

Co się opłaca w naszej firmie?

problem

Pracuję w firmie doradczej. W swojej praktyce zawodowej coraz częściej przekonuję się, iż wielu przedsiębiorców nie wie, ile zarabia na swoich produktach. Nie znają oni odpowiedzi m.in. na następujące pytania: Które produkty są najbardziej, a które najmniej dochodowe? Czy dany produkt przynosi zyski czy straty? Jak zmiany cen surowców wpływają na dochód firmy? Proszę o kilka słów w dyskusji na temat moich spostrzeżeń.

rozwiązanie

Dla menedżerów i dyrektorów finansowych niezwykle istotnym zagadnieniem powinno być określenie, ile dokładnie zarabiają na poszczególnych produktach (z dokładnością do pojedynczego SKU). Marże określane są zazwyczaj na poziomie średnim dla poszczególnych grup produktów, jednak znajomość marż osiąganych na każdym produkcie lub usłudze oraz ich bieżący monitoring dają zdecydowanie większą kontrolę nad kosztami i pozwalają bardziej świadomie wpływać na wynik finansowy.

Jak szczegółowa kontrola kosztów produktów wpływa na wynik finansowy firmy, najlepiej zilustruje przykład 1.



Dyrekcja firmy miała już dość takich sytuacji i chciała uniknąć ich w przyszłości. Rozwiązaniem okazał się system monitoringu marż, który pozwolił na precyzyjne określenie kosztów zmiennych i stałych przypadających na każdą sztukę danego produktu. System umożliwił dokładne określenie progu opłacalności dla poszczególnych zleceń – dzięki temu firma stała się bardziej konkurencyjna i uniknęła podpisywania niekorzystnych dla siebie umów.

Określenie wszystkich składowych kosztów danego produktu pozwala na przypisanie odpowiedzialności i skłania do oszczędności. Znajomość marż osiąganych na każdym produkcie lub usłudze daje większą kontrolę nad kosztami i pozwala bardziej świadomie wpływać na wynik finansowy.

Często okazuje się, zwłaszcza w firmach z szerokim asortymentem, że w ofercie znajdują się SKU z ujemnymi marżami nawet na kosztach zmiennych. Wdrożony system monitoringu powinien umożliwiać oglądanie marż wszystkich produktów w rozbiciu nie tylko na poszczególne koszty, ale i kanały dystrybucji czy grupy klientów. Podejście to pozwala na bardziej wnikliwą ocenę sytuacji rynkowej, 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. ■

Przykład 1

Kierownictwo firmy produkcyjnej z centralnej Polski potrzebowało dokładnych danych, jaki jest próg opłacalności poszczególnych produktów. Zdarzało się, że negocjacje cenowe sprowadzały się do pytań typu: „Czy firma może sprzedać klientowi 3000 sztuk danego produktu w cenie 1,60 PLN za sztukę?”, a dyrektor finansowy ani nikt inny nie był w stanie tego dokładnie określić. Wynikało to z faktu, że opierali się na złych danych – istniały kalkulacje tego typu, ale na tyle stare, że nie dotyczyły już obecnej sytuacji.

Rozwiązanie tej kwestii nie było łatwe, ponieważ należało wziąć pod uwagę wiele składowych kosztów produkcji, które nie były w odpowiedni sposób monitorowane. Techniczny koszt wytworzenia określany był jedną liczbą, mimo że firma wytwarzała 140 różnych produktów. Co więcej, nie były brane pod uwagę koszty stałe. W efekcie wielokrotnie okazywało się, że przez niektóre zamówienia budżet firmy „nie domykał się”, i trzeba było na szybko ciąć koszty.

Porady udzieliłi: **Małgorzata Dębińska**,
Piotr Jutkiewicz, eksperci firmy 4C Future;
Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl