

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Dariusz Ryszard Rutowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA, MODEL BIZNESOWY I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA JAKO KOMPLEMENTARNE NARZĘDZIA IDENTYFIKUJĄCE ŹRÓDŁA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł ma na celu wskazanie roli analizy modelu biznesowego i strategii w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Najlepsze zrozumienie modelu biznesowego nie zastąpi strategii. Odnosi się ona głównie do inicjatyw, podczas gdy model biznesowy obejmuje ocenę jej wpływu na wartość biznesu. Jednocześnie nie można tworzyć wartości, jeśli nie prowadzi się pomiarów rezultatów działań. Najlepsza strategia firmy i elastyczny model biznesowy nie zagwarantują sukcesu. Menedżerowie muszą korzystać z informacji zarządczej, aby móc podejmować decyzje prowadzące do osiągnięcia celów danej organizacji. Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza to trzy różne, ale uzupełniające się narzędzia, które w każdym przedsiębiorstwie mającym na celu tworzenie wartości w długim okresie muszą być wykorzystywane.

Słowa kluczowe: pomiar dokonań, model biznesowy, rachunkowość zarządcza, strategia.

1. Wstęp

Bez względu na to, w jakim procesie decyzyjnym znajduje się menedżer, na samym jego końcu pozostaje podjęcie ostatecznego rozstrzygnięcia. Nieważne, czy decyzja dotyczy inwestycji, czy zmiany celów strategicznych w danym przedsiębiorstwie, najważniejsze jest owo „tak” lub „nie” wypowiedane na końcu przez menedżera. Skutkuje bowiem uruchomieniem wielu kolejnych procesów, które wymagają zaangażowania zarówno pracowników, jak i nierzadko nakładów finansowych. Określając jednym zdaniem, na czym polega moja funkcja w przedsiębiorstwie, mówię, że rolą menedżera najwyższego szczebla jest mówić „tak” lub „nie”. Następnie dodaję, że niezmiernie ważne jest przy tym, aby rzadko się mylić. Poprawność decyzji jest kluczowa w bieżącym zarządzaniu zarówno w dojrzałych przedsiębiorstwach, jak i podczas prezentacji mających na celu przyciągnięcie inwestorów. W tym drugim przypadku nowo powstałe przedsięwzięcia (tzw. *start-up*) mają głównie za zadanie pokazać i przekonać inwestora, że przyjęty model biznesowy, produkt oraz strategia rozwoju pozwolą na zwrot zainwestowanych środków. Tylko wtedy inwestor podej-

mie decyzję o inwestycji, jeśli będzie ona lepszą lokatą kapitału w porównaniu z innymi instrumentami finansowymi. Na takiej samej zasadzie poszczególne produkty czy jednostki organizacyjne przedsiębiorstw (*business unit*) w dużych korporacjach walczą wewnątrznie o alokację zasobów, będących w dyspozycji menedżerów.

Artykuł jest próbą i zachętą do przemyśleń na temat zastosowania trzech różnych, ale zarazem komplementarnych narzędzi, jakimi są strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza w analizie źródeł jego wartości jako przedsiębiorstwa. Zdaniem autora wykorzystanie proponowanego zestawu instrumentów pozwala na bardziej dogłębną analizę źródeł generowania wartości dodanej, co przyczyni się w rezultacie do zwiększenia skuteczności w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

2. Wartość, czyli tak naprawdę co?

Pytanie, jakie jest najczęściej zadawane jako jedno z pierwszych przy okazji rozmów o biznesie (niezależnie czy w procesie akwizycji czy na etapie budowania planu biznesowego), brzmi: na czym bądź gdzie będę zarabiał? (*Where is the Money?*). Pytanie wydaje się zarówno trywialne, jeśli tylko mamy do czynienia z organizacją inną aniżeli non profit, jak i oczywiste. Jednak znalezienie poprawnej odpowiedzi, identyfikacja prawdziwych źródeł generowanej gotówki jest już przedsięwzięciem często wymagającym sporych nakładów. Dlatego też zwykle przy analizach due diligence, które są przeprowadzane w ramach procesów łączenia lub akwizycji, nakłady na część analityczną są ogromne. Nawet jeśli do transakcji nie dojdzie, czy to w efekcie badania, czy na skutek innych okoliczności (np. inny uczestnik procesu podbije cenę), takie wydatki są uznawane za zasadne i konieczne. To pokazuje, jak ważne jest dokładne zrozumienie mechanizmu, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest zdolne do generowania wzrostu w przyszłości. Rozpatrywanie bowiem tej kwestii w kontekście przyszłych możliwości jest podstawowym założeniem. Podejmując decyzję o inwestycji dzisiaj, działamy z intencją odzyskania nakładów oraz spodziewanych nadwyżek w przyszłości.

W związku z tym, że rozwój przedsiębiorstwa jest zapewniany przede wszystkim przez:

- 1) wygrywającą strategię, która jest skutecznie wdrażana,
 - 2) efektywny model biznesowy, tj. taki, który jest logicznym rozwinięciem strategii w procesie jej realizacji (co wyrażają elementy przedsiębiorstwa i ich wzajemne relacje),
 - 3) rzetelne informacje pochodzące z systemów rachunkowości zarządczej, zarówno operacyjnej jak i strategicznej,
- należy identyfikować i wykorzystywać te narzędzia, dzięki którym przedsiębiorstwo tworzy i pomnaża swoją wartość.

Właściciele oraz menedżerowie, którym powierzony jest majątek w zarządzanie, to dwa podstawowe ośrodki władzy w przedsiębiorstwie. Oba te ośrodki decyzyjne

stawiają organizacjom cele, które czasami mogą być zbieżne, nieznacznie różniące się, a czasami sprzeczne. Właściciele dążą do uzyskania jak największych zwrotów z inwestycji oraz oczekują nieustającego wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Menedżerowie natomiast mogą (aczkolwiek nie musi tak być) preferować inne cele, które bardziej spełniają ich osobiste dążenia. Tym samym cele główne przedsiębiorstwa są najczęściej przejawem ambicji i aspiracji osób decyzyjnych, zarówno z poziomu właścicielskiego, jak i zarządczego. Dlatego na cele stawiane przedsiębiorstwu mogą mieć wpływ takie czynniki, jak rozproszenie kapitału czy słaby nadzór właścicielski, oddający władzę menedżerom. Jeszcze inaczej może to wyglądać w zależności od tego, czy mamy do czynienia z jednym czy kilkoma wyraźnymi właścicielami. Możemy podzielić inwestorów na finansowych i branżowych. Jeśli w przedsiębiorstwie pojawi się inwestor finansowy (np. fundusz inwestycyjny typu *private equity*), najczęściej stawiane cele będą ukierunkowane na realizację wyników podnoszących wartość wyceny tego przedsiębiorstwa w momencie wyjścia z inwestycji. W takim przypadku przedsiębiorstwo jest jedną z inwestycji do korzystnej dalszej odsprzedaży i elementem w strategii ciągłego pomnażania kapitału tego funduszu. Inwestora branżowego w stosunku do finansowego wyróżnia dłuższy okres inwestycji, co sprawia, że stawiane cele nie są ukierunkowane na wzrost w konkretnym czasie paru lat, lecz raczej na zrównoważony wzrost i trwanie w turbulentnym otoczeniu w znacznie dłuższej perspektywie. Jak widać, wzięwszy jedynie trzy elementy rzutujące na strategię przedsiębiorstwa, otrzymujemy szereg różnych celów w długookresowej perspektywie.

Istotne jest, że inwestorzy coraz większą wagę przywiązują do analizy przepływów pieniężnych oraz kosztu zaangażowanego kapitału. Tym samym za sukces przedsiębiorstwa uznaje się generowanie dodatnich przepływów pieniężnych, a więc również zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Wzięwszy te aspekty pod uwagę, niezwykle trudno jest w sposób uogólniony stwierdzić, co jest celem głównym działania przedsiębiorstwa. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmijmy, że celem działalności przedsiębiorstwa jest pomnażanie jego wartości, co bezpośrednio wpłynie na zwiększenie portfela aktywów właściciela. Jest wiele koncepcji dotyczących tego, co dokładnie oznacza wartość przedsiębiorstwa. Najczęściej wymienianym kryterium jest osiągnięcie zysku. Jednak w związku z tym, że zysk nie zawsze jest odzwierciedleniem wartości przedsiębiorstwa, a przy tym koncepcje dotyczące pomiaru wzrostu wartości przedsiębiorstwa stale się rozwijają, w ramach niniejszego artykułu przytoczę jedynie kilka mierników zaliczanych do nurtu zarządzania wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management). Oto przykłady podstawowych mierników stosowanych dzisiaj w przedsiębiorstwach:

1. EVATM – ekonomiczna wartość dodana (Economic Value Added),
2. MVA – rynkowa wartość dodana (Market Value Added),
3. SVA – wartość dodana dla właścicieli (Shareholder Value Analysis),
4. CFROI – gotówkowy zwrot z inwestycji (Cash Flow Return On Investment).

Należy pamiętać, że decydenci powinni sami podjąć decyzję, który z mierników wykorzystywać i w ciągłym procesie doskonalić te miary.

Ze względu na prostotę i częste zastosowanie w ramach tworzenia wycen na potrzeby rozważań objętych niniejszym artykułem przyjęto, że wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa zdeterminowana jest jego zdolnością do generowania dodatnich strumieni pieniężnych.

Reasumując te rozważania, można stwierdzić, że bez względu na to, jaki rodzaj inwestora przeważa w danym przedsiębiorstwie lub jaki wpływ na przyjmowaną strategię mają menedżerowie, wspólnym elementem dla wszystkich stron jest chęć zapewnienia trwania i rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Wyrażane jest to w zdolności do generowania nadwyżek pieniężnych, pozostających do dyspozycji właścicieli, na tyle dużych, aby przewyższały koszty średnioważonego kapitału (WACC). Takie podejście przyjęto w niniejszym artykule.

3. Strategia jako długoterminowa odpowiedź na pytanie: gdzie tworzę wartość?

W ramach funkcjonowania na obu poziomach decyzyjnych, tj. właścicielskim i menedżerskim, cel wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa realizowany jest między innymi w procesie zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości [Krupski (red.) 1998, s. 97]. Strategia powinna mieć na celu zarówno dostarczenie wyrobu lub usługi, które odróżniają się od tych oferowanych przez konkurencję, jak i stałe utrzymywanie tej przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy: firma osiąga trwałą przewagę konkurencyjną wtedy, gdy w porównaniu z konkurentami liczba kupujących wybierająca jej produkty lub usługi jest zadowolająca oraz gdy podstawa tego wyboru jest trwała. Bardzo często strategia przedsiębiorstwa wskazuje wybory strategiczne oraz przyjęte hipotezy, które są próbą odpowiedzi na pytania: Jak przyciągnąć i spełnić oczekiwania klientów? Jak zareagować na zmieniające się warunki rynkowe? Jak skutecznie konkurować? Jak zwiększać wartość biznesu? Jak zarządzać każdym z obszarów struktury organizacyjnej i dopasować ich potencjał? A także: Jak osiągnąć postawione cele w zakresie wskaźników efektywności (np. wzrostu wartości firmy)? Należy zauważyć, że strategia jest opisem czynności związanych z odległym horyzontem czasowym z punktu widzenia okresu potrzebnego zarówno do wykonania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektów [Stoner, Wankel 1992, s. 96].

Bardzo ważnym elementem jest zidentyfikowanie, co w strategii przedsiębiorstwa będzie źródłem jego wartości. Identyfikując te elementy, możemy przyjąć, że

przedsiębiorstwo przy założeniu realizacji przyjętej strategii ma fundamentalne podstawy do generowania gotówki, a tym samym dodatniej wartości dla akcjonariuszy. Wykorzystując chociażby model analizy „pięciu sił”, opracowany przez M.E. Portera, i zagłębiając się w jego elementy, niełatwo jest poprawnie zidentyfikować te źródła wartości, które przyczyniają się do jej budowania w największym zakresie. Model ten zakłada analizę sektora działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem pięciu czynników:

1. DOSTAWCÓW i ich siły przetargowej,
2. NABYWCÓW i ich siły przetargowej,
3. KONKURENCJI i rywalizacji w sektorze,
4. POTENCJALNYCH WCHODZĄCYCH NA RYNEK i groźby nowych wejść,
5. SUBSTYTUTÓW i groźby ich pojawienia się.

Czynniki te i zależności między nimi stanowią o atrakcyjności sektora dla potencjalnych inwestorów. Tym samym służą też do określenia w wymiarze strategicznym elementów biznesu, które mogą być źródłem gotówki, a co za tym idzie – przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Analiza strategiczna daje możliwość zdefiniowania źródeł potencjalnych miejsc budowania wartości. Odpowiadając na pytanie: „co robimy, a czego nie robimy?”, możemy określić przyszłe zachowanie organizacji i stawiane przed nią cele przy założeniu, że przyjęte hipotezy strategiczne są poprawne. Tym samym w przyszłości przedsiębiorstwo będzie zwiększało swoją wartość. Te rozważania pozwalają ocenić, przy jakich założeniach i warunkach otoczenia przedsiębiorstwo będzie zdolne do generowania wartości dodanej. Pozostaje kwestia, jak tę wizję, strategię i długookresowe cele wykonamy. Aby sprawnie i zgodnie z założonymi celami zrealizować strategię, należy poza samą strategią wykorzystać optymalne rozwiązania w zakresie jej realizacji, a to jest możliwe tylko wtedy, kiedy podejmowane decyzje będą trafne. Z badań na temat skuteczności wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa, jakie udostępnione są przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, wynika, że 10-15% przedsiębiorstw wdrożyło przyjętą wcześniej strategię. Wśród przyczyn, które spowodowały, że poziom projektów tego typu zakończonych sukcesem jest tak niski, wyróżnili oni:

- 1) barierę zasobów – w 60% przedsiębiorstw brak jest opracowywanych budżetów realizacji przyjętej strategii,
- 2) barierę uczenia się – 85% zasobów wdrażających strategię skupia się na analizie stopnia jej realizacji mniej niż jedną godzinę miesięcznie,
- 3) barierę mierników celów – tylko 15% organizacji stosuje poprawne mierniki do śledzenia postępów,
- 4) barierę w komunikacji – tylko 5% osób będących pracownikami przedsiębiorstwa jest zaznajomiona z wdrażaną strategią i rozumie swoją rolę w jej realizacji [Kaplan, Norton 2005].

Można zatem stwierdzić, że głównymi przyczynami niepowodzeń przedsiębiorstw we wdrażaniu strategii jest brak odpowiedzi na pytania: „jak to zrobimy, czego użyjemy oraz z czego się składamy?”.

Jak widać, nie wystarczy, aby przedsiębiorstwo wypracowało najlepszą nawet strategię, równie ważne jest, aby posiadało zdolność do rzeczywistej jej realizacji. To wymaga przełożenia celów strategicznych na cele operacyjne, wskazania sposobu ich realizacji i określenia roli każdej z części składowych przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego. Aby zrealizować proces wdrażania strategii i uzyskać odpowiedź na pytanie „gdzie zarobię nadwyżkę gotówki?”, należy podjąć rozważania nad funkcjonującym w przedsiębiorstwie modelem biznesowym.

4. Model biznesowy jako logiczne wyjaśnienie, jak przedsiębiorstwo zwiększa swoją wartość

Procesem komplementarnym do zarządzania strategicznego jest proces tworzenia i rozwoju modelu biznesowego. Model biznesowy jest koncepcją opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa, ściśle związaną z koncepcją strategii. Model biznesowy jest definiowany na różne sposoby. E. Nowak określa go jako sposób osiągania 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: strategię działania, sposoby osiągania wyników, strumienie przychodów i struktura kosztów oraz przepływy informacji [Artienowicz 2004, s. 329-330].

Z kolei A. Osterwalder i Y. Pigneur [2010, s. 18] 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 się 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.

H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom [2002, s. 7] wyróżniają z kolei sześć elementów modelu biznesowego:

1) propozycja 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) struktura łańcucha wartości – odpowiedź, w jaki sposób przedsiębiorstwo wytwarza wartości kierowane do danego segmentu klienta,

4) struktura kosztów i przychodów – przyjętego łańcucha wartości,

5) pozycja przedsiębiorstwa w danej propozycji wartości – identyfikacja potencjalnych konkurentów i substytutów,

6) określenie przyjętej strategii – jak przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną w dłuższym czasie.

Definicje oraz elementy składowe modelu biznesowego pokazują, że jeśli w sposób obrazowy zdefiniujemy strategię jako odpowiedź na pytanie: co robimy, a czego nie robimy, to model biznesowy może definiować odpowiedź na pytanie: z czego się składamy i jak działamy. Innymi słowy – 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. Poprawne określenie i zdefiniowanie modelu biznesowego nabiera szczególnego znaczenia przy nowych przedsięwzięciach, które często cechuje wykorzystywanie nowoczesnych technologii i mediów, np. Internetu. Dobrze zaprojektowany model biznesowy zamienia nowoczesne technologie w wartość biznesową danego pomysłu czy przedsięwzięcia. Zdarza się też, że innowacja nie polega na technologii, ale na innowacyjnym modelu biznesowym, i dzięki temu przedsiębiorstwo będzie w stanie wdrażać i rozwijać swoją strategię.

W celu opisanego modelu biznesowego, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, można posłużyć się zestawem pytań, na jakie powinniśmy uzyskać odpowiedzi. Dzięki temu dowiemy się jak funkcjonuje przedsiębiorstwo i jakie powiązania są pomiędzy jego elementami. Do przykładowych, aczkolwiek podstawowych pytań zaliczyć możemy:

- Na jakim rynku działasz?

- Co składa się na działalność podstawową?
- Co reguluje ten rynek i jak jest zorganizowany?
- Jakich masz konkurentów?
- Czy istnieją substytuty twoich produktów?
- Jakich masz dostawców?
- Według jakich kryteriów oceniasz i analizujesz swój biznes?
- Jak kształtuje się twoja oferta?
- Jaka jest marża wg segmentów?
- Kim jest twój klient i który z nich generuje pieniądze?
- Które z oczekiwań klienta zaspokajasz?
- Jakich wartości dostarczasz klientowi?
- Jak pozyskujesz i utrzymujesz klientów?
- Z jakich elementów składa się struktura organizacyjna przedsiębiorstwa?
- Jakie funkcje realizuje przedsiębiorstwo, a jakie dostawcy (outsourcing)?
- Jak ustaliłeś swoje relacje z pracownikami (typy umów oraz struktura zatrudnienia)?
- Jaka jest twoja struktura kosztów?
- Jakie osiągasz wskaźniki ekonomiczne?
- Jak wypadasz w analizie benchmark?

Odpowiadając na tak zadane pytania, można opisać i opracować model biznesowy, określić rodzaj działalności, jaki przedsiębiorstwo prowadzi, i określić przewagi tego modelu nad konkurencyjnymi. Na tej podstawie można zdefiniować sposób generowania wartości przedsiębiorstwa wyrażonego w przyroście środków pieniężnych. Poprawny opis modelu biznesowego pozwala uzyskać informacje o produktach, zachodzących mechanizmach transakcji wewnętrznych i zewnętrznych. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, gdzie przedsiębiorstwo generuje nadwyżki środków pieniężnych. W celu podniesienia swej wartości wiele przedsiębiorstw łączy dwa lub więcej istniejących na rynku modeli biznesowych, tworząc w ten sposób swój unikalny model.

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych, kiedy zaczęły się rozwijać tzw. dot-comy, czyli przedsiębiorstwa wykorzystujące Internet do swojego działania, dużą wagę przywiązuje się nie tylko do tego, jaka strategia działania została przyjęta, ale też w jaki sposób będzie dane przedsięwzięcie biznesowe realizowane. Przybrało to tym większe znaczenie, że przedsiębiorstwa te zaczęły tracić na wartości w związku z brakiem możliwości generowania środków pieniężnych na oczekiwanym przez inwestorów poziomie. Na przykład wśród portali internetowych, które udostępniają treści, są takie, które działają w formule darmowego udostępniania zamieszczonych zasobów, oraz takie, które pobierają za taką samą usługę opłaty. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku produktem jest jakaś treść, ale sposób dotarcia, relacje z klientem i wszystkie pozostałe elementy mogą się różnić. Analizując model biznesowy, należy również brać pod uwagę, jakie są stosowane formy płatności. W niektórych przedsiębiorstwach, klienci mają do wyboru pomiędzy zakupem

lub wynajęciem produktu. Każdy z wariantów ma konsekwencje, które wpływają na model biznesowy. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw nowych typu start-up, jak i przedsiębiorstw działających na rynku klasycznych dóbr czy usług. Niektóre rozwiązania w zakresie modelu biznesowego są tak stare jak sam rynek. Część z nich przetrwało próbę czasu, inne muszą nieustannie dostosowywać się do potrzeb i zmieniających się warunków.

Podsumowując: aby ocenić przedsiębiorstwo, należy dokładnie zidentyfikować, co sprawia, że w wyniku jego działalności generowane są nadwyżki środków pieniężnych. Niestety, sama analiza modelu biznesowego nie powie wszystkiego na temat perspektyw (tutaj ważna jest analiza strategii), ale wiedza na temat modelu biznesowego z pewnością pozwoli na lepszą analizę i zrozumienie danych finansowych. Prawidłowa interpretacja i zrozumienie danych finansowych (np. dotyczących kosztów) przybliży do podjęcia właściwych decyzji. Po dogłębniejszej analizie okazać się bowiem może, że pomimo innowacyjnej usługi czy produktu model biznesowy nie pozwala na osiągnięcie sukcesu. Często też analizując wyniki sprzedaży w poszczególnych obszarach działalności (tzw. segmentach), czy to pod kątem produktów, czy geograficznego rozmieszczenia rynków, jedynie niewielka część z nich generuje gotówkę, a pozostałe „żyją” niejako na ich koszt. Dlatego, aby móc podejmować właściwe decyzje dotyczące poszczególnych kierunków rozwoju czy dezinvestycji, tak ważnym elementem jest dociekliwa analiza efektywności modelu biznesowego.

Zaskakujący może być fakt, że przyjęty model biznesowy, bez wsparcia narzędziami rachunkowości zarządczej, nie do końca pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy środki pieniężne, jakie generuje przedsiębiorstwo, pochodzą z działalności podstawowej, czy są efektem innych uwarunkowań. Tym ważniejszy wydaje się aspekt modelu biznesowego podkreślający, że poza strategią przywództwa kosztowego lub jakościowego, źródłem przewagi konkurencyjnej może być przyjęty model biznesowy.

5. Rachunkowość zarządcza jako źródło wiedzy o generatorach gotówki w przedsiębiorstwie

Podczas korzystania z narzędzia, jakim jest strategia, uzyskujemy odpowiedź na pytanie: co robimy, a czego nie robimy? W trakcie analizy i opracowywania modelu biznesowego, który jest przyjęty w przedsiębiorstwie, odpowiadamy na pytanie: z czego się składamy i jak to działa? Natomiast dzięki wykorzystaniu informacji pochodzących z jej systemu rachunkowości zarządczej otrzymamy odpowiedź na pytanie: skąd wiemy, co zrobić (robić), i czy zrobimy (robimy) to dobrze? Zarówno w obrębie procesu zarządzania strategicznego, jak i kształtowania modelu biznesowego niezbędne jest posiadanie bardzo dokładnej wiedzy na temat tych procesów. Inaczej nie będziemy wiedzieć, czy przyjęte w procesie budowania strategii hipote-

zy okazały się prawdziwe, a jakie nowe postawić, aby w dłuższym horyzoncie czasowym zapewnić przedsiębiorstwu wzrost. Równie istotna jest wiedza na temat tego, czy wdrożony model biznesowy jest efektywniejszy od innych dostępnych. Rolą systemu rachunkowości zarządczej jest dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Rachunkowość zarządcza jako system informacyjny wspiera proces zarządzania przedsiębiorstwem. W ramach wykorzystywania rachunkowości zarządczej jako narzędzia komplementarnego względem procesu zarządzania strategicznego i optymalizacji modelu biznesowego możemy wyraźnie dostrzec podział tej rachunkowości na strategiczną i operacyjną. Opracowywanie strategii i analizy w tym zakresie dotyczy horyzontu długookresowego, co wynika z chęci wdrożenia określonej misji i wizji przedsiębiorstwa. W ramach prac nad modelem biznesowym najczęściej skupiamy się na okresie bieżącym i niedalekiej przyszłości, co wynika z chęci osiągnięcia przyjętych celów. Według definicji, jaką przedstawia E. Nowak, strategiczna rachunkowość zarządcza to dział rachunkowości zarządczej, który jest podporządkowany procesowi strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Najważniejszym jej zadaniem jest stworzenie systemu informacyjnego dla zarządzania strategicznego, realizowanego przez naczelné kierownictwo przedsiębiorstwa, w celu umożliwienia mu podejmowania długofalowych decyzji gospodarczych [Nowak 2000].

Operacyjna rachunkowość zarządcza wspomaga kierownictwo jednostek niższego szczebla w podejmowaniu decyzji. Charakterystyczne dla tego działu jest to, że decyzje dotyczą krótkiego okresu, a więc i zakres informacyjny jest dostosowany do bieżących okresów funkcjonowania.

Tabela 1. Stopień zastosowania w praktyce instrumentów rachunkowości zarządczej

Ranking	Instrumenty rachunkowości zarządczej	Wymiar	Punkty
1	Pomiar satysfakcji klientów	Strategiczny, operacyjny	5,77
2	Analiza rentowności produktów	Operacyjny	5,18
3	Analiza odchyleń	Operacyjny	5,10
4	Budżetowanie	Operacyjny	4,52
5	Metody Just In time	Strategiczny, operacyjny	4,43
6	Analiza rentowności klientów	Strategiczny	4,39
7	Benchmarking	Strategiczny	3,56
8	Rachunek kosztów docelowych	Strategiczny	3,55
9	Rachunek kosztów niewykorzystanych zdolności produkcyjnych	Operacyjny	2,98
10	Zrównoważona karta wyników	Strategiczny	2,92
11	Analiza łańcucha wartości	Strategiczny	2,81
12	Rachunek kosztów działań	Operacyjny	2,75

Źródło: [Nowak (red.) 2008, s. 22].

Generalizując, można stwierdzić, że rachunkowość zarządcza – niezależnie od jej strategicznego czy też operacyjnego wymiaru – zorientowana jest na zaspokajanie potrzeb informacyjnych osób decydujących o działalności przedsiębiorstwa w przyszłości.

K.R. Krumwiede i S.L. Charles przeprowadzili badania na 300 przedsiębiorstwach w USA. Dotyczyły one wykorzystania najbardziej popularnych instrumentów zarządzania, m.in. z obszaru rachunkowości zarządczej. Wśród nich występują instrumenty zarówno z zakresu strategicznej, jak i operacyjnej rachunkowości zarządczej. Poszczególne instrumenty były oceniane ze względu na stopień wykorzystania w skali od 1 (najniższy) do 7 (najwyższy). Ich ranking przedstawia tab. 1.

Jak wynika z tab. 1, rachunkowość zarządcza jest różnym, ale komplementarnym narzędziem obok zarządzania strategicznego (poziom strategiczny) oraz modelu biznesowego (poziom operacyjny). Tym samym rola rachunkowości zarządczej we wdrażaniu strategii oraz projektowaniu i wdrażaniu modelu biznesowego jest ogromna, tak samo jak w procesie podejmowania decyzji, gdzie jest jego kluczowym elementem. Zarówno bowiem proces tworzenia i wdrażania strategii, jak i proces projektowania i wdrażania modelu biznesowego polegają na tym, że menedżer podejmuje decyzje i – jak wspomniano w początkowej części artykułu – mówi „tak” lub „nie”, rzadko się przy tym myśląc.

6. Podsumowanie

Menedżerowie przy podejmowaniu decyzji przywiązują coraz większą wagę do informacji zarządczej. Dotyczy to zarówno informacji niezbędnych do podejmowania decyzji operacyjnych, jak i decyzji o charakterze długoterminowym – strategicznych. Zależności pomiędzy procesem zarządzania strategicznego a narzędziami rachunkowości zarządczej można określić, przywołując krótkie definicje tych obszarów utworzonych na potrzeby tego artykułu. Jeżeli przyjmiemy, że strategia to odpowiedź na pytanie: „co robimy, a czego nie robimy?”, a jako definicję rachunkowości zarządczej przyjmiemy odpowiedź na pytanie: „skąd wiemy, co zrobić (robić), i czy zrobimy (robimy) to dobrze?”, to ujawnia się luka pomiędzy tymi dwoma narzędziami. Brakuje elementu, który odpowiadałby na pytanie: „z czego się składamy i jak to zrobimy?” Tym elementem, który pokazuje elementy składowe przedsiębiorstwa oraz ich wzajemne relacje, jest model biznesowy. Obok strategii i rachunkowości zarządczej model biznesowy jest kolejnym sposobem opisu działalności. Dopiero wykorzystanie tych trzech różnych, ale komplementarnych narzędzi ukazuje jak, dzięki strategii, architekturze składowych modelu biznesowego oraz rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwo generuje nadwyżki środków pieniężnych, zwiększając swoją wartość.

Rachunkowość zarządcza wymaga określenia strategii i modelu biznesowego. W przeciwnym razie informacje pochodzące z systemu rachunkowości nie zawsze mogą służyć do podejmowania „wygrzywających” decyzji, a połączenie narzędzi za-

rzędzenia strategicznego, modelu biznesowego i rachunkowości zarządczej może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Artienowicz N., *Jak księgowy może wspomóc zarządzanie*, „Rachunkowość” 2009, nr 9.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, Oxford University Press, 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, HBR, I-II 2005.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza strategiczna i operacyjna*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 5.
- Nowak E. (red.), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Nowak E. (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2008.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010.
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Free Press, 1997.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.

STRATEGY, BUSINESS MODEL AND MANAGEMENT ACCOUNTING AS A SET OF COMPLEMENTARY TOOLS USED FOR IDENTIFYING SOURCES OF ENTERPRISE VALUE

Summary: This paper explores the role of analysis of the business model and strategy in adding value. Good understanding of business model is no substitute for strategy. A strategy of a company relates mostly to its competitive initiatives, while business model of a company deals with whether the revenues and costs flowing from the strategy demonstrate business viability. One cannot manage the process of value creation if one does not measure to see what is getting better and what is not. 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: performance measurement, business model, management accounting, strategy.