



ProBM 2

Struktura kosztów

Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era

Spis treści

- **Wstęp**

- Cel
- Efekty kształcenia
- Słowa kluczowe

- **Zarys teoretyczny**

- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



Struktura kosztów

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



Spis treści

- Wstęp










- Cel
- Efekty kształcenia
- Słowa kluczowe

- Zarys teoretyczny

- Przykłady i dobre praktyki
- Odniesienia



Struktura kosztów

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:
Kluczowe partnerstwa  <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów? Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i działań</p>	Kluczowe działania  <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>KATEGORIE Produkcja Rozwiązywanie problemów Platformy/Sieci</p>	Propozycja wartości  <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>CHARAKTERYSTYKA Nowość Wyjątkowość Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Projekt Marka/Status Cena Obniżenie kosztów Obniżenie poziomu ryzyka Dostępność Wygodą/łzyteczność</p>	Relacje z klientami  <p>Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązałimy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak kosztowne są te relacje?</p> <p>PRZYKŁADY Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samobsługa Zautomatyzowana obsługa Społeczności Współtworzenie</p>	Segmenty klientów  <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</p>	
	Kluczowe zasoby  <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>RODZAJE ZASOBÓW Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>	Kanały  <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>FAZY KANAŁÓW 1. Świadomość – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług? 2. Ocena – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiamy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? 4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?</p>			
Struktura kosztów  <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p>CZY TWOJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST Zorientowane na koszty (szczupła struktura kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Korzyści skali Korzyści zakresu</p>	Strumienie przychodów  <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci wolielby płacić? Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p>RODZAJE: Sprzedaż aktywów Opłata za korzystanie Opłaty za subskrypcję Licencjonowane Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing</p> <p>STALE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności</p> <p>CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie ryzykiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>				



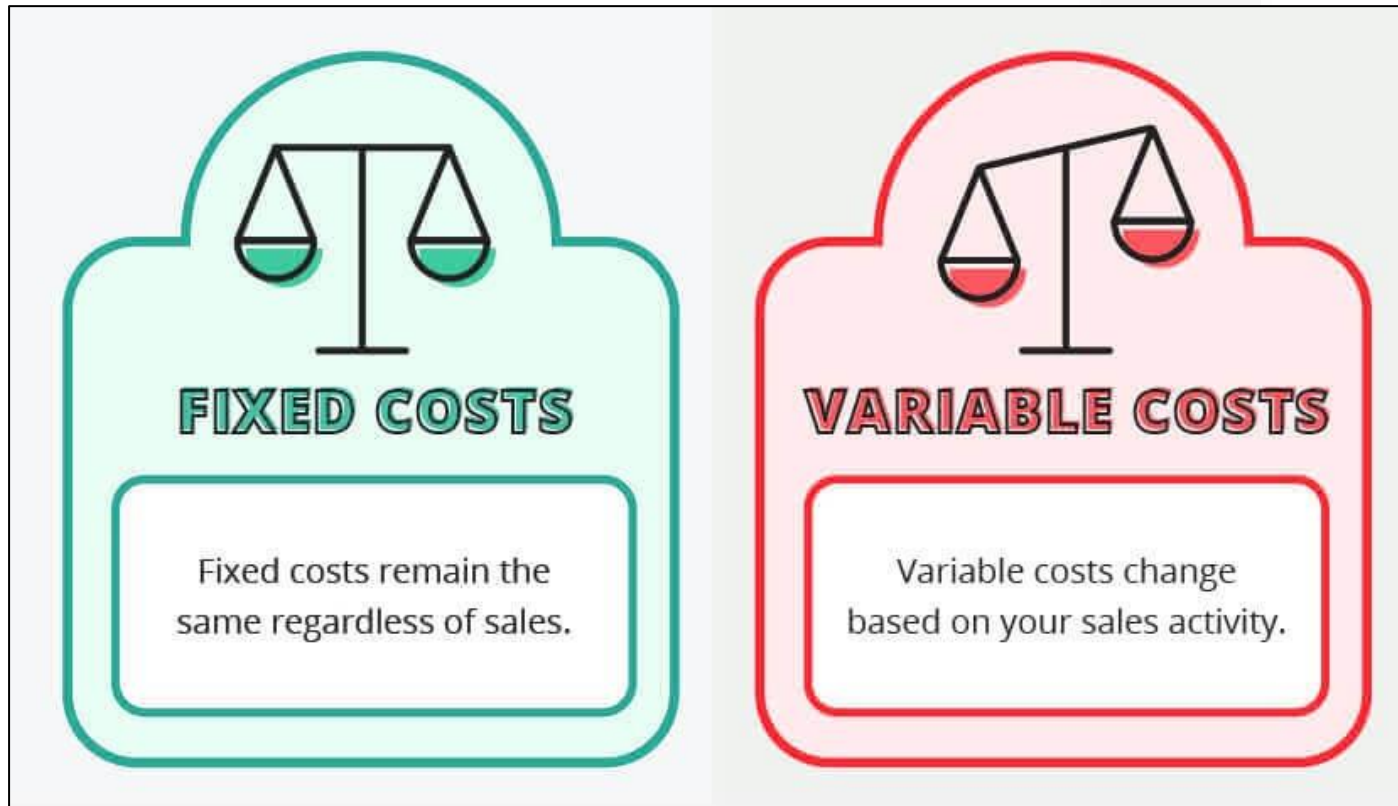
Kategorie struktury kosztów

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/>



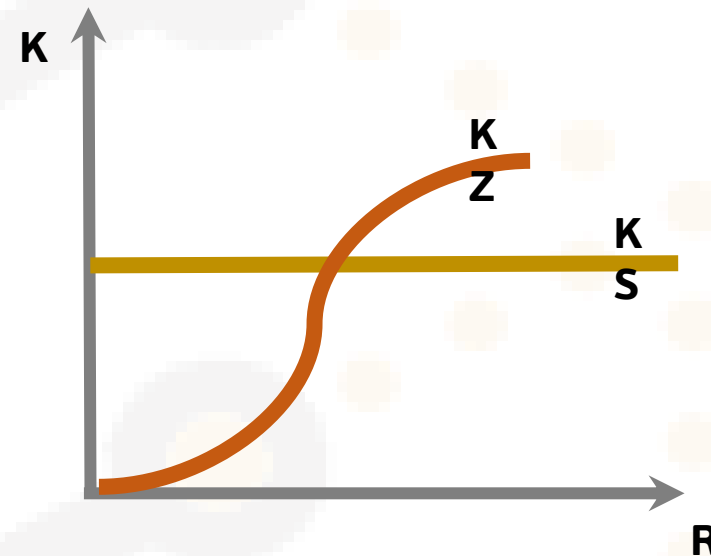
Zarys teoretyczny

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)



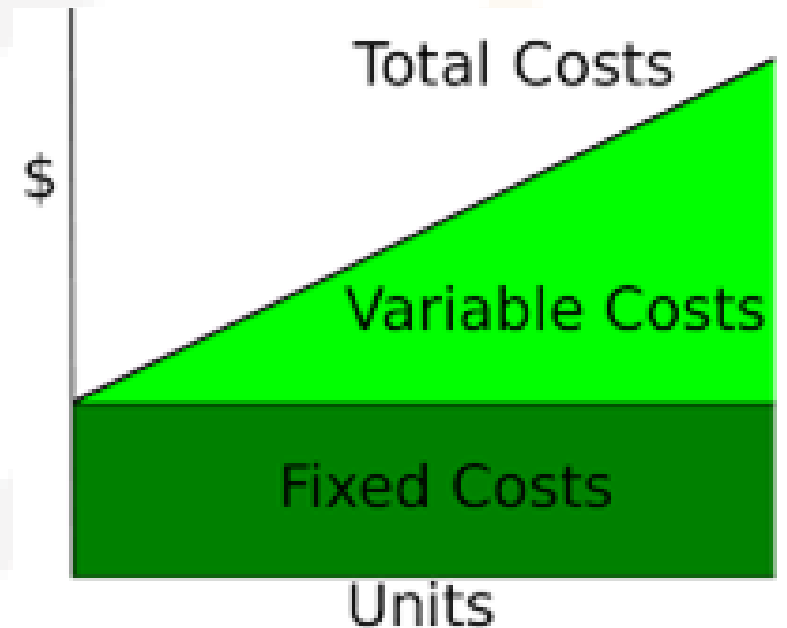
Łącznie stanowią one koszty ogółem przedsiębiorstwa. Dlatego też koszty zmienne obejmują wszystkie rodzaje kosztów przedsiębiorstwa, które nie są elementem kosztów stałych. Informacje dotyczące kosztów zmiennych i stałych są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji krótkoterminowych oraz na potrzeby rachunku kosztów zmiennych.



Koszty stałe – definicja

Koszty stałe nie zmieniają się wskutek zmian w wielkości produkcji. Oznacza to, że ograniczenie produkcji nie będzie skutkować 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.



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



Koszty stałe – rodzaje

Koszty stałe można podzielić na:

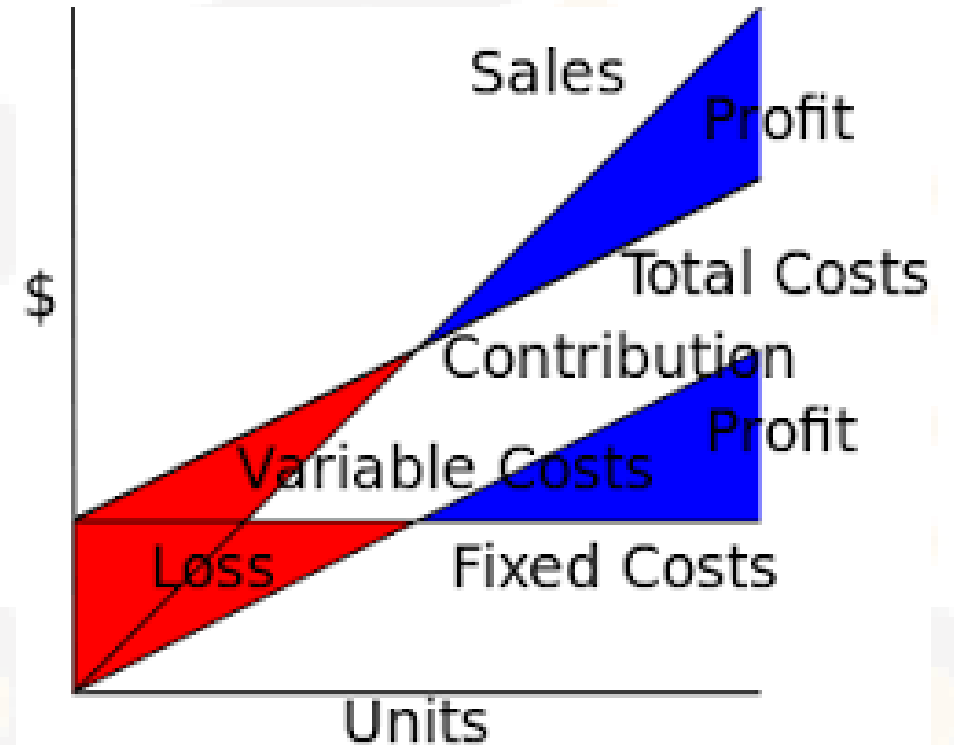
- **koszty bezwzględnie stałe** – nie podlegają żadnym zmianom przy zmianie wielkości produkcji (np. odpisy amortyzacyjne, gdy środki trwałe rozliczane są metodą liniową),
- **koszty skokowo stałe** – ich wartość nie zmienia się tylko w przedziale wielkości, po przekroczeniu którego następuje ich wzrost, 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.

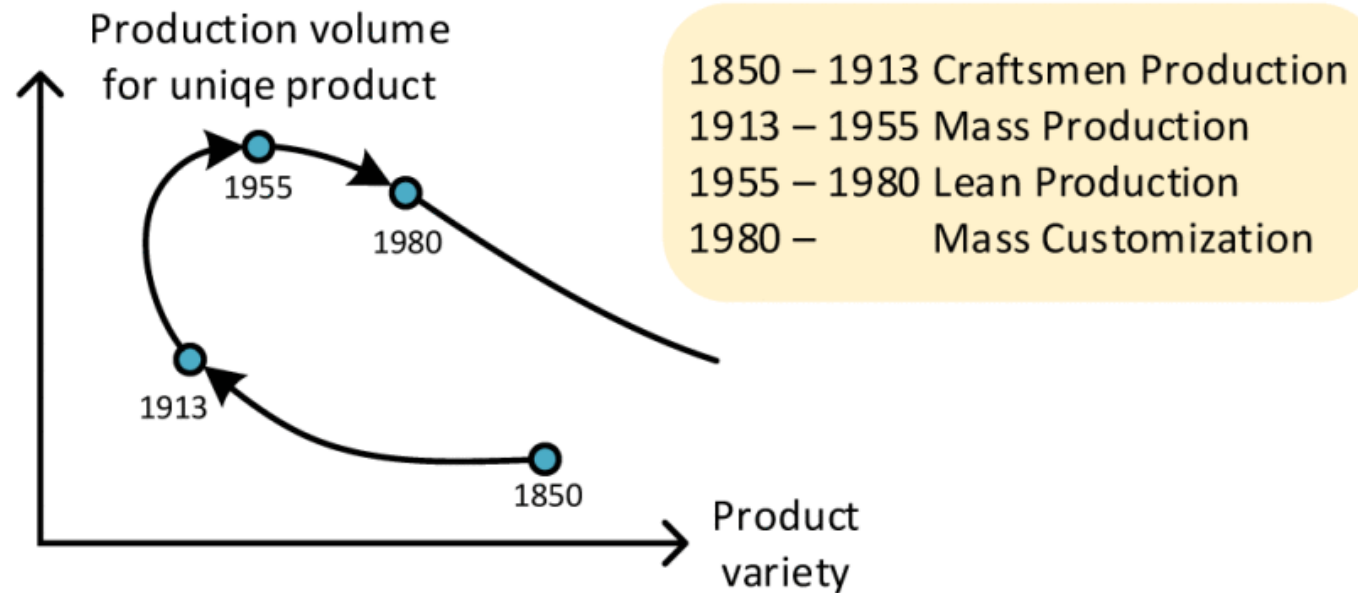


<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CVP-TC-FC-VC.svg>



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:

$$\text{PKS} = \text{KS} / \text{WP}$$

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 „produkcją” 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

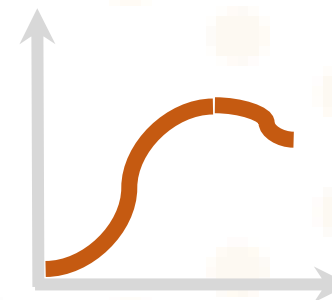


Koszty zmienne

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).

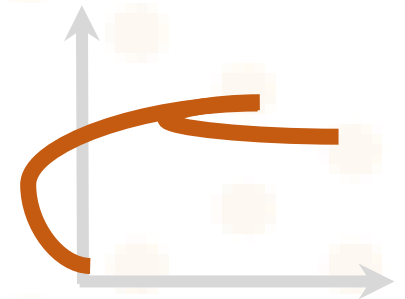


Koszty zmienne

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.



Spis treści

- Wstęp

- Cel
- Efekty kształcenia
- Słowa kluczowe

- Zarys teoretyczny

- Przykłady i dobre praktyki

- Odniesienia



Struktura kosztów

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.



Więcej przykładów można znaleźć w Części finansowej.



Spis treści

- **Wstęp**

- Cel
- Efekty kształcenia
- Słowa kluczowe

- **Zarys teoretyczny**

- Przykłady i dobre praktyki
- **Odniesienia**



Struktura kosztów

- 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.