

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Dariusz Ryszard Rutowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: d.rutowicz@gmail.com

WYZWANIA STOJĄCE PRZED RACHUNKOWOŚCIĄ ZARZĄDCZĄ MODELI BIZNESOWYCH

CHALLENGES FACING MANAGEMENT ACCOUNTING OF BUSINESS MODELS

DOI: 10.15611/pn.2015.399.40

Streszczenie: Artykuł dotyczy roli rachunkowości zarządczej w analizie modelu biznesowego i strategii. Dobre zrozumienie modelu biznesowego nie zastąpi strategii. Niektóre elementy modeli biznesowych są ujawniane w sprawozdawczości finansowej. Niemniej jednak wydaje się, że w większości raportów znaczenie modeli biznesowych jest pominięte i musi być przedmiotem dyskusji. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest spór o definicję modelu biznesowego. Istnieje bowiem wiele konkurencyjnych teorii modelu biznesowego. Autor przyjrzał się tylko niektórym z nich. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej są niezbędne do powiązania strategii z modelem biznesowym, jak również dokonania oceny tych elementów niezależnie. Te trzy instrumenty zarządzania są różnymi, ale komplementarnymi narzędziami do zwiększania efektywności funkcjonowania.

Słowa kluczowe: model biznesowy, zarządcza rachunkowość modelu biznesowego, strategia.

Summary: This paper explores the role of analysis of the business model and strategy. Good understanding of business model is no substitute for strategy. The role of business model is rather rare pervasive in financial reporting. Nonetheless, there seems to be a view in some reports that business models' importance for financial reporting has perhaps been overlooked and needs to be debated and recognized. The context for this is the dispute over the definition of business model. It is hoped that thinking about business models will help provide an answer to this problem. There are a number of competing theories of the business model in economics. The author took a look at only some more important contributions and focused on what might ultimately be relevant to measurement in financial reporting. The best company strategy and flexible business model will not secure the success. Managers need managerial accounting information to help them make decisions for the pursuit of goals of an organization. These tools are different and complementary. Companies that are intended to create value over the long term need strategy, business model and management accounting as well.

Keywords: business model, management accounting of business model, strategy.

1. Wstęp

Temat związany z modelem biznesowym jest coraz powszechniej podejmowany przez środowiska naukowe, doradców i menedżerów. W ogromnej większości dotyczą one dziedziny nauk o zarządzaniu. Wielość definicji, jak również możliwych zastosowań modelu biznesowego, jaka się pojawia w opracowaniach, może wydawać się pewnego rodzaju chaosem informacyjnym. Wynikać to może z coraz większej popularności tego zagadnienia, pojemności czy chociażby czasami traktowania jako nowe spojrzenie na strategię (wręcz jej alternatywę).

W kontekście prac związanych z modelem biznesowym nie brakuje rozważań nad jego elementami składowymi oraz rolą, jaką może odgrywać w zarządzaniu strategicznym. Niemniej jednak mało miejsca poświęca się na kwestie pomiaru efektywności modelu biznesowego. Bez względu na to, jaką liczbę elementów uznamy za optymalną w analizie modelu biznesowego, każdy z nich wymaga zastosowania narzędzi pomiaru, aby móc ocenić zastosowane w nim rozwiązania. Istnieje dość duża liczba instrumentów pochodzących ze strategicznej rachunkowości zarządczej z metodologią Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) na czele, wspierających jej tworzenie, rozwój i ocenę. Nie mamy już takiego komfortu, zastanawiając się nad tym, jakie narzędzia rachunkowości są wykorzystywane w analizie efektywności modeli biznesowych lub służących do ich opisu. Wynika to choćby z braku jednoznacznego określenia, czym jest model biznesowy, co przekłada się na brak standardu. Jeśli dodatkowo wprowadzilibyśmy wymóg, że analiza (zestawy wskaźników) miałyby pokazać efektywność zarówno strategii, jak i modelu biznesowego jako nierozłącznych i wzajemnie powiązanych elementów, byłoby to zadanie jeszcze trudniejsze. Dla uproszczenia autor niniejszego artykułu przyjmuje, że strategia odpowiada na pytanie: co robimy, a czego nie robimy? Model biznesowy: jak to robimy? Rachunkowość zarządcza: skąd wiemy, że robimy to, co robimy w sposób najbardziej efektywny? Tym samym już widać, jak dużym wyzwaniem jest odnalezienie lub stworzenie narzędzi rachunkowości zarządczej strategicznej i modeli biznesowych, aby móc odpowiedzieć na tak postawione pytania. Celem artykułu jest pokazanie, jak istotne jest prowadzenie rozważań nad rachunkowością zarządczą modeli biznesowych w celu ich oceny. Wskazanie powiązań pomiędzy strategią a modelem biznesowym ma na celu również ukazanie złożoności wyzwań, jakie stoją przed rachunkowością zarządczą.

2. Strategia i model biznesowy jako różne, lecz komplementarne narzędzia zarządzania

Jak ważne jest precyzyjne zdefiniowanie elementów kształtujących wartość przedsiębiorstwa, najlepiej można się dowiedzieć w procesach typu przejęcie i akwizycja (*merge and acquisition* – M&A). W zasadzie nieistotne jest, jak zdefiniujemy sobie tę wartość, tj. jakimi metodami będziemy wyceniać dane przedsiębiorstwo

(może z wyjątkiem likwidacyjnej metody wyceny). Wynika to przede wszystkim z tego, że sprzedający ma za zadanie „dobrze sprzedać” produkt, jakim jest przedsiębiorstwo, na przykład prezentując trwałą tendencję wzrostową w generowaniu wolnych przepływów pieniężnych. Taka sytuacja będzie podstawą do wysokiej wyceny. Natomiast strona kupująca ma za zadanie upewnić się, że tak jest w rzeczywistości oraz znaleźć poziom dopasowania do swojej wizji i strategii rozwoju. Oczywiście znalezienie przez kupującego słabości przedsiębiorstwa jest istotne z punktu widzenia procesu samych negocjacji dotyczących ostatecznych warunków sprzedaży. I tutaj dochodzimy do tego, jakie elementy przedsiębiorstwa są prezentowane przez sprzedającego, a jakie oceniane przez kupującego. Następuje zapoznanie się ze strategią i ocena. Ocenia się – nie tylko to, czy jest to strategia wygrywająca, ale też:

1. Czy strategia pomaga firmie osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną? Strategie wygrywające umożliwiają spółce osiągnięcie korzyści w postaci większej marży, szybszego wzrostu w udziale w rynku czy tzw. premii za pierwszeństwo w dłuższym okresie czasu.

2. Czy strategia przekłada się na lepsze wyniki firmy? Dobra strategia zwiększa wydajność firmy. Dwa rodzaje wskaźników mówią najwięcej o jakości strategii firmy: finansowe np. przyrost rentowności i sytuacji finansowej, oraz marketingowe, takie jak poziom siły konkurencyjnej i rynkowej sytuacji przedsiębiorstwa.

3. Jaki jest stopień jej dopasowania do przedsiębiorstwa? Aby zakwalifikować strategię do wygrywających, musi być ona dobrze dopasowana do branży w konkurencyjnych warunkach, z wykorzystywaniem najlepszych możliwości rynkowych oraz innych aspektów zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa. Jednocześnie musi być ona dostosowana do mocnych i słabych stron zasobów przedsiębiorstwa oraz możliwości i kompetencji w walce konkurencyjnej. Dopóki strategia wykazuje słabe dopasowanie do zewnętrznych i wewnętrznych aspektów ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa, najprawdopodobniej takie przedsiębiorstwo będzie przynosiło mniej korzyści właścicielom niż jest to możliwe w porównaniu z najlepszymi wynikami.

Pytanie trzecie dotyczące dopasowania strategii do przedsiębiorstwa dotyczy jednocześnie opisu modelu biznesowego. W tym płynnym przejściu bez wyraźnej zarysowanej granicy, czym jest strategia, a czym model biznesowy, autor niniejszego artykułu upatruje przyczyn niektórych prób łączenia definicji obu pojęć. Jak mówi B. Nogalski, może pojawić się wątpliwość co do celowości rozróżniania strategii i modeli biznesowych. Ogólnie rzecz ujmując, model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny (bardziej czy mniej szczegółowy) przedstawiający pomysł na biznes. Stanowi zatem pewien, raczej statyczny, model zjawiska w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań (często bardzo elastycznych) przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza [Nogalski 2009, s. 2]. W różnych podejściach uwidacznia się złożoność i niejednoznaczność pojęć. Niektóre definicje obu pojęć traktują je jako synonimy – strategię jako część modelu lub model jako część strategii.

Jednak w literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji w sposób jednoznaczny określających pojęcie modelu biznesu. Samo pojęcie modelu biznesowego pojawiło się już w 1957 roku, ale na dobre przyjęło się dopiero w późnych latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Afuach i Tucci zaproponowali następującą definicję: „model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość” [Afuach, Tucci 2003, s. 20]. Z tej definicji nie wynika ostro zakreślona różnica pomiędzy strategią i modelem biznesowym. Jednak autorzy widzieli konieczność stworzenia sposobu opisu przedsiębiorstwa na poziomie bardziej operacyjnym aniżeli strategia. K. Oblój natomiast definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Oblój 2002, s. 98]. Zatem model biznesowy określa sposób realizacji strategii, opisuje, w jaki sposób firma ma zamiar działać, podnosić swoją wartość i zaspokajać potrzeby klientów.

Jak widać, model biznesowy jest koncepcją opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa, ściśle związaną z koncepcją strategii i jednocześnie innym sposobem opisu przedsiębiorstwa. E. Nowak określa model biznesowy jako sposób osiągnięcia celów przedsiębiorstwa [Nowak (red.) 2013, s. 27].

W innej pracy model biznesowy ukazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, jak realizuje przyjętą strategię i osiąga cele nadrzędne oraz jak wykorzystuje posiadane zasoby. Na model ten składają się: strategie działania, sposoby osiągnięcia wyników, strumienie przychodów i struktura kosztów oraz przepływ informacji [Artienowicz 2009, s. 329-330].

H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom wyróżniają z kolei sześć elementów modelu biznesowego:

- 1) propozycję wartości – opis korzyści, jakie otrzymuje klient,
- 2) segment rynku – strategiczni klienci (segment klientów), do których są kierowane kluczowe wartości; różne segmenty klienta mają różne oczekiwania,
- 3) strukturę łańcucha wartości – odpowiedź, w jaki sposób przedsiębiorstwo wytwarza wartości kierowane do danego segmentu klienta,
- 4) strukturę kosztów i przychodów – przyjętego łańcucha wartości,
- 5) pozycję przedsiębiorstwa w danej propozycji wartości – identyfikacja potencjalnych konkurentów i substytutów,
- 6) określenie przyjętej strategii – jak przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną w dłuższym czasie [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 7].

W niniejszym artykule do dalszych rozważań wykorzystane zostanie podejście prezentowane przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, którzy przytaczają w swojej pracy definicję modelu biznesowego jako opis przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Wyróżniają dziewięć podstawowych elementów składowych modelu

biznesowego, które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Tych dziewięć elementów dotyka czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej. Proponowane przez tych autorów dziewięć elementów fundamentalnych modelu biznesowego to:

1) segmenty klientów – przedsiębiorstwo obsługuje jeden lub więcej segmentów klientów,

2) propozycja wartości – organizacja stara się rozwiązywać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości,

3) kanały – propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży,

4) relacje z klientami – kształtuje relacje z poszczególnymi segmentami klientów,

5) strumienie przychodów – strumień przychodów stanowi efekt realizacji propozycji wartości,

6) kluczowe zasoby – kluczowe zasoby to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów (1-5),

7) kluczowe działania – pewne działania mają doprowadzić do realizacji poprzednich elementów,

8) kluczowi partnerzy – niektóre działania zleca się firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje się spoza przedsiębiorstwa,

9) struktura kosztów – poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów [Osterwalder, Pigneur 2010, s 18].

Pojęcie modelu biznesowego przedsiębiorstwa jest ściśle powiązane z jego strategią. Jednak zdaniem autora niniejszego artykułu nie jest synonimem, lecz kolejnym krokiem w tworzeniu i realizacji celu stawianego przez inwestorów, którzy powierzając kapitał w zarządzanie, spodziewają się jego pomnażania.

Ocena modelu biznesowego pozwala na weryfikację, czy realizowana strategia ma sens z punktu widzenia budowania wartości. Koncepcja modelu biznesowego spółki jest, w związku z tym, węższa niż koncepcja strategii. Strategia przedsiębiorstwa odnosi się szeroko poprzez stawiane hipotezy do wszystkich aspektów jego działalności. To powoduje, że pomimo jej operacjonalizacji (*strategy execution*) ciągle pozostaje w sferze założeń. Przedsiębiorstwa, które działają na rynku od jakiegoś czasu i realizują zakładane wyniki mają „sprawdzony” model biznesowy – istnieje wyraźny dowód, że ich strategia jest strategią wygrywającą. Natomiast modele biznesowe tych przedsiębiorstw, które są w trybie rozruchu (tzw. *start-up*), lub tych, które generują ujemne przepływy pieniężne, muszą podlegać większym zmianom. Nie oznacza to jednak, że ich strategie nie mogą być dobre, a trafność hipotez udowodniona w przyszłości. Te dwa pojęcia wzajemnie się uzupełniają, ale inaczej opisują przedsiębiorstwo, może istnieć dobry model biznesowy, przynoszący zakładane dochody, bez istniejącej strategii. Taka sytuacja jest częsta przy przedsięwzięciach z zakresu tzw. nowych technologii. Jednak nie będzie to trwała sytuacja ze względu

na naśladownictwo, które w dzisiejszych czasach jest możliwe w bardzo krótkim czasie od pojawienia się pierwowzoru. Do osiągnięcia przewagi w dłuższym okresie niezbędne jest planowanie strategiczne i nieustający rozwój modelu biznesowego.

Jeśli w sposób obrazowy zdefiniujemy strategię jako odpowiedź na pytanie: co robimy, a czego nie robimy, to model biznesowy może dawać odpowiedź na pytanie: z czego się składamy i jak działamy. Innymi słowy według autora niniejszego artykułu – model biznesowy to sposób realizacji celów strategicznych (szkic strategii) pokazany poprzez strukturę, procesy i sposób funkcjonowania całego systemu organizacji, czyli powiązań zachodzących pomiędzy elementami przedsiębiorstwa oraz pomiędzy nimi a otoczeniem. Można też powiedzieć, że model biznesowy można definiować jako opis pomysłu na działalność biznesową. Może on dotyczyć każdego rodzaju biznesu, co pokazuje jego uniwersalność. Analizy przypadków wskazują, że nawet z pozoru takie same przedsiębiorstwa (ściśle ze sobą konkurujące) mogą mieć znacząco odmienne modele biznesowe. Przechodząc do bardziej szczegółowego zdefiniowania modelu biznesowego, należałoby uwzględnić jego rolę jako jednego z czynników mających wpływ na końcowe rezultaty prowadzenia przedsiębiorstwa.

3. Ocena strategii a ocena modeli biznesowych

Rozwój rachunkowości zarządczej na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat prowadzi do wyraźnego wyodrębniania rachunkowości zarządczej, ukierunkowanej na strategię przedsiębiorstwa. Dzięki temu rozpoczęto wyodrębnianie narzędzi mających za zadanie wspieranie menedżerów na poziomie strategicznym. Stanowi to uzupełnienie rachunkowości zarządczej, ukierunkowanej na dostarczanie informacji wspierających podejmowanie decyzji na poziomie operacyjnym (bieżącym). Do rozwoju strategicznej rachunkowości zarządczej przyczynił się wzrost znaczenia strategii w rozwoju przedsiębiorstw, a także konieczność oceny przyjętych kierunków rozwoju w wymiarze długoterminowym. Przewidywanie bowiem możliwych efektów działania opiera się na przyjętych hipotezach strategicznych nawet przed ich rzeczywistą operacjonalizacją (*ex ante*, a nie *ex post*) stanowi największą wartość dla menedżerów. Analizując definicje strategicznej rachunkowości zarządczej, E. Nowak stwierdza, że najważniejszą funkcją strategicznej rachunkowości zarządczej jest dostarczanie informacji na potrzeby podejmowania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie, które są ukierunkowane na osiągnięcie długofalowych celów działalności przedsiębiorstwa. Dzięki jej instrumentarium zostaje usprawniony proces strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, co ułatwia adaptację w konkurencyjnym i wysoce zmiennym otoczeniu. W tych warunkach strategiczna rachunkowość zarządcza odgrywa aktywną rolę w formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa [Nowak 2008, s. 17].

W 2009 roku CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) [CIMA 2009] przeprowadziło badania, w których wzięło udział 439 respondentów. Badanie polegało na uszeregowaniu pod względem wykorzystania ponad 100 instrumen-

tów rachunkowości zarządczej wykorzystywanych w codziennej pracy. Wynika z nich, że nadal najczęściej wykorzystywane są te dotyczące klasycznej rachunkowości zarządczej. Na uwagę jednak zasługuje fakt, że spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw 50% z nich zaznaczyło metodologię BSC jako jedną z dziesięciu najczęściej wykorzystywanych w codziennej pracy. Biorąc pod uwagę istotę metodologii BSC i jej popularność, można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne doczekało się w ostatnich latach znaczącego wsparcia w narzędziach rachunkowości zarządczej (której elementem jest strategiczna rachunkowość zarządcza). Choć BSC jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem wspierającym wdrażanie strategii, to oczywiście niejedynym. Jednak ze względu na popularność i kompletność na potrzeby niniejszego artykułu wnioskowanie oparte na narzędziu BSC uznane jest za wystarczające do wprowadzenia nowego wątku w dyskusji.

R.S. Kaplan i D.P. Norton zaproponowali narzędzie wspierające proces realizacji strategii [Kaplan, Norton 1996, s. 43]. Propozycja wyodrębnienia w ramach BSC czterech perspektyw, obejmujących swoim zakresem różne obszary działalności przedsiębiorstwa, okazała się bardzo skutecznym sposobem zarówno na komunikację strategii, jej kaskadowanie, jak i przede wszystkim pomiar stopnia realizacji celów strategicznych. Zwymiarowanie poprzez zastosowanie mierników poszczególnych elementów strategii przyczynia się też do skuteczniejszej realizacji zakładanych celów. Dzięki temu możliwe jest również weryfikowanie poszczególnych hipotez strategicznych, a następnie utrzymanie kierunków rozwoju w długoterminowym okresie lub też ich zmiana. Wykroczenie poza mierniki finansowe pozwoliło na znaczące zwiększenie zakresu obserwacji działalności przedsiębiorstwa, ale też było odpowiedzią na wzrost znaczenia kapitału intelektualnego czy oczekiwań klientów w kształtowaniu produktów.

Podstawowym zastosowaniem BSC jest możliwość przełożenia za jej pomocą strategii na działania (*strategy execution* oraz *translating strategy into action*). Jednak biorąc pod uwagę, czym jest model biznesowy i jaką rolę odgrywa w procesie tworzenia wartości dla inwestorów, pojawia się luka pomiędzy mocno rozwiniętymi narzędziami rachunkowości zarządczej, wspierającymi zarządzanie strategiczne, a narzędziami skierowanymi do oceny modeli biznesowych. Zważywszy, że możemy mieć do czynienia ze skuteczną strategią w długim okresie, a nie efektywnym modelem biznesowym w krótkim i średnim okresie, bardzo istotna jest również możliwość oceny efektywności modelu biznesowego. W przeciwnym wypadku (jak pokazuje doświadczenie autora artykułu) możemy mieć do czynienia ze zmianą dobrej strategii na podstawie złej diagnozy. Ocena strategii bez oceny modelu biznesowego nie pozwala w pełni zdiagnozować przyczyn niepowodzenia w osiąganiu celów strategicznych. Modele biznesowe powstają i są wdrażane w określonych warunkach, które są zmienne. Niezbędna jest więc analiza stanu danego przedsiębiorstwa, a także projekcje przyszłych stanów. Wszystko to w celu stworzenia lepszych i bardziej konkurencyjnych modeli biznesowych, dających w ten sposób odpowiedź, z jakich elementów składa się przedsiębiorstwo i jakie powiązania pomiędzy nimi występują i czy jest w stanie zrealizować cele wyznaczone przez inwestorów.

Analizując 9 elementów modelu biznesowego zaproponowanych przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, przytoczonych w poprzednim punkcie niniejszego artykułu, należy zwrócić uwagę, że poza nimi jest wiele aspektów, które należy uwzględnić w analizie i ocenie modelu biznesowego. Autorzy wyróżniają elementy mające wpływ na skuteczność przyjętego modelu biznesowego. Wśród zewnętrznych elementów otoczenia wyróżniają 4 główne jego składowe:

1) siły oddziałujące na rynki (segmenty rynku, potrzeby i oczekiwania, problemy rynku, koszty zmiany, atrakcyjność przychodowa),

2) siły występujące w branży (dostawcy i inne elementy łańcucha wartości, interesariusze, obecni konkurenci, nowi gracze, produkty i usługi substytucyjne),

3) najważniejsze trendy (technologiczne, ustawodawcze, społeczne i kulturowe, społeczno-gospodarcze),

4) siły makroekonomiczne (uwarunkowania rynku globalnego, rynki kapitałowe, towary i inne zasoby, infrastruktura gospodarcza).

Jak widać, zakres analizy modelu biznesowego, na który składać miałyby się zarówno 9 elementów podstawowych rozpatrywanych w ramach 4 zewnętrznych elementów oddziałujących stanowić może problem. Złożoności dodaje fakt, że w zasadzie nie ma dwóch takich samych modeli biznesowych, tak jak nie ma dwóch takich samych przedsiębiorstw.

Stosując choćby opis modelu biznesowego zaproponowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2010, s. 18], możemy opisać jego składowe. Jednak prezentacja jego efektywności w sprawozdaniu finansowym stanowić może ogromne wyzwanie z uwagi, po pierwsze, na brak jednej metodologii związanej z samą prezentacją, po drugie, na brak doświadczenia w pracy nad analizą modelu biznesowego w strukturach przedsiębiorstwa, odpowiadających za raportowanie.

4. Rachunkowość zarządcza modeli biznesowych

W związku z tym, że opis modelu biznesowego towarzyszy coraz większej liczbie dyskusji na temat źródeł uzyskiwanych przewag przedsiębiorstw, wydaje się, że konieczne jest wypracowanie narzędzi do analizy i raportowania informacji na temat modelu biznesowego. Widać to na przykładzie zarówno procesów typu M&A, jak i raportowania spółek publicznych. Można zauważyć znaczącą różnicę w sprawozdawczości modelu biznesowego dla akcjonariuszy i potencjalnych inwestorów. Aby to zmienić, konieczne są reorientacja i uzupełnienia sprawozdawczości finansowej. Aby w pełni odzwierciedlić model biznesowy w raportowaniu, należy uwzględnić w nim informacje o relacjach pomiędzy elementami biznesu i ich wpływu na wyniki ekonomiczne. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwa do swoich rocznych sprawozdań finansowych dodałyby ujawnienia dotyczące relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa. Dodatkowo, uzupełnione o wskaźniki i informacje finansowe pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej, pokazywałyby, jak efektywny model biznesowy stworzył zarząd.

Największym problemem w implementacji standardów rachunkowości modeli biznesowych jest fakt, że nie ma jednej spójnej definicji ani modelu biznesowego, ani też zakresu ewentualnego raportowania. Również z jednej strony łączenie strategii i modelu biznesowego w jeden zakres pojęciowy uniemożliwia precyzyjne odniesienie się zarówno do prezentacji samej strategii, jak i powiązanego z nią, ale jednak przedstawiającego w odmienny sposób drogę do realizacji strategii. Próby podejmowane są już przez The International Integrated Reporting Council (IIRC), European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), a także Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW) [Haslam i in. 2015, s. 66].

Odmiennym tematem i wyzwaniem dla środowiska osób zajmujących się wykorzystywaniem narzędzi rachunkowości zarządczej jest analiza efektywności modelu biznesowego. Podczas korzystania z narzędzia, jakim jest strategia, uzyskujemy odpowiedź na pytanie: co robimy, a czego nie robimy. I dzięki np. BSC jesteśmy w stanie ją zwymiarować i ocenić. W trakcie analizy i opracowywania modelu biznesowego, który jest przyjęty w przedsiębiorstwie, odpowiadamy na pytanie: z czego nasz biznes i przedsiębiorstwo się składa i jak działa. Jeśli chodzi o tę kwestię, również brakuje opracowanych standardów analizy, mierników i w konsekwencji oceny. Tylko dzięki wykorzystaniu informacji pochodzących z systemu rachunkowości zarządczej otrzymamy odpowiedź na pytanie: skąd wiemy, co zrobić (robić), i czy zrobimy (robimy) to dobrze. Dlatego zdaniem autora niniejszego artykułu ważne jest, aby:

1) łącząc dzisiejsze rozbieżne interpretacje, wypracować wspólną dla sprawozdawczości definicję wraz z elementami modelu biznesowego;

2) podkreślić związek pomiędzy modelem biznesowym a strategią, bez jednakowego traktowania tych dwóch aspektów w ujawnieniach w sprawozdaniu i raportowaniu zarządczym;

3) traktować rachunkowość zarządczą, model biznesowy i strategię jako trzy różne, ale komplementarne narzędzia w budowaniu wartości firmy oczekiwanej przez inwestorów.

Jest to możliwe dzięki połączeniu celów strategicznych, elementów modelu biznesowego biorących udział w ich realizacji oraz mierników strategicznych i operacyjnych w jedno narzędzie umożliwiające ocenę obu elementów zarządzania. Dobór instrumentów rachunkowości zarządczej powinien być taki, aby owo powiązanie pomiędzy strategią i modelem biznesowym było widoczne, a wręcz wykazane jako skutecznie się wspierające (wynikające jedno z drugiego). Dzięki temu możliwe jest podnoszenie efektywności działania przedsiębiorstw.

5. Zakończenie

Na model biznesowy składają się elementy kreujące realizację przyjętej strategii. Dlatego też jego ocena jest niezwykle istotna. Bez takiej oceny nie ma możliwości prowadzenia procesu zarządzania strategicznego, którego nierozłącznymi etapami

jest tworzenie strategii, jej ocena i weryfikacja. Aby móc dokonać rzetelnej oceny, należy wprowadzić szereg mierników i standard raportowania zarówno niezależnie strategii i modelu biznesowego, jak i wzajemnych ich oddziaływań. Takie rozwiązanie może stać się elementem procesu stopniowego doskonalenia modelu biznesowego, w którym nierzadko powstają innowacyjne rozwiązania. Jak istotne jest weryfikowanie nie tylko strategii, ale i modelu biznesowego, pokazują zmiany na pozycji lidera w wielu branżach. Dla przykładu tacy giganci międzynarodowych korporacji, jak Kodak, Nokia czy Compaq znikają z mapy biznesu światowego, ponieważ na czas nie zdołali zmienić modelu biznesowego. Rachunkowość zarządcza skierowana na ocenę efektywności modelu biznesowego na potrzeby niniejszego artykułu została nazwana rachunkowością modeli biznesowych. Głównie po to, aby pokazać istotność tego tematu w czasach ogromnej turbulencji, zmienności i coraz większego (jeśli to możliwe) wpływu oczekiwań klienta na wytwarzane produkty (w tym i usługi) przez przedsiębiorstwa. W zmiennym i wymagającym szybkich reakcji na te zmiany otoczeniu nie ma nic istotniejszego niż dostęp do rzetelnej i prawdziwej informacji. Dzięki niej menedżerowie mogą podejmować decyzje będące podstawą do tworzenia wygrywających strategii i modeli biznesowych.

Literatura

- Afuach A., Tucci C.L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Artienowicz N., 2009, *Jak księgowy może wspomóc zarządzanie*, „Rachunkowość”, nr 9, s. 329-330.
- CIMA, 2009, [www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA Tools and Techniques 30-11-09 PDF.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA_Tools_and_Techniques_30-11-09_PDF.pdf) (12.04.2015).
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, Oxford University Press.
- Gołombiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Haslam C., Tsitsianis N., Andersson T., Gleadle P., 2015, *Accounting for Business Models: Increasing the Visibility of Stakeholders*, „Journal of Business Models”, vol. 3, no. 1, s. 62-80. <http://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/1066/811> (12.04.2015).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 2013, *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa.
- Nowak E., 2008, *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Oblój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.