

Hoe bepaal je jouw (kost)prijs?

Een praktische handleiding voor de
MKB-ondernemer



thexton
armstrong

Weet jij waarom je de prijzen vraagt die je voor je klanten hanteert? Niet iedere ondernemer weet precies waarop de gehanteerde tarieven gebaseerd zijn, ondanks dat dit van groot belang is voor de continuïteit van de organisatie. Vraag je te veel, dan loop je de kans klanten kwijt te raken. Vraag je te weinig, dan loop je de kans om verlies te maken. Goed inzicht in je prijsbeleid is daarom essentieel. Toch vinden veel ondernemers het lastig om zelf een goede kostprijsberekening te maken, waardoor dit niet altijd wordt gedaan. Uit ons doorlopend onderzoek naar de winstgevendheid van organisaties, blijkt dat 15 procent van de totale winstlekkage wordt veroorzaakt door verkeerd prijsbeleid. Zonde, want met het juiste inzicht kun je een stuk verder komen. In deze praktische handleiding leggen we daarom uit hoe je eenvoudig een kostprijsberekening kunt maken. Met ons handige werkdocument kun je meteen zelf aan de slag!

Wat kosten we nou werkelijk?

Deze vraag stellen veel ondernemers die hun (uur) tarieven baseren op de gangbare tarieven in de markt. Hieruit blijkt ook meteen dat zij onvoldoende inzicht hebben in de juistheid van hun gehanteerde tarieven. Want diezelfde ondernemers, en daarbij hun klanten, vergelijken doorgaans de bekende appels met peren. Ondanks dat er in de markt bedrijven zijn die dezelfde diensten of producten aanbieden, blijven het verschillende ondernemingen die ieder op een andere manier opgebouwd zijn. Denk maar eens aan twee ondernemers in dezelfde branche die beiden een ton (willen) verdienen, maar een aanzienlijk verschil hebben in het aantal medewerkers. Zij hebben automatisch een verschil in de kostprijs van hun uurtarief. De ton salaris voor de ondernemer van de ene onderneming moet bijvoorbeeld met tien man verdiend worden, terwijl de andere ton het resultaat is van de inspanningen van vijftig man.

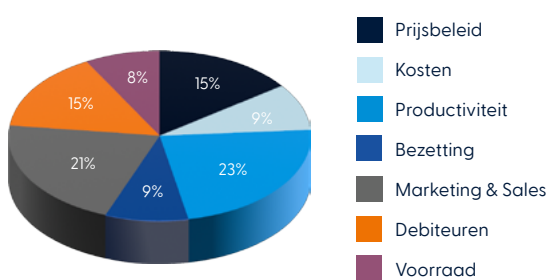
De prijzen in een offerte zijn meestal gebaseerd op het aantal uren, kilometers of producten vermenigvuldigd met een commercieel tarief en met daarbij eventueel een inkooptoeslag van 15 procent als er inkoop van derden bij betrokken is. De klant krijgt doorgaans alleen de totaalbedragen voor de verschillende onderdelen te zien. Heb je onderscheidend goede medewerkers? Dan betaal je die wellicht ook bovengemiddeld en is ook de klant bereid om meer dan gemiddeld te betalen. Immers, werkelijk goede medewerkers maken ook voor jouw klanten het verschil.

Voor jouw klanten is het daarom veel interessanter om te weten wat de toegevoegde waarde van jouw product of dienst is, dan de werkelijke kostprijs.

Je prijsbeleid puur baseren op wat de concurrentie doet is daarom niet verstandig. Bepaal eerst voor je eigen organisatie wat de kosten zijn en hoe deze terugverdiend worden. Pas dan kun je tot een goed uurtarief komen.

Prijsbeleid toegepast

Uit ons doorlopend onderzoek onder MKB-ondernemers blijkt dat bij 9 op de 10 bedrijven ongemerkt geld wegvloeit. Dat noemen we winstlekkage. Winstlekkage kan op allerlei gebieden voorkomen binnen de onderneming, van voorraad tot bezetting. Na productiviteit en marketing & sales, is prijsbeleid het grootste winstlekkagegebied. Voor veel ondernemingen valt daar letterlijk dus nog veel winst te behalen. Met een goede kostprijsberekening heb je vooraf al inzicht in de goede en slechte orders. Dat geeft je de mogelijkheid om een goed prijsbeleid te voeren. Welke opdrachten en/of klanten wil je graag hebben, waarvoor je wellicht een wat lagere marge hanteert? En andersom: van welke klanten en opdrachten wordt jouw organisatie niet 'gelukkig'? Dat moet zich weer vertalen in een (veel) hogere marge.



Winstlekkagegebieden binnen ondernemingen

Natuurlijk is ieder bedrijf anders georganiseerd. De verschillen tussen bedrijven komen mede tot uitdrukking bij het berekenen van de kostprijzen en het opzetten van de nacalculatie. Inzicht in de werkelijke winst per opdracht geeft aanvullende informatie voor het prijsbeleid. Bij een klant en/of type opdracht waar een prima winstmarge behaald wordt, is het goed mogelijk om de verwachtingen van de klant te overtreffen door iets extra's te doen. Dat 'extra' maakt dat de klant een duidelijke meerwaarde ervaart en een volgende keer eerder geneigd is om de offerte te accepteren.

In de bedrijfsverbetertrajecten die we met en voor onze klanten uitvoeren, bepalen we welke strategie het bedrijf wil realiseren. We onderscheiden daarin drie mogelijkheden en al naargelang de gekozen strategie past de onderneming het prijsbeleid hierop aan:

Prijsleider

Het bedrijf dat doorgaans voor de laagste prijzen kan werken, terwijl de kwaliteit van de service en het product nog 'acceptabel' is. Als prijsleider stuur je erop aan dat klanten bij jou kopen vanwege de zeer aantrekkelijke prijs/ kwaliteit verhouding. Klanten leggen de nadruk op prijs en hebben niet direct oog voor de hoogste kwaliteit of de beste service. De prijsleider zal er alles aan doen om de beste prijs in de markt te bieden.

Productleider

Het bedrijf dat uitblinkt met het beste product, zeker niet de goedkoopste is en waarvan de

service nog acceptabel is. Als productleider stuur je erop aan dat je het beste product voor de klant biedt. Meestal is het aanbod dan ook beperkter omdat de topkwaliteit van een breed assortiment moeilijk waar te maken is. Het bedrijf laat zich voorstaan op kwaliteit en rekent hier een hogere prijs voor.

Serviceleider

Het bedrijf dat klanten de beste service laat ervaren, niet de goedkoopste is en een 'redelijk' product aanbiedt. Een serviceleider wil vaak alles leveren wat een klant kan verzinnen.

Autorijden zonder dashboard

Veel ondernemers vinden het inrichten van een goede kostprijsberekening, en daarmee ook voor- en nacalculatie, erg lastig. Er zijn diverse softwarepakketten die ondernemers ondersteunen bij het maken en opvolgen van offertes, maar regelmatig worden in zo'n pakket (vrij algemene) opslagpercentages ingevoerd. Wanneer je niet goed weet waar die percentages vandaan komen, kan dat heel gevaarlijk zijn. Een percentage is namelijk niet hetzelfde als een daadwerkelijke berekening van je tarieven. Simpel gezegd: voor een loodgieter geeft zo'n opslagpercentage op luxe, gouden kranen een heel andere uitkomst dan voor kranen van een lage kwaliteit. Toegegeven, het installeren van gouden kranen brengt meer (financieel) risico met zich mee en rechtvaardigt een hogere opslag. Maar weet je zeker dat je met die opslagpercentages je kostprijs terugverdient en dat je niet te veel vraagt?

Ondernemers die geen juiste en actuele kostprijsberekening hebben gemaakt, rijden eigenlijk in een auto zonder dashboard. Hoewel dat soms wel even prettig voelt, verdwijnt dat gevoel snel wanneer je veel boetes krijgt voor te hard rijden. Wanneer je alleen een idee hebt van de gemaakte winst of verlies, loop je het risico om er later achter te komen dat je al die tijd te hard reed. Meestal wordt het idee van winst of verlies op de door de klant bevestigde offerte gebaseerd. Hoewel dit zeker een indicatie geeft van de verwachte winst of verlies, is dit onvoldoende om te kunnen zeggen of dit daadwerkelijk het geval is.

Het blijft daarom belangrijk om regelmatig een exacte kostprijsberekening uit te voeren. Hierover zeggen ondernemers weleens: "erg irritant én héél nuttig!" Het is namelijk niet altijd even prettig om met de neus op de feiten gedrukt te worden wanneer deze niet aan je verwachtingen voldoen. Andersom is natuurlijk ook waar: als de uitkomst positief is, geeft dat energie! Maar ook al vind je het uitvoeren van een exacte kostprijsberekening lastig, bedenk dan eens hoe je in een auto zou kunnen rijden zonder dashboard.



Wat is er nodig voor een goede kostprijsberekening?

Ondernemers zien regelmatig op tegen het maken van een kostprijsberekening, omdat ze zich liever bezighouden met hun klanten en hetgeen ze leveren. Toch hoeft het niet zo ingewikkeld te zijn of veel tijd te kosten. Neem bij het uitvoeren van de berekening als uitgangspunt de kosten in de winst- en verliesrekening van de jaarrekening van vorig jaar. Loop alle kosten na en bepaal welke nog van toepassing zijn en of deze kosten hoger of lager gaan uitvallen. Op z'n minst is het verstandig om de kosten met minimaal de inflatie (die wordt berekend door het CBS) te verhogen. Maar zoals met wel meer zaken bij het ondernemen, geldt ook hier dat zekerheid en juistheid een beter inzicht geeft dan 'ongeveer'.

Houd in ieder geval rekening met een drietal zaken die je mee moet nemen in je kostprijsberekening, namelijk de algemene kosten, directe kosten en het direct uurtarief.

Algemene kosten

Voor een goede kostprijsberekening heb je je algemene kosten (AK) nodig. Dit zijn alle kosten die een organisatie moet betalen, ook al is er geen omzet. Kosten die (direct) te maken hebben met de realisatie van een opdracht vallen, zoals kosten voor materiaal, transport, inhuurkrachten etc., onder inkoop en horen niet bij de algemene kosten. In onderstaande tabel is weergegeven welke posten allemaal onder algemene kosten.

Afschrijvingen	Alle kosten van de afschrijving op productiemiddelen, roerende zaken, goodwill, etc.
Financieringskosten	De rentes van eventuele rekening-courant en/of andere zakelijke financieringen m.u.v. hypotheek of lease- kosten en bank- en betalingskosten.
Huisvesting	Huur, eventuele hypotheekrente van zakelijk onroerend goed, gas, water, elektra, OZB, schoonmaak, service- kosten, reparatie en onderhoudskosten, etc.
Kantoor en administratie	Alle kantoorbenodigdheden, zoals administratiekosten (accountant), indirecte personeelskosten (boekhouder/ster, secretaresse en andere overheadfuncties), adviezen, automatiseringskosten (service en onderhoud), kosten telefoon en dataverkeer en portokosten.
Machines en gereedschappen	Leasekosten, brandstof, onderhoud van machines, aanschafkosten van handgereedschappen, machines en hulpmiddelen die bij aanschaf in een keer worden afgeschreven en onderhoud en kosten van de overige productiemiddelen (opslag en werkplaatsinrichting).
Managementvergoeding	Indien een BV-structuur, is dit de management fee aan de holding. Bij een VOF of eenmanszaak zijn dit de privé-opnames (niet te verwarren met winst, ook al moet het wel zo gerapporteerd worden).
Verkoopkosten	Reclame, drukwerk, advertenties, website, beurs- en tentoonstellingskosten, representatiekosten, eventuele betalingskortingen, oninbare vorderingen, etc.
Vervoer	Autokosten inclusief brandstof, leasekosten, onderhoud, reparaties, verzekeringen en belastingen, geen afschrijving (deze komt als aparte post aan de orde).
Overige (algemene) kosten	Overige verzekeringen, contributies, abonnementen, heffingen PT & KVK, businessclubs, en alle andere niet genoemde kosten.

Let op dat hier nooit (inkoop)kosten die nodig zijn voor een opdracht bij komen te staan.

Bij de algemene kosten hoort dus ook het salaris of de management fee van de ondernemer zelf. Let bij een VOF of eenmanszaak op dat van de winst nog een eigen inkomen afgetrokken moet worden.

Directe kosten

Bij het bepalen van de kostprijsberekening heb je ook de directe kosten van je onderneming nodig. Dit zijn de loonkosten, inclusief alle werkgeverslasten, en alle andere kosten die direct met een medewerker samenhangen, zoals een leaseauto, laptop, mobiele telefoon, gereedschap, opleidingen, etc.

Direct uurtarief

Daarnaast heb je een direct uurtarief nodig. Dat zijn de directe kosten, gedeeld door de declarabele uren die de medewerker als doelstelling voor dit jaar heeft. Afgerond rekenen we in Nederland met zo'n 1.650 declarabele uren per jaar voor een medewerker in een zeer operationele functie met een 40-urige werkweek.

Totstandkoming van het aantal declarabele uren voor een medewerker		
52 weken	40 uur	2080
9 wettelijke feestdagen	8 uur	-72
25 vakantiedagen	8 uur	-200
5 cursusdagen	8 uur	-40
4 ziektedagen	8 uur	-32
11 ATV dagen	8 uur	-88
	Totaal aantal uur	1648

Naarmate een functie minder operationeel van aard is en er meer 'niet-declarabele' activiteiten uitgevoerd worden, daalt het aantal declarabele uren. Denk bijvoorbeeld aan het begeleiden in algemene zin van collega's, het voorbereiden van teamdagen en deze begeleiden, enzovoorts.



Een kostprijsberekening uitgevoerd

Hoe ziet een kostprijsberekening er in de praktijk nu precies uit? We werken hieronder een kostprijsberekening uit. Nederland is koploper in het aantal dienstenleveranciers, dus laten we een dienstenleverancier als voorbeeld nemen.

Voor zulke ondernemingen bepaal je je tarieven door de algemene kosten - eventueel inclusief de winstdoelstelling - te delen door het totaal aantal declarabele uren dat je denkt te gaan maken (algemene kosten / totaal uren). Op deze manier bereken je eenvoudig de toeslag die bovenop het uurtarief van de verschillende medewerkers komt. Het uurtarief van een medewerker bepaal je door de directe kosten van de medewerker te delen door de declarabele uren van deze medewerker en daarbij de hiervoor berekende toeslag op te tellen. Tenminste eenmaal per kwartaal beoordeel je vervolgens of het aantal declarabele uren inderdaad gehaald wordt en of de directe en algemene kosten niet noemenswaardig afwijken.

Laten we eerst eens kijken hoe een dienstverlenend bedrijf gemakkelijk tot een goede berekening van het uurtarief kan komen. Stel dat je een bedrijf van vijftien medewerkers hebt, waarvan er elf declarabele uren maken en er vier onder staffuncties vallen, dan zou het overzicht er als volgt uit zien:

Opzet uurprijscalculatie				
Kantoor				
Jijzelf	De kosten van deze medewerkers en de eigen fee van de ondernemer, zitten in de totale algemene kosten. Dat is in dit voorbeeld € 535.600 (exclusief het totaal van onderstaande 'Directe kosten').			
Stafmedewerker 1				
Stafmedewerker 2				
Stafmedewerker 3				
Operationeel	Directe kosten	Declarabele uren	Direct uurtarief	Uurtarief inclusief opslag*
Medewerker 1	€ 47.500	1000	€ 47,50	€ 81,40
Medewerker 2	€ 45.000	900	€ 50,00	€ 83,90
Medewerker 3	€ 35.600	1250	€ 28,48	€ 62,38
Medewerker 4	€ 35.600	1250	€ 28,48	€ 62,38
Medewerker 5	€ 42.600	1500	€ 28,40	€ 62,30
Medewerker 6	€ 27.500	1650	€ 16,67	€ 50,57
Medewerker 7	€ 27.500	1650	€ 16,67	€ 50,57
Medewerker 8	€ 31.245	1650	€ 18,94	€ 52,84
Medewerker 9	€ 31.245	1650	€ 19,48	€ 53,38
Medewerker 10	€ 26.530	1650	€ 16,08	€ 49,98
Medewerker 11	€ 25.750	1650	€ 15,61	€ 49,50
Totaal aantal declarabele uren dit jaar		15.800		
Totale algemene kosten dit jaar		€ 535.600		
Opslag per declarabel uur dekking algemene kosten		€ 33,90		
Totale algemene kosten gedeeld door totaal aantal declarabele uren) 535.600 / 15.800 = € 33,90				

* Exclusief winstmarge



We gaan er hierbij vanuit dat de activiteiten van de ondernemer zelf en de drie stafmedewerkers moeilijk of niet toe te wijzen zijn aan opdrachten. In die zin zijn deze medewerkers dan ook niet-declarabel en moeten hun kosten samen met de overige algemene kosten terugverdiend worden door de elf medewerkers die wel declarabel zijn.

Het verschil tussen het aantal declarabele uren van individuele medewerkers heeft te maken met de functie en het aantal uren dat de medewerker in een werkweek maakt. In dit voorbeeld hebben de eerste vijf medewerkers nog andere taken die moeilijk of niet toe te wijzen zijn aan projecten, bijvoorbeeld door werkzaamheden ter verbetering van de algehele bedrijfsvoering, leidinggevende taken of acquisitieactiviteiten. Om het niet al te ingewikkeld te maken rekenen we de tijd (en dus de kosten) voor deze algemene taken niet apart toe aan de algemene kosten.

Geen uren, maar kilometers?

Het bepalen van de kosten per kilometer gaat op een vergelijkbare manier als met de uurprijsberekening. Bepaal de directe kosten voor ieder voertuig (de voertuigkosten en de kosten voor de bemanning) en hoeveel kilometer deze per jaar (betaald) zou moeten rijden. Deze directe kosten, gedeeld door het aantal kilometers, geeft het directe kilometertarief voor het voertuig.

Om de opslag per kilometer te berekenen, deel je de algemene kosten door het totaal van de declarabele kilometers. Dit bedrag geeft samen met het directe kilometertarief de kostprijs per kilometer. Wanneer de medewerkers naast het aantal kilometers ook een registratie bijhouden van hun uren, ben je in staat om te bepalen of de directe kosten toereikend zijn en of de voor- en nacalculatie juist is.

Opzet kilometerprijs				
Kantoor				
Jijzelf	De kosten van deze medewerkers en de eigen fee van de ondernemer, zitten in de totale algemene kosten. Dat is in dit voorbeeld € 375.450 (exclusief het totaal van onderstaande 'Directe kosten').			
Stafmedewerker 1				
Stafmedewerker 2				
Operationeel	Directe kosten	Declarabele kilometers	Direct kilometertarief	Kilometertarief inclusief opslag*
Voertuig 1	€ 92.500	85.000	€ 1,09	€ 2,65
Voertuig 2	€ 87.500	80.000	€ 1,09	€ 2,66
Voertuig 3	€ 89.750	75.000	€ 1,20	€ 2,76
Totaal aantal declarabele km dit jaar		240.000		
Totale algemene kosten dit jaar		€ 375.450		
Opslag per declarabele kilometer voor dekking algemene kosten: € 375.450 / 240.000 = € 1,56 (totale algemene kosten gedeeld door totaal aantal declarabele kilometers)				

* Exclusief winstmarge

Bovenstaand voorbeeld laat zien hoe een duidelijke kostprijs voor de kilometers tot stand komt. Bij transportbedrijven moet echter natuurlijk ook rekening gehouden worden met volume en gewicht om tot een goede kostprijs te komen. Dat is in dit voorbeeld nog niet meegenomen.

Geen uren, maar producten?

Gaat het in je bedrijf vooral om de kostprijsberekening van product(groep)en, dan wordt de berekening een stuk uitgebreider (maar niet persé ingewikkelder). De directe kosten van een product bestaan uit de materiaalkosten (grondstoffen, halffabricaten, e.d.) en de bewerkingskosten (tijd, energie, etc.) met mogelijk nog een toeslag voor transport, opslag en afvalkosten. Daar bovenop moet een toeslag komen voor de algemene kosten die terugverdiend moeten worden. Meestal berekenen we die op basis van de verhouding die de verschillende product(groep)en hebben in de omzet. Bijvoorbeeld: je verkoopt koptelefoons en oordoppen. De oordoppen 'Easy listening' zorgen voor 50% van de omzet, de koptelefoon 'Optimal sound' zorgt voor 30% en de koptelefoon 'Musical start' zorgt voor de resterende 20%. In onderstaande tabel staat een voorbeeld van de berekening van een goede kostprijs per product, inclusief winstmarge.

Algemene kosten		€ 535.600	Aantal per jaar	Toeslag per product	Directe kosten	Totaal kostprijs	Winst marge	Jaar-omzet
Easy listening	50%	€ 267.800	60.000	€ 4,46	€ 6,25	€ 10,71	€ 4,00	€ 882.600
Optimal sound	30%	€ 160.680	10.000	€ 16,06	€ 12,50	€ 28,56	€ 21,00	€ 495.600
Musical start	20%	€ 107.120	20.000	€ 5,35	€ 9,65	€ 15,00	€ 3,00	€ 360.000
							Totaal	€ 1.738.200

Omwillen van het behoud van het overzicht en het willen schetsen van de gedachtegang is deze berekening heel beknopt gehouden. De genoemde winstmarge is puur illustratief en is voor ieder product afhankelijk van de markt waarin de onderneming actief is en de winstgevendheid die je met het bedrijf wil realiseren.



Blijf in beweging!

Wanneer je als ondernemer een goede kostprijsberekening en nacalculatie kan maken, is dat heel mooi. Je krijgt daarmee een goed inzicht in de werkelijke kosten die je moet rekenen om je onderneming goed draaiende te houden en je kunt tijdig bijsturen wanneer blijkt dat kosten hoger uitvallen. Zo blijft jouw organisatie in beweging!

Bekijk daarnaast regelmatig of er processen zijn die je kunt verbeteren, zoals het vastleggen van gegevens. Hoe vindt de registratie van uren, kilometers en materialen plaats? Gebeurt dat tijdig, duidelijk, volledig en voor iedereen en elk product op dezelfde manier? Als je werknemers op dit moment hun registratie 'ongeveer' bijhouden, dan moet voor iedereen duidelijk worden waarom 'precies' registreren beter is, zodat zij meewerken om dat te bereiken. Uiteindelijk ben je hierdoor in staat om een nog betere kostprijsberekening te maken, waardoor je meer winst uit je onderneming haalt!

Hulp nodig?

Met alle plezier helpt een adviseur van thexton armstrong je met alles omtrent bedrijfsvoering: van het maken van een kostprijsberekening en nacalculatie en het verbeteren van het vastleggen van gegevens tot aan het efficiënter maken van het werkproces en het maken van betere offertes. Met praktische tips en beproefde technieken helpen zij jouw onderneming nog winstgevender te maken en te professionaliseren.

Wil je weten wat thexton armstrong voor jouw bedrijf kan betekenen? Neem dan eens een kijkje op onze website of vraag vrijblijvend een kennismakingsgesprek aan.



Over thexton armstrong

Als MKB-ondernemer komt er best veel op je af. Iedere onderneming doorloopt dezelfde ontwikkeling van start, ontwikkeling, groei tot overdracht. Je doorloopt deze fases met voor- & tegenspoed en iedere fase brengt andere uitdagingen. Uitdagingen die je niet altijd alleen aankunt of wilt. Heb jij ook wel eens behoefte om te spreken met een ervaringsdeskundige en vertrouwenspartner die jou kan helpen je onderneming naar dat volgende niveau te krijgen? Dan ben je bij thexton armstrong aan het juiste adres.

thexton armstrong helpt sinds 2011 Nederlandse MKB-ondernemers om hun bedrijf nog winstgevender te maken, te professionaliseren, groeien en verkoopklaar te maken. thexton armstrong heeft een branche-onafhankelijke aanpak ontwikkeld die jou, los van je huidige situatie, in staat stelt je onderneming naar een volgend niveau te ontwikkelen.

Wil je weten wat thexton armstrong voor voor jou en jouw bedrijf kan betekenen? Neem dan eens een kijkje op onze website of vraag vrijblijvend een kennismakingsgesprek aan.



Bedrijfsverbetering

Bedrijfsgroei

Bedrijfsoverdracht

