



TOLNA VÁRMEGYEI
KERESKEDELMI ÉS
IPARKAMARA

TANULMÁNYOK & ESETTANULMÁNYOK

KÖLTSÉGALAPÚ ÁRKÉPZÉS JELENTŐSÉGE A TAM-BAU KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

utolsó verzió: 2024. július 29.

Ebben az esettanulmányban három árképzési módszer megismerése mellett arról fogsz meggyőződni, hogy a vállalkozás piacra lépéséhez fontos előre meghatározni a termékek, szolgáltatások és projektek árát. Látni fogod, hogy kiemelten fontos azok bekerülési értékeit, költségeit előre kiszámolni (előkalkuláció), és szintén fontos ellenőrizni, hogy a tervek mennyire feleltek meg a valóságnak (utókalkuláció).

Az ár fontossága a piacra lépéshez

Egy vállalkozó azért tud vállalkozást indítani, mert megoldást nyújt valamilyen olyan problémára, vagy kielégít valamilyen olyan igényt, amire fizetőképes kereslet van. Legtöbbször azonban nem mi vagyunk az elsők, vagy nem sokáig maradunk elsők: versenytársak is vannak.



A piac 3V-je

Versenyző szabadpiacon három szereplő, a vállalkozás, a vevők és a versenytársak alkupozíciója határozza meg, milyen termékek és szolgáltatások lesznek a piacon, és hogy mi kerül az árcímkére.

Ahhoz, hogy keresletre találjunk a versenyző piacon, a vevőknek versenyképes áron kell teljesíteni. Eközben holnap is ugyanúgy ki szeretnénk nyitni, vagyis a bevételből a vállalkozásnak legalább működni kell, de még jobb, ha fejlődni is tud, ezzel javítva az üzleti modelljét és a piaci pozícióját. Nem mindegy tehát, mit, hogyan és *mennyiért* ajánlunk.

A heti bevásárlás során a boltok polcait járva tapasztalatból tudjuk, hogy az *ár* a legfontosabb információsűritő tényező a vásárláskor. A legtöbb üzleti modellben is így van ez. Alapvető kérdés tehát, hogy milyen árat írsz ki a polcra, a szolgáltatások árajánlatára vagy a projektek pénzügyi részének végösszeg sorába. De hogyan határozod meg az árat?

Árképzési módszerek

Az ár meghatározásához a piac „3V” szereplőjéhez igazodva, a piac általános jellegétől, az aktuális piaci helyzettől és a piaci pozíciótól függően három árképzési módszert alkalmazhatsz – nem kizárólag egyre építve, hanem azokat helyzettől függően különböző arányban kombinálva.

- **Versenytársalapú árképzés.** A piaci versenytársak árait figyelembe véve határozzuk meg az árat.
- **Vevőhöz igazított árképzés.** A vevő fizetési hajlandóságát vagy a vevők fizetőképes keresletét mérjük fel, és ehhez képest határozzuk meg az árat.
- **Költségalapú árképzés.** A termékhez, szolgáltatáshoz, projekthez kapcsolódó költségeink számbavétele (azaz előkalkulációja, költségkalkulációja) után az elvárt haszonnal növelve határozzuk meg az árat.

Fontos, hogy az *árazás az üzleti modell eszköze*, és nem fordítva. Első helyre az üzleti modelled *egészét* kell tenned, és azon belül foglalkozhatsz a konkrét árképzési módszerrel.

Bizonyos üzleti modellekhez egyik-másik árképzési módszer jobban megfelel, mint a többi. Míg az elektronikus és a kiskereskedelemhez, a lakossági szolgáltatásokhoz (fodrászat, éttermek) tipikusan a *versenyalapú árképzés*, a gyártáshoz, építőipari kivitelezéshez pedig a *költségalapú árképzés* a meghatározó, addig a műkincspiacon, az exkluzív szolgáltatások piacán vagy általában bármely monopol piaci helyzetben (amíg a szabályzó hatóság és az erkölcsi értékítélet közbe nem szól) inkább dominál a *vevőhöz igazított árképzés*.

A legnagyobb hiba az árazás során: a költségkalkuláció mellőzése

Fontos, hogy az árazás során a három árképzési módszert *kombinálva érdemes* alkalmaznod. Botorság lenne a másik kettőt kihagynod. Gondold el: például nem néznél körbe a versenytársaknál, pedig lehet, hogy magasabb árat is kérhetnél.

Az első árazási hibát akkor vétik a felületes vállalkozók, amikor kizárólag egyet, (mivel a piacon kicsik, ezért) jellemzően a versenytársalapú árképzési módszert alkalmazzák. Ekkor nem tudják tesztelni, hogy az ár változásával hogyan változna a keresletük – és hogyan reagálnának a versenytársak.

A kizárólag versenytársalapú árazási módszer alkalmazásával a piaci reakciók tesztelésének kihagyása mellett a felületes vállalkozó azonban súlyosabb hibát is elkövet. A költségek korrekt felmérése szükségszerűen magával vonná a költségszerkezet áttekintését is. A módszer mellőzése miatt tehát nem tudja jobbítani a működési folyamatainak költségszerkezetét. Sőt, az így cselekvő vállalkozó akár komoly veszteségeket is termelhet a termékek, szolgáltatások, üzletágak akár egy jelentős részén – anélkül, hogy tisztában lenne vele. Emiatt lepődik meg sok vállalkozó a mérleg összeállításakor, vagy akkor, amikor év közben apad a kassza. Elodázzák annak a lehetőségét, hogy *időben* közbelépjenek: javítsák az akár már régóta rosszul működő folyamataikat, beavatkozzanak a rossz szervezési módszerekbe. A költségek kalkulációja tehát nem csak egy árazási eszköz: a költségszerkezet-elemzésekkel vállalkozók megelőzhetik, hogy tovább károsítsák az üzleti modelljeiket.

A költségalapú árképzésnek van még egy nagy előnye. Az ahhoz szükséges költségkalkuláció megköveteli az éves üzleti tervezést is. A tapasztalat azt mutatja, hogy a legtöbb vállalkozó nem készít éves üzleti tervet, ezáltal nem gondolja át alaposan, hogy mire és (!) miért számíthat az iparágában és a piacon, és hogy a várakozásai alapján miben változtasson az előző időszakokhoz képest.

A költségalapú árképzés és az előkalkuláció előnyei

A jó hír, hogy bármilyen piacon, bármilyen piaci helyzetben és üzleti modellel is vagyunk jelen, a költségkalkulációt akkor is elvégezhetjük, ha nem költségalapon árazunk. Az előnyei (költségszerkezet javítása, működési folyamatok jobbítása, destruktív szervezeti kihívások napirendre tűzése, üzleti tervezés) mindenképp a hasznunkra lesznek!

Az esettanulmány további részében azért kerül fókuszba a költségalapú árazás, mert a másik kettővel szemben ennek alkalmazásával hatékonyan jobbítható a vállalkozás működése. A működés jobbítására, a hatékonyság növelésére igazán szüksége van a hazai cégeknek, és – szemben például az iparág helyzetével, az adózási rendszerrel vagy a munkaerőpiaci szabályozással – a vállalkozóknak erre *közvetlenül* valóban van, vagy legalábbis *lenne* ráhatásuk.

A megértéshez a TAM-BAU Kft. üzletágainak árazási gyakorlata lesz a segítségünkre.

Eltérő üzletágak: a költségalapú árképzés eltérő súlya

A TAM-BAU Kft. magas- és mélyépítéssel, transzportbeton- és betonelemgyártással, illetve ez utóbbi kettő és más, építkezéshez kapcsoló termékek és szolgáltatások kereskedelmével foglalkozó tamási székhelyű vállalat. A tulajdonos-ügyvezető, vízépítő-mérnök végzettségű Kólya Józsefnek be kellett járnia a fejlődés útját ahhoz, hogy mellékállású vállalkozása egy ma már sikeres, több milliárd forint árbevételű, több mint egy milliárd forintos gépparkkal rendelkező, közel száz fős állományi létszámmal rendelkező, rentábilis vállalat legyen.

Habár a cég három üzletágában (építőipari kivitelezés, gyártás, kereskedelem) a költségalapú árképzés eltérő súlyt kap, *de maga az előzetes költségkalkuláció, vagyis az előkalkuláció mindhárom üzletágban meghatározó szerepet tölt be*. A becslések helyességét az utókalkuláció során ellenőrzik.

- A kivitelezési üzletágban szinte kizárólag a költségalapú árképzési kap szerepet, emiatt az előkalkulációnak kardinális szerep jut.
- A gyártás során alapvetően a költségkalkuláció (költségalapú árképzés) *utáni* versenytársalapú árképzés a jellemző.
- A kereskedelmi portfólió egy részében költségalapú árképzés, más termék-szolgáltatáskörnél versenytársalapú árképzés dominál.

A kivitelezési projektek költségalapú árazása

A TAM-BAU Kft. kivitelezési üzletága erősen technológiavezérelt, gépesített üzleti modell keretében működik. A meglévő hatalmas és rendkívül modern kapacitásokba – a mérlegben az Eszközök vagyoni értéke 2 (!) milliárd forint

– Kólya József azért fektetett be, hogy a céget megfelelő piaci pozícióba tudja hozni nagy, főként mélyépítési projektek teljes körű kivitelezése és koordinációja révén.

A projektek nagysága és a kapacitások kihasználása kéz a kézben jár. Ahogy a TAM-BAU Kft. a kivitelezések során akkor tud a vevőinek idő- és költséghatékonyan és magas szakmai színvonalon teljesíteni, ha gépesítéssel kiváltja az emberi munkát, úgy a gépesítésbe befektetett beruházásait a cég csak akkor tudja kitermelni, ha nagy, komplex kivitelezési projekteket vállal el. A projekteket azonban előbb meg kell nyerni, amihez viszont *mindig* előbb az adott projektre szabott ajánlatot kell benyújtani.

A nagy kivitelezéseken gyakori, hogy a műszaki és árajánlatot legtöbbször a vevő által kiírt tenderre vagy közbeszerzésre adják be, vagyis nem tudják *előre*, hogy az árajánlatuk mennyire versenyképes: versenytársalapú árképzésre közvetlenül nem igen van lehetőség. A vevőhöz igazított árképzés sem alternatíva, mert a vevőnek legtöbbször nem érdeke, hogy közölje, mi a legmagasabb (ún. rezervációs) ár, amit hajlandó lenne fizetni a projektért. (Létezik persze olyan tender is, amit limitárral írnak ki.) A projektet jellemzően mindig az alacsonyabb árazású projekt szerzi meg azonos műszaki tartalom mellett.

A gyakorlatban tehát a TAM-BAU Kft. a kivitelezési üzletága azzal a megközelítéssel tud megbízást szerezni, hogy a következőre törekednek. Minden szakmai, pénzügyi és időbeli paramétert összevetve, és az árra különös hangsúlyt fektetve, a rendelkezésre álló technológiájukkal és szervezetükkel a vevő által kért műszaki tartalmat a legkedvezőbbben igyekeznek megvalósítani. Ez árazást illetően nem jelent mást, mint a költségalapú árazás módszerét. A sikeres alkalmazáshoz, azaz a rentábilis projektekhez kell a részletes és pontos előkalkuláció.

Nézzük meg, az előkalkuláció kapcsán melyek azok a kiemelt mozzanatok, amik ahhoz kellene, hogy rentábilis projekteket szerezhessen a TAM-BAU Kft.!

Az előkalkulációs munka rutinja. A TAM-BAU-nál minden egyes árajánlat költségkalkulációját a megfelelő műszaki projektterv részletes munkafázisai alapján állítják össze több körön keresztül, és végül mentik le a projektdokumentációk közé – akár nyernek végül, akár nem. Ilyen előkalkulációs munkából legalább annyi van, ahány projektre ajánlatot is adnak. Az olyan időszakban, mint a 2023-24-ben pangó építőipari piac, ahol kényszerűen több ajánlatot kell adni, *vagyis intenzív versenykörnyezetben* a begyakorlott előkalkulációs munkának felértékelődik a szerepe.

Az előkalkulációs munka minősége. Minél nagyobb egy projekt, annál több előkészítő munkát igényel a költségkalkuláció – nem csak több száz, de néhány tíz millió forintos projektek esetében már rég nem elegáns és elég a vaktában összeállított, néhány soros Excel, aminek táblázatát, le sem mentve, másol-beillesztéssel emailben küldik el a megrendelőnek. A TAM-BAU Kft. kivitelezési projektjeiben ráadásul nem néhány sor, hanem rengeteg munkafázis van, önmagukban akár összevontan is több millió forintos tételként szerepelve az árajánlatban. Ezek a tételek projektenként, a projektek egyediségénél fogva, lényegesen el is térhetnek: nincs tehát sablonprojekt. Ez azt jelenti, hogy a költségkalkuláció akár csak néhány tételének kihagyásával, vagy a számítások téves képletezésével óriási veszteségeket tudna elszenvedni a TAM-BAU Kft. Rendkívül fontos az alaposság, az átlátható költségtervezés, a precizitás és a többkörös ellenőrzés. Mindezek biztosításáért kiemelt szerepe van a projektért várhatóan felelős építésvezetőnek.

Könyvelés és kontrolling: a munka információs forrásai. Kiemelten fontos a mennyiség, a műszaki tartalom mellett a monetáris információ is, vagyis az, hogy melyik alapanyag, melyik munkafolyamat milyen normaköltségen számolandó. Szemben egy két-három fős kisvállalkozással, a TAM-BAU Kft.-hez hasonló ekkora, közel száz fős cég egyik kollégája sem tudja fejből megmondani az összes várható normaköltségtételt, és azt sem, hogy melyik költségtételt várhatóan milyen hatás (például nyersanyagárak, minimálbérek változása, infláció) milyen mértékben változtatja majd. Ne feledjük, a projektek több hónapig is tarthatnak! A különböző projektekhez ráadásul célszerű és élvárt azonos normaköltségen számolni az azonos tételre, vagyis ezeket központilag érdemes lerögzíteni és az adatot projektenként érdemes behívni a költségkalkulációba. Ekkora komplexitás esetén a monetáris információkat csak naprakész információs rendszerből lehet és érdemes kigyűjteni: nagy szerepe van a könyvelésnek és a következetesen vezetett vállalati információs rendszernek (ERP). Néha persze bizonyos tételekre aktuális árajánlatot kell kérni, de a körültekintően vezetett könyvelés és szoftver nélkül nem lehetne ekkora projektek költségkalkulációját hatékonyan és precízen összeállítani.

Az általános költségek felosztása. Egy, döntő többségben a helyszíneken dolgozó kisvállalkozó kiadásai zömmel *közvetlen* költségek: közvetlenül a munkák során lépnek fel, ahhoz *közvetlenül* hozzárendelhetők, és a könyvelő díját vagy a néhány gépbszerzést könnyűszerrel be lehet kalkulálni a munkák árazásába. Ezzel szemben a TAM-BAU Kft.-ben a szervezet koordinációjához *állandó* háttértámogatás szükséges menedzsmenti és mérnöki területen, és – hogy legyen hol dolgozni – intézményi és vállalatirányítási infrastruktúra szükséges. Mindez abszolút összegben tetemes összeget jelent a cég számára – és a munkák során ezt is ki kell termelnie a cégnek, hiszen a bevételt csak ott lehet realizálni. A *közvetett* vagy *általános* költségeket is be kell kalkulálni a projektek árába.

A gyártási folyamatok alapvetően költség alapú árazása

A TAM-BAU Kft. két termékkört gyárt: *transportbetont*, amelyet az utakat szelőnagy mixerkocsikban láthatunk, ahogy azt az építkezésekre szállítják, és *betonelemeket*: műtárgyelemes termékeket (például aknafedők), zsaluköveket, téglákat vagy színes kocka és hullámkő tércöveket.

Értelemszerűen az előállítási költségeket itt is minél inkább igyekszik leszorítani a TAM-BAU Kft., de a kivitelezési üzletággal szemben már szóba jöhet a versenytársalapú árazás is, hiszen ezen termékeknek az árai nemcsak, hogy nem rejtettek a versenytársak előtt, de sokszor nyilvános árlistákban is megtalálhatóak. Nagyobb megrendelések esetén pedig az egyedi ajánlat (leegyszerűsítve) csak egy százalékos szorzás, hiszen a mennyiség növelésén és az ahhoz kapcsolódó esetleges többletmozgató és többletfuvaron kívül más műszaki és ajánlati paraméter nem igazán különbözik.

A kivitelezéssel szemben itt kisebb a komplexitás, és minthogy előre ismert és *már korábban is ugyanolyan paraméterekben legyártott* termékeket kell előállítani, a költségkalkuláció is lényegesen egyszerűbb.

Lássuk tehát a TAM-BAU Kft. gyártási előkalkulációjának legfontosabb mozzanatait!

Alacsony termékfeleség. Mivel a TAM-BAU relatíve alacsony termékfeleséget gyárt, ezért sokkal könnyebb számukra az előkalkuláció. Minél rugalmasabb próbál lenni egy gyártócég, annál bonyolultabb lesz kalkulálnia a költségeit, hiszen nem csak az alapanyagok és alkatrészek sokfélesége növeli a komplexitást, de a többlet-gépbeállítások és a többletmozgatók is rendre több időt és költséget emésztnek fel, melyeket szintén kezelni kell az előkalkulációban.

Üzleti terv. A várható iparági trendek és a korábbi eladási adatok alapján becsülik, mennyi terméket tudnak majd eladásra gyártani adott időszakban. Szükség esetén év közben is újraterveznek, és ezáltal az előkalkulációt is újraszámolják a reális mennyiségekhez.

Gyártási részköltség: költség helyek vezetése. A kivitelezési projektekkel szemben a gyártás sztenderd folyamatok mentén zajlik, ezért a költségei is – normál üzletmenet mellett – rendre azonosan merülnek fel. Hogy lássák, akár a betongyártó üzem, akár a betonelemgyártó üzem milyen költségszinteken termeli a legyártott mennyiséget, az üzemek költségeit a könyvelésben elkülönülten vezetett költség helyükhöz rendelik. Ezáltal utólag mindig meg tudják határozni az adott helyen felmerült, korábbi legyártott mennyiséghez szükséges gyártási összköltséget. Ezt az összeget azután korrigáló tényezők alapján eltérítik a várható irányba. Ilyen korrigáló tényező például a várható energiaár-változás, az éves kalkulált béremelés, vagy a mennyiség tervezett változása miatti karbantartási költségváltozás. További korrigáló tényező lehet a beruházás: a TAM-BAU Kft. modern gyártógépei és gépsorai lehetővé teszik a hatékonyabb termelést. Ha a korrekciók után megvan a tervadat, azt az üzleti tervben kalkulált mennyiségekre a megfelelő vetítési kulcsokkal ráosztva megkapják a termékek tervezett egységköltségeinek gyártási részköltségét.

Alapanyagár. A TAM-BAU Kft. a termékeihez kész receptúrát alkalmaz, ezáltal bármilyen alapanyagárváltozás esetén azonnal tudnak reagálni az árakban, komolyabb előkalkuláció nélkül is. Emiatt is érdemes elválasztani az egységköltségben a gyártási részköltséget és az alapanyagköltséget.

Raktározási részköltség. A TAM-BAU Kft. által gyártott termékek raktározásához nincs szükséges különleges technológiára, hiszen akár a szabadég alatt is lehet tárolni azokat. A raktározási költség tehát az üzleti tervben rögzített mennyiség, a négyzetméterre vetített rakodási kiszárazás és a forgási sebesség függvényében egyszerűen kalkulálható az üzemi területek négyzetméterre vetített elvárt egység-megtérülési értéke alapján.

Általános költségek: az önköltségi ár meghatározása. A gyártási, az alapanyag és a raktározási részköltségek összeadásával kialakul a közvetlen egységár. Ehhez a TAM-BAU Kft. a kivitelezési üzletágához hasonlóan még hozzáadja a központi általános költségek gyártás miatt felmerült hányadának a gyártott termékek üzleti tervben meghatározott mennyiségekre ráosztott részét. Az egységár előkalkulációjának ezzel van vége. Így alakul tehát ki az ár, amelyet önköltségi árnak nevezhetünk. A TAM-BAU Kft. a saját kivitelezési projektjeire ezen az áron tudja kalkulálni a termékek költségeit – ez az úgynevezett *belső elszámolóár*.

Elvárt hozamszint és a versenytársak árai: a végső egységár meghatározása. A versenytársak áraival összevetve és az elvárt haszonnal növelt összeggel a TAM-BAU Kft. meghatározza a termékek vevőknek ajánlott egységárait.

Szállítás, szállítási költségek. Ez jellemzően független a termék árától, hiszen a mozgatás-rakodás-szállítás sok időt és költséget vihet el. Külön tételként szerepel az ajánlati árban, így a költségszámításban sincs összevonva a kettő, már csak azért is, mert a szállítások árai igen változékonyak lehetnek. Ha mégis leszállított árat kérne a vevő, úgy magát a szállítási költséget könnyen hozzá lehet kalkulálni az ismert egységárhoz.

A kereskedelmi áruk és szolgáltatások árazása

A TAM-BAU Kft. kereskedelmi üzletága magába foglalja a saját gyártású transzportbeton és betonelemek értékesítését, a saját osztályozási munkát mint hozzáadott értéket is igénylő kavics és zúzalék forgalmazását; nagy teljesítményű építőipari kisépkecs bérbeadását; és – főként a kivitelezési üzletágban alkalmazott speciális trélervezési eszközparknak és tapasztalatnak köszönhetően – a közúti gép- és anyagmozgatást.

Az alkalmazott árképzési módszerek:

- Az árukereskedelemben (a gyártásban előállított transzportbetonon, illetve a betonelemek kivül – ld. gyártási folyamatok árazása) jellemzően olyan termékek vannak, amiket a saját kivitelezési és gyártási üzletágakban felhasználnak: közet-és kavicsanyagok, alépítményi darálmányok. Ezek beszállítása-kiszállítása is jelentős tétel, továbbá a támasi telephelyen osztályozzák, mozgatják is, így a beszerzési árhoz képest jelentős hozzáadott értékkel rendelkeznek a termékek. Így ezen termékek árazása elsődlegesen költségalapú.
- A gépek bérbeadásához – a költségek figyelemmel kísérése mellett – versenytársalapú árképzés dominál, elsősorban a gépbérbeadást főtevékenységként űző nagy piaci szereplők árazása alapján.
- A közúti gép- és anyagmozgatáshoz – a költségek ellenőrzése mellett – versenytársalapú árképzés dominál.

Mind a gépbérbeadások, mind a közúti gép- és anyagmozgatások *függenek* az építőipari kivitelezési üzletág lekötött kapacitásaitól. Folyamatosan lekötött munkák esetén nehéz beszorítani egy-egy ilyen megrendelést, és ezért akár magasabb ár is elkérhető, hiszen a kapacitások máshol bevételt termelnek. Alacsony kapacitáskihasználtság esetén pedig a közvetlen költségen felül – üzemanyag – minden megtermelt bevétel csökkenti a ki nem használt kapacitás fix költségét. Sőt, akár proaktívan ajánlatokat is lehet adni versenyképes áron ilyen jellegű munkákra.

A költségszámítás azonban fontos: ismerni kell a mennyiségi egységre (például gépóra, kilométer, kilogramm) vetíthető amortizációs és elvárt megtérülési értéket a gépek, illetve a mozgó és szállító járművek esetén. Ezen túl ismerni kell a mozgó és szállító járművek rezsiköltségeit is, hiszen személyzeti és karbantartási költség is rendelhető hozzájuk.

Utókalkuláció

Az utókalkuláció lényege, hogy a tervben számolt költségeket és így kijánlott árat összevetjük a ténylegesen felmerült költségekkel. Ezt több ok és cél miatt érdemes elvégezni, többek közt:

- Akár a műszaki tartalmak (ld. a TAM-BAU Kft. esetében a kivitelezési üzletágot) vagy az üzleti tervek (a TAM-BAU Kft. esetében a betonüzemben az éves gyártandó mennyiséget) során tévedtünk, fontos visszajelzés, hogy *miért* tévedtünk. Az okokat elemezve a következő becsléseink pontosabbak, de legalábbis reálisabbak lehetnek.
- Az ösztönünk csal. Az előkalkulációs árazás során sok tételt vagy korrekciós tényezőt becsülni kell. Ahogy haladunk előre az időben, úgy fogjuk kiismerni egyre jobban a piacot, de ehhez szembesülni kell azzal, amit rosszul becsültünk. Az *írásbeli* előkalkulációval nem tudjuk kimagyarázni és megváltoztatni a becsléseinket *utólag* (de sokszor hallom ám vállalkozóktól!), hiszen feketén-fehéren le lett írva.
- A kollégák javadalmazása. A TAM-BAU Kft. ottjártamkor éppen azon dolgozott, hogy hogyan tudná az építkezési kivitelezéseken dolgozó brigádokat premizálni akkor, ha legalább tartják a terveket vagy jobban is teljesítik azokat akár műszaki tartalomban, akár – ráhatásuknál fogva – normaköltségekben.
- Az üzleti modell módosítása. Ha az előkalkulációink és az utókalkulációink rendre pontosak, de azt látjuk, hogy az árrés alacsony vagy negatív, muszáj valamit változtatni a működésen, az árazáson, a piaci pozícionáláson. Mivel az árazás az üzleti modell része, így olykor az üzleti modell egészén kell változtatnunk, hogy rentábilisebb legyen a vállalkozás.

Az utókalkuláció végrehajtása

Ha az előkalkuláció során szükséges információgyűjtést és számításokat megszenvedtük, akkor az utókalkuláció már gyerekjáték lesz – legalábbis ami a módszertanát illeti. Az eredmény nem biztos, hogy az, amit szerettünk volna, de hát pont azért csináljuk, hogy erre minél hamarabb rájövünk!

Az utókalkuláció módszertana, vagyis az információgyűjtés, a számítások menete és jellege mindig megegyezik és *meg kell, hogy egyezzen* az előkalkuláció módszertanával, különben olyan eljárási hibát vétünk, ami teljesen összezavarja a kiértékelést.

Érdemes ezért előre úgy kialakítani az előkalkulációs módszertant, hogy a megfelelő adatokat egyszerűen helyettesíthessük a tényadatokkal – Excelben akár egy újabb oszloppal, vagy például az egész Excelt lemásolva, és ezáltal két Excelben összevetve azokat.

Az utókalkuláció során tehát ugyanazokat az Exceleket és képleteket kell elővennünk, mint korábban, csak immáron a tényadatokkal feltöltve. Van, hogy ezt egy vállalati információs rendszer (ERP) megfelelő modulja elvégzi helyettünk: a TAM-BAU Kft. az ERP rendszerében látja a kivitelezési projektjei és a költséghelyei esetében, hogy melyik munkafázisnál, tételnél hogyan módosult a tervadathoz képest a tényadat.

Ha valamiért utólag mégis észrevesszük, hogy maga a módszertan hibás volt az előkalkuláció során, érdemes az előkalkuláció helyes módszertan szerinti elvégzése után összehasonlítani rendre mind a rossz, mind a jó módszertan alapján a számokat, és ennek tükrében kiértékelni a vállalkozás teljesítményét.

Az utókalkuláció részletezettsége

Az elemzés során érdemes először az aggregált adatokat összehasonlítanunk, és azután feltárni az eltéréseket. Könnyen lehet, hogy a végösszeg adatok közelítőleg egyeznek, de az aggregátumot kiadó részadatok között jelentős különbség van pozitív és negatív irányba abszolút értékben megegyezően.

Jobbítani a vállalkozás működését vagy a következő projekt kivitelezését csak úgy lehet, ha bizonyos mértékig lefúrunk az adatokban és megkeressük a magyarázó tényezőket. Hogy meddig fúrjunk le? Azt legtöbbször a tapasztalat, az intuíció és a szükségszerűség dönti el. Mindig más egy felsővezetői szint és egy részterületi vezetői szint. Egy részterületi vezetőnek – alapesetben és az esetleges szinergikus hatástól eltekintve – hiábavaló más terület teljesítményét elemeznie. Az ügyvezetőnek – ha csak nem akar mikromenedzselni – hiábavaló egészen mélyen lefúrnia.

Hüvelykujjszabály, hogy ha már nem látunk eltérést, vagy az aggregált adathoz képest bagatell részletezettségen mozgunk, általában nem érdemes folytatni az elemzést.

Kólya József, amikor erről beszélgettünk, így vélekedett:

– Ügyvezetői szinten a kivitelezési projektek esetében alapvetően elég a terv és a tény végösszeget összehasonlítani.

Erre én visszakérdeztem:

– Nem fűrsz egyetlen szinttel sem lejjebb?

– Csak ha nagyon muszáj. Én nem akarok a cégben vízfejet növeszteni, csak azért, hogy akkor is legyen összevetés, ha nincs is rá szükség. Az az építésvezető tudása kell, hogy legyen, hogy hol csúszott el a projekt.

Amit tudnod érdemes

- Az árképzés célja, hogy az ajánlott ár megállapításával olyan piaci pozíciót találj, ahol a keresleted által generált bevétel fedezni tudja a működésed és a fejlesztéseid költségeit hosszú távon.
- A három fő árképzési módszer: versenytársalapú árképzés; vevőhöz igazított árképzés; költségálapú árképzés. A költségálapú árképzéssel, de legalább a költségkalkulációval mindig kell foglalkoznod.
- A költségkalkulációhoz szükséges, hogy ismerd a vállalkozás üzleti modelljét, a működési folyamatait, és legyenek részletes és releváns könyvelési információd, amikkel aztán írásban, Excelben számolni tudsz.
- Minél nagyobb egy vállalkozás, annál inkább felértékelődik a precíz költségkalkuláció szerepe, és a minőségi ár-ajánlatadásnak rutinná kell válnia. Ha nagyra akarsz nőni, légy szofisztikált már most, és kezd el gyakorolni a profi árajánlatadást!
- Az előzetes költségkalkulációnak akkor van igazán haszna, ha utólag ellenőrzöd is, mi teljesült és mi nem teljesült a terveknek megfelelően – és ez alapján korrigálsz is.
- A könyvelés és a kontrolling még ha elsöre unalmas adminisztrációnak tűnik, *nem az*. Nem csak megmenthet a csődtől, de javítja a működési hatékonyságodat és jobb piaci pozíciót is adhat! Érdemes tehát legalább az alapokat elsajátítani!

Kérdések, feladatok

Kezdő vállalkozóknak és hallgatóknak, tanulóknak

- Mennyire fontos szerinted, hogy az előzetes feltételezéseinket leírjuk és ne csak beszéljünk róluk? Mikor, milyen adatot érdemes rögzíteni, és mikor felesleges ezzel bajlódni?
- Mennyire kell egy ügyvezetőnek mikromenedzselnie a projektjeit?
- A nemrég indult vagy az induló vállalkozásodban készíted el a költségeid kalkulációját? Csoportosítsd egyszerűen címkézd meg tetszőleges, de összetartozó költség típusok szerint, majd rendezd csökkenő sorrendbe. Miért merülnek fel? Próbáld tovább bontani a nagy összegű költségeket! Hogyan tudnád csökkenteni azokat?

Haladó vállalkozóknak

- Érzésed szerint mennyire veszed komolyan a költségkalkulációt a vállalkozásodban? Milyen eszközöket, szoftveket használsz ehhez? És milyeneket lehet használni – nézz utána!
- Utoljára mikor elemezted a költségszerkezeted alaposan? Hogyan tudnád még tovább javítani akár magát az elemzést, akár a költségszerkezetet?
- Ha kereskedelemmel vagy azzal is foglalkozol, mennyire elemzed a szükséges munka igényét a különböző termékkörök esetében? Ha csak egy általános haszonkulccsal dolgozol, számolj utána, érdemes-e számolnod a ráakódó költségeket (költségálapú árképzés) a különböző termékek, termékkörök esetén!
- Mennyire szükséges bevonni az előkalkuláció során azokat a kollégákat, akik a tényleges végrehajtásért felelősek?

- Az utókalkulációnál olvashatjuk, hogy a TAM-BAU Kft. a kollégák premizálásához használná fel az utókalkulációt. Mit gondolsz, felmerülhet, hogy a felelős kollégák túlhúzzák a terveket csak azért, hogy ténylegesen jobban teljesítsenek az elvártnál? Hogyan akadályoznád ezt meg?

Rutinos rókáknak

- Kólya József az utókalkuláció kapcsán azt mondta a részletes összevetés kapcsán, hogy „Az az építésvezető *tudása* kell, hogy legyen, hol csúszott el a projekt.”. Mit gondolsz, miért nem úgy fogalmazott, hogy „*felelőssége* kell, hogy legyen”? Eltér a két szemlélet? Ha igen, milyen hatása van a szervezeti kultúrára?
- A költségeid *valóban* hozzáadott értéket jelentenek a vevőid számára? Mely működési folyamataidat szeretnéd és tudnád hatékonyabbá tenni azáltal, hogy csökkented az átfutási időt, összevonod a műveleteket, vagy pusztán azáltal, hogy bizonyos műveleteket (amik nem termelnek értéket sem a vevőnek, sem a tulajdonosnak, sem a kollégáknak, s végül még az államot sem érdekli) egyszerűen kiiktatsz? Milyen valódi hozzáadott értékre van szüksége a vevőidnek?
- Vesd össze néhány vállalkozó ismerősöddel, lehetőleg különböző iparágakban lévő vállalkozásokkal, az összköltségeből mi az a költségszint, amit nem tudsz közvetlenül ráterhelni a termékekre, szolgáltatásokra, projektekre? Hogyan tudnád ezt csökkenteni?