

Aldona Kulikowska

Akademia Pomorska w Słupsku
ORCID: 0000-0003-1124-832X
e-mail: aldon.kulikowska@apsl.edu.pl

MNOŻNIKI ZYSKU JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WYNIKIEM FINANSOWYM

PROFIT MULTIPLIERS AS A FINANCIAL RESULT MANAGEMENT TOOL

Zarys treści: Artykuł przedstawia narzędzie rachunkowości zarządczej, służące zarządzaniu podstawowym ryzykiem działalności gospodarczej, tj. ryzykiem wyniku finansowego. Decyzje menedżerskie, mające pozwalać na uzyskanie założonych celów, obarczone są niepewnością rezultatów. Rachunkowość zarządcza, która łączy funkcje zarządzania z funkcjami rezultatów, pozwala zarządzać ryzykiem działalności gospodarczej. Mnożniki zysku, jako jedno z jej narzędzi, badają wrażliwość wyniku finansowego na zmiany wartości jego komponentów. Pozwalają zarządzać, głównie na poziomie taktycznym, przychodami i kosztami w warunkach niepewności otoczenia, niwelując negatywne jej skutki wpływu na efektywność.

Słowa kluczowe: ryzyko wyniku finansowego, narzędzia rachunkowości zarządczej, mnożniki zysku

Key words: financial result risk, management accounting tools, profit multiplier

Wstęp

Procesy gospodarowania wymagają podejmowania decyzji, których celem jest osiągnięcie założonego efektu końcowego. Złożoność otoczenia, w którym wspomniane procesy są realizowane sprawia, że realizacja celu nie przebiega prostopadlinowo, a podmiot gospodarujący musi być przygotowany na zmiany w sposobie swojego działania. Zwłaszcza plany średnio- i długookresowe narażone są na wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia odchylenia od pierwotnych założeń. Gospodarowanie wymaga więc właściwego przygotowania przy podejmowaniu decyzji, które pozwoli ograniczyć rozbieżność pomiędzy planem a jego wykonaniem, pozwoli

zareagować we właściwym czasie na zmianę warunków otoczenia. Narzędzia służące ograniczaniu ryzyka gospodarczego oferuje m.in. rachunkowość zarządcza, łącząca różne wymiary gospodarowania, a jednocześnie oferująca kwantyfikowalność opisywanych zjawisk.

Rachunkowość zarządcza jako system wspomaganie procesów zarządzania

Rachunkowość zarządcza powstała w odpowiedzi na ograniczoność informacji przydatnych dla celów decyzyjnych, dostarczanych przez rachunek kosztów. Wzrost poziomu konkurencji rynkowej wraz z rozwojem gospodarek oraz rozwój procesów biznesowych wymusił na kadrze zarządzającej poszukiwania nowocześniejszych narzędzi optymalizacyjnych, odpowiadających nie tylko na pytanie: ile wynosi koszt wytworzenia danego wyrobu, ale także wskazujących strukturę tego kosztu, możliwości sterowania poziomem jego poszczególnych komponentów w powiązaniu z rozmiarami działalności gospodarczej i polityką cenową. Efektywność zyskała możliwość wielowariantowości jej osiągnięcia. Na tę cechę rachunkowości zarządczej wskazuje M. Dobija, określając jej cel jako „pogłębienie i rozszerzenie możliwości tworzenia informacji ekonomicznej, racjonalizującej decyzje zarządzających”.¹ Podobnie I. Sobańska, definiując ją jako „system rachunków służących odkrywaniu efektywnych obszarów podmiotu”². Definicje powyższe wskazują, że za efektywność całkowitą odpowiadają poszczególne obszary biznesowe, które współlistnieją na zasadzie uzupełniania się: straty z jednego obszaru mogą być kompensowane zyskami z innego obszaru, osiągnięcie efektywności tylko wybranych obszarów może być kluczowe dla wyników ogólnozakładowych dzięki wykorzystaniu trendów rynkowych czy też możliwości zarządzania strukturą generowanych przez niego kosztów. Analiza możliwości wykorzystania poszczególnych obszarów biznesowych dla wspólnego celu, jakim jest wzrost wartości firmy, jest nadrzędnym zadaniem rachunkowości zarządczej. Zadania szczegółowe sprowadzają się do³:

- formułowania strategii biznesu;
- planowania i kontroli działalności;
- podejmowania decyzji;
- zapewnienia efektywnego wykorzystania zasobów;
- poprawy rezultatów i zwiększenia wartości.

Tak szeroki zakres zadań czyni z rachunkowości zarządczej cały system wspomaganie procesów decyzyjnych. Jego przydatność w zarządzaniu jest pochodną spełnienia warunków takich, jak⁴:

¹ G. Lew, E. Maruszewska, P. Szczypa, *Rachunkowość zarządcza. Od teorii do praktyki*, Warszawa 2019, s. 19.

² *Ibidem*, s. 19.

³ E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2018, s. 25.

⁴ G. Lew, E. Maruszewska, P. Szczypa, *Rachunkowość zarządcza. Od teorii do praktyki*, Warszawa 2019, s. 25.

- 1) analiza zależności celów operacyjnych i celu strategicznego;
- 2) zebranie i porównanie istotnych informacji o możliwych działaniach;
- 3) wskazanie krytycznych czynników warunkujących podjęcie decyzji, nadanie rang czynnikom;
- 4) wyznaczenie miar osiągnięcia celu;
- 5) aktywny udział w systematycznej analizie i zestawieniu możliwych efektów;
- 6) zaprojektowanie formuły raportu uwzględniającego przyjęte miary realizacji celu;
- 7) gromadzenie i przetwarzanie informacji kontrolnych; ustalenie zasad obliczania odchyleń.

Efektywność narzędzi rachunkowości zarządczej uzależniona została przede wszystkim od jakości procesów informacyjnych, ich ukierunkowania problemowego oraz umiejętności pozyskiwania dzięki nim informacji istotnych. Właściwie zorganizowany przepływ informacji odpowiada za koordynację oraz integrację procesów zarządzania. „Współcześnie informacje są strategicznym czynnikiem powodzenia jednostki gospodarczej. Przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorstwa oraz przesądzą o racjonalności i efektywności jego gospodarowania”⁵. Informacja jest źródłem wiedzy, na podstawie której podejmowane decyzje są trafne, tzn. integrują cele przedsiębiorstwa z możliwościami i ograniczeniami otoczenia zewnętrznego w taki sposób, by ograniczyć zjawisko rozbieżności pomiędzy założonymi a zrealizowanymi efektami działań. Znaczenie informacji ekonomicznych dla celów zarządczych zostało podkreślone przez globalne zasady rachunkowości zarządczej⁶:

- 1) zasadę komunikacji – dopasowania informacji do problemu oraz użytkownika/jej odbiorcy informacji istotnych, czytelnych; określenie zakresu informacji;
- 2) zasadę istotności informacji – koncentrowanie działań na obszarach kluczowych dla podjęcia decyzji; informacje muszą: być umiejscowione w czasie – rzeczywiste i przewidywane; funkcjonować w przestrzeni, tzn. przypisane części organizacji lub grupom zewnętrznym/dostawcom, odbiorcom, sektorowi;
- 3) zasadę analizy oddziaływania na wartość – skonstruowanie możliwych wariantów decyzyjnych, ich priorytyzacja w zestawieniu ze strategią podmiotu;
- 4) zasadę rozsądnego zarządzania – odpowiedzialność biznesu za wpływ na: relacje wewnętrzne (zaufanie), wartość organizacji, społeczeństwo/otoczenie.

Z powyższych zasad wynika ogólna rola rachunkowości zarządczej: dostarczania informacji, które pozwolą na przygotowanie podmiotu gospodarczego na zmienność warunków otoczenia, w którym funkcjonuje. Ze zmienności wywodzi się ryzyko niedotrzymania założonych celów. Jednakże „ryzyko prowadzi do sukcesów, gdy jest podejmowane z całą świadomością niepewności, gdy opiera się na

⁵ Nowak E., *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Warszawa 2008, s. 101

⁶ *Ibidem*, s. 597–601.

wszechstronnych analizach szans i zagrożeń⁷⁷. Analizy te umożliwiają narzędzia rachunkowości zarządczej.

Zarządzanie ryzykiem działalności głównym obszarem zainteresowań rachunkowości zarządczej

Niepewność efektów podejmowanych decyzji oznacza, że ostateczny rezultat może odbiegać zarówno *in plus*, jak i *in minus* od celu. Im szersze spektrum możliwości potencjalnych wyników, tym wyższe ryzyko nieosiągnięcia efektu dokonania. Poziom ryzyka jest skutkiem niepewności. W literaturze przedmiotu ryzyko i niepewność są rozróżniane możliwością wyznaczenia wartości odchylenia od wartości oczekiwanej za pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Dla celów niniejszego opracowania przyjęto, że ryzyko to „odchylenie od spodziewanej wartości”⁷⁸.

Zarządzanie ryzykiem to proces wieloetapowy, na który składają się: rozpoznanie potencjalnych zdarzeń o negatywnym wpływie na funkcjonowanie podmiotu wraz z oszacowaniem ich wpływu na wartości docelowe, przygotowanie narzędzi zapobiegania, wczesnego reagowania oraz niwelowania skutków zrealizowania się ryzyka. Charakter wspomnianych zdarzeń, obszar biznesowy, którego mogą dotyczyć, będzie inny na poziomie strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym. Na każdym z nich będą występowały inne narzędzia zapobiegania ryzyku lub niwelowania jego wpływu. Niezależnie od zastosowanych w danych okolicznościach kryteriów, miary ryzyka ukierunkowane są na ekonomiczne rezultaty działań, jak np.: wynik operacyjny, wynik finansowy, wartość przedsiębiorstwa, wartość wybranych aktywów podmiotu. Z punktu widzenia ryzyka gospodarczego istotne jest ich badanie w kontekście⁹:

- zmienności, tj. odchylen rezultatów od potencjalnej wartości docelowej; etapem wyjściowym jest badanie poziomu fluktuacji danych w przeszłości;
- bezpieczeństwa, tj. granicznych poziomów, których nieprzekroczenie zabezpiecza przed procesami regresowymi w przedsiębiorstwie;
- wrażliwości, tj. zmienności ich poziomu efektywności w związku ze zmianą wartości innych czynników współzależnych; związana z wariantowością decyzji.

W dalszej części pracy uwaga zostanie skupiona na badaniu wrażliwości w obszarze biznesowym stanowiącym podstawę działalności gospodarczej, czyli części operacyjnej.

⁷ W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa 2001, s. 334.

⁸ *Ibidem*, s. 334.

⁹ E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2018, s. 334.

Zastosowanie mnożników zysku w procesach decyzyjnych

Wynik finansowy jest podstawowym miernikiem efektów działalności gospodarczej. Stanowi podstawę oceny zdolności dochodowej podmiotu, która z kolei jest warunkiem jego funkcjonowania w długim okresie. Perspektywiczne działanie musi być oparte na wynikach z powtarzalnego obszaru biznesowego, czyli działalności operacyjnej. Zjawiska gospodarcze jednorazowe, występujące doraźnie i nieregularnie, nie zagwarantują możliwości przetrwania podmiotu, bowiem jak ich charakter wskazuje, są trudne do przewidzenia zarówno w kontekście czasu wystąpienia, jak i ich siły. Z tych samych powodów nie stanowią podstawy budowania wartości podmiotu. Rolę poboczną w kreowaniu wartości pełni także obszar finansowy rachunku wyników. Przy braku wiarygodności obszaru operacyjnego, niemożliwe wręcz może się okazać pozyskanie kapitału zewnętrznego, ale także użyczenie środków własnych innemu podmiotowi. Z powyższych względów, największe zainteresowanie z punktu widzenia zarządzania wynikami firm skierowane jest na obszar operacyjny.

Zarządzanie wynikiem finansowym oznacza zarządzanie wszystkimi jego komponentami, tj. przychodami oraz kosztami. Zarządzanie kosztami skupia się „na analizie procesów ponoszenia kosztów, rozpoznania możliwości ich obniżenia oraz wzrostu efektywności wykorzystania zasobów”¹⁰. Zarządzanie przychodami sprowadza się do rozpoznania strategii konkurencji i budowania własnej pozycji konkurencyjnej na tyle silnej, by móc wpływać na ceny rynkowe.

W zależności od szczebla zarządzania, na którym są rozpatrywane, narzędzia zarządzania kosztami oraz przychodami będą miały inny charakter oraz zakres wpływu na ich poziom. Będą przedstawiały inne możliwości reakcji na odchylenia od wartości zaplanowanych. Na poziomie strategicznym dokonuje się podstawowy wybór polityki kosztowo-przychodowej pomiędzy strategią rynkową a strategią kosztową. Podstawą tego wyboru jest obrona polityka kosztowa, która określa najbardziej ogólne, specyficzne czynniki kosztotwórcze. Koszty w długim okresie nazywane są „strategicznymi nośnikami kosztów i sprowadzają się do”¹¹:

- strukturalnych nośników kosztów – są pochodną struktury ekonomicznej przedsiębiorstwa, decydują o relacji kosztów stałych do kosztów zmiennych;
- wykonawczych nośników kosztów – są pochodną procesów operacyjnych i wpływają na zdolność reakcji na zmiany warunków gospodarowania w kontekście wpływu na poziom kosztów; o zakresie wykonawczych nośników kosztów będą decydowały koszty decyzyjne w poszczególnych przedziałach czasowych oraz koszty kontrolowane na danym poziomie organizacji; im bardziej struktura kosztów będzie współgrała ze strukturą organizacji, tym większa część kosztów na każdym jej poziomie będzie kontrolowana, tzn. menedżerowie odpowiedzialni na danym poziomie organizacji będą mieli wpływ na poziom generowanych tam kosztów.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Por. E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2018, s. 335–336.

Strategiczny poziom kosztów, w powiązaniu ze strategią przychodów, może być opisany przez dwie podstawowe orientacje cenowo-kosztowe.

Strategie cenowo-kosztowe

Tabela 1

Prices and costs strategies

Table 1

Orientacja rynkowa	Orientacja kosztowa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ podmiot posiada wysoki udział kosztów stałych w strukturze kosztów (wysoka DOL) ▪ relatywnie wyższa marża jednostkowa brutto w porównaniu do orientacji kosztowej ▪ duża fluktuacja popytu ▪ szeroki zakres ustalania ceny ▪ uwaga skierowana na przychody ▪ istotne mierniki oceny działalności: wielkość i struktura sprzedaży, polityka cenowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podmiot posiada niski udział kosztów stałych w strukturze kosztów ▪ większość kosztów ma charakter zmienny – szerszy zakres kontroli kosztów w porównaniu z orientacją rynkową ▪ relatywnie niższa marża jednostkowa brutto w porównaniu do orientacji rynkowej ▪ względnie stabilny popyt ▪ niski zakres marży brutto i ustalania ceny ▪ uwaga skierowana na koszty

Źródło: opracowanie własne na podstawie/Source: own study based on: S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, s. 403–406.

Czynnikiem spajającym strategię kosztów oraz strategię przychodów jest ogólny docelowy poziom rentowności. Na strategicznym poziomie zarządzania wszystkie pozycje kosztowe oraz przychodowe mają charakter decyzyjny oraz istotny – w długim czasie każda z pozycji może ulec zmianie, jednak waga tych decyzji jest widoczna na poziomie taktycznym oraz operacyjnym, gdzie coraz więcej kosztów i decyzji cenowych ma charakter zapadłych oraz niekontrolowanych. W efekcie przyjętej strategii nadawana jest waga polityce kosztów oraz polityce przychodów, co implikuje zestaw narzędzi dostępnych w zarządzaniu taktycznym oraz operacyjnym. Przewaga orientacji rynkowej oznacza skupienie uwagi na aktywnej polityce cenowej: strukturyzowaniu ilości sprzedaży w uzależnieniu od poziomu ceny, znaczącej roli menedżerów sprzedaży oraz silnym związku ich wynagrodzeń z efektami sprzedaży, zarządzaniu średnioważoną ceną sprzedawanych wyrobów. Przewaga orientacji kosztowej oznacza z kolei większe możliwości zarządzania kosztami, dlatego w przypadku jej wyboru im mniejszy odsetek kosztów zostaje określony jako zapadły na poziomie strategicznym, tym większe możliwości wpływu na koszty delegowane są na poziom taktyczny oraz operacyjny. Nie bez znaczenia pozostaje swoboda w kształtowaniu klasyfikacji kosztów dla celów zarządzania, zwłaszcza taktycznego. Przekroje poziome oraz pionowe, wynikające ze struktury procesu wytwarzania oraz struktury organizacyjnej, powinny umożliwiać ocenę efektywności kosztowej zarówno produktów, jak i ośrodków odpowiedzialnych za ich produkcję lub dystrybucję.

Poziom taktyczny wprowadza uszczegółowienie zakresu polityki cenowej oraz kosztów istotnych i kontrolowanych w średnim czasie. Stanowi bezpośredni etap

przygotowania działalności operacyjnej. W obszarze jego kompetencji odbywa się korekta pozycji kosztów i przychodów jako reakcja na odchylenia wykazane w bieżącej działalności operacyjnej. Skuteczność poziomu taktycznego jest uzależniona od zarządczego podejścia do przychodów oraz kosztów. Od elastyczności polityki cenowej oraz marżowej. Od przekrojów klasyfikacyjnych kosztów. Od poziomu kosztów uznanych za istotne oraz nieistotne. Od zakresu możliwości kształtowania zmienności oraz poziomu kosztów istotnych. Przygotowując wytyczne dla poziomu operacyjnego, na poziomie taktycznym przede wszystkim jest określana wrażliwość wyniku operacyjnego na zmiany wartości kolejnych pozycji rachunku dochodów, rozpatrywane są możliwe warianty zmienności kosztów oraz przychodów, a także badany ich wpływ na wynik finansowy. Zarządzanie taktyczne przygotowuje potencjalne scenariusze reakcji na zmienność pozycji kosztowych oraz przychodowych w działaniu operacyjnym. Poziom operacyjny sprowadza się do najwierniejszego wykonania planów bieżących, a stopniem ich wykonania są wykazywane odchylenia od założonych wyników.

Narzędziem, które umożliwia zarządzanie wynikiem finansowym, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i efektywności na całej działalności gospodarczej, są mnożniki zysku. Pozwalają one:

- pozyskać informacje o charakterze: w jakim kierunku oraz w jakim stopniu zmieni się wynik finansowy po zaistnieniu zmienności jego komponentów składowych;
- podjąć decyzje względem wybranych komponentów rachunku dochodów, by uzyskać oczekiwany poziom efektywności;
- podjąć decyzje niwelujące wpływ zmienności komponentów rachunku dochodów na poziom efektywności.

Poniżej została przedstawiona metodyka wyznaczania mnożników zysku, przy założeniu prostej struktury rachunku dochodów. Należy zauważyć, że zwłaszcza mnożniki kosztów mogą posiadać złożoną strukturę wewnętrzną. Koszty zmienne to grupa kosztów, w skład której wchodzi m.in. koszty materiałów, koszty wynagrodzeń bezpośrednich, koszty wydziałowe zmienne. Koszty stałe z kolei to m.in. amortyzacja, wynagrodzenia etatowe, stałe opłaty. Każda z wymienionych grup kosztów może zostać przedstawiona w sposób szczegółowy na tyle, na ile jest możliwa ich strukturyzacja z punktu widzenia pozyskania tego rodzaju danych.

Tabela 2

Mnożniki zysku

Table 2

Profit multipliers

Nazwa mnożnika	Postać mnożnika:		Interpretacja mnożnika: o ile % zmieni się wynik operacyjny, jeżeli:
	dynamiczna	statyczna	
Mnożnik przychodów (ceny)	$\frac{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}{\Delta \% \text{przychodów}}$	$\frac{\text{przychody}}{\text{wynik operacyjny}}$ lub $\frac{\text{cena}}{\text{wynik operacyjny}}$	przychody lub cena zmieniają się o 1%. Zmiany jednokierunkowe.
Mnożnik kosztów zmiennych	$\frac{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}{\Delta \% \text{kosztów zmiennych}}$	$\frac{\text{koszty zmienne}}{\text{wynik operacyjny}}$	koszty zmienne zmieniają się o 1%. Zmiany w przeciwnych kierunkach.
Mnożnik marży brutto (liczby sprzedanych produktów)	$\frac{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}{\Delta \% \text{marży brutto}}$	$\frac{\text{marża brutto}}{\text{wynik operacyjny}}$	marża brutto lub liczba sprzedanych produktów zmieniają się o 1%. Zmiany jedno lub w przeciwnych kierunkach.
Mnożnik kosztów stałych	$\frac{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}{\Delta \% \text{kosztów stałych}}$	$\frac{\text{koszty stałe}}{\text{wynik operacyjny}}$	koszty stałe zmieniają się o 1%. Zmiany w przeciwnych kierunkach.
Mnożnik wyniku operacyjnego	$\frac{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}{\Delta \% \text{wyniku operacyjnego}}$	$\frac{\text{wynik operacyjny}}{\text{wynik operacyjny}}$	Zawsze wynosi 1 – zmiany wprost proporcjonalne.
Zasady metodyczne wyznaczania mnożników zysku			
Mnożnik przychodów (ceny) - Mnożnik kosztów zmiennych = Mnożnik marży brutto			
Mnożnik marży brutto - Mnożnik kosztów stałych = Mnożnik wyniku operacyjnego = 1			
Suma mnożników kosztów tworzących grupę kosztów (przy wprowadzeniu szczegółowej struktury kosztów zmiennych) = Mnożnik kosztów zmiennych.			
Zasada ta dotyczy każdej pozycji rachunku dochodów, dla której zostanie przedstawiona jej wewnętrzna struktura.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie/ Source: own study based on: S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, s. 324–336.

Zaprezentowane w tabeli powyżej zasady zostały przedstawione na przykładzie praktycznym, którego dotyczą poniższe dwie tabele. Dane pochodzą ze sprawozdań finansowych opublikowanych za trzeci kwartał 2019 r. przez dwie spółki prawa handlowego, notowane na Gieldzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie. Rachunki dochodów sporządzone zostały wg metody porównawczej. Skutkiem tego nie zostały podane informacje w formacie zarządczym wg kryterium zmienności kosztów. Dla potrzeb artykułu oraz pełniejszego przedstawienia narzędzia, jakim są mnożniki zysku, została wprowadzona dodatkowo struktura wewnętrzna dla „kosztu własnego sprzedanych wyrobów gotowych” oraz dla „kosztów sprzedaży”.

Tabela 3

**Mnożniki zysku dla Indykpol S.A. oraz Kruszwica S.A.
– sprawozdanie finansowe za 3 kwartał 2019 roku**

Table 3

**Profit multipliers for Indykpol S.A. and Kruszwica S.A.
– the financial statement for the 3rd quarter of 2019**

Pozycja rachunku dochodów	Indykpol S.A.		Kruszwica S.A.	
	Wartość pozycji rachunku dochodów	Mnożniki zysku	Wartość pozycji rachunku dochodów	Mnożniki zysku
Przychody ze sprzedaży	745 959	20,3247	2 138 109	6,7617
Koszt własny sprzedanych wyrobów gotowych, w tym:	630 581	17,1811	1 689 060	5,3416
– zmienne	378 348	10,308	1 182 342	3,7391
– stałe	252 233	6,8731	506 718	1,6025
Wynik brutto na sprzedaży	115 378	3,1436	449 049	1,4201
Koszty sprzedaży, w tym:	47 377	1,2908	110 133	0,3483
– zmienne	18 951	0,5163	66 079	0,2089
– stałe	28 426	0,7745	44 054	0,1394
Koszty zarządu	31 299	0,8528	22 709	0,0718
Wynik na działalności operacyjnej	36 702	1	316 207	1
Mnożniki dla grup danych:	Mnożnik przychodów (ceny) - Mnożnik kosztów zmiennych = Mnożnik marży brutto			
	20,3247 - 10,308 - 0,5163 = 9,5004		6,7617 - 3,7391 - 0,2089 = 2,8137	
	Mnożnik marży brutto - Mnożnik kosztów stałych = Mnożnik wyniku operacyjnego = 1			
	9,5004 - 6,8731 - 0,7745 - 0,8528 = 1		2,8137 - 1,6025 - 0,1394 - 0,0718 = 1	
	Mnożnik kosztów całkowitych, np. mnożnik kosztu własnego sprzedanych wyrobów gotowych = mnożnik k. zmiennych + mnożnik k. stałych			
	17,1811 = 10,308 + 6,8731		5,3416 = 3,7391 + 1,6025	

Źródło: opracowanie własne na podstawie/ Source: own study based on: Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019r./the financial statement for the 3rd quarter of 2019: Indykpol S.A.: <https://www.indykpol.pl/relacje-inwestorskie/raporty/okresowe/> oraz Kruszwica S.A. <https://ztkruszwica.pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-kwartalne/2019> [dostęp: 01.06. 2020].

Podstawowa informacja zarządcza dostarczana przez zestawienie mnożników zysku dotyczy rentowności. Jej warunek spełniony jest wówczas, kiedy suma

mnożników przychodów jest wyższa od sumy mnożników kosztów. W przeciwnym wypadku, oprócz odwrócenia wyniku opisanego działania, wskaźniki wykazują zwrot przeciwny do właściwego, tzn. mnożniki przychodów wykazują zwrot ujemny, zaś mnożniki kosztów – dodatni. Wynika to z faktu ujemnej wartości wyniku na działalności operacyjnej. Istotną informacją jest także poziom rentowności operacyjnej – im wyższa wartość mnożnika przychodów, tym niższy wskaźnik rentowności, bowiem stanowi on odwrotność tegoż mnożnika. Wynika to z faktu, że wysoki mnożnik przychodów oznacza ich poziom wielokrotnie wyższy od wyniku operacyjnego, a stan taki zawsze ma przyczynę w wysokich kosztach działalności. Indykpol, posiadając mnożnik przychodów na poziomie 20,3247, wykazuje rentowność: $100/20,3247 = 4,92\%$ lub $36\,702/745\,959 = 4,92\%$. Zupełnie inna sytuacja ma miejsce w Kruszwicy, gdzie rentowność wykazuje duży wyższy poziom: $100/6,7617 = 14,78\%$ lub $316\,207/2\,138\,109 = 14,78\%$.

Inna informacja zarządca wypływa z samych poziomów mnożników – im wyższa ich wartość, tym posiadają większy wpływ na zmianę wyniku operacyjnego. W przypadku spełnienia warunku rentowności, najwyższą wartość wykazuje mnożnik przychodów (ceny). Warunek ten jest spełniony w obydwu przedstawionych przypadkach, jednak sama wartość mnożników znacząco się różni. W przypadku Indykpolu 1% zmiana ceny wywołuje aż ponad 20% zmianę wyniku operacyjnego, zaś w przypadku Kruszwicy – zmiana ta osiąga poziom ponad 6%. Różnice są pochodną przyjętej na potrzeby artykułu struktury kosztów – udziału kosztów stałych w kosztach ogółem generowanych przez obszar operacyjny. Dla Indykpolu jest to $(252\,233 + 28\,426 + 31\,299)/709\,257$, czyli 43,98%, zaś dla Kruszwicy $(506\,718 + 44\,054 + 22\,709)/1\,821\,902$, czyli 31,17%. Poziom mnożników ceny pozostaje więc w zgodzie z warunkami strategii cenowo-kosztowej. Indykpol z wyższym udziałem kosztów stałych jest przykładem orientacji rynkowej, w której istotne znaczenie ma polityka cenowo-ilościowa – stąd wysoka wartość mnożnika ceny, a także mnożnika marży brutto, czyli ilości sprzedawanych produktów. Kruszwica z niższym udziałem kosztów stałych reprezentuje orientację rynkową, w której uwaga skierowana jest na zarządzanie kosztami – mnożnik ceny oraz mnożnik marży brutto przedstawiają dużo niższe wartości. Wagę mnożników kosztów stałych można odczytać, porównując ich wartość z wartością mnożnika przychodów. W przedstawionym przykładzie dla Indykpolu jest to: $(6,8731 + 0,7745 + 0,8528)/20,3247 = 0,4182$ i odpowiednio dla Kruszwicy: $(1,6025 + 0,1394 + 0,0718)/6,7617 = 0,2682$. Wyznaczone wartości końcowe potwierdzają wcześniej przypisane podmiotom strategię cenowo-kosztową. Należy pamiętać, że koszty stałe na poziomie zarządzania taktycznego, a tym bardziej operacyjnego, należą do grupy zapadłych, czyli nieistotnych, niekontrolowanych. Dlatego też im wyższy ich udział w strukturze kosztów, tym mniejszy zakres wpływu posiadają menedżerowie na zmianę ich wartości lub możliwość sterowania ich wysokością dla potrzeb zniwelowania skutków innych zjawisk gospodarczych. Uwagę muszą więc kierować na stronę przychodów, gdzie narzędziami są cena oraz ilość sprzedanych produktów.

Mnożniki zysku w obszarze kosztów dostarczają także informacji o obciążeniu kosztami pozaprodukcyjnymi względem kosztów produkcyjnych. Decyzje zarządcze

mogą wskazywać jako cel optymalną ich relację. Dla Indykpolu relacja ta wynosi: $(1,2908 + 0,8528) / 17,1811 = 0,1247$ oraz odpowiednio dla Kruszewicy: $(0,3483 + 0,0718) / 5,3416 = 0,0786$. W przypadku przekroczenia poziomów docelowych, narzędziem menedżerów dla zniwelowania odchylenia w grupie kosztów pozostają koszty zmienne w obszarze kosztów pozaprodukcyjnych.

Mnożniki zysku, oprócz dostarczania odpowiedzi na pytania o poziom rentowności czy relacje kosztowe, mogą stanowić skuteczne narzędzie zarządcze o charakterze korekcyjnym w sytuacjach występowania odchyień od założonych celów. Poniżej zostaną zaprezentowane przykłady problemów zarządczych, dla których rozwiązanie może zostać wskazane w drodze wykorzystania wspomnianych mnożników. Za materiał analityczny zostały przyjęte dane finansowe firmy Indykpol.

Pierwsza grupa problemów zarządczych dotyczy odpowiedzi na pytanie: w jakim kierunku oraz w jakim stopniu zmieni się wynik finansowy po zaistnieniu zmienności jego komponentów składowych?

Tabela 4

Problemy zarządcze: zmiana wyniku finansowego jako skutek zmienności wartości wybranych pozycji rachunku dochodów

Table 4

Managerial problems: a change in the financial result as a result of the volatility of the value of selected items in the income account

Propozycja rozwiązania problemu	Kontrola rozwiązania problemu
<p>Zasada rozstrzygnięcia problemu: suma mnożników wszystkich pozycji rachunku dochodów tworzy mnożnik wyniku na działalności operacyjnej, którego wartość wynosi jeden. Zapis zmian poszczególnych komponentów to: mnożnik komponentu x procent zmiany. M. przychodów - m. kosztu własnego sprzedaży - m.k.sprzedaży - m.k.zarządu = m.wyniku Przy założeniu 5% zmiany, np. kosztu własnego sprzedaży, zapis zmian ma postać: M. przychodów x 0% - m. kosztu własnego sprzedaży x 5% - m.k.sprzedaży x 0% - m.k.zarządu x 0% = Δ m.wyniku - m. kosztu własnego sprzedaży x 5% = Δ m.wyniku</p>	
<p>Problem zarządczy: cena wzrosła o 5%, koszty zmienne wzrosły o 5%. Należy określić wpływ zmian na poziom wyniku na działalności operacyjnej oraz na poziom marży brutto.</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie/Source: own study based on: Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019 r. /the financial statement for the 3rd quarter of 2019: Indykpol S.A.: <https://www.indykpol.pl/relacje-inwestorskie/raporty/okresowe/> [dostęp: 01.06.2020].

Druga grupa problemów zarządczych dotyczy odpowiedzi na pytanie: jakie decyzje można podjąć względem wybranych komponentów rachunku dochodów, by uzyskać oczekiwany poziom efektywności?

Tabela 5

**Decyzje zarządcze dotyczące wybranych komponentów
rachunku dochodów w kontekście oczekiwanej efektywności**

Table 5

**Managerial decisions concerning selected components
of the income account in a context of the expected effectiveness**

Propozycja rozwiązania problemu	Kontrola rozwiązania problemu
<p>Zasada rozstrzygnięcia problemu: suma mnożników wszystkich pozycji rachunku dochodów tworzy mnożnik wyniku na działalności operacyjnej, którego wartość wynosi jeden. Zapis zmian poszczególnych komponentów to: mnożnik komponentu x procent zmiany.</p> <p>M. przychodów - m. kosztu własnego sprzedaży - m.k.sprzedaży - m.k.zarządu = m.wyniku</p> <p>Przy założeniu, że 5% zmiana wartości zysku na działalności operacyjnej ma być uzyskana dzięki zmianie kosztu własnego sprzedaży, zapis zmian ma postać:</p> <p>M. przychodów x 0% - m. kosztu własnego sprzedaży x X% - m.k.sprzedaży x 0% - m.k.zarządu x 0% = 5% x m.wyniku</p> <p>- m. kosztu własnego sprzedaży x X% = 5% x Δ m.wyniku</p>	
<p>Problem zarządczy: o ile powinny zmaleć koszty zmienne, żeby wynik na działalności operacyjnej wzrósł o 10%?</p>	
<p>-10,308 X + (-0,5163 X) = 1 x 10%</p> <p>-10,8243 X = 10%</p> <p>X = - 0,9238%</p>	<p>Koszty zmienne po zmianie: (378 348 + 18 951) x (-0,9238%) = - 3670,24</p> <p>Zysk po zmianie: Zysk wzrośnie o wartość spadku kosztów zmiennych, tj. o 3670,24. Wartość ta z wartości pierwotnej zysku 36 702 stanowi <i>circa</i> 10%.</p>
<p>Problem zarządczy: o ile jednocześnie mogą wzrosnąć koszty zmienne i muszą zmaleć koszty stałe, żeby wynik na działalności operacyjnej zmalał maksymalnie o 10%?</p>	
<p>-10,308 X + (-0,5163 X) - [6,8731(-X) + 0,7745 (-X)] = 1 x 10%</p> <p>-10,8243X - [7,6476(-X)] = 10%</p> <p>- 3,1767X = 10%</p> <p>X = - 3,1479</p> <p>-10,308 X + (-0,5163 X) + [6,8731(-X) + 0,7745(-X)] = 1 x 10%</p> <p>-10,8243 X + [7,6476 (-X)] = 10%</p> <p>-18,4719 X = 10%</p> <p>X = - 0,54</p>	<p>Zmiana wartości kosztów zmiennych: (378 348 + 18 951) x 3,1479% = 12 506,57</p> <p>Zmiana wartości kosztów stałych: (252 233 + 28 426) x (-3,1479%) = - 8 834,86</p> <p>Zysk po zmianie (spadek): -12 506,57 + 8 834,86 = - 3 671,71</p> <p>Spadek zysku na działalności operacyjnej względem jego pierwotnej wartości 36 702 wyniósł <i>circa</i> 10%.</p>

Problem zarządczy: o ile powinny zmienić się koszty zmienne i koszty stałe, żeby mimo spadku przychodów o 5%, wynik na działalności operacyjnej wzrósł o 8%?	
$20,3247 (-5\%) - 10,308 (-X) + (-0,5163 (-X))$ $- [-6,8731 (-X) + -0,7745 (-X)] = 1 \times 8\%$ $20,3247 (-5\%) - 10,8243 (-X) - 7,6476 (-X)$ $= 8\%$ $-101,6235\% + 18,4719 X = 8\%$ $18,4719 X = 109,6235\%$ $X = 5,9346\%$	Zmiana wartości przychodów: $745\,959 \times 5\% = 37\,297,95$ Zmiana wartości kosztów: $(378\,348 + 18\,951) + (252\,233 + 28\,426) \times$ $5,9346\% = 677\,958 \times 5,9346\% = 40\,234,09$ Zysk po zmianie: $-37\,297,95 + 40\,234,09 = 2\,936,1$ Zysk na działalności operacyjnej wzrósł o 2 936,1, co względem jego pierwotnej wartości stanowi 8%: $36\,702 \times 8\% = 2\,936,1$

Źródło: opracowanie własne na podstawie/Source: own study based on: Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019r./the financial statement for the 3rd quarter of 2019: Indykpol S.A.: <https://www.indykpol.pl/relacje-inwestorskie/raporty/okresowe/> [dostęp: 01.06.2020].

Trzecia grupa problemów zarządczych dotyczy odpowiedzi na pytanie: jakie decyzje można podjąć, by zniwelować wpływ zmienności komponentów rachunku dochodów na poziom efektywności?

Tabela 6

Decyzje zarządcze dotyczące wybranych komponentów rachunku dochodów w kontekście niwelowania skutków innych zjawisk ekonomicznych

Table 6

Managerial decisions concerning selected components of the income account in a context of levelling the effects of other economic phenomena

Propozycja rozwiązania problemu	Kontrola rozwiązania problemu
Zasada rozstrzygnięcia problemu: suma mnożników wszystkich pozycji rachunku dochodów tworzy mnożnik wyniku na działalności operacyjnej, którego wartość wynosi jeden. Zapis zmian poszczególnych komponentów to: mnożnik komponentu x procent zmiany. Przy założeniu, że 10% spadek ceny ma zostać zniwelowany spadkiem kosztów zmiennych, zapis zmian ma postać: $M. \text{ przychodów} \times (-10\%) = -m.k.zmiennych \text{ KWS} \times (-X\%) + (-m.k.zmiennych \text{ KS} \times (-X\%))$	
Problem zarządczy: o ile powinna wzrosnąć cena, by zniwelować 5% wzrost kosztów zmiennych?	
$20,3247X = [-10,308 + -0,5163] \times 5\%$ $20,3247X = -10,8243 \times 5\%$ $20,3247X = -54,1215 $ $X = 2,6628\%$	Zmiana wartości przychodów: $745\,959 \times 2,6628\% = 19\,863,39$ Zmiana wartości kosztów zmiennych: $(378\,348 + 18\,951) \times 5\% = 19\,864,95$ $19\,863,39 \approx 19\,864,95$

Problem zarządczy: o ile powinny zmaleć koszty zmienne sprzedaży, żeby po spadku wyniku brutto na sprzedaży o 8%, zysk operacyjny pozostał na nie zmienionym poziomie?	
$3,1436 \times (-8\%) = -0,5163(-X)$ $-25,1488\% = 0,5163X$ $X = -48,709\%$	Koszty zmienne sprzedaży po zmianie: $18\,951 \times -48,709\% \times 18\,951 = 9\,230,84$ Wynik brutto na sprzedaży po zmianie: $115\,378 \times (-8\%) = -9\,230,24$ $9\,230,84 \approx -9\,230,24 $
Problem zarządczy: o ile powinny wzrosnąć przychody i jednocześnie zmaleć wszystkie pozostałe koszty, by zniwelować 10% wzrost kosztów stałych w koszcie własnym wytworzenia produkcji?	
$20,3247X - 10,308(-X) + (-1,2908(-X)) - [-0,8528(-X)] = -6,8731 \times 10\%$ $20,3247X + 12,4516X = -68,731$ $32,7763X = -68,731\%$ $X = 2,096\%$	Zmiana wartości przychodów (wzrost): $745\,959 \times 2,096\% = 15\,635,30$ Zmiana wartości kosztów, z wyjątkiem kosztów stałych KWS, po zmianie (spadek): $(378\,348 + 47\,377 + 31\,299) \times (-2,096\%) =$ $= 457\,024 \times (-2,096\%) = -9\,579,22$ Nadwyżka osiągnięta po zmianach: $15\,635,30 - (-9\,579,22) = 25\,214,52$ Koszty stałe z KWS po zmianie (do zniwelowania): $252\,233 \times 10\% = 25\,223,3$ $25\,214,52 \approx 25\,223,3$

Źródło: opracowanie własne na podstawie/Source: own study based on: Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019r./the financial statement for the 3rd quarter of 2019: Indykpol S.A.: <https://www.indykpol.pl/relacje-inwestorskie/raporty/okresowe/> [dostęp: 01.06.2020].

Podsumowanie

Narzędzie rachunkowości zarządczej, jakim są mnożniki zysku, posiada szerokie spektrum zastosowań. Bada zmienność, wrażliwość oraz wyznacza graniczne poziomy bezpieczeństwa czynników wyniku finansowego. W krótkim okresie pozwala bezpośrednio zarządzać obszarem sprzedaży – reagować na zmiany: cen, rozmiarów sprzedaży, kosztów uzależnionych od efektów sprzedaży. W długim okresie pozwala zarządzać scenariuszami polityki cenowo-kosztowej. Tym samym, na różnych szczeblach zarządzania, może stanowić jedno z podstawowych narzędzi zarządzania efektywnością poszczególnych obszarów biznesu oraz całego podmiotu gospodarczego.

Bibliografia

- Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1998.
- Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetsche H., *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa 2001.
- Kotapski R., Kowalak R., Lew G., *Rachunkowość zarządcza*, Wrocław 2008.
- Lew G., Maruszevska E.W., Szczypa P., *Rachunkowość zarządcza. Od teorii do praktyki*, Warszawa 2019.
- Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, Warszawa 2001.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2018.
- Pomykałska B., Pomykałski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007.
- Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, Toruń 2003.
- Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Nowak E. (red.), Warszawa 2008.
- Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019 r. Indykpol S.A. <https://www.indykpol.pl/relacje-inwestorskie/raporty/okresowe/> [dostęp: 01.06.2020].
- Sprawozdanie finansowe skonsolidowane na koniec 3 kwartału 2019 r. Kruszwica S.A. <https://ztkruszwica.pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-kwartalne/2019> [dostęp: 01.06. 2020].

Summary

The management accounting tool, which are profit multipliers, has a broad spectrum of applications. It examines changeability, sensitivity and set terminal security levels of financial risk factors. It allows, in a short period of time, to manage directly the sales territory - react to the changes of: prices, the sales volume and costs dependent on the sales effect. Over a long period it allows scenario management of the costs and prices policy. At the same time, at different levels of management, it may constitute one of the principal tools of management of the effectiveness of particular business fields and the whole business entity.