



## Struktura kosztów

### Wstęp

Struktura kosztów jest jednym z najważniejszych wskaźników charakteryzujących koszty ponoszone przez organizację. Struktura kosztów obejmuje **wszystkie koszty i wydatki**, które przedsiębiorstwo poniesie w trakcie wprowadzania modelu biznesowego.

### Cel

Celem niniejszego modułu jest zapewnienie kadry kierowniczej wsparcia w zakresie ustalania głównych kategorii kosztów i obliczania kosztów ogółem.

### Efekty kształcenia

Po ukończeniu tego modułu kursanci będą w stanie:

- odróżnić koszty stałe od zmiennych,
- zdefiniować koszty zmienne i podać ich przykłady,
- zdefiniować koszty stałe i podać ich przykłady,
- obliczyć koszty zmienne,
- obliczyć koszty stałe,
- zoptymalizować koszty organizacji.

### Słowa kluczowe

- struktura kosztów
- koszty zmienne
- koszty stałe
- optymalizacja
- model biznesowy





## Zarys teoretyczny

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:	
<p><b>Kluczowe partnerstwa</b></p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów? Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p><b>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI</b> Optymalizacja / oszczędność Opracowanie nowego rynku / niepewność Nabywanie określonych zasobów / działań</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>KATEGORIE</b> Produkcyjne Rozwiązywanie problemów Platformy/Sieci</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać? Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Nowość Wyjątkowość Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Projekt Materiał/Status Cena Obniżenie kosztów Obniżenie poziomu ryzyka Dostępność Wygodność/efektywność</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <p>Jakiego rodzaju relacje oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje niewątpliwie? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak konstruowane są te relacje?</p> <p><b>PRZYKŁADY</b> Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samodzielny Zautomatyzowany obsługa Samoobsługa Współtworzenie</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja ryzyka Platformy wielosegmentowe</p>	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>RODZAJE ZASOBÓW</b> Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>	<p><b>Kanały</b></p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować? Jak do nich docieramy? W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej opłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p><b>FAZY KANAŁÓW</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Świadomość – jak budujemy świadomość w zakresie naszych produktów i usług?</li> <li>2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości?</li> <li>3. Zakup – jak umożliwiaujemy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług?</li> <li>4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości?</li> <li>5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?</li> </ol>
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p><b>CZY TWÓJE PRZEDSIĘWSTWIE JEST</b> Zorientowane na koszty (zakupła struktura kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty zmiennego</p>	<p><b>Strumienie przychodów</b></p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woląby płacić? Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p><b>RODZAJE</b> Sprzedaż odtworzone Opłaty za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowanie Ceny jednostkowe Reklama Wynajem/Orientacja/Leasing</p> <p><b>STALE CENY</b> Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydatności</p> <p><b>CENY DYNAMICZNE</b> Negocjacje Zarządzanie zyskiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>					

## Kategorie struktury kosztów

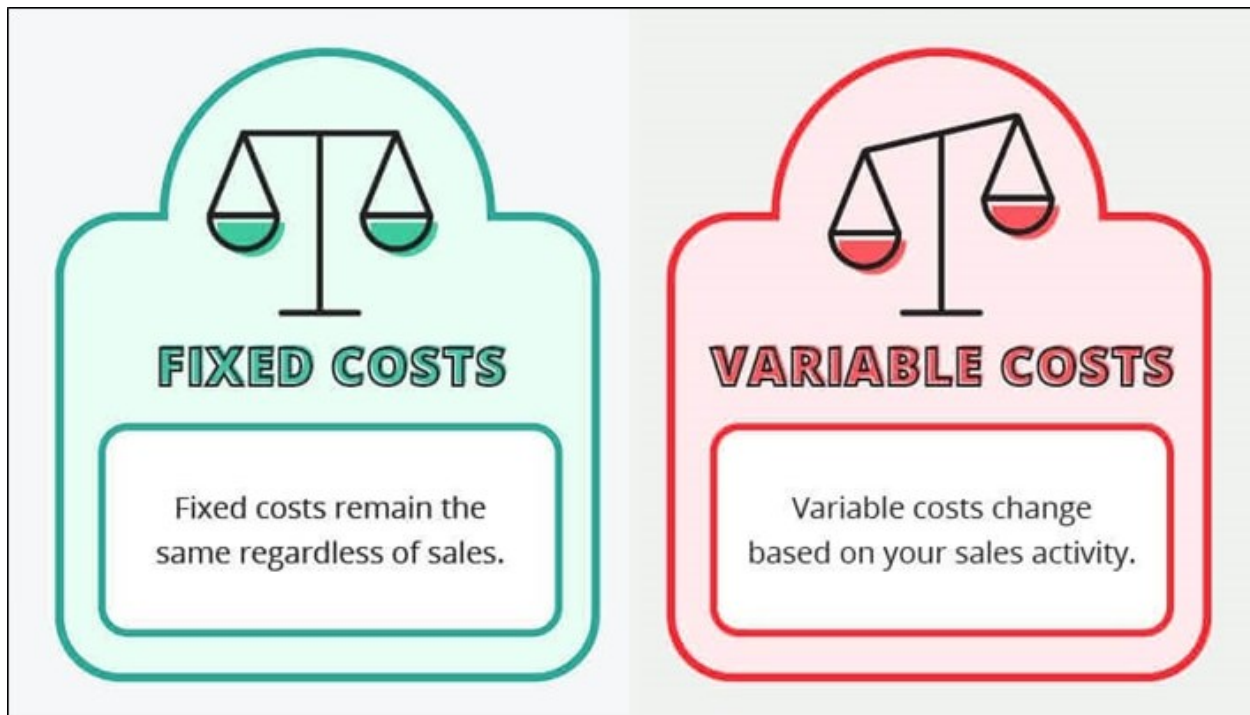
Istnieją dwie główne kategorie struktury kosztów:

- **Bazująca na wartości** struktura kosztów, która skupia się na tworzeniu większej wartości produktu, co niekoniecznie wiąże się z jego wytwarzaniem po możliwie jak najniższych kosztach. Taka struktura kosztów jest stosowana m.in. przez luksusowe marki odzieżowe, biżuteryjne i hotelowe.
- **Bazująca na kosztach** struktura kosztów, która skupia się na ograniczaniu kosztów produktu lub usługi w możliwie największym stopniu. Taka struktura kosztów jest stosowana m.in. przez tanie linie lotnicze lub sieciowe sklepy meblowe, których produkty kupujący sami składają w domu.





## Koszty w przedsiębiorstwie – Podział



Źródło: <https://diffzi.com/fixed-cost-vs-variable-cost/>



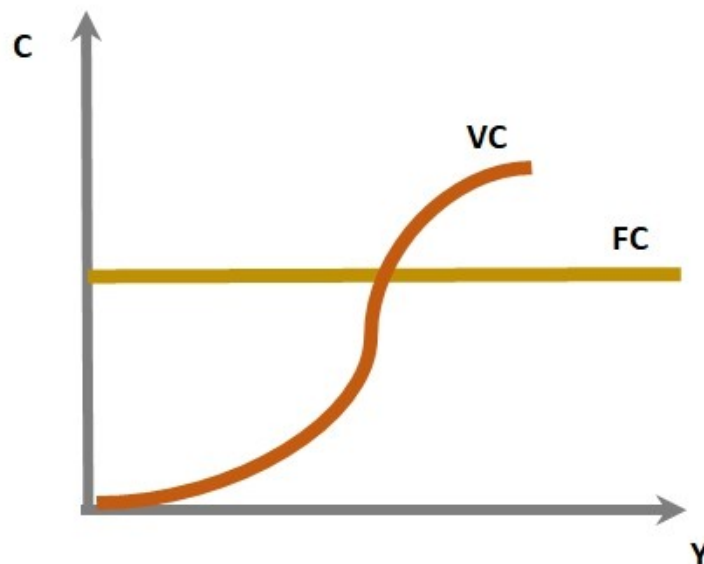


## Koszty ogółem (KO)

W praktyce wykorzystuje się wiele kryteriów kwalifikacji i alokacji kosztów. Ze względu na sposób reagowania na zmiany w wielkości produkcji koszty można podzielić na:

**Koszty stałe (KS)**

**Koszty zmienne (KZ)**



Łącznie stanowią one koszty ogółem przedsiębiorstwa. Dlatego też koszty zmienne obejmują wszystkie rodzaje kosztów przedsiębiorstwa, które nie są elementem kosztów stałych.

Informacje dotyczące kosztów zmiennych i stałych są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji krótkoterminowych oraz na potrzeby rachunku kosztów zmiennych.

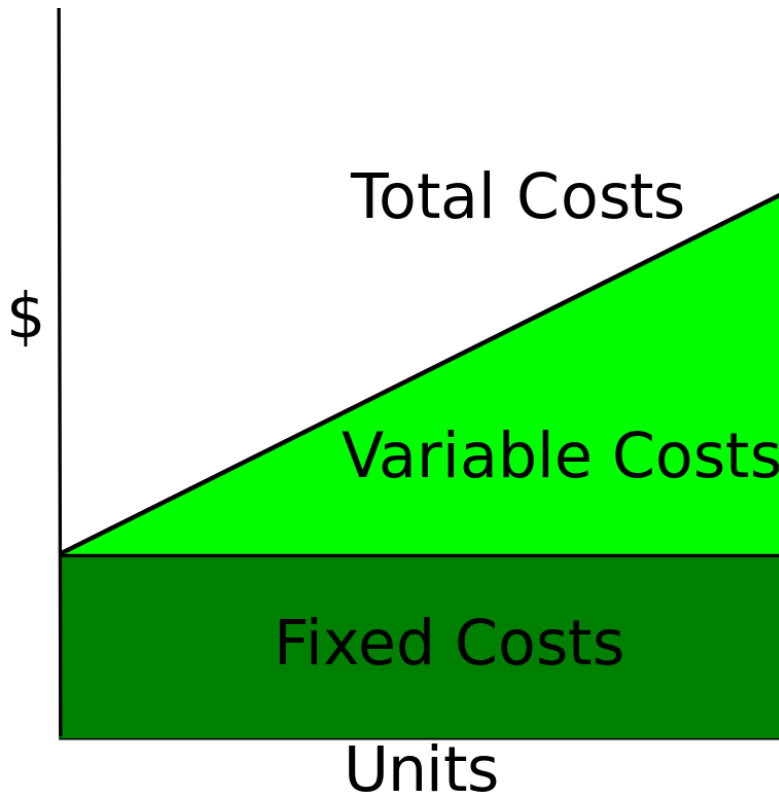




## Koszty stałe – definicja

**Koszty stałe nie zmieniają się wskutek zmian w wielkości produkcji.** Oznacza to, że ograniczenie produkcji nie będzie skutkowało zmianą kosztów stałych.

Koszty stałe nie zmieniają się w długim okresie czasu, jednak nie oznacza to, że ich wysokość jest taka sama. Koszty stałe są zależne od warunków makroekonomicznych, w związku z czym koszty te mogą ulec zmianie, jednak nie jest to spowodowane poziomem działalności.



Source: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CVP-TC-FC-VC.svg>





## Koszty stałe – rodzaje

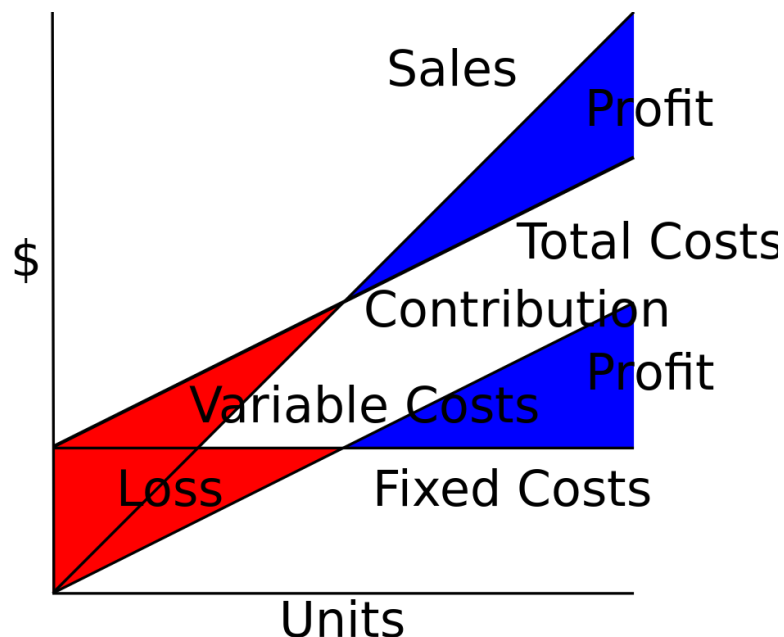
Koszty stałe można podzielić na:

- **koszty bezwzględnie stałe** – nie podlegają żadnym zmianom przy zmianie wielkości produkcji (np. odpisy amortyzacyjne, gdy środki trwałe rozliczane są metodą liniową),
- **koszty skokowo stałe** – ich wartość nie zmienia się tylko w przedziale wielkości, po przekroczeniu którego następuje ich wzrost, a następnie ponowna stabilizacja (np. wynajem hali produkcyjnej – po przekroczeniu pewnej wartości produkcji konieczny jest najem dodatkowej hali).

## Koszty stałe – przykłady

### Przykładowe koszty stałe:

- wynagrodzenie administracji,
- odpisy amortyzacyjne maszyn,
- ubezpieczenie maszyn,
- czynsz za najem budynku.
- koszty mediów.



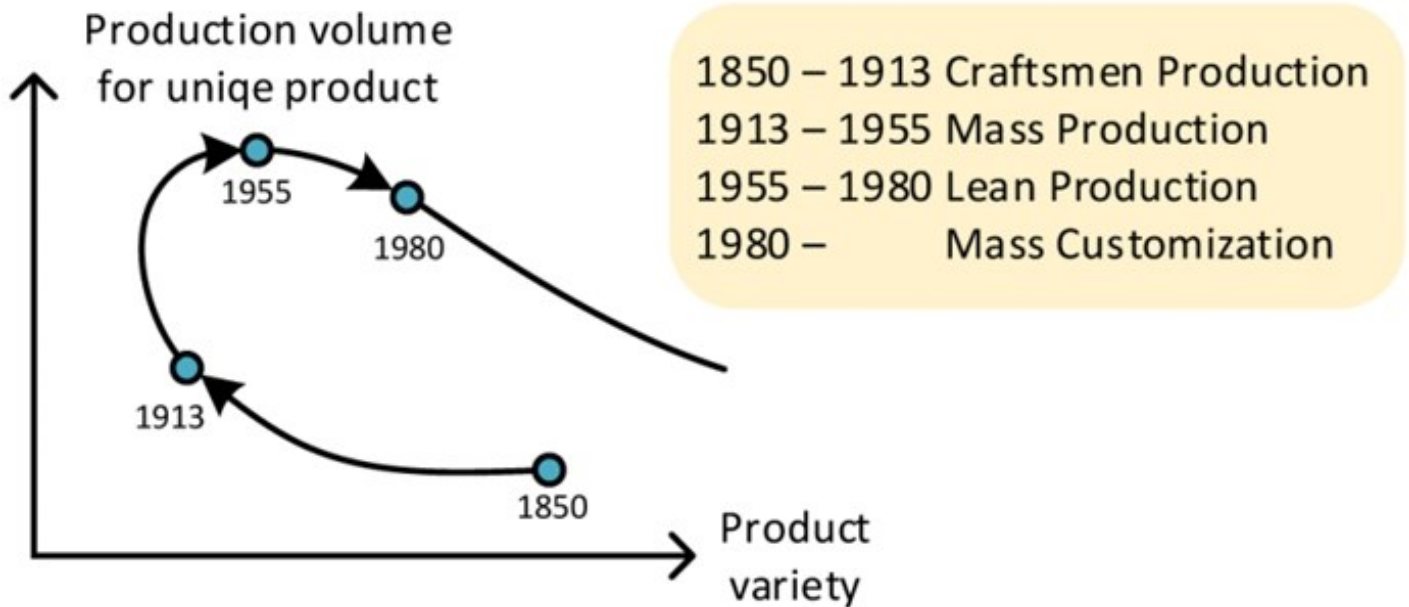
Source: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CVP-TC-FC-VC-Sales-Contrib-VC-PL-compat.svg>





## Koszty stałe – podstawowa zasada

Przy ustalaniu, czy koszt jest stały czy zmienny, należy uwzględnić nie okres czasu, ale wpływ wielkości produkcji.



## Koszty stałe – wzór

Gdy koszty stałe podzielimy przez wielkość produkcji, otrzymamy przeciętny koszt stały:

$$PKS = KS / WP$$

PKS – przeciętny koszt stały, KS – koszty stałe, WP – wielkość produkcji.

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-koszty-stale-i-zmienne-klasyfikacja-kosztow-w-dzialalnosci>





## Koszty zmienne – definicja

**Koszty zmienne** to koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z działalnością bezpośrednio powiązaną z wielkością produkcji.

Powszechnie przyjmuje się, że **koszty zmienne ulegają zmianom pod wpływem zmian w wielkości produkcji**.

Przy określaniu kosztów zmiennych „produkcję” należy rozumieć szeroko, jako „wolumen obrotów”; koszty zmienne są zatem kosztami zmieniającymi się w zależności od wolumenu obrotów przedsiębiorstwa.

Koszty zmienne rosną wraz ze wzrostem produkcji:

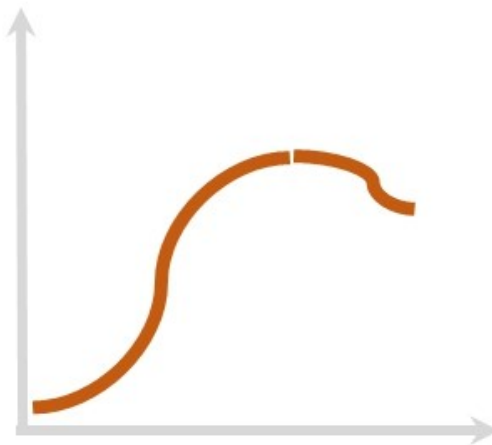
$$KO = KS + KZ$$

KO – Koszty ogółem, KS – Koszty stałe, KZ – Koszty zmienne

## Koszty zmienne

- Do kosztów zmiennych można zaliczyć:
- koszty roboczogodzin,
- koszty zużycia materiałów i surowców,
- koszty zużycia energii elektrycznej,
- koszty magazynowania i transportu.

Ze spadkiem produkcji zmniejsza się wartość kosztów zmiennych. Niemniej jednak, w przypadku zwiększania wielkości produkcji koszty te będą się stabilizować, a następnie lekko wzrastać (wprowadzenie specjalizacji produkcji).







## Koszty zmienne

Koszty zmienne mogą różnie reagować na zmiany wielkości produkcji. Z uwagi na charakter tej reakcji, koszty zmienne można podzielić na:

- **koszty regresywne**, tj. koszty, które znacznie spadają wskutek zachodzących zmian,
- **koszty zmieniające się proporcjonalnie do wahań** w wolumenie obrotów,
- **koszty progresywne**, tj. koszty rosnące wskutek zachodzących zmian.

Koszty zmienne są uwzględniane przy prognozowaniu zysków oraz obliczaniu progu rentowności przedsiębiorstwa lub projektu (metody obliczania kosztów zaprezentowano w **Części finansowej**).

## Optymalizacja kosztów – zmiana kosztów stałych na zmienne

W dobie pandemii i kryzysu gospodarczego, zmieniających się zachowań klientów, rosnącej konkurencji cenowej i trudności w znajdowaniu źródeł finansowania działalności gospodarczej **kontrola i optymalizacja struktury kosztów odgrywają istotne znaczenie**.

Oto, co należy zrobić:

- uzyskać rzetelne informacje,
- jednoznacznie zdefiniować problemy przedsiębiorstwa,
- przeanalizować kluczowe elementy modelu biznesowego i możliwe do wprowadzenia zmiany,
- ustalić główne czynniki wpływające na koszty oraz zidentyfikować koszty, które można obniżyć,
- zastosować analizę porównawczą i inne metody oceny opłacalności,
- zmienić koszty stałe na zmienne,
- uprościć model biznesowy,
- wdrożyć narzędzia do ustalania i monitorowania budżetu.

## Przykłady i dobre praktyki

### Koszty stałe – przykład

Przedsiębiorstwo ABC, które chce zająć się produkcją kubków ponosi co miesiąc koszty stałe w wysokości 10 000 zł. Jeżeli nie zostaną wyprodukowane żadne kubki, przedsiębiorstwo i tak będzie musiało ponieść koszt w wysokości 10 000 zł z tytułu najmu maszyny. Jeżeli wyprodukowanych zostanie milion kubków, koszty stałe nie ulegną zmianie. Koszty zmienne wzrosną o 2 mln zł.

*Odpowiedź:* Im więcej kosztów stałych przedsiębiorstwo musi ponieść, tym większą rentowność musi osiągnąć, dlatego musi wytwarzać i promować własne produkty. Dzieje się tak ze względu na pojawiające i zmieniające się koszty.





## Odniesienia

- Koszty stałe i zmienne – klasyfikacja kosztów działalności operacyjnej  
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-koszty-stale-i-zmienne-klasyfikacja-kosztow-w-dzialalnosci>  
[dostęp: 31.08.2020 r.]
- Samuelson A.A., Nordhaus W.D. (2007). *Ekonomia 2*, PWN, Warszawa.
- Słoman J., *Podstawy ekonomii* (2001). PWE, Warszawa.
- Czubakowska K. (2015). *Rachunek kosztów i wyników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nowak E. (2011). *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych, Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Ekspert, Wrocław.

