

# KÖLTSÉGOPTIMALIZÁLÁS

## Az állandó és a változó költségek elemzése: fedezeti diagram

Az a cég, amelynek csak változó, az értékesítéstől közvetlenül függő, annak arányában változó költségei vannak, nem is tud veszteséggel működni. Egy ilyen üzlet nagyon szokatlan lenne, de ez az ötlet több, mint csupán elméleti elképzelés.

Ez nem csak elképzelés, hanem az üzleti élet vastörvénye: ha nagyobb a kockázat, akkor nagyobbak kell lennie az elérhető haszonnak is.

Ebből az következik, hogy ha a veszteség kockázatát sikerül kiküszöbölni, vagy akár csak csökkenteni is, akkor a megszerezhető haszonnak is csökkennie kell.

Valami áldozatot kell hoznia azért, hogy a veszteség ellen megvédje a cégét.

Az a cég, ahol csakis az értékesítéssel közvetlenül arányos költségek merülnek fel, a következő áldozathozatalt igényli: az eladásból származó árbevétel első forintján ugyanakkora a határhaszon, mint a bevétel utolsó forintján.

Ha az árbevétel 85%-a fedezi a költségeket, akkor az értékesítés első és százszázadik forintja is 15 fillér hasznot tartalmaz.

Sok, nagy tapasztalatú kisvállalkozó boldogan meghozná ezt az áldozatot a veszteség kivédésére, ha ilyen jellegű költségviszonyokat tényleg el lehetne érni.

Ez az állapot a gyakorlatban szinte sohasem fordul elő, de tanulmányozása segítséget nyújthat egyes döntések meghozatalánál.

## ÁLLANDÓ KÖLTSÉGEK

Definíció szerint azokat a költségeket nevezzük állandó költségeknek, amelyek nem függenek az értékesítés nagyságától.

Teljesen mindegy, hogy mennyi árut értékesítettünk, ez a költség ugyanakkora marad.

Jó példa erre a gyárépület vagy az üzlethelyiség bérletének terhe. Az üzlethelyiség bérleti díja lehet, pl. havi 50.000,- Ft, ami állandó összegű költségtétel.

Minden hónapban ki kell fizetni, függetlenül attól, hogy jól vagy rosszul ment-e a bolt. Ez a költség igazi állandó költség.

Egy átlagos kisvállalkozásnál állandó költségként merül fel az állóeszközök értékcsökkenésének költsége, az állandó foglalkoztatottak bérköltsége, bizonyos tulajdonosi adók (vagyonadó, telekadó), a vállalatalapítási költségek leírása és a legtöbb biztosítási díj. Mindegyik esetben állandó nagyságú a költség és összege nem függ az értékesítés nagyságától.

## VÁLTOZÓ KÖLTSÉGEK

Azokat a költségeket nevezzük változó költségeknek, amelyek alakulása függ az értékesítés nagyságától.

Egyik fajtájánál ez a függés közvetlen jellegű és a költség nagysága az értékesítéssel arányosan változik; ilyen például az ügynöki jutalék.

Ha mindegyik, az értékesítéssel megbízott ügynök csak jutalékot kap, és nem adnak el semmit, akkor a fizetendő jutalék költsége 0,- Ft.

Ha nőnek az eladások, akkor ennek megfelelően nőnek a jutalékok is.

Ha az értékesítő jutaléka az értékesített áruk bevételeinek 10%-a, akkor a jutalékköltséget kimutató számla az összes értékesítéssel közvetlenül arányosan mozog.

De ez a fajta változó költség nem túl gyakori.

A legtöbb változó költség nem függ közvetlenül, és nem változik arányosan az értékesítéssel.

A valóságban a függés, a kapcsolat jellege nagyon sokféle lehet. Ezért a legtöbb változó költséget „ál-változónak” (részlegesen változónak) tekinthetjük.

Vizsgáljunk meg néhány tipikusnak nevezhető változó költséget és próbáljuk meg meghatározni, hogy nagyságuk mennyire szorosan függ az értékesítés alakulásától!

## **1. Az értékesített termékek összköltsége.**

Az eladott áruk összes költsége és árbevétele között általában szoros kapcsolat van. A költség változhat úgy is, hogy pl. nő a termék beszerzési ára. Előfordulhat, hogy ezt a költségnövekedést nem tudjuk ellensúlyozni az értékesítési ár növekedésével.

Máskor sikerül egy alkalmi tételt beszerezni, ezzel haszontöbbletbe juthatunk.

Persze ezek az esetek az összköltség és az eladási ár közötti összefüggést nem nagymértékben változtatják meg. Erős versenyhelyzetben a tulajdonos arra kényszerülhet, hogy az átlagos haszon elérése érdekében, szándéka ellenére is változtassa portékájának árát.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy általában az értékesített áruk költsége és ára között közvetlen és majdnem arányos kapcsolat van.

## **2. Közműhasználati költségek.**

Olyan költségek tartoznak ebbe a csoportba, mint a telefon, a víz-, a villany- és a gázfogyasztási díj.

Ha havi átalányban fizetjük ezeket a számlákat, akkor igazi állandó költségként merülnek fel.

Ha a tényleges fogyasztás alapján fizetünk és a költségvetési év alatt a fogyasztás periodikusan változik, akkor a költségnek egy változó eleme is van. Növekvő értékesítés esetén a telefon és távirati költségek rendszerint szintén emelkednek. A téli villany- vagy gázfűtés és a nyári légkondicionálás a közüzemi költségek hullámzását okozhatja.

Sok cég két részre osztja ezeket a költségeket; a telefonnál például az alapidíjat állandó költségként, míg a távolsági beszélgetések és a táviratok díját változó költségként kezelik. Ha a havi közműköltség csak kismértékben ingadozik, akkor a legtöbb cég ezt állandó költségnek tekinti.

**3. Hirdetési és reklámköltségek.** Ha erre a célra egy meghatározott összeget elkülönítünk az éves költségvetésben és azt a tervezett program szerint el is költjük, akkor ezeket a költségeket állandónak tekinthetjük. Ha a cég azt a politikát követi, hogy havonta meghozott döntések alapján növeli vagy csökkenti a hirdetési és reklámköltséget, akkor ez változó költség lesz. Sok cég azt a módszert alkalmazza, hogy bizonyos összegű hirdetési költségvetést előre megtervez, de a különleges esetekben felmerülő extra hirdetési igényekre is számít. Ebben az esetben a megtervezett összeg állandó költségként, az ezen felüli kiadások pedig változó költségként szerepelnek a cég működésének elemzésében.

**4. Az eladók fizetése.** Komoly hibát okozhat az, ha rosszul elemezzük az eladók bérköltségét és azt 100 %-ig változó költségként kezeljük. Ezzel az eljárással semmibe vesszük az állandó foglalkoztatottak jelentőségét.

Állandó foglalkoztatottakon azt a minimális számú eladót értjük, akikre az üzlet nyitva tartásához szükség van.

Ezen dolgozók fizetése fix költségnek tekintendő.

Azok a fizetések képezik a bérköltség változó részét, amelyeket kapcsolatba hozhatunk az értékesítés ingadozásával. A jó vezetés tanulmányozza a kisegítő eladók iránti igényt, ami az értékesítés növekedése miatt jelentkezhet.

Gyakran elég a részmunkaidős foglalkoztatottak alkalmazása bizonyos időszakokban, a hét egyes napjain vagy éppen a nap egyes óráiban. De a bérköltség és az értékesítés mennyisége között nem közvetlen és arányos az összefüggés.

Az értékesítés emelkedésével új eladók neve kerül fel a fizetési listára úgy, hogy négy ember végzi el ráérősen azt a munkát, amit az elmúlt héten 3 ember végzett el nagy intenzitással.

Tehát a bérköltség és az értékesítési árbevétel egy irányba mozognak, de nem mindig egymással arányosan.

### **5. Az ingatlanok bérleti költsége.**

Régi tapasztalat, hogy ingatlantulajdonosok sokkal jobban ismerik az áruházzal vagy gyár területének értékét, mint a legtöbb kisvállalkozó. Számos nagyvárosban a forgalommal arányos díjat meghatározó haszonbérleti szerződés váltja fel az állandó bérleti díjat tartalmazó megállapodásokat. A forgalommal arányos díj egy rögzített alapösszegeből és egy változó részből áll.

A változó elem az árbevétel egy bizonyos szintet meghaladó értékétől függ. Például az összes haszonbérleti költség egyhavi 50.000,- Ft-os minimális díjból és az éves eladások 1.000.000,- Ft feletti eladások 2%-ából tevődik össze. Ebben az esetben az 50.000,-Ft-os alapidíj állandó költség, míg a kiegészítő bérleti díj változó költség. A kisvállalkozás szervezőjének fel kell készülnie bármilyen haszonbérleti ajánlat kiértékelésére.

Állandó nagyságú bérleti díj esetén a vállalkozónak megvan az a lehetősége, hogy jó üzletmenet esetén több haszonra tegyen szert.

Forgalommal arányos díjú szerződés kötése esetén a vállalkozó megosztja az extra értékesítésből eredő hasznot az ingatlan tulajdonosával.

Az ingatlantulajdonos részéről teljesen szokatlan magatartás lenne, hogy ha csak változó díjtételt tartalmazó szerződést ajánlana, bár ismert néhány ilyen kivétel. Az ilyen jellegű haszonbérleti szerződésajánlat is elfogadható lehet.

**6. Szállítási költségek.** Ezek a költségek állandóak-e vagy változnak? El kell-e bocsátani a szállítókat, ha az értékesítés 50%-kal visszaesik?

Ha ugyanazt az útvonalat kell megtenni, csak kevesebb szállítmánnyal, akkor nem. Inkább a napi szállítások gyakoriságát kellene csökkenteni; a járművek fele annyit mozognak.

---

**KÖLTSÉGOPTIMALIZÁLÁS + Így vegyen ki pénzt a cégéből!**

[www.cegvezetoknek.hu/koltsegoptimalizalas.html](http://www.cegvezetoknek.hu/koltsegoptimalizalas.html)

Az értékesített mennyiség jelentős ingadozása változást eredményez az üzemanyag-, és a karbantartási költségekben.

Milyenek tekintsük az összes szállítási költséget?

Állandónak, változónak vagy esetleg mindkét részből összetevődőnek?

A vállalkozó politikája dönti el azt a kérdést, hogy adott esetben hogyan kezeli ezeket a dolgokat.

## **FEDEZETI DIAGRAM**

A jó vezetés számára alapvető feladat, hogy ismerje az összköltség alakulását, mibenlétét és, hogy tudjon fedezeti diagramot készíteni. A megfelelő fedezeti diagram segítségével szolgálhat a költségvetés készítésénél, az ár és értékesítési politika kialakításánál, a költséggazdálkodásnál és egyébek között a növekedési tervek készítésénél.

A megfelelően felkészült üzletembernek tudnia kell, hogy mekkora mennyiséget kell értékesítenie ahhoz, hogy a kiadásait fedezni tudja (hol van az a pont, amikor nincs veszteség, de nincs haszon sem).

A fedezeti diagram megmutatja, hogy a növekvő értékesítés egyes szintjeihez mekkora nyereség tartozik. Leolvasható róla az árpolitika változásának eredménye és a költségcsökkentésből származó haszon mértéke.

A fedezeti diagram minden értékesített mennyiségre megadja az állandó, változó és összes költségek, valamint az árbevétel kapcsolatát.

Minden költséget és árbevételt a függőleges tengelyre mérünk fel, míg az eladott mennyiséget vagy a kapacitáskihasználás mértékét a vízszintes tengelyen jelöljük. A kapacitáskihasználás vagy az értékesített mennyiség bármely szintjéhez tartozó nyereséget az összes költségek egyenese és az árbevétel egyenese közti függőleges távolság mutatja.

A pontosan rajzolt fedezeti diagram megmondja, hogy mennyit kell eladni ahhoz, hogy elérjük a fedezeti pontot és, hogy ehhez a szinthez milyen mértékű kapacitáskihasználás tartozik. Megmutatja, hogy az értékesítés tervezett növekedése mekkora hasznot eredményez.

Ezeket az összefüggéseket a jelenleg meglévő ismereteink és költségkimutatásunk alapján mérjük.

Bármilyen változás esetén például a raktártér növelésekor - új diagramot kell készíteni a megnövekedett lehetőségeknek és költségeknek megfelelően.

### **Cége fedezeti diagramjának elkészítése**

A legtöbb kisvállalkozó ismeri a fedezeti diagramot és értékeli is a hasznosságát. De már nem olyan széles körben ismert az, hogy hogyan kell egy adott cég részére ezt az ábrát megszerkeszteni.

Minden kisvállalkozónak képesnek kell lennie a rajz elkészítésére, és tudnia kellene, hogyan használja azt fel saját működésének elemzésére.

Elemezni kell minden, a jövedelmet befolyásoló költségtényezőt, és meg kell határozni a jellegét: állandó, változó vagy vállalkozói döntés alapján e két csoportba egyszerre sorolható költségről van-e szó.

Az egyik oszlopban felsoroljuk az állandó, a másikban a változó költségeket. Összegezzük az egyes oszlopokat, és Összes állandó az értékesített áruk összes költségét (beszerzési árát) a változó költségek oszlopához adjuk.

### **A kapacitás mérésének problémája**

Sok kisvállalkozót megakadályozott a fedezeti diagram megfelelő alkalmazásában az a probléma, hogy nem tudják meghatározni kapacitásaik kihasználtságának mértékét. Ezt a problémát könnyen kiküszöbölhetjük.

Egy termelő üzemben, ahol a gépekkel napi 100 darab terméket lehet előállítani, könnyen meghatározható a kapacitások kihasználásának 100%-os szintje.

Csupán meg kell szorozni a munkanapok számával a 100 terméket és akkor megkapjuk, hogy mekkora lenne a termelés, ha maximális teljesítménnyel működne az üzem az egész időszakban.

Ha a ténylegesen termelt mennyiséget összehasonlítjuk ezzel a kapacitással, akkor meghatározzuk a kihasználás fokát. Például, ha egy gyár 250 napon át termel egy évben és a napi kapacitása 100 darab termék, akkor a 100%-os kapacitással elérhető maximális termelése 25 000 darab.

Ha a tényleges termelés 15 000 darab, akkor a kapacitásokat 60%-osan (15 000/25 000) használták ki az év során.

Kis- és nagykereskedelmi tevékenység esetében nem könnyű mérni a kapacitások kihasználtságát. Sok kiskereskedő meghatározza az egy eladóra jutó árbevétel szintjét, amely a kapacitások 100%-os kihasználtságát jelenti (például napi 20.000,- Ft-t).

A módszerhez ismernünk kell még azon eladók számát, akik az adott eladótérben kényelmesen tudnak dolgozni.

Mások az átlagos árbevétel, az egy eladáshoz szükséges idő, az eladók munkaideje és a normális üzletmenethez szükséges eladók száma felhasználásával próbálnak eljutni egy olyan mutatóhoz, amely az adott időszakra a 100%-os kapacitással történő értékesítést adja meg.

Az ilyen jellegű számításoknál a nyitvatartási időt is figyelembe kell venni.

**Kis István üzleti tanácsadó**  
<https://cegvezetoknek.hu>