

Kosztorysowanie w przedsiębiorstwie

"Jakie są zadania kosztorysu w zarządzaniu projektem? Co powinien umożliwić kosztorys? Jakie są wymogi formalne stosowania kosztorysów w przedsiębiorstwie?"

Kosztorys jak sama nazwa wskazuje jest zapisem, planem kosztów jakie godzimy się ponieść aby umożliwić realizację projektu, czyli spisem niezbędnych kosztów do poniesienia w celu uzyskania korzyści. Kosztorysowanie będzie więc procesem przewidywania, estymowania finansowych konsekwencji planowanych działań. Są dwa podstawowe cele kosztorysowania: wsparcie polityki cenowej oraz umożliwienie kontroli, sterowania kosztami w procesie budżetowania - czym się zajmuje Controlling. Dobry kosztorys to taki plan kosztów, który pozwoli zmierzać do osiągnięcia tych celów poprzez umożliwienie procesu budżetowania we wszystkich fazach projektu. Kosztorysy zawierają też czasem informację ilościową w zakresie materiałów, roboczogodzin itp. potrzebnych do wytworzenia produktu. Dane te jako pomocnicze mogą być wykorzystywane w procesie budżetowania.

Jakie są zadania kosztorysu w zarządzaniu projektem?

Podstawową cechą odróżniającą projekt od procesu jest znany moment jego zakończenia. W odróżnieniu od periodycznego, permanentnego zarządzania budżetem w procesie, w projekcie moment jego zakończenia determinuje ściśle powiązanie wszystkich jego elementów składowych. Budżetowanie projektu przebiega w jego wszystkich trzech fazach: planowaniu (często rozbijanym na dwie fazy: rozpoznanie i planowanie), realizacji i zakończeniu. Zadaniem kosztorysu w fazie planowania jest odpowiedź na pytanie: ile będzie kosztował projekt? Zadaniem kosztorysu (przekształconego w budżet) w fazie realizacji jest odpowiedź na pytanie: czy projekt jest wykonywany zgodnie z budżetem? Zadaniem kosztorysu w fazie zakończenia projektu jest umożliwienie porównania wykonania i realizacji budżetu oraz odpowiedź na pytania: czy zaplanowany budżet został dobrze wykonany, jak kolejny zrobić lepiej?

Co powinien umożliwiać kosztorys?

Kosztorys musi pozwalać osiągnąć obydwie postawione na wstępie cele. Po pierwsze powinien dać osobom odpowiedzialnym za sprzedaż informację ile kosztuje dane zadanie (projekt, produkt) w ujęciu kosztów bezpośrednich (proporcjonalnych). Tzw. „cena

kosztowa”, nazywana ceną wewnętrzną zadania jest jednym z kilku głównych wyznaczników polityki cenowej przedsiębiorstwa. Sprzedawca sprzedając produkt (i osiągnięty w wyniku projektu i w wyniku procesu) kieruje się zasadą maksymalizacji marży (inaczej: pokrycie finansowe, nadwyżka finansowa) w następującym uproszczonym rachunku: cena sprzedaży minus koszty bezpośrednie = marża. Pomijając aspekt skali, wielkość marży na produkcie determinują dwa główne czynniki: ceny konkurencji i poziom kosztów własnych. Oba te czynniki są niezbędne do prawidłowego procesu sprzedaży, stąd łatwo określić wagę prawidłowego kosztorysu dla polityki cenowej. Największym problemem spotykanym w przedsiębiorstwach są niespójne zasady rachunku kosztów, zależne od bieżących zdarzeń gospodarczych. Do kosztów bezpośrednich dolicza się koszty pośrednie, które nie są ściśle związane z wytworzonym produktem, bowiem ich wielkość zależy np. od skali produkcji. Błąd ten powoduje, iż sprzedawca nie jest pewny informacji o kosztach produktu i prowadzi niewłaściwą politykę cenową.

Po drugie kosztorys stanowi podstawę zarządzania kosztami w fazie realizacji projektu. Dobrze zbudżetowane zadania, pozwalają wiarygodnie śledzić realizację projektu, analizować odchylenia i wnioskować o działania korygujące, które pozwalają tak sterować projektem aby zmieścić się w budżecie. Bardzo przydatnym narzędziem śledzenia wykonania budżetu jest metoda wartości uzyskanej (Earned Value). Przyporządkowując budżet do wykonanych zadań stwarza się możliwość śledzenia odchyleń budżetu, odchyleń harmonogramu oraz odchyleń zasobów finansowych w sposób niewrażliwy na zmienną ilość wykonywanych zadań w czasie. Zmienność ta jest podstawową różnicą w stosunku do prostszych procesowych metod budżetowania.

W fazie zakończenia projektu kosztorysy umożliwiają porównanie wykonania a planem. Tego typu analizy pozwalają na zachowanie wiedzy w organizacji – nazywamy taką organizację „uczącą się”. Faza zakończenia projektu powoduje, że Project Managerowie nie uczą się tylko na swoich błędach ale korzystają z doświadczeń poprzedników uzyskanych na podobnych projektach albo na projektach które zawierały podobne zadania.

Jakie są wymogi formalne stosowania kosztorysów w przedsiębiorstwie?

W zasadzie żadne. Wymogi takie mogą się pojawić ze strony klienta np. poprzez zapisy w dokumentacji przetargowej. Mogą również wynikać z bardzo szczególnej specyfiki branży. Wiarygodność kosztorysowania jest także wymagana w procesie inwentaryzacji, do której się

odnoszą przepisy rachunkowości czy podatkowe. Jednak dla przedsiębiorstwa najważniejsze jest to aby jego kosztorysy były koherentne z jego zdarzeniami gospodarczymi oraz logiką ich zmian i powiązań. Przedsiębiorstwo, aby maksymalizować w długim okresie marżę, musi znać swoje koszty i powinno nimi sterować. Może ale nie musi stosować formalne, sprofilowane metody kosztorysowania, których dostępnych metodologii jest wiele szczególnie w budownictwie. Ale nie to jest najważniejsze. Kluczem do sukcesu jest postępowanie zgodnie z logiką procesów biznesowych. Czyli kosztorys ma być sporządzony tak, aby jego wynik odpowiadał rzeczywistości w możliwie największym stopniu. Kosztorysowanie ma być próbą pokazania „prawdy” o kosztach, które nas czekają.

Przykład kosztorysu

Aby pokazać istotę problemu, skorzystano z bardzo prostego przykładu z doświadczeń autora. Oto produkcja zleceńowa prefabrykatów betonowych, którą z racji określonego końca i niepowtarzalności można określić jako projektową. Prefabrykat betonowy ETW 213 – minimalne informacje które powinien zawierać kosztorys:

-koszty betonu 24,23 zł

-koszty stali 16,17 zł

-koszty robocizny 12,20 zł

-inne 4,20 zł

Łącznie: 56,80 zł i na tym koniec, żadnych „dodatków”. Sztuką dobrego kosztorysowania jest to aby powyższe dane były prawidłowe, tj. z maksymalnym prawdopodobieństwem zbliżone do rzeczywistych kosztów wykonania prefabrykatu.

Błędy jakich należy unikać to:

-zawyżanie poszczególnych wartości aby „być po bezpiecznej stronie”, tworzenie rezerw, zaokrąglanie do góry itp.,

-stosowanie narzutów, są one niemal zawsze bezzasadne,

-rozliczenie kosztów pośrednich, których nie da się opomiarować, co do np. m³, roboczogodziny, a przede wszystkim których nie da się logicznie z korelacją zmierzającą do jedności powiązać z wytwarzanym elementem,

-stosowanie norm wynikających z tabel, książek, zwyczajów itp. a nie mających związku z rzeczywistością gospodarczą zlecenia.

Jacek Jamroz

jj@jacekjamroz.eu