

Getruda Krystyna Świdarska,

Marcin Pielaszek, Monika Raulinajtys-Grzybek

Rola rachunkowości zarządczej w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu

Pojęcie modelu biznesu zostało po raz pierwszy użyte przez P. Druckera w 1954 roku, natomiast wzrost popularności tej koncepcji – poparty publikacjami naukowymi zawierającymi frazę *business model* – przypada na początek XXI wieku. Najogólniej, model biznesu można zdefiniować jako logikę przedsiębiorstwa, sposób działania i tworzenia wartości dla akcjonariuszy.

W 2011 roku B. Nogalski zauważył, że tworzenie i wykorzystanie modeli biznesu: *może w najbliższym czasie stać się priorytetem naukowego rozpoznania w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw* [Nogalski, 2011, s. 445-460]. Umieszczenie modelu biznesu w centralnym punkcie sprawozdania zintegrowanego w ramowych wytycznych opublikowanych w 2013 roku przez International Integrated Reporting Council (IIRC) wydaje się potwierdzać te słowa [IIRC, 2013 a].

Model biznesu jest ściśle związany z takimi pojęciami jak efektywność, konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstwa. Są to cechy definiujące przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy, do których przedsiębiorstwo dąży, dostosowując lub adaptując odpowiednio swój model biznesu. Znaczenie innowacji w kontekście modelu biznesu potwierdzają również badania IBM Global Business Services [2006], które dowodzą, że już

w 2006 roku tworzenie innowacyjnych modeli biznesu było jednym z priorytetów menedżerów najwyższego szczebla na całym świecie. Jak wskazuje J. Bis [2013], 70 proc. przedsiębiorstw przebadanych w 2009 roku przez IBM wdrażało innowacje w swoich modelach biznesu, a 98 proc. z nich dokonywało w nich modyfikacji.

W przypadku wszystkich problemów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, do ich analizy i rozwiązania niezbędne są odpowiednie informacje. Podstawowym źródłem informacji jest rachunkowość zarządcza, wykorzystująca odpowiednie dla danego problemu narzędzia. Projektowanie i modyfikowanie innowacyjnych modeli biznesu, będące jedną z najtrudniejszych a jednocześnie strategicznych (a przez to najważniejszych) decyzji, wymaga również odpowiedniego wsparcia informacyjnego. Począwszy od planowania aż po kontrolę wprowadzanych zmian, powinno opierać się na informacjach pochodzących z rachunkowości zarządczej, co warunkuje świadomą ich realizację przez zarządzających przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania narzędzi rachunkowości zarządczej do wsparcia procesu projektowania i modyfikowania innowacyjnych modeli biznesu. W pierwszej części artykułu, na podstawie studiów literaturowych, dokonano zdefiniowania, co charakteryzuje innowacyjny

model biznesu. W dalszej części, w oparciu o badania literaturowe i prowadzone wcześniej prace badawcze, wskazano narzędzia rachunkowości zarządczej wraz z określeniem ich zastosowania do zarządzania innowacyjnym modelem biznesu.

Definicja innowacyjnego modelu biznesu

W wytycznych IIRC, model biznesu jest definiowany jako system przekształcający nakłady, w ramach prowadzonej działalności, w efekty końcowe i rezultaty, który ma realizować strategiczne cele organizacji i tworzyć wartość w krótkim, średnim i długim okresie. W literaturze przedmiotu funkcjonuje jednak wiele różnych definicji modelu biznesu. Jak wynika z przeglądu definicji przeprowadzonego przez zespół powołany przez IIRC, można wśród nich wyodrębnić wspólne pojęcia. W większości publikacji pojawia się bezpośrednie powiązanie między modelem biznesu a zdolnością organizacji do zarabiania pieniędzy i osiągnięcia wyników finansowych. Powszechnymi pojęciami są również nakłady – rozumiane jako zasoby oraz umiejętności (kapitały), na których opiera się przedsiębiorstwo. Kolejnym pojęciem są działania, czyli sposób prowadzenia działalności. W około połowie artykułów model biznesu jest postrzegany jako sposób tworzenia wartości oraz rezultatów dla klientów oraz innych interesariuszy [IIRC, 2013 a].

H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom [1996] wskazują, że model biznesu powinien uwzględniać następujące aspekty:

- propozycję wartości,
- segment rynkowy,
- mechanizmy generowania przychodów,
- łańcuch wartości i aktywa niezbędne do utrzymania pozycji firmy w tym łańcuchu,
- ocenę struktury kosztów i potencjału zysku,
- opis pozycji firmy w sieci wartości wraz z określeniem komplementarnych

- czynników produkcji i konkurencji,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej.

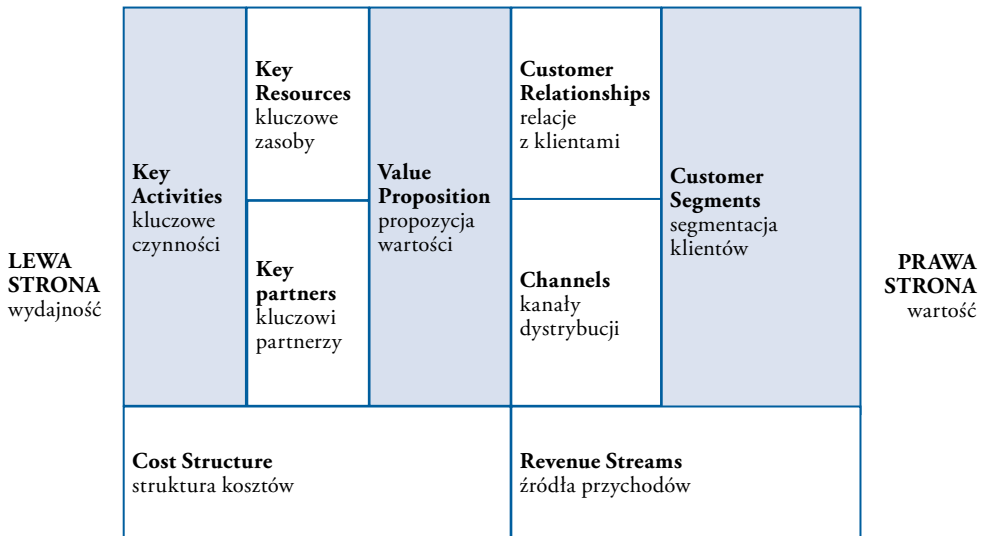
K. Oblój [2002] wskazuje z kolei na trzy główne elementy modelu biznesu – dominującą przewagę konkurencyjną, główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości.

J. Drzewiecki wymienia następujące cechy prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu [2011]:

- oferowanie nabywcy unikatowej wartości,
- koncentrację na innowacjach będących warunkiem koniecznym generowania wartości dodanej i zysków przez przedsiębiorstwo,
- tymczasowość, zmienność, okresowość, podatność na procesy starzenia i wynikającą z tego możliwość (a często konieczność) redefiniowania modelu bądź nawet jego destrukcji,
- spójność,
- dopasowanie i wzajemne uzupełnianie elementów modelu,
- systemowy charakter koncepcji.

Jedną z najbardziej znanych koncepcji opisu modelu biznesu jest szablon autorstwa A. Osterwaldera oraz Y. Pigneur [2012], który opiera się na dziewięciu fundamentalnych elementach, to jest: propozycji wartości, segmentach klientów, kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, źródłach przychodów, kluczowych zasobach, kluczowych działaniach, kluczowych partnerach i strukturze kosztów – rysunek 1.

Tworzenie modelu biznesu zgodnie z przedstawionym szablonem rozpoczyna się od segmentacji klientów. Kolejnym etapem powinno być określenie propozycji wartości, czyli portfolio produktów i usług, jakie generują wartość dla poszczególnych segmentów klientów. Relacje z klientami i kanały dystrybucji są elementami przekazującymi propozycję wartości

Rysunek 1 Szablon modelu biznesu (*Business Model Canvas*)

Źródło: Osterwalder, Pigneur [2012], s. 46.

klientom, co przekłada się na wypracowywane strumienie przychodów. Lewa strona modelu koncentruje się na kosztach i precyzuje kluczowe zasoby, podejmowane działania i najważniejszych partnerów. Decyzje podjęte na tych etapach wpływają na strukturę kosztów przedsiębiorstwa.

Niezależnie od szczegółowego sposobu ujęcia elementów modeli biznesu, w każdym przypadku prawidłowo zbudowany mechanizm ma za zadanie wspomagać wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, między innymi poprzez szczególnie uwypuklenie znaczenia innowacji. Przytoczone wcześniej badania IBM wskazują, że współcześnie innowacyjne przedsiębiorstwo to coraz częściej nie to, które oferuje wyłącznie nowatorskie produkty i usługi, ale takie, które ma innowacyjny model biznesu. Innowacje produktowe są relatywnie łatwe do skopiowania przez konkurencję, w przeciwieństwie do innowacji w zakresie modeli biznesu, które są znacznie bardziej unikatowe z uwagi na swoją złożoną strukturę. Przedstawione wcześniej elementy modelu biznesu mogą być pomocne we wskazaniu potencjalnych obszarów innowacji, wykraczających poza tradycyjną innowację produktową.

Innowacje w modelach biznesu wychodzą poza ramy prowadzenia działalności w danej branży i na tym polega ich rewolucyjna forma. Przedsiębiorstwa mogą, na przykład, zacząć zaspokajając potrzeby zupełnie nowej, dotychczas nieobsługiwanej grupy klientów lub też dotychczas niezaspokojone potrzeby istniejących klientów, mogą dostarczyć nowe lub inne korzyści poprzez produkty, usługi lub też dostarczyć inną wartość dla klientów w nowy albo niekonwencjonalny sposób. Co istotne, innowacyjność modelu biznesu najczęściej polega na holistycznym podejściu do połączenia wszystkich tych elementów i tym różni się od tradycyjnie pojmowanej innowacyjności w odniesieniu do produktów, usług czy też procesów.

Proces tworzenia innowacyjnych modeli biznesu obejmuje szukanie szans na stworzenie zupełnie nowych rodzajów modeli biznesu, które dotychczas nie funkcjonowały w danej branży. Innowacyjny model biznesu to pojęcie, które nie oznacza jednak wyłącznie modelu, który jest nowy czy też inny. Jest to raczej wariant, który umożliwia definiowanie i identyfikowanie szans na innowacje.

Poszukiwanie szans na innowacje w przedsiębiorstwie może zostać zintensy-

fikowane dzięki systematycznej analizie każdego komponentu w modelu biznesu i postrzeganie go przez pryzmat możliwej poprawy innowacyjności. Punktem wyjścia do poszukiwania innowacji może być, na przykład, szablon modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura.

P. Pisano i in. [2015] wskazują na dwie główne osie innowacyjności modeli biznesu – infrastrukturę oraz klientów. Pierwsza oś dotyczy innowacji odnoszących się do lewej części szablonu – działań, zasobów oraz partnerów. Druga oś dotyczy nowych rodzajów propozycji wartości, nowych klientów, nowych kanałów dystrybucji czy też nowych relacji z klientami.

Wdrożenie modelu biznesu – w tym w szczególności modelu innowacyjnego – powinno być postrzegane jako proces ciągły i iteracyjny, nigdy w sposób statyczny. A. Osterwalder i Y. Pigneur [2012] wskazali na konieczność prowadzenia działań systematycznych, powtarzalnych i rekurencyjnych. Zdefiniowali pięć faz składających się na proces projektowania modelu biznesu – mobilizacja, zrozumienie, projektowanie, wdrożenie i zarządzanie. Pierwsze dwie fazy obejmują zaplanowanie i powiązanie ze sobą elementów modelu biznesu i komunikowanie wszystkim zainteresowanym powodów proponowanych zmian w modelu. Kolejne dwie oznaczają działanie zespołu wdrażającego nowy model. W ostatniej fazie zaprojektowany model powinien zostać dostosowany do klientów i działań rynkowych. Na tym etapie zespół wdrażający model ma za zadanie stale go monitorować i kontrolować, a w razie konieczności adaptować i zmieniać.

Projektowanie innowacyjnych modeli biznesu

Przeprowadzona w poprzednim rozdziale analiza definicji modeli biznesu, w tym przede wszystkim zaproponowanej przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura

[2012] szablon modelu biznesu, wskazuje, iż wyróżniamy co najmniej siedem kluczowych obszarów, w których rachunkowość zarządcza będzie istotnym źródłem informacji, wskazującym na finansowe i niefinansowe efekty wprowadzania do modelu biznesu elementów znaczących innowacji. Obszary te są następujące:

- segmentacja klientów,
- stworzenie wartościowej oferty produktowej,
- zbudowanie relacji z klientami, w tym wykorzystywanie odpowiednich kanałów dystrybucji,
- zarządzanie kluczowymi procesami i działaniami,
- zarządzanie kluczowymi zasobami,
- optymalizacja struktury kosztów,
- budowanie relacji z kluczowymi partnerami.

Segmentacja klientów

Segmentacja klientów ma na celu ich podział według podobnych cech z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Kryteria te mogą mieć charakter geograficzny, demograficzny, społeczny oraz bazujący na określonym zachowaniu klientów. W praktyce możliwe jest tworzenie określonej hierarchii tych segmentów, np. w ramach segmentu geograficznego można wyróżnić segmenty bazujące na kryteriach demograficznych. Z kolei w ramach kryteriów demograficznych dalsza segmentacja może bazować na zachowaniu klientów.

Innowacyjne przedsiębiorstwa potrafią skuteczniej niż konkurencja dokonywać wyborów właściwych segmentów klientów. Pozwala to na lepsze dobieranie strategii współpracy, skuteczniejsze wdrażanie innowacyjnych procesów, dobór bardziej adekwatnych zasobów oraz oferowanie oferty lepiej dostosowanej do potrzeb klientów. W konsekwencji takie przedsiębiorstwa mają większe szanse na osiągnięcie ponad przeciętnego poziomu rentowności. W decyzjach o zakresie wy-

boru segmentów rachunkowość zarządcza dostarcza dwóch rozwiązań.

Pierwszym z nich jest zaproponowana przez B. Shapiro i in. [1987] macierz segmentacji klientów – rysunek 2. Macierz bazuje na analizie zachowania klientów w dwóch obszarach: wyborów produktowych oraz modelu współpracy. Najbardziej pożądane segmenty klientów to te usytuowane w lewym górnym rogu macierzy. Są to klienci, w przypadku których dobrze dopasowana oferta produktowa pozwala na realizację wysokich marż brutto, a jednocześnie kluczowe procesy realizowane przez przedsiębiorstwo są dobrze dopasowane do potrzeb klienta. Innowacyjne przedsiębiorstwa posługują się macierzą segmentacji klientów, w celu „przesuwania” klientów w lewo (lepsze dopasowanie modelu współpracy do potrzeb klienta) oraz do góry (poprawianie oferty produktowej) lub podejmują decyzje o zmianie struktury segmentów.

Drugim rozwiązaniem jest koncepcja hierarchii działań, która pozwala raportować informację w zakresie rentowności klientów według różnych poziomów segmentacji. Rentowność jest mierzona nie tylko na poziomie pojedynczych klientów, ale dodatkowo na poziomie kanałów dystrybucji oraz segmentów rynkowych. Pozwala to menedżerom na budowanie optymalnego portfela segmentów rynkowych przy jednoczesnym wskazywaniu

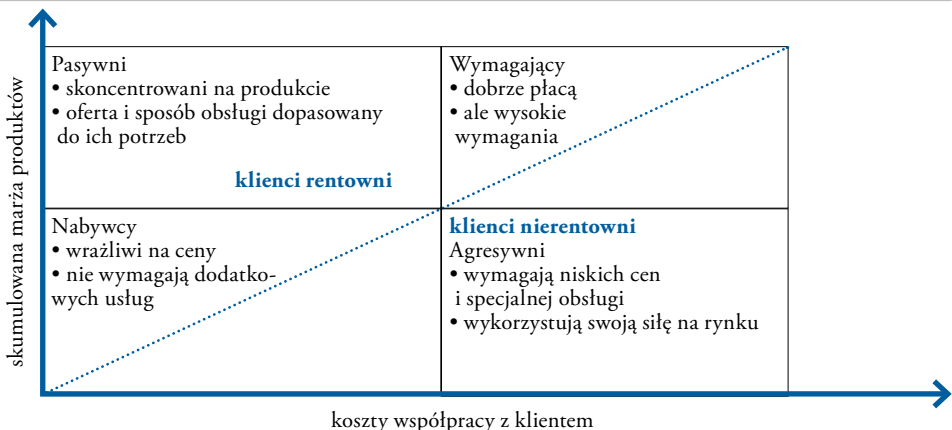
na czynniki kosztotwórcze, wynikające ze sposobu funkcjonowania w ramach poszczególnych segmentów.

Relacje z klientami oraz wykorzystywanie kanałów dystrybucji

Innowacyjne organizacje są w stanie skuteczniej niż konkurencja pozyskiwać i utrzymywać najlepszych klientów, osiągając dzięki temu ponadprzeciętne wyniki. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki odpowiedniej kombinacji czterech elementów: umiejętności pozyskania klienta, zdolności dopasowania oferty produktowej do potrzeb klienta, wyboru odpowiednich kanałów dystrybucji oraz wysokiego poziomu procesów sprzedażowych i obsługi posprzedażnej.

Rachunkowość zarządcza ma za zadanie wspierać zarządzających w wypracowaniu odpowiedniej synergii pomiędzy tymi elementami, w taki sposób, żeby maksymalizować osiągany poziom rentowności. Na przykład, innowacyjny model dostaw do klienta, realizowany w oparciu o integrację systemów logistycznych dostawy i odbiorcy, może być pozytywnie odbierany przez klienta, ale jednocześnie generować dodatkowe koszty w obszarze kompletacji. To z kolei może wskazywać na potrzebę zmian w obszarze oferty produktowej, np. w zakresie dostosowania polityki cenowej.

Rysunek 2 **Macierz segmentacji klientów**



Podstawowym narzędziem rachunkowości zarządczej, wspierającym zarządzanie klientami, są zaawansowane raporty rentowności sporządzane wg klientów, grup klientów oraz kanałów dystrybucji. Raporty takie wskazują na finansowe skutki dwóch strategii:

- zarządzania przychodami oraz strukturą produktową,
- zarządzania procesami sprzedaży, dystrybucji oraz obsługi posprzedażnej.

W obszarze raportowania finansowych skutków strategii zarządzania przychodami, obok informacji o przychodach ze sprzedaży, uwzględniane są również skutki polityki rabatowej oraz warunków płatności. Taka informacja pozwala na uzyskanie urealnionej wartości przychodów oraz powiązanie warunków płatności z działaniami na poziomie dystrybucji i obsługi posprzedażnej. Struktura produktowa ma z kolei przełożenie na poziom uzyskiwanej marży brutto, co wynika z faktu, iż poziom rentowności poszczególnych produktów może być różny.

W obszarze zarządzania procesami sprzedażowymi i obsługi posprzedażnej raporty mają pokazać, w jakim stopniu wdrażanie innowacyjnych programów współpracy z klientami przekłada się na rodzaj i intensywność wykonywanych działań i w konsekwencji ponoszone koszty współpracy z klientem [Świdarska, 2017]. Podobna sytuacja występuje w przypadku uruchamiania nowych kanałów dystrybucji, które przebudowują model współpracy z klientem i powodują zmiany w poziomie kosztów i rentowności.

Tworzenie wartościowej oferty produktowej

Oferowanie klientom innowacyjnej oferty produktowej wymaga zbudowania przewagi konkurencyjnej przede wszystkim na etapie fazy przedprodukcyjnej. W tej fazie niezbędna jest właściwa identyfikacja oczekiwań klienta oraz skuteczny

proces opracowania i wdrożenia nowego produktu. Rachunkowość zarządcza wspiera realizację tej strategii poprzez integrację trzech rozwiązań: dopasowanych do specyfiki przedsiębiorstwa metod kalkulacji planowanych kosztów cyklu życia nowego produktu, koncepcji rachunku kosztów docelowych (*target costing*) oraz analizy wartości.

Kalkulacja planowanych kosztów cyklu życia ma za zadanie prawidłowo oszacować przyszłe koszty nowego produktu. Niewątpliwie, na tym etapie dobrze sprawdzają się rozwiązania bazujące na procesowym rachunku kosztów, co wynika z faktu, iż opracowanie, wdrożenie, produkcja, dystrybucja oraz likwidacja produktu są kluczowymi procesami, zachodzącymi kolejno w cyklu życia produktu [Kaplan, Cooper, 2002]. Koncepcja rachunku kosztów docelowych pozwala na dopasowanie oczekiwań klientów (w zakresie ceny) oraz właścicieli (w zakresie oczekiwanej stopy zwrotu) do możliwości przedsiębiorstwa w zakresie kosztów [Cooper, Slagmulder, 1997]. Aby to było możliwe, nakłady i koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo powinny przekładać się na ekwiwalentny wzrost wartości z punktu widzenia klienta. W tym obszarze istotną rolę odgrywa analiza wartości produktu, która w oparciu o koncepcję indeksu wartości, porównuje koszty firmy z korzyściami dla klienta wskazując na znaczące obszary niedopasowania.

Strategia innowacyjnej oferty produktowej ma zwykle konsekwencje w rosnącym zróżnicowaniu oferty, skomplikowaniu procesów oraz zwiększającym się udziale kosztów pośrednich. Oznacza to konieczność przypisywania coraz wyższych kosztów wspólnych do zwiększającej się liczby produktów. Powoduje to konieczność uwzględnienia bardziej skomplikowanych czynników kosztotwórczych, co zwiększa trudność kalkulacji oraz ryzyko niewłaściwej wyceny kosztów i rentowności. Tego typu przesłanki

są podstawą do wdrażania koncepcji rachunku kosztów działań, która pozwala na przypisanie kosztów do produktów na bazie właściwych relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy zużywanymi zasobami a wykonywanymi działaniami oraz wykonywanymi działaniami a wytwarzanymi produktami.

Skomplikowanie działań w projektowaniu i utrzymaniu koncepcji rachunku kosztów spowodowało początkowo wiele nieudanych wdrożeń. W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się jednak stopniową ewolucję ABC (*Activity Based Costing*). Rozwój podejścia obiektowego [Świdarska, 2004], zastosowania koncepcji TDABC (*Time-driven Activity Based Costing*) oraz równań czasowych [Kaplan, Anderson, 2008], integracja ABC z systemami operacyjnymi oraz rozwój rozwiązań informatycznych przekładają się na coraz większą łatwość w jej aplikacji w organizacjach.

Zarządzanie kluczowymi procesami i działaniami

Jednym z najważniejszych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest umiejętność implementacji innowacyjnych procesów i działań. Organizacje, które są w stanie realizować trudne do skopiowania procesy lub przeprowadzać je skuteczniej niż konkurencja, lepiej identyfikują i segmentują klientów oraz skuteczniej realizują ich potrzeby zarówno w zakresie dostarczania oferty produktowej, jak też w zakresie ich obsługi.

W tym obszarze tworzenia modelu biznesu, rachunkowość zarządcza pełni co najmniej trzy kluczowe funkcje: pomiar kosztów procesów i działań, ocenę ich wpływu na wartość dla klienta oraz wskazanie na kierunki poprawy efektywności.

Właściwy pomiar kosztów działań jest niezbędny dla podejmowania większości decyzji biznesowych. Na przykład, decyzyj o przejściu z konserwatywnego modelu dostaw „na magazyn” w kierunku innowacyjnego modelu dostaw w systemie

Just In Time powoduje całkowitą zmianę w strukturze kosztów logistyki. Rosną koszty takich działań jak składanie zamówień, transport oraz kontrola jakości. Z drugiej strony, maleją koszty magazynowania oraz koszt „zamrożenia” kapitału w zapasach. Innowacyjne przedsiębiorstwa mierzą koszty swoich procesów posługując się koncepcją rachunku kosztów działań [Kaplan, Cooper, 2002].

Analiza wpływu realizowanych działań na wartość dla klienta może bazować na istotnej koncepcji wywodzącej się z rachunku kosztów działań, tj. podziału działań na tworzące wartość dla klienta (*value added activities*) oraz nietworzące wartości dla klienta (*non-value added activities*) [Miller, 2000]. Właściwa identyfikacja działań nietworzących wartości dla klienta oraz ustalenie wysokości ich kosztów pozwala wskazać na priorytety związane z zarządzaniem takimi działaniami, np. ich eliminację lub redukcję. Innowacyjne przedsiębiorstwa starają się zwykle rozwijać tę koncepcję w kierunku bardziej szczegółowego wpływu działań na wartość dla klienta. Przykładowo, działania tworzące wartość dla klienta dzielone są na działania widoczne lub niewidoczne przez klienta. W tym drugim przypadku zarządzanie skoncentrowane jest na budowaniu odpowiedniego przekazu informacyjnego dla klienta.

Poprawę efektywności w wykonywaniu działań wspiera wbudowanie rachunku kosztów działań w koncepcję CAM-I (*Computer-Aided Manufacturing – International*). Celem takiej integracji jest uzupełnienie informacji finansowej dostarczanej przez rachunek kosztów działań o informację niefinansową, obejmującą kluczowe czynniki kosztotwórcze wpływających na koszty działań i zasobów, oraz ich mierniki. Innowacyjne przedsiębiorstwa osiągają ten efekt poprzez integrację systemu rachunku kosztów z systemami zarządzania operacyjnego, np. gospodarką magazynową, produkcją czy też

zarządzaniem sprzedają. Dzięki temu są w stanie skuteczniej mierzyć efektywność wykonywanych działań oraz realizować działania taniej niż konkurencja.

Zarządzanie kluczowymi zasobami

Podstawą do zbudowania innowacyjnych modeli biznesu są zasoby ekonomiczne, zarówno materialne, takie jak maszyny, urządzenia, pomieszczenia oraz zapasy, jak też niematerialne – patenty, licencje, relacje, systemy, kompetencje oraz szeroko rozumiana kultura organizacyjna.

Rolą rachunkowości zarządczej jest zbudowanie systemu pomiaru, który będzie wskazywał na strategiczne kierunki zarządzania zasobami, a więc ich alokację w kierunku właściwych procesów oraz w miarę potrzeby zmianę ich ilości oraz struktury. System taki obejmuje co najmniej następujące elementy:

- pełne koszty zasobów,
- najważniejsze czynniki kosztotwórcze,
- informacje o dostępności zasobów.

Informacja o pełnych kosztach zasobów ekonomicznych, a więc uwzględniająca wszystkie koszty związane z użytkowaniem danego zasobu ekonomicznego, jest wymagana zarówno do właściwej alokacji ich kosztów do procesów, jak również podejmowania kluczowych decyzji o zmianach w modelu biznesowym, np. wymiany zasobów, ich outsourcingu, czy też zmiany technologii.

Identyfikacja kluczowych czynników kosztotwórczych jest podstawą wyboru takiego nośnika kosztów, który najlepiej wskazuje na relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy wykorzystywanymi zasobami a wykonywanymi działaniami, co z kolei pozwala na lepszą ocenę rentowności produktów, klientów oraz kanałów dystrybucji. Jednocześnie, bardziej szczegółowa analiza czynników kosztotwórczych zasobów, podobnie jak w przypadku działań, pozwala lepiej zrozumieć przyczyny powstawania ich kosztów, co w

powiązaniu z odpowiednio skonstruowanym mechanizmem pomiaru przekłada się na optymalizację wykorzystania i redukcję kosztów.

Zarządzanie dostępnością zasobów powinno być kluczowym elementem implementacji nawet najbardziej innowacyjnych pomysłów biznesowych. Błędy popełnione na tym etapie mogą prowadzić do dwóch skrajnych sytuacji, z których każda może się przełożyć na znaczący wzrost kosztów, a w konsekwencji spowodować fiasko nawet najlepszych pomysłów. Pierwsza z nich to sytuacja niedoboru zasobów, czyli zapotrzebowania przewyższającego dostępność. W takim przypadku zasadne okazuje się posługiwanie teorią ograniczeń E.M. Goldratta [2007], dla której krótkookresowo kluczowe okazuje się właściwe rozumienie struktury kosztów i maksymalizacja przetworu (nadwyżki przychodów nad kosztami zmiennymi), a długookresowo próba eliminacji ograniczeń. Druga sytuacja to nadmiar zasobów, który skutkuje kosztami niewykorzystanych zdolności produkcyjnych. Obok potrzeby właściwej identyfikacji i pomiaru kosztów niewykorzystanych zdolności, kluczowe jest rozumienie i sygnalizowanie ich przyczyn, które mogą mieć podłoże nieintencjonalne (np. inwestycji związanych z przyszłym rozwojem rynku), ale mogą też wynikać z sezonowości lub nietrafionych decyzji [Cookins, 1996]. Każda z tych sytuacji wymaga niewątpliwie innego sposobu dopasowania modelu biznesowego.

Optymalizacja struktury kosztów

Struktura kosztów jest pochodną wyborów strategicznych oraz ich realizacji za pomocą odpowiednio dobranego modelu biznesowego. Analizowanie i rozumienie struktury kosztów jest kluczowe, żeby ocenić zasadność podjętych decyzji strategicznych oraz ocenić możliwość ich skutecznego wdrożenia. Innowacyjne organizacje analizują strukturę kosztów

biorąc pod uwagę bardzo różne czynniki, przy czym szczególne istotne wydają się być dwa z nich: rozmiary działalności oraz hierarchia działań.

Organizacje wdrażające innowacyjne modele biznesowe muszą się liczyć z ponadprzeciętną reakcją rynku na innowacje, co powinno się przekładać na znaczące wzrosty sprzedaży oraz silny efekt dźwigni operacyjnej. Takie korzystne zjawisko jest jednak możliwe wyłącznie w warunkach zapewnienia odpowiedniego potencjału, którego konsekwencją jest wysoki udział kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych. Rozumienie siły tego zjawiska wymaga odpowiednich narzędzi identyfikacji i raportowania kosztów stałych i zmiennych, nie tylko w tradycyjnym układzie na bazie wielkości produkcji, ale uwzględniając zróżnicowane czynniki kosztotwórcze charakterystyczne dla modelu biznesowego, np. skomplikowanie procesów oraz zróżnicowanie oferty produktowej. Jest to szczególnie istotne w warunkach wdrażania modeli obarczonych dużym ryzykiem niepowodzenia. Fiasko we wdrożeniu takiego modelu może prowadzić do potencjalnie niekorzystnego efektu dźwigni operacyjnej oraz gwałtownego spadku wyniku.

Analiza struktury kosztów w układzie hierarchii działań pozwala ocenić, jak innowacyjne decyzje strategiczne przekładają się na wzrost kosztów oraz wynik organizacji [Kaplan, Cooper, 2002]. Jeżeli innowacje w modelu biznesowym są skoncentrowane na działaniach związanych z budowaniem lepszych relacji z klientem, np. produkcja lub kompletacja pod potrzeby klienta, wtedy obserwowany jest wzrost działań na poziomie partii lub serii. Z kolei, jeżeli innowacyjność przekłada się na rozwój oferty produktowej, obserwowany jest wzrost kosztów działań na poziomie asortymentu, np. kosztów badań i rozwoju oraz reklamy. Zarządzający mogą zestawić wzrost kosz-

tów działań na poziomie serii lub asortymentu z odpowiadającym im wzrostem przychodów i ocenić wpływ zmian w modelu na wynik organizacji.

Obok wyżej opisanych kryteriów analizy struktury kosztów, w praktyce stosowanych jest wiele innych, poczynając od bardzo prostych, bazujących na analizie kosztów według rodzaju, kosztów w układzie kalkulacyjnym czy też kosztów w układzie funkcjonalnym, poprzez rozwiązania wymagające zaawansowanych rozwiązań rachunku kosztów, np. kosztów w układzie zasobowym czy też kosztów w układzie łańcucha wartości [Shank, Govindarajan, 1993].

Budowanie relacji z kluczowymi partnerami

Implementacja innowacyjnego modelu biznesowego wymaga zbudowania odpowiednich relacji z kluczowymi partnerami biznesowymi, w tym przede wszystkim z dostawcami, dystrybutorami oraz pracownikami. Na tym etapie rolę rachunkowości zarządczej jest zbudowanie systemu pomiaru, który będzie monitorował dwa elementy:

- w jaki sposób kluczowi partnerzy implementują innowacyjne elementy modelu biznesowego,
- czy implementacja innowacyjnego modelu biznesowego przez kluczowych partnerów przekłada się na prawidłowe wdrożenie pozostałych elementów modelu i w konsekwencji na wzrost wartości organizacji.

Funkcję taką spełnia m.in., opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona [1992], Zrównoważona Karta Dokonań (*Balanced Scorecard*), będąca systemem pomiaru realizacji strategii organizacji. Poprzez mechanizm wzajemnie powiązanych celów i miar finansowych oraz przypisanych do nich bieżących i docelowych wartości, Karta wskazuje w pierwszej kolejności, czy cele przypisane do partnerów bizne-

sowych są realizowane. Na przykład, celem może być poprawa dostępności oferty przedsiębiorstwa poprzez rozbudowę sieci partnerskiej. Pomiar realizacji tego celu może bazować na liczbie punktów partnerskich. W dalszym etapie następuje weryfikacja, czy realizacja celów zbudowanych wokół partnerów biznesowych przynosi oczekiwane efekty w pozostałych elementach modelu. Przykładowo, następuje sprawdzenie, czy rozbudowa sieci partnerskiej przekłada się na ekwiwalentny wzrost sprzedaży (co może potwierdzać poprawność przyjętego modelu biznesowego) czy też taki efekt nie jest widoczny (co może oznaczać niewłaściwe zdefiniowane cele związane z partnerami). Obok Karty dostępny jest zestaw innych systemów pomiaru, poczynając od stosunkowo prostych rozwiązań, takich jak kluczowe czynniki sukcesu [Gierszewska, Romanowska, 2002], po rozwiązania bardziej rozbudowane, jak *Tableau de Bord* [Epstein, Manzoni, 1997] czy *Scandia Navigator* [Edvinsson, 1997].

Podsumowanie

Rachunkowość zarządcza jest systemem dostarczającym informacji dla potrzeb planowania, oceny oraz kontroli i ma na celu wsparcie użytkowników wewnętrznych w wytyczaniu i osiąganiu różnorodnych celów organizacji, zarówno w horyzoncie długo- jak i krótkoterminowym. Jednym z najważniejszych celów współczesnych organizacji jest tworzenie modeli biznesu, w szczególności takich, które zapewniają jej efektywność, konkurencyjność oraz innowacyjność. Narzędzia rachunkowości zarządczej dostarczając odpowiednich informacji wspierają ten proces.

W artykule przytoczono przykłady wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej do definiowania i adaptowania modeli biznesu, posługując się szablonem opracowanym przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2012]. Analizie poddano

wszystkie główne elementy szablonu, szczególnie te dotyczące klientów, produktów, procesów, zasobów oraz kluczowych partnerów. Przy poszukiwaniu innowacji w tych obszarach zastosowanie znajduje większość narzędzi rachunkowości zarządczej – począwszy od narzędzi strategicznych, takich jak Zrównoważona Karta Dokonań czy analiza działań przez pryzmat wartości, po operacyjne, jak teoria ograniczeń. Zastosowanie znajduje również wiele modeli rachunku kosztów, począwszy od tradycyjnych rozwiązań rachunku kosztów zmiennych, przez pełne spektrum nowoczesnych modeli rachunku kosztów zakorzenionych w koncepcji rachunku kosztów działań, po strategiczne rozwiązania, takie jak rachunek kosztów cyklu życia czy rachunek kosztów docelowych.

Zastosowanie narzędzi rachunkowości zarządczej nie tylko wspiera definiowanie i adaptację innowacyjnych modeli biznesu, ale wręcz jest warunkiem koniecznym podejmowania takich kroków przez zarządzających. Sfera decyzji obejmowanych przez pojęcie modelu biznesu jest na tyle strategiczna, że wymaga działań precyzyjnych, podejmowanych w odpowiednim czasie i w odpowiednim zakresie.

By to zapewnić, niezbędne jest posiadanie odpowiednich informacji dostarczanych przez rachunkowość zarządczą.

Przeprowadzona analiza dostępnych narzędzi rachunkowości zarządczej pokazuje, że wiele z nich znajduje zastosowanie przy tworzeniu innowacyjnych modeli biznesu. Brak jest jednocześnie badań nad dobrymi praktykami rachunkowości zarządczej w kontekście wykorzystania ich właśnie w tak zdefiniowanym celu. W opinii autorów, zagadnienia relacji między poziomem innowacyjności modelu biznesu a zastosowaniem poszczególnych narzędzi rachunkowości zarządczej są ciekawym kierunkiem badawczym, wartym dalszych analiz i badań empirycznych.

Bibliografia:

1. Bis J. [2013], *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, w: *Modele biznesowe*, B. Koźuch (red.), Łódź, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
2. Brzóska J. [2014], *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
3. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. [1996], *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School, <https://pdfs.semanticscholar.org>, dostęp 24/11/2016.
4. Cookins G. [1996], *Activity-Based Cost Management Making It Work*, Mc-Graw-Hill.
5. Cooper R., Slagmulder R. [1997], *Target Costing and Value Engineering*, New Jersey, IMA Foundation for Applied Research.
6. Drzewiecki J. [2011], *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*, „Nauki o zarządzaniu”, t. 8, nr 2016, Wyd. UE we Wrocławiu, s. 335-344.
7. Edvinsson L. [1997], *Developing Intellectual Capital at Scandia*, „Long Range Planning”, No. 30.
8. Epstein M.J., Manzoni J.F. [1997], *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action*, INSEAD, 1997/63/AC/SM, p. 3.
9. IBM [2006], *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, IBM Global Business Services, <http://www-07.ibm.com>, dostęp 24/11/2016.
10. Gierszewska G., Romanowska M. [2002], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
11. Goldratt E.M. [2007], *Cel II To nie przypadek*, Warszawa, MintBooks.
12. IIRC [2013 a], *Business Model Background Paper for <IR>, 2013*, <http://integratedreporting.org>, dostęp 24/11/2016.
13. IIRC [2013 b], *The International <IR> Framework, 2013*, <http://integratedreporting.org>, dostęp 24/11/2016.
14. Kaplan R.S., Anderson S.R. [2008], *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Kaplan R.S., Cooper R. [2002], *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. [1992], *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review”, January-February.
17. Miller J.A. [2000], *Zarządzanie kosztami działań*, Warszawa, WIG-Press.
18. Nogalski B. [2011], *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, w: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, W. Kieżun (red.), Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business, 445-460.
19. Obłój K. [2002], *Tworzywo sztucznych strategii*, Warszawa, PWE.
20. Osterwalder A., Pigneur Y. [2012], *Tworzenie modeli biznesowych: podręcznik wizjonera*, Gliwice, Helion, s. 46.
21. Pisano P., Pironti M., Rieple A. [2015], *Identify Innovative Business Models: Can Innovative Business Models Enable Players to React to Ongoing or Unpredictable Trends?*, „Entrepreneurship Research Journal”, Vol. 5(3), p. 181-199.
22. Shank J.K., Govindarajan V. [1993], *Strategic Cost Management*, The Free Press.
23. Shapiro B., Rangan K., Moriarty R., Ross E. [1987], *Manage Customers for Profits (Not Just Sales)*, „Harvard Business Review”, September-October.
24. Stoilkovska A., Ristovska N., Gramatnikovski S. [2015], *Innovative Business Models a Factor for Competitive Advantage of the Companies*, „UTMS Journal of Economics”, Vol. 6(1), p. 135-146.
25. Świdarska G.K. (red.) [2017], *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Warszawa, MAC Consulting/Difin.
26. Świdarska G.K. (red.) [2004], *Obiektowy rachunek kosztów działań – koncepcja i wykorzystanie*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
27. Teece J.D. [2010], *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning”, Vol. 43(2-3), p. 172-194.

Prof. dr hab. **Getruda Krystyna Świdarska**, Katedra Rachunkowości Menedżerskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr **Marcin Pielaszek**, Katedra Rachunkowości Menedżerskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr **Monika Raulinajtys-Grzybek**, Katedra Rachunkowości Menedżerskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.