

# Zysk – rzeczywistość czy pozory?!

*„Nic nie jest tym, czym na pozór wydaje się być”.  
Wiele osób czytając to zdanie, mogłoby odnieść  
wrażenie, iż jest to prolog do Matriksa.*

Zdanie to ma zwrócić uwagę na fakt, iż w biznesie, chcąc uzyskać pełnię wiedzy o obecnej sytuacji, należy połączyć to, co widzimy, z wiedzą płynącą z danych zawartych w dokumentach źródłowych, i to właściwie zinterpretowanych. Branża biuroserwisowa, gdzie dominują (ilościowo) małe podmioty zatrudniające od kilku do kilkunastu osób i rozliczające się w sposób uproszczony, ze względu na wysoki poziom konkurencji i związany z tym niski poziom rentowności prowadzonej działalności powinna poszukiwać swojej szansy nie tylko (choć przede wszystkim) we wzroście przychodów ze sprzedaży, ale również w poprawie efektywności funkcjonowania. Szybko rozwijająca się przez ostatnie lata gospodarka rynkowa i wynikające z niej możliwości stały się szansą dla wielu firm do szybkiego rozwoju. Jednak po okresie prosperity przychodzi okres stabilizacji, a nierzadko i stagnacji. Wiele podmiotów obserwuje jednocześnie przyrost sprzedaży i zmniejszenie się realizowanego zysku. Co wówczas robić? Nierzadko odpowiedź można odszukać w analizie marży/cen. Jednak, aby móc jej dokonywać, należy pokonać kilka barier, jakie napotykają małe podmioty z branży.

## **BARIERA 1: ŚWIAT SIĘ ZMIENIA**

Od wielu dziesięcioleci obowiązuje tradycyjny podział typów działalności na: produkcję, handel

oraz usługi. Z pierwszym typem działalności związana jest wycena wyrobów gotowych, która obejmuje koszty bezpośrednie (płace, materiały) oraz alokowane odpowiednimi wskaźnikami koszty pośrednie oraz ogólnozakładowe. W handlu do wartości zakupionego w celu odsprzedaży towaru doliczamy marżę, która w swojej istocie powinna pokryć koszty oraz zapewnić firmie zysk. W przypadku usług najważniejszym elementem jest wycenienie godziny pracy podmiotu świadczącego usługi. Czy obecnie podział ten odpowiada rzeczywistości?! Wielu praktyków życia gospodarczego podkreśla, iż w chwili obecnej wszyscy świadczymy usługi, a jedynie elementem składowym tejże usługi może być produkcja, handel lub usługa podstawowa. Jest to efekt wysokiego poziomu konkurencji, który zaciera różnice w cenie, jakości, asortymencie i wzornictwie. Kartą przetargową stają się elementy, które kiedyś zwykliśmy nazywać „wartością dodaną”, a które z biegiem czasu stały się świadczonymi usługami podstawowymi (warunki dostaw, elastyczność dostaw, osoba dostarczającego, warunki płatności, forma zamawiania). Oznacza to, iż podejmujemy wiele działań w celu pozyskania oraz realizacji w pełni zleceń klienta. Działania, o których planując nasz biznes, nie pomyśleliśmy, kosztów, których w swoich kalkulacjach nie uwzględniliśmy. Nasza prosta kalkulacja marży może być

już nieaktualna. A co więcej, nasza prosta kalkulacja (najczęściej techniką „koszt plus”) nie odpowiada charakterowi prowadzonej działalności. Rozwiązanie może być tylko jedno – odpowiednie podejście do własnej polityki marży. Punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy stosowanych marż może być kalkulacja progno opłacalności inwestycji (BEP – break even point), która dzięki swojej prostocie jest do zastosowania od razu. Wiedząc, że:

$BEP = KS + KZ$ , gdzie:

KS – koszty stałe,

KZ – koszty zmienne.

Analizując poszczególne elementy pod kątem ich odniesienia do prowadzonej przez nas działalności, otrzymujemy: BEP, czyli minimalny poziom sprzedaży, jaki przy założonej marży pokryje nam koszty całkowite (koszty stałe i zmienne), KS, czyli koszty stałe (niezależne od wielkości sprzedaży) ponoszone w analizowanym okresie oraz KZ, czyli koszty zmienne (wartość zakupionych towarów), czyli związane z wielkością sprzedaży.

Po podstawieniu tychże informacji do powyższego wzoru otrzymamy nowy, który możemy już odnieść bezpośrednio do naszej analizy:

$$Q * jKZ * m = \Sigma KS + Q * jKZ,$$

gdzie:

Q – ilość sprzedanych towarów,  
jKZ – jednostkowy koszt zmienny, czyli wartość danego towaru (KZ – masy towarów) w cenie zakupów,

m – zastosowana marża,

$\Sigma KS$  – suma kosztów stałych.

Teraz bazując na ekstrapolacji dotychczasowych przychodów ze sprzedaży (ilościowo i wartościowo), znając ceny zakupu towarów

u dostawcy oraz analizując wszystkie koszty stałe przypisane do naszej działalności, możemy wyliczyć średnią marżę, która gwarantuje pokrycie wszystkich kosztów funkcjonowania. Każda następna złotówka przychodu będzie zawierać w sobie czysty zysk.

## **BARIERA 2: STAŁY CHARAKTER WIĘKSZOŚCI KOSZTÓW OPERACYJNYCH**

W fachowej literaturze istnieje bardzo wiele podziałów kosztów w zależności od przyjętego podejścia. Ale tak naprawdę dla przedsiębiorcy znaczenie największe ma podział kosztów na: stałe i zmienne, a stałą troską osób zarządzających powinno być dążenie do tego, by tych pierwszych było jak najmniej. Przyczyna jest oczywista, w tym drugim przypadku wzrost kosztów jest pochodną wzrostu przychodów ze sprzedaży, co przy zachowaniu właściwej marży, jest sytuacją pożądaną. Niestety, jak pokazuje praktyka działalności w branży biuroserwisowej, wciąż powszechne są następujące zjawiska:

- ustalanie marży dla firmy jako całości bądź w podziale jedynie na główne grupy produktowe,
- premiowanie sprzedawców od zafakturowanej sprzedaży, a nie od środków finansowych, które wpłynęły na konto firmy,
- brak pomiaru efektywności dostaw i powiązania ich nadmiernej liczby z systemem premiowym osób za nie odpowiedzialnych,
- brak ustalania stanów minimalnych i maksymalnych na podstawie analiz sprzedaży wg asortymentów.

W efekcie część nieefektywnych działań zmierzających do realizacji zleceń obciąża konto właściciela, a nie osób w firmie, które podjęły decyzję o ich poniesieniu. Jediną skuteczną metodą radzenia sobie z problemem wydaje się być analiza każdego procesu zachodzącego w firmie z uwzględnieniem poniższych elementów:

- Jakie przychody i/lub koszty generuje dany proces?

- Kto podejmuje decyzje o powstaniu danego kosztu?
- Czy efektywność podejmowanych decyzji kosztowych jest powiązana z systemem wynagradzania osoby je podejmującej?

Dobre rozwiązanie to takie, w którym większość odpowiedzi będzie brzmieć „tak”.

## **BARIERA 3: UPROSZCZONA RACHUNKOWOŚĆ I JEJ NASTĘPSTWA**

Kiedy próbując pokonać barierę pierwszą, zabraliście się państwo do analizowania swojej polityki marż, zauważyliście, iż wasz system finansowo-księgowy służy jedynie ewidencji stanów magazynowych, faktur sprzedażowych i kosztowych, co w efekcie końcowym ma umożliwić, w cyklu miesięcznym rozliczenia podatkowe. Jednak wychodząc z tych danych trudno jest dokonać oceny efektywności funkcjonowania firmy. Co więcej, próba dokonania takiej oceny od wielkiego święta zdaje się być pracą niczemu nie służącą bądź to ze względu na wartość poznawczą otrzymanych informacji, bądź to przez pryzmat nakładu pracy, niewspółmiernego do osiągniętego efektu.

Dlatego u podstaw sukcesu w tym zakresie leżą:

- pomysł na własny system informacji zarządczej (MIS – Management Information System), który można stworzyć z powodzeniem samodzielnie, bazując na programie Excel oraz
- praca u podstaw, czyli systematyczne zbieranie, segregowanie i analizowanie danych. Często w tym momencie pada pytanie „a kto ma się tym zająć, skoro jest tyle pracy?!”. Odpowiedź jest prosta: wszyscy w firmie, ale w sposób przemyślany i zaplanowany.

## **BARIERA 4: WSPÓŁMIERNOŚĆ PRZYCHODÓW I KOSZTÓW**

Zasada wymieniona w podtytule mówi o tym, iż koszty powinny

być alokowane do okresu w którym powstał przychód, który był przyczyną ich powstania. Uproszczone systemy rozliczeń alokują dokumenty do okresu, w którym dokument został dostarczony. W efekcie może dochodzić do sytuacji, w których następuje przesunięcie w otrzymaniu dokumentów potwierdzających sprzedaż w stosunku do dokumentów kosztowych. Jeżeli zjawisko to będzie polegać na szybszym wpływie informacji o przychodach, może to doprowadzić w krótkim okresie do sytuacji, w której właściciele mogą odnieść wrażenie, iż sytuacja firmy znacząco się poprawiła i w związku z tym podniosą znacząco stopę życia. W okresach następnych zwiększone wydatki prywatne zostaną powiększone o zaległe koszty funkcjonowania firmy, co może doprowadzić do:

- zatoru płatniczego,
  - zagrożenia kontynuacji działalności,
  - wzrostu frustracji właściciela/li.
- Pokonanie poprzednich barier powinno zwiększyć naszą wiedzę o tym, jakimi kosztami dana sprzedaż jest obciążona. Aby uniknąć tego problemu, warto w trakcie analiz sprawdzić, czy wystawionym fakturom sprzedaży towarzyszą wszystkie obciążenia, a zwłaszcza wartość sprzedanych towarów.

Pamiętajmy, że sukces firmy to w równie dużym stopniu co wielkość sprzedaży – realizowana marża. Marzeniem każdego przedsiębiorcy jest sytuacja, w której rosną przychody ze sprzedaży i jednocześnie maleją koszty. Jednak już rozwiązanie bazujące na osiągnięciu niższej – od dynamiki wzrostu sprzedaży – dynamice wzrostu kosztów jest satysfakcjonujące. Można to osiągnąć jedynie poprzez stały pomiar efektywności prowadzonej działalności i czuwaniu, by koszty operacyjne nie zmieniały swojego statusu kosztów zmiennych.

*Piotr Maryniak  
www.hoffmann.biz.pl*