzedaży, kosztowe) prezentują głównie „surowe” dane – jakaś pozycja wzrosła albo spadła.