

# ANALIZA MARŻ

## CZYLI NA CZYM NAJWIĘCEJ ZARABIAMY

Piotr Jutkiewicz, Michał Stokłosa



Zarządzanie portfelem jest nie tylko domeną graczy giełdowych inwestujących w papiery wartościowe czy instrumenty pochodne. W kokpicie zarządzania każdego menedżera powinno znaleźć się miejsce na analizę portfela asortymentu. Znajomość marż zysku osiąganego na każdym produkcie lub usłudze da Ci większą kontrolę nad generowanymi kosztami i pozwoli bardziej świadomie wpływać na wynik finansowy.

**M**arża jest jednym z podstawowych wskaźników finansowych – pozwala menedżerom i udziałowcom przyjrzeć się kondycji przedsiębiorstwa. Wylicza się ją na podstawie rachunku zysków i strat – wyraża stosunek zysku do przychodów. Określa zatem, jaka część przychodów stanowi nadwyżkę nad poniesionymi kosztami. Stąd zapewne etymologia tego słowa. Marge, po francusku margines, jest w finansach tym, co udało się wypracować ponad granicę kosztów.

Jak wiele jest rodzajów przychodu, tak wiele mamy też rodzajów marż. Powinieneś dobrze się w nich orientować i rozumieć różnicę między nimi, aby móc jak najpełniej wykorzystać posiadane informacje. Przykładowo, marża brutto jest

stosunkiem zysku brutto ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży. Zysk brutto jest natomiast różnicą przychodów ze sprzedaży i kosztów związanych z zakupem bądź wytworzeniem sprzedawanych produktów. Obrazuje to poniższy wzór i jego przekształcenia:

- Marża brutto =  $\frac{\text{Zysk brutto ze sprzedaży}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$
- Marża brutto =  $\frac{\text{Przychody ze sprzedaży} - \text{koszty wytworzenia produktów}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$
- Marża brutto =  $1 - \frac{\text{koszty wytworzenia produktów}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$

### DZIEL I ZARZĄDZAJ

Znacznie więcej informacji uzyskasz jednak, patrząc na marżę z poziomu po-

szczególnych pozycji w portfelu firmy. W tym przypadku mówimy o zysku i przychodach, jakie udało nam się wypracować na poszczególnych produktach lub usługach oferowanych przez firmę. Podejście to daje znacznie większą kontrolę nad wydatkami, pozwala określić czy koszty i przychody powstają zgodnie z planem, a nade wszystko porównywać opłacalność poszczególnych produktów i usług. Obliczenie wskaźnika marży dla każdego z produktów lub usług firmy pozwoli zidentyfikować elementy asortymentu o słabszej rentowności i skupić się na sprzedaży tych bardziej opłacalnych. W wielu firmach zaniedbuje się takie analizy – masz więc szansę, aby wykorzystać słabości konkurencji. Rzetelna analiza marż dostarczy wiedzy, dzięki której będziesz mógł zwiększyć

swoją kontrolę nad przychodami i wydatkami, tak aby wypracowany zysk był jak największy.

Dane uzyskane z tego typu obliczeń niezbędne są nie tylko dla finansistów i menedżerów najwyższego szczebla. Wiedza o opłacalności sprzedaży poszczególnych produktów i usług jest potrzebna także działowi handlowemu czy marketingu przy budowie planów i strategii. Zadbaj więc o to, aby każdy zainteresowany dział miał łatwy dostęp do tych informacji. Dodatkowo marże liczyć można na poszczególnych klientach czy kanałach dystrybucji, co da wiedzę o ich opłacalności. Taki podział pozwoli Ci na bardziej wnikliwą ocenę sytuacji rynkowej.

Obserwacja marż nie powinna być działaniem jednorazowym w firmie. Wykonywana sukcesywnie pozwoli śledzić zmiany zachodzące zarówno po stronie przychodów jak i kosztów. Może służyć także jako system wczesnego ostrzegania. Identyfikując spadki marż na poszczególnych produktach lub usługach, będziesz w stanie szybko i skutecznie reagować, używając np. działań marketingowych. Dlatego zalecamy stworzenie permanentnego systemu monitorin-

gu marż, który nie pozwoli żadnym istotnym dla Twojej firmy zmianom przejść niezauważenie.

## JAK STWORZYĆ SYSTEM MONITORINGU MARŻ?

Fundamentalnym elementem jest narzędzie, które na podstawie zgromadzonych danych dotyczących m.in. zapotrzenia czy sprzedaży, przypisywać będzie powstające koszty i przychody poszczególnym produktom. Stworzenie takiego narzędzia może okazać się jednak niełatwe. Pierwsze schody pojawiają się, gdy liczona jest marża na kosztach bezpośrednich. Marża ta jest najbardziej podstawowym miernikiem rentowności danego produktu lub usługi. Przy jej kalkulacji bierzemy pod uwagę jedynie koszty wytworzenia danego elementu asortymentu.

Pierwszym krokiem przy tworzeniu narzędzia służącego do monitoringu marż jest odpowiednie dostosowanie systemu księgowego. Podstawą jest możliwość identyfikacji w systemie księgowym pojedynczego produktu lub usługi sprzedanego do pojedynczego odbiorcy w pojedynczej transakcji. Dzięki temu będziesz mógł przyporządko-

wać przychody do konkretnych produktów, usług czy klientów, co jest podstawą liczenia marż. W tym wypadku rola menedżera sprowadza się więc do uzgodnienia z działem księgowym odpowiedniego planu kont.

Następnie niezbędne jest odpowiednie przyporządkowanie kosztów zmienionych produkcji do produktu lub usługi. Pamiętaj, że koszt zmienny jest to koszt, który jest proporcjonalny do wielkości produkcji. Potrzebować będziesz trzech elementów:

- kosztów poszczególnych surowców i innych kosztów zmiennych w danej jednostce czasu (dla firm usługowych: bezpośrednich kosztów przeprowadzenia usługi),
- receptur/instrukcji mówiących o ilości zasobów zużywanych na pojedynczy produkt/usługę,
- wielkości produkcji.

Mając powyższe informacje, możesz już wyliczyć bezpośredni koszt wytworzenia pojedynczego produktu czy usługi po kosztach zmiennych. Zadanie to jest bardzo proste, każdy może samodzielnie wykonać odpowiednie obliczenia

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Współczesny menedżer powinien monitorować marże swoich produktów w ramach stałego procesu.
2. Analiza marż pozwala na optymalizację portfolio sprzedawanych produktów i identyfikację zbędnych kosztów, przez co przekłada się bezpośrednio na oczekiwany poziom zysków.
3. Warto zainwestować w kompleksowy system analityczny pozwalający na bieżące monitorowanie marż, a także tworzenie i symulację budżetu firmy.
4. Ujemna marża nie zawsze oznacza, że należy pozbyć się danego produktu/usługi z asortymentu.
5. Dzięki zastosowaniu zaawansowanej analityki można w wygodny sposób znajdować źródła powstawania zbędnych kosztów.

## ► KOMPETENCJE EFEKTYWNEGO MENEDŻERA

w dowolnym arkuszu kalkulacyjnym. Są jednak pewne przeszkody, które osoba projektująca system może napotkać.

Pierwsze trudności pojawiają się, jeżeli różnym klientom te same produkty sprzedajemy w różnych cenach – a więc stosujemy system rabatów. Zwłaszcza w firmach z branży FMCG systemy rabatowe mogą być wielopłaszczyznowe – od rabatów na fakturze, po rabaty retro naliczane wstecz za określony okres. Jeżeli rabat uwzględniony jest już w momencie sprzedaży, sprawa jest prosta – mamy cenę produktu i koszt wytworzenia. Szybko możemy w ten sposób wyliczyć marżę po kosztach zmiennych. Sytuacja komplikuje się, kiedy część rabatu przyznawana jest już po sprzedaży – np. w formie bardzo popularnych w FMCG rabatów retro, czyli rabatów przyznawanych za dokonane już wcześniej zakupy. Może się bowiem okazać (i w rzeczywistości często tak jest), że pojedynczy produkt ma dodatnią marżę po bezpośrednich kosztach produkcji, jednak po uwzględnieniu wszystkich rabatów, w tym rabatów retro, marża okazuje się być ujemna.

Kolejne trudności napotkać możesz przy rozliczaniu kosztów związanych z wykorzystaniem zasobów, które służyły do produkcji wielu elementów asortymentu jednocześnie. Przykładem takich kosztów jest amortyzacja maszyn. Wiele jest metod wykorzystywanych przez praktyków. W zupełności wystarczą te przedstawione w podstawowych podręcznikach do rachunkowości zarządczej. Pamiętaj jednak, że w celu zachowania spójności analiz w czasie, raz uruchomiony system powinien działać jak najdłużej. Inaczej nie będziesz mógł porównać wyników z przeszłości z obecnymi. Dlatego wielu menedżerów decyduje się powierzyć zadanie budowy tego typu systemów profesjonalnym firmom doradczym.

Im więcej kosztów uwzględniasz, tym więcej pytań się pojawia. W dal-

szej kolejności poszczególnym produktom i usługom przypisz koszty pośrednie sprzedaży, takie jak koszty marketingu czy dystrybucji. Następnie pomiędzy poszczególne elementy asortymentu możesz podzielić także koszty ogólne, takie jak koszty zarządu czy księgowości. Koszty te trudno jest przypisać do oferowanych produktów czy usług. Tu także istnieje jednak wiele kluczy, wedle których możesz postępować. Jeżeli zatem chcesz mieć całościowy obraz zmian w marżach na poszczególnych produktach lub usługach firmy i możliwość ich śledzenia, warto zainwestować w kompleksowy system monitoringu marż.

### UJEMNA MARŻA NIE ZAWSZE ZŁA

Ujemna marża oznacza, że koszty przekraczają przychody. Intuicja podpowiada menedżerom, że nie jest to dobra sytuacja. Pamiętaj jednak, że ujemna marża nie zawsze powinna wiązać się z decyzją o wycofaniu z rynku danego produktu lub usługi. W takich przypadkach problem należy dogłębnie przeanalizować. Po pierwsze, w przypadku gdy do kalkulacji marży użyto kosztów całkowitych, może zdarzyć się, że przychody ze sprzedaży danego produktu pokrywają w ca-

łości zarówno koszty jego wytworzenia czy zakupu, jak i koszty sprzedaży. W tym przypadku ujemna marża oznacza, że przychody nie pokrywają jedynie kosztów ogólnych związanych z zarządem czy administracją, przypisanych danej jednostce asortymentu. Ponieważ koszty ogólne są zazwyczaj kosztami stałymi, wycofanie produktu z asortymentu firmy spowoduje, że koszty te obciążą pozostałe produkty, obniżając ich marżę.

Bardziej skomplikowana sytuacja występuje wtedy, gdy dany element asortymentu posiada ujemną marżę liczoną jedynie na kosztach bezpośrednich. W tym przypadku wydaje się, że decyzja o wycofaniu z rynku danego produktu czy usługi lub podniesieniu ceny powinna być przesądzona. Niejednokrotnie jednak taka decyzja może dotyczyć strategii całej firmy. Firmie zależeć może na utrzymaniu w swojej ofercie danego produktu. Przykładowo, przeprowadzone analizy mogą wykazać, że obecność na półce wielu wariantów smakowych danego produktu podwaja sprzedaż smaku podstawowego. W tym przypadku celem może być utrzymanie szerokiego asortymentu, gdyż firma całościowo zyskuje na obecności produktów z ujemną marżą. Taką decyzję podjąć musisz jednak rzetelnymi wylicze-

## O AUTORACH

**Piotr Jutkiewicz i Michał Stokłosa** są współzałożycielami firmy analitycznej 4C Future. Specjalizują się w zaawansowanych analizach ekonomicznych na potrzeby firm i instytucji. Zadania, z którymi stykają się na co dzień to skomplikowane i nieszablonowe problemy decyzyjne pojawiające się wewnątrz i wokół organizacji. Współpracowali m.in. z Hoop Polska Sp. z o.o., PKPP „Lewiatan”, Bloomberg Initiative for Tobacco Control. Koordynowali międzynarodowe projekty badawcze (m.in. dla WHO), przewodnicząc polskiemu oddziałowi międzynarodowej organizacji eksperckiej The Millennium Project. Dla firm realizują projekty z zakresu m.in.: badań elastyczności popytu, optymalizacji działań marketingowych i sprzedażowych, ekonomicznej analizy danych, efektywności wydatków, analiz kampanii reklamowych.

### Kontakt:

4C Future  
Plac Jana Henryka Dąbrowskiego 1,  
00-057 Warszawa  
tel.: (0-22) 24 72 772  
fax.: (0-22) 24 72 771  
www.4CF.pl  
info@4CF.pl

niami (np. range optimization czy product duplication).

## POMOC PRZY BUDŻETOWANIU

Gdy znamy i monitorujemy już marże na poszczególnych usługach lub produktach, warto włączyć je do planu finansowego i budżetu firmy. Będzie to pomocne przy tworzeniu symulacji budżetu na przyszłe okresy. W tym miejscu trzeba pamiętać o wzięciu pod uwagę

ryzyka związanego z taką symulacją. Może to być ryzyko zwrotu towarów, braku terminowej spłaty należności, czy ryzyko finansowe takie jak ryzyko walutowe. Świadomość tych ryzyk pozwoli na tworzenie planów opartych na analizach scenariuszowych oraz wskazanie najbardziej oczekiwanego scenariusza.

Zaawansowane systemy monitoringu marż pozwalają na samodzielne tworzenie założeń. Dzięki temu możesz zobaczyć, jak zmieniać się będzie wynik

finansowy na poszczególnych produktach czy usługach przy zmianie parametrów takich jak ceny poszczególnych surowców. Pozwala to na sięgnięcie w przyszłość po to, by lepiej się do niej przygotować. Na początku wystarczy Ci jednak najprawdopodobniej stosunkowo prosty system. On także stanowi cenne źródło informacji i pozwoli Ci monitorować sytuację i wcześniej wykrywać zagrożenia.

## PLAN DZIAŁANIA

1. Wraz z działem księgowym przygotuj plan kont pozwalający na zidentyfikowanie pojedynczego produktu/usługi sprzedanego do pojedynczego klienta w pojedynczej transakcji.
2. Przygotuj receptury/składy surowców i innych zasobów niezbędnych do wytworzenia pojedynczego produktu. Rozdziel według receptur zaksięgowane koszty zmienne na poszczególne produkty.
3. Zastanów się nad nie-surowcowymi kosztami zmiennymi. Czy Twoja firma stosuje systemy rabatów? Jeżeli stosuje rabaty naliczane wstecz za zrealizowane już przez klienta zakupy, musisz rozdzielić je na poszczególne produkty sprzedane do danego klienta – tu niezbędny jest plan kont opisany w punkcie 1.
4. Jeżeli przypisałeś już pojedynczym produktom wszystkie koszty zmienne (surowcowe i nie-surowcowe) możesz, porównując wynik z cenami po jakich sprzedawałeś do poszczególnych klientów, uzyskać marżę po kosztach zmiennych. Masz teraz możliwość przyjrzenia się marży na poszczególnych produktach, a nie uśrednionej dla całej firmy.
5. Produkty z ujemną marżą po kosztach zmiennych stanowią duży problem – im więcej się ich sprzedaje, tym firma więcej traci. Należy szybko podjąć działania diagnozujące i przeciwdziałające takiej sytuacji.
6. Następnie należy przypisać koszty stałe do produktów. Wiele jest metod wykorzystywanych przez praktyków. W zupełności wystarczą te przedstawione w podstawowych podręcznikach do rachunkowości zarządczej. W tej sprawie możesz także skonsultować się z działem księgowości. Przypisując kolejne poziomy kosztów możesz uzyskiwać kolejne rodzaje marż – marżę po kosztach marketingu, marżę po kosztach zarządu, marżę netto.
7. Pamiętaj, aby stale monitorować marże na poszczególnych produktach, tak aby żadne istotne dla Twojej firmy zmiany nie przeszły niezauważenie. Stały monitoring pozwoli także identyfikować trendy w marżach – być może któryś z obecnie dobrze marżowych produktów zaczyna wykazywać niebezpieczną tendencję spadku marży.
8. Dobrze skonstruowany system kalkulacji marż (nawet oparty na arkuszach kalkulacyjnych) pozwoli Ci na przeprowadzanie symulacji budżetu w przyszłych okresach.